



Magyar Minőség

folyóirat

XXXIV. évfolyam 2025. évi 5. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.
Elektronikus levelezési cím:
farkasimredr@gmail.com

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztőbizottsági titkár: Kovács Dóra

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: www.magyarminoseg.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

Köszöntő

A Magyar Minőség folyóirat 2001. júliusától 2024. decemberéig a Magyar Minőség Társaság elektronikus folyóirata. Elődeink igényes munkáját, a minőségkultúra iránti elkötelezettségét ezúton is köszönjük. 2025. januárjában a szerkesztő bizottság egy új struktúrában, de töretlen lendülettel újra útjára indítja e minőségi folyóiratot, melynek eredményeként e hónapban megjelenhet immár a 34. évfolyam első száma.

Kiadványunk támogatja kutatók, gyakorlati szakemberek és Ph.D-hallgatók kutatásainak megjelenését. Szerkesztői csapatunk sokoldalú tudással rendelkezik, így igyekszünk minden megküldött kutatást a témának és módszertannak megfelelő bírálóval lektoráltatni. Minden megküldött anyag szerzőjének megküldjük a bírálatokat és lehetőségük van a megküldött anyagok fejlesztésére, javítására. Minden anyag kettős vak lektoráláson esik át. Lehetőségük van a befogadó nyilatkozat megkérésére az info@magyarminoseg.hu e-mail címre történő kérésük megfogalmazásával. A megküldött anyagok feltöltésével, megküldésével hozzájárulnak adataik, publikációjuk közzétételéhez.

Első cikkünk a szerepkultúrát elemzi egy erősen hierarchizált cégben, melyben a szerző fejlesztési javaslatokat is megfogalmaz a rugalmasság és az emberközpontú működés erősítésére. Második tanulmányunkban a kutatói csoport a fiatalok reklámfogyasztási szokásait vizsgálta az infláció idején, különös tekintettel a fogyasztói magatartás változásaira. Harmadik kutatásunk családi vállalkozás fejlődési útját elemzi, mely sikeresen kilépett a nemzetközi piacra, bemutatja a növekedéshez szükséges háttérrel is. Záró elemzésünk a vezetői kompetenciák és a munkavállalói jóllét közötti összefüggéseket vizsgálja. Eredményeik segítik a támogató, kommunikációra építő vezetői stílus kapcsán a dolgozói elégedettséget és elkötelezettséget.

Bízunk abban, hogy sokszínű kiadványunkat örömmel forgatják majd a szervezeti szakemberek és kutatói közösségek egyaránt.

2025. június 28.

A Magyar Minőség folyóirat vezetősége

Tartalomjegyzék

Simó-Veress Zoltán: Szervezeti kultúra elemzése a PKLK-nál - A szerepkultúra hatása a működésre és fejlődésre	5. oldal
Józsa László – Nagy Róbert – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja: Reklámok az inflációs időszakban – Empirikus vizsgálat egy középiskola diákjai körében	28. oldal
Fekete Angéla Ildikó – Szabó-Szentgróti Gábor – Módosné Szalai Szilvia: Egy magyar vállalkozás útja a nemzetközi piacig: Sikerek Sopronban	47. oldal
Fehérné Kiss Marianna – Gulyás Szabina – Hebeny-Fuchs Orsolya: Leadership competencies and employee well-being – The effects of classic and digital leadership competencies on employee well-being	56. oldal

Szervezeti kultúra elemzése a PKLK-nál

A szerepkultúra hatása a működésre és fejlődésre

Analysis of organizational culture at PKLK

The impact of role culture on operations and development

SIMÓ-VERESS ZOLTÁN központvezető, Magyar Posta Zrt.

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.5>

Abstract

Organizational culture has a fundamental influence on institutional functioning and performance, especially in the public service sector (Schein, 2010; Gregory et al., 2009). Operational efficiency, employee motivation, and cooperation are closely linked to cultural characteristics (Bakacsi, 2004; Farkas, 2005). The culture type also influences the structure of managerial decision-making, internal communication mechanisms, and organizational adaptability (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Heidrich, 2016). It is particularly important to examine the extent to which hierarchical and rule-based organizational models that ensure stability hinder innovation, teamwork, and employee satisfaction. The dominance of a role culture can be observed in many Hungarian public administration institutions, which is closely linked to adherence to written rules, formal role descriptions, and the hierarchical distribution of managerial powers (Matkó & Takács, 2017; Málovics, 2007). Although this cultural model offers predictability and operational stability, it poses increasing challenges for organizations in the face of rapidly changing environmental expectations, particularly in the areas of digital transformation, customer focus, and workforce retention (Török, 2016). This study examines the organizational culture of the Hungarian Post's Administrative Mail Center (PKLK), focusing on how role culture supports or hinders organizational efficiency and employee satisfaction. The research not only seeks to describe the existing cultural structure, but also highlights the structural and cultural factors that offer opportunities for development. The aim of the study is to contribute to the scientific exploration and practical renewal of the domestic public administration culture. The dilemma of a role culture that ensures stability but limits innovation is particularly acute in the era of digital transition and customer-centric reforms (Török, 2016; Szak & Kenessey, 2023), which calls for the cultural adaptation of public institutions.

Relevance to the subject area: The study examines the characteristics of organizational culture in the context of the public service sector, with a particular focus on the practical applicability of Handy's role culture model. The research explores the cultural connections between

organizational efficiency, innovation capacity, and employee satisfaction using the example of a Hungarian public administration institution.

Objective: The aim of the research is to analyze the organizational culture of the PKLK, to identify the defining characteristics of its role culture, and to interpret the connections between its operation and development. The study also aims to formulate development recommendations that could contribute to the more efficient and people-centered operation of the organization.

Methods: The research was conducted using quantitative methods and questionnaire-based data collection. Forty-two employees participated in the study, who evaluated the elements of organizational culture using closed-ended questions. The data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods (e.g., Chi-square, ANOVA, factor analysis).

Results: The results of the study confirmed that the organizational functioning of PKLK is predominantly determined by a role culture: it is characterized by a rule-based, hierarchical system where job responsibilities take priority. At the same time, the research also pointed out that cooperation, teamwork, and opportunities for individual development need to be improved

Conclusion: The role culture provides a stable operating basis for the organization under review, but it also limits adaptability and innovation. The recommendations formulated on the basis of the research—such as strengthening employee involvement and developing teamwork frameworks—can contribute to the organization's flexibility, efficiency, and long-term effectiveness.

Keywords: Organizational culture; role culture; PKLK; stability; hierarchy; innovation; teamwork; development; efficiency; satisfaction.

JEL codes: D23; L32; M14; M54; O15; P31; J24; C83; H83; F23.

Absztrakt

A szervezeti kultúra alapvető befolyást gyakorol az intézményi működésre és teljesítményre, különösen a közszolgáltatási szektorban (Schein, 2010; Gregory et al., 2009). A működési hatékonyság, az alkalmazotti motiváció és az együttműködés szorosan kapcsolódik a kultúratípus jellemzőihez (Bakacsi, 2004; Farkas, 2005). A kultúratípus hatással van a vezetői döntéshozatal struktúrájára, a belső kommunikáció mechanizmusaira, valamint a szervezeti adaptációs képességre is (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Heidrich, 2016). Kiemelt jelentőséggel bír annak vizsgálata, hogy a stabilitást biztosító, hierarchikus és szabályalapú szervezeti modellek mennyiben gátolják az innovációs készséget, a csapatmunkát és a dolgozói elégedettséget.

A magyar közigazgatás számos intézményében kimutatható a szerepkultúra dominanciája, amely szoros kapcsolatot mutat az írott szabályokhoz való ragaszkodással, a formális szerepleírásokkal és a vezetői hatáskörök hierarchikus elosztásával (Matkó & Takács, 2017; Málovics, 2007). Bár ez a kulturális modell kiszámíthatóságot és működési stabilitást kínál,

egyre nagyobb kihívás elé állítja a szervezeteket a gyorsan változó környezeti elvárások tükrében, különösen a digitális átállás, az ügyfélközpontúság és a munkaerő-megtartás terén (Török, 2016).

Jelen tanulmány a Magyar Posta Közigazgatási Levelezési Központjának (PKLK) szervezeti kultúráját vizsgálja, fókuszálva arra, hogy a szerepkultúra miként támogatja, illetve gátolja a szervezeti hatékonyságot és a munkavállalói elégedettséget. A kutatás nem csupán a meglévő kulturális struktúra leírására törekszik, hanem azokra a strukturális és kulturális tényezőkre is rámutat, amelyek fejlesztési lehetőséget rejtjenek. A tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a hazai közigazgatási kultúra tudományos feltárásához és gyakorlati megújításához. A stabilitást biztosító, de az innovációt korlátozó szerepkultúra dilemmája különösen éles a digitális átállás és ügyfélközpontú reformok korában (Török, 2016; Szak & Kenessey, 2023), ami sürgeti a közintézmények kulturális adaptációját.

Tárgykörhöz illeszkedés: A tanulmány a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálatára vállalkozik a közszolgáltatási szektor kontextusában, különös tekintettel a Handy-féle szerepkultúra modell gyakorlati alkalmazhatóságára. A kutatás a szervezeti hatékonyság, az innovációs képesség és a dolgozói elégedettség kulturális összefüggéseit tárja fel egy magyar közigazgatási intézmény példáján keresztül.

Cél: A kutatás célja a (PKLK) szervezeti kultúrájának elemzése, a szerepkultúra meghatározó jellemzőinek feltárása, valamint a működés és a fejlődés összefüggéseinek értelmezése. A tanulmány célkitűzése továbbá olyan fejlesztési javaslatok megfogalmazása, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet hatékonyabb és emberközpontúbb működéséhez.

Módszerek: A kutatás kvantitatív módszertanon alapuló, kérdőíves adatgyűjtéssel valósult meg. A vizsgálatban 42 munkavállaló vett részt, akik zárt kérdések mentén értékelték a szervezeti kultúra elemeit. Az adatok leíró és következtető statisztikai elemzéseken (pl. Chi-négyzet, ANOVA, faktorelemzés) keresztül kerültek feldolgozásra.

Eredmények: A vizsgálat eredményei megerősítették, hogy a PKLK szervezeti működését dominánsan a szerepkultúra határozza meg: szabályalapú, hierarchikus rendszer jellemzi, ahol a munkaköri köteleességek prioritást élveznek. Ugyanakkor a kutatás rámutatott arra is, hogy az együttműködés, a csapatmunka és az egyéni fejlődési lehetőségek fejlesztésre szorulnak.

Következtetés: A szerepkultúra stabil működési alapot biztosít a vizsgált szervezet számára, azonban korlátokat szab az adaptivitásnak és az innovációnak. A kutatás alapján megfogalmazott javaslatok — mint a munkavállalói bevonás erősítése és a csapatműködési keretek fejlesztése — hozzájárulhatnak a szervezet rugalmasságához, hatékonyságához és hosszú távú eredményességéhez.

Kulcsszavak: Szervezeti kultúra; szerepkultúra; PKLK; stabilitás; hierarchia; innováció; csapatmunka; fejlődés; hatékonyság; elégedettség.

JEL-kódok: D23; L32; M14; M54; O15; P31; J24; C83; H83; F23.

1. Bevezetés

1.1. Tárgykörhöz illeszkedés

A szervezeti kultúra jelentős hatással van az intézmények működésére, különösen a közszolgáltatási szektorban, ahol az értékrendek, a normák és a szabályozottság közvetlenül alakítják a munkavállalói attitűdöket és a döntéshozatali folyamatokat (Schein, 2010). A szervezeti kultúra típusa kihat a szervezet rugalmasságára, belső kommunikációjára és alkalmazkodóképességére (Heidrich, 2016). Ez különösen fontos a magyar közigazgatási környezetben, ahol a formális struktúrák és a szabályalapú működés dominanciája gyakori.

1.2. Cél

A kutatás célja a Magyar Posta Közigazgatási Levelezési Központjának (PKLK) szervezeti kultúrájának vizsgálata Handy szerepkultúra-modellje alapján. A tanulmány célja, hogy feltárja a működést meghatározó kulturális tényezőket, értékelje ezek hatásait, és fejlesztési javaslatokat fogalmazzon meg a szervezeti hatékonyság és a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.

1.3. Szerkezet és megoldandó feladat

A tanulmány négy fő egységből áll:

1. Elméleti áttekintés,
2. Módszertani bemutatás,
3. Empirikus,
4. Értelmezés és fejlesztési javaslatok.

A kutatás fő feladata annak vizsgálata, hogy a PKLK szervezetében milyen mértékben érvényesül a szerepkultúra, és hogy ez hogyan befolyásolja a szervezeti teljesítményt, az egyéni és csoportos kezdeményezések szerepét, valamint az adaptivitást és innovációs képességet. A vizsgálat hozzájárul a közszolgáltatási szervezeti modellek mélyebb megértéséhez és fejlődési irányainak kijelöléséhez.

2. Irodalmi áttekintés

Bevezetés

A **szervezeti kultúra** fogalma a szervezet tagjai által közösen vallott értékek, normák és viselkedési minták összességét jelöli. Ezek az elemek mélyen beágyazódnak a szervezet működésébe, és meghatározzák annak hatékonyságát, adaptációs képességét és belső együttműködését (Schein, 2010). A kultúra megnyilvánulási szintjeit Schein három rétegben határozza meg: az **artefaktumok**, az **értékek** és az **alapfeltevések** szintjén. Ezek az elemek nemcsak a formális szabályrendszert, hanem a szervezet rejtett működési logikáit is kifejezik.

A kultúra vizsgálata különösen jelentős a közszolgáltatási intézmények esetében, ahol a stabilitás, a szabályozottság és a kiszámíthatóság kiemelt értékek. Charles Handy kultúratipológiája négy fő típust különböztet meg: **hatalom-, szerep-, feladat- és személykultúrát**. A közintézmények működésében leggyakrabban a **szerepkultúra** azonosítható, amely formális szerepekre, **hierarchiára és szabályozott döntéshozatali folyamatokra épül** (Handy, 1993). Ez a kultúra ugyanakkor gyakran korlátozza a rugalmasságot, az alkalmazotti kezdeményezéseket és az innovációs potenciált.

A nemzetközi kutatásokban Hofstede kulturális dimenziói is jelentős szerepet kaptak. A **hatalmi távolság**, a **bizonytalanságkerülés**, illetve az individualizmus-kollektívizmus tengelyei fontos támpontot nyújtanak a szervezeti viselkedés és a kulturális különbségek értelmezéséhez (Hofstede, 2010). Ezt egészíti ki Trompenaars modellje, amely olyan aspektusokat is figyelembe vesz, mint az érzelmek kifejezésének módja (például semleges és affektív kultúrák különbsége), vagy az univerzalizmus és partikularizmus viszonya.

A szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolatát elemzi továbbá a Quinn–Rohrbaugh-féle versengő értékek modell is (1983), amely hangsúlyozza, hogy a stabilitásra épülő, formális struktúrák – köztük a szerepkultúra – megfelelően működnek kiszámítható környezetben, de kevésbé alkalmasak a gyors változások kezelésére.

A hazai szakirodalomban Málovics (2007) és Matkó & Takács (2017) munkái hívják fel a figyelmet arra, hogy a magyar közgazdaságban a szerepkultúra dominanciája akadályozhatja a **digitális innovációt, az ügyfélközpontú működést és a munkaerő megtartását** is. A szervezeti kultúra így nem pusztán **leíró keret, hanem aktív befolyásoló tényezője** a közintézmények fejlődési pályájának.

Jelen tanulmány ezen elméleti modellek szintézisére támaszkodva vizsgálja a PKLK szervezeti kultúráját, különös tekintettel arra, hogy a szerepkultúra milyen hatással van a szervezeti működés hatékonyságára, a dolgozói motivációra és az intézmény fejlődési lehetőségeire.

2.1. Módszertani háttér

Főbb hazai és nemzetközi tanulmányok rámutattak, hogy a közszolgáltatási szektorban a formalizált, hierarchikus kultúra dominál (Málovics, 2007; Matkó & Takács, 2017). Ezek a tanulmányok gyakran Handy szerepkultúra-modelljére építve tárják fel a közszféra stabilitásközpontú működését, valamint az ebből fakadó korlátokat. A nemzetközi kutatások (Quinn & Cameron, 1999; Gregory et al., 2009) hangsúlyozzák a kulturális típusok és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát, kiemelve a lojalitás, a motiváció és az innovációs készség közötti összefüggéseket.

A jelen kutatás **kvantitatív módszertant** alkalmazott; egy 42 fős mintán végzett zárt kérdéses kérdőíves felmérés segítségével vizsgálta a szerepkultúra jellemzőit. Az adatok feldolgozása során **leíró és következtető statisztikai** módszerek kerültek alkalmazásra (pl. Chi-négyzet, ANOVA, faktorelemzés), amelyek segítettek a kulturális jellemzők feltárásában.

A korábbi tanulmányok alapján az is megfigyelhető, hogy a közszférában a **kultúraváltás időben elhúzódó folyamat**, gyakran erős intézményi ellenállással. A jelen kutatás tehát nemcsak pillanatfelvételt ad, hanem fejlődési irányokra is reflektál.

2.2. Megállapítások és hipotézisek

A vizsgált szervezetre — a PKLK-ra — vonatkozóan feltételezhető, hogy a szerepkultúra dominanciája áthatja a szervezeti működés minden szintjét. Az előzetes interjúk és a szakirodalmi bázis alapján négy, egymással összefüggő hipotézis került megfogalmazásra, amelyeket a kutatás empirikusan kíván igazolni vagy cáfolni.

A **szerepkultúrára jellemző működés** előnye a stabilitás és a felelősségi körök tiszta kijelölése, ugyanakkor hátrányai közé tartozik a merevség, az informális kommunikáció hiánya és az alacsony kezdeményezőkészség. A korábbi empirikus eredmények szerint ilyen szervezeti környezetben a dolgozók gyakran csak a minimum követelmények teljesítésére koncentrálnak (Klein & Klein, 2012), miközben az autonómia és a fejlődési igény háttérbe szorul.

A kutatás hipotézisei tehát ezekre a feszültségpontokra épülnek, és a válaszadók önértékelésén, valamint a kultúrával kapcsolatos percepciókon keresztül vizsgálják a PKLK szervezeti működésének jellemzőit.

Epitome

A kutatás célja a szervezeti működés mögött meghúzódó kulturális mintázatok azonosítása, különös tekintettel a szerepkultúra stabilitást támogató, de innovációt korlátozó hatására. A hipotézisek vizsgálata során a fókusz az egyéni motiváció, lojalitás, vezetői döntési logika és munkaköri köteleességek szerepére irányul.

Hipotézisek:

- H1: A PKLK szervezetét Handy modellje alapján a szerepkultúra jellemzi.
- H2: A dolgozók legalább 80%-a számára a legfontosabb a munkaköri kötelessége. Azaz a kötelező minimum elve alapján csak a követelményeknek tesz eleget, de annál többet még a munkatársa terhelésének csökkentése miatt sem.
- H3: A munkavállalók szerint a feladatok elosztása elsősorban formális szerepleírás alapján történik, nem pedig a vezetői mérlegelés vagy kompetenciaalapú döntés szerint.
- H4: A dolgozók egyharmada gondolja úgy, hogy „az emberek azért dolgoznak, mert örömet találnak a jól végzett munkában, és elkötelezettek valamilyen cél irányába.

1. táblázat: 1. összefoglaló táblázat - Hipotézisek kidolgozása

Nem.	Tárgykörhöz illeszkedés	Cél	Megoldandó feladat	Irodalmi áttekintés	Hipotézis (tömören)
H1	Szervezeti kultúra jellemzői	A szerepkultúra beazonosítása	Handy modelljének alkalmazása	- Handy modell relevanciája	A PKLK szervezetét a szerepkultúra jellemzi, szabályozott és hierarchikus működés.
H2	Dolgozói motiváció vizsgálata	A munkaköri kötelesség fontossága	A dolgozói elégedettség és a kötelességek kapcsolatának vizsgálata	- Munkahelyi motiváció elmélete	A dolgozók 80%-a számára a munkaköri kötelesség az elsődleges
H3	Feladatkiosztás alapja	Objektív elosztási elvek feltárása	A feladatkiosztás szubjektív jellege és annak hatásai	- Feladatelosztási stratégiák	A dolgozók kevesebb, mint 50%-a gondolja úgy, hogy a feladatokat nem a vezető szubjektív döntése alapján osztják ki.
H4	Munkavégzési motiváció	Dolgozók hozzáállásának elemzése	A jól végzett munka értékének vizsgálata	- Motivációs modellek és elméletek	A dolgozók egyharmada azért dolgozik, mert örömet találnak a munkájukban

Megjegyzések: Hangsúlyos a szerepkultúra dominanciája, amely a PKLK működésének alapvető jellemzője, valamint a dolgozók kötelességtudatának jelentősége. Érdemes kiemelni, hogy a feladatkiosztás és motiváció terén az egyéni preferenciák háttérbe szorulnak, míg az elméleti háttér szilárdan támogatja a hipotézisek megfogalmazását.

3. Módszertan

3.1. Anyagok // Populáció és adatgyűjtés

A kutatásban **elsődleges adatokat** használtam, amelyeket a PKLK munkavállalói köréből gyűjtöttem önkéntes kérdőíves válaszadás révén. Az adatgyűjtés célja az volt, hogy a szervezeti kultúra struktúráját, működését és az alkalmazottak attitűdjeit kvantitatív eszközökkel tárjam fel.

3.1.1 Leírás

A vizsgálati alapsokaságot a PKLK munkavállalói közössége képezte. Az intézmény 50 fős állománnyal rendelkezik, így egy viszonylag kompakt, jól körülhatárolható mintáról beszélünk. A kérdőívet összesen **42 fő töltötte ki**, ami 84%-os válaszadási arányt jelent. Ez biztosította az adatok **széles reprezentativitását** a szervezeten belül.

A válaszadók különböző szervezeti egységekből kerültek ki (ügyfélszolgálat, adminisztráció, vezetés), így az adatok képesek visszatükrözni a szervezet funkcionális sokszínűségét. Az adatgyűjtés anonim módon, online felületen zajlott, biztosítva a válaszadás biztonságát és őszinteségét.

Nem használtam külső vagy másodlagos adatbázist, minden adat közvetlenül a célpopulációból származik.

3.2. Módszerek//elemzések

A kutatás keresztmetszeti, leíró és korrelációs módszertani megközelítést alkalmazott. Célja nem ok-okozati összefüggések feltárása, hanem a jelenlegi szervezeti kultúra jellemzőinek és a munkavállalói attitűdök mintázatainak bemutatása. A kvantitatív adatgyűjtés lehetővé tette a statisztikai elemzést, míg a kérdések strukturált jellege biztosította az adatok összehasonlíthatóságát.

3.2.1. Mennyiségi elemzések

Az adatok leíró **statisztikai mutatókkal** kerültek feldolgozásra: átlag, szórás, gyakorisági megoszlás, medián és módusz számításával. Az egyes kérdések pontszámainak gyakorisági elemzése feltárta a szerepkultúrára jellemző attitűdök jelenlétét (pl. a munkaköri kötelesség dominanciája, a vezetői döntések elfogadottsága stb.).

A **kereszt-táblázatos elemzések** segítségével megvizsgáltam az összefüggéseket szociodemográfiai változók (pl. beosztás, munkatapasztalat) és a válaszok között. Ezek alapján szignifikáns különbségek mutatkoztak például a vezetői szint és a lojalitás megítélése között.

Chi-négyzet próbával vizsgáltam a kategóriák közötti statisztikai kapcsolatokat, míg az **ANOVA teszttel** több csoport közötti eltéréseket mértem a központi tendencia mutatóira. Végezetül **faktorelemzést** is alkalmaztam a kérdőív mögött húzódó kulturális dimenziók azonosítására (pl. szabálykövetés, személyes fejlődés iránti igény, együttműködési hajlandóság).

3.2.2. Minőségi kiegészítés

Habár a kutatás elsősorban kvantitatív volt, a kérdőívet megelőzően feltáró interjúkat készítettem 3 vezető beosztású dolgozóval. Ezek célja az volt, hogy finomítsam a kérdőív struktúráját és megerősítsem a szervezeti kontextushoz illeszkedő fogalomrendszert.

Az interjúk **félíg strukturált** formában zajlottak, fókuszálva a munkaköri leírás, a döntéshozatal módja és a szervezeti kommunikáció témáira. A válaszokat tematikus kódolással elemeztem, és az így nyert motívumok beépítésre kerültek a kvantitatív kérdések megfogalmazásába.

Az esettanulmány szemlélet **támogató kontextust** adott az adatértelmezéshez: például egy új projektvezető kinevezésének esete kiemelte, hogy a szabályalapú működés hogyan gátolhatja az együttműködési dinamizmust. A kvalitatív megfigyelések tehát hozzájárultak az adatok mélyebb

értelmezéséhez, és hitelesebb értelmezési keretet biztosítottak a kutatási hipotézisek alátámasztásához vagy cáfolatához.

4. Eredmények

Bevezetés

A kutatás célja a PKLK szervezeti kultúrájának feltárása volt a munkavállalói percepciók alapján. Külön figyelmet fordítottam arra, hogy azonosítsam a szerepkultúrára jellemző elemeket, és értékeljem azok hatását a szervezeti működésre. Az empirikus adatokat leíró és következtető statisztikák segítségével értékeltem. Az eredmények strukturált bemutatása révén a következő fejezet külön vizsgálja az egy- és többváltozós összefüggéseket, valamint kiegészül kvalitatív megfigyelésekkel, amelyek mélyítik a kvantitatív adatok értelmezhetőségét.

4.1. Leíró és egyváltozós statisztika

A központi tendencia mérései:

A központi értékek meghatározásához átlagot, mediánt és móduzt számítottam. Az átlag a munkaköri kötelességekre helyezte a hangsúlyt, mivel a válaszadók többsége ezt tartotta legfontosabbnak. A medián a szimmetrikus eloszlást erősítette, míg a módusz kiemelte a leggyakoribb válaszokat. Ezek a mutatók rávilágítanak a szervezet szerepkultúrájának erőteljes jelenlétére.

Az eloszlás alakja:

Az adatok eloszlása több változó esetén közel szimmetrikusnak bizonyult, bár enyhe torzulások megjelentek az együttműködéssel és motivációval kapcsolatos válaszoknál. A medián és módusz általában megerősítette az átlag által jelzett tendenciákat, ami a válaszadók homogén attitűdjeire utal.

Gyakoriság eloszlás:

Az adatok szerint a válaszadók többsége a szabályok által kijelölt kötelességeket tartja elsődlegesnek, míg a személyes fejlődés és mások szükségletei háttérbe szorulnak. Az eredmények gyakorisági szempontból kiemelik a szerepkultúra dominanciáját a PKLK szervezeti struktúrájában.

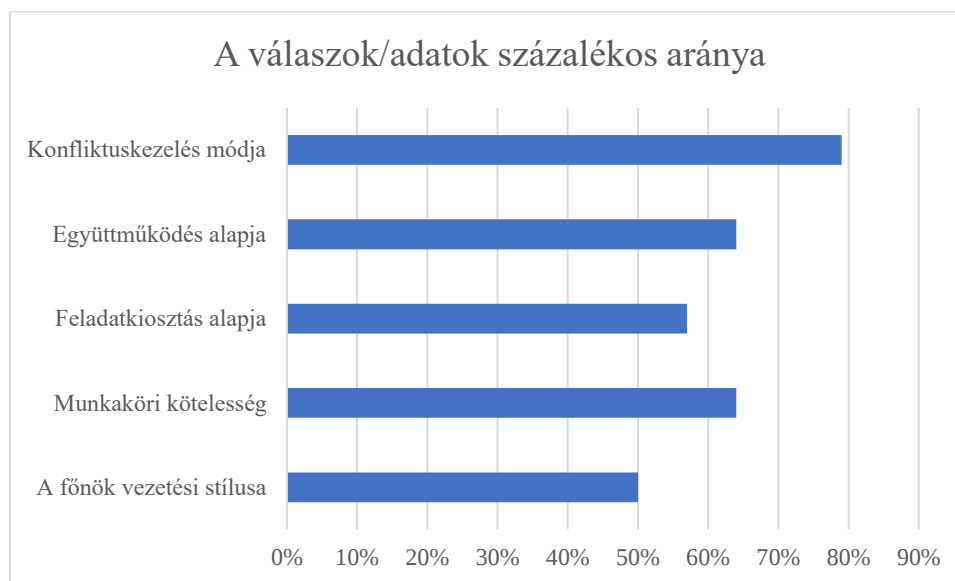
A 2. táblázat áttekintést ad a kulcsfontosságú változók leggyakrabban megadott pontszámairól, és képet ad a válaszadók megítélésének központi tendenciáiról.

2. táblázat: A hisztogramok és gyakorisági táblázatok eredményei

Változó	Leggyakoribb pontszám	A válaszok/adatok százalékos aránya	Értelmezés
A főnök vezetési stílusa	2	50%	Határozott, de igazságos
Munkaköri kötelesség	1	64%	Legfontosabb priorítás
Feladat kiosztás alapja	2	57%	Munkaköri leíráshoz kötött
Együttműködés alapja	1	64%	Szervezeti működés szükséglete
Konfliktuskezelés módja	1	79%	Feladat részletes megbeszélése

Megjegyzések: Az adatok elemzése alapján a válaszadók körében a legjellemzőbb pontszámok világosan tükrözik a szervezet struktúráját és működését. Ezek az eredmények megerősítik a szerepkultúra dominanciáját a szervezetben.

Az 1. ábra a kulcsfontosságú változók gyakorisági eloszlását mutatja.



1. ábra: A hisztogramok és gyakorisági táblázatok vizualizációja

Viszonylagos értékhelyzet:

A viszonylagos értékek alapján az alkalmazottak leginkább a formális működési keretekhez igazodnak. Az önállóság és döntési szabadság alacsony értékeket mutatott, míg a szervezeti lojalitás és szabálykövetés jelentős pozitív értéktöbblettel jelent meg.

Nem parametrikus univariáns elemzés:

A kérdőív rangsoroláson alapuló adataira tekintettel nem parametrikus elemzéseket is végeztünk. A **Mann-Whitney U-teszt** segítségével értékeltük, hogy van-e szignifikáns eltérés a vezetők és beosztottak válaszai között. A munkaköri kötelesség, mint preferencia, statisztikailag szignifikánsan erősebb volt a vezetői státuszú válaszadók körében ($p < 0,05$). A **Chi-négyzet** próba eredményei alapján megállapítható, hogy a formális kommunikációs csatornák preferenciája összefüggést mutat a szervezeten belüli hierarchikus szerepelosztással. Ezek az eredmények tovább erősítik azt a képet, miszerint a szerepkultúra nemcsak strukturálisan van jelen, hanem a percepció szintjén is mélyen beágyazódott.

Parametrikus egyváltozós elemzések:

A skálázott adatokra **átlag- és szórásvizsgálatot** végeztem. A „legjellemzőbb” válaszok átlagai 1,4 és 2,1 között mozogtak a legtöbb változónál. A legkisebb szórás ($\sigma = 0,52$) a munkaköri kötelességekhez kapcsolódott, ami a válaszadók erős egyetértését tükrözi ezen a téren. A legnagyobb szórás ($\sigma = 0,89$) a személyes fejlődési lehetőségek értékelésénél mutatkozott, utalva az egyéni igények és tapasztalatok nagyobb heterogenitására ebben a kérdésben.

4.2. Kétváltozós elemzések

Chi-négyzet teszt:

A **Chi-négyzet próba** segítségével a nominális változók közötti kapcsolatokat vizsgáltuk, különös tekintettel a beosztás típusa (vezető és beosztott) és a munkaköri kötelességek prioritása közötti összefüggésre. Az elemzés szignifikáns kapcsolatot mutatott ki ($\chi^2 = 10,52$; $df = 2$; $p < 0,01$), vagyis a vezetők szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a munkaköri kötelességek teljesítését „nagyon jellemző” válaszként, mint a beosztottak.

Ez az eredmény megerősíti azt a feltételezést, hogy a szervezeti kultúra értelmezése nem egységes, hanem **szereppozícióhoz kötött**, és a vezetők értékrendje erősebben illeszkedik a szerepkultúra normáihoz. Ugyanez a próba más változókra alkalmazva (pl. informális kommunikáció preferenciája és munkatapasztalat) nem mutatott szignifikáns eltérést, ami arra utal, hogy **bizonyos dimenziókban a kultúra egységesebb, míg másutt rétegzett**.

Független 2-mintás T-tesztok vagy ANOVA:

A **kétmintás T-teszt** a szociodemográfiai csoportok (pl. nem, munkatapasztalat) közti különbségeket vizsgálta kvantifikált válaszok mentén. A csapatmunka fontosságának megítélésénél például a tapasztaltabb dolgozók átlagosan 1,9-es értéket adtak, míg a fiatalabbak 2,4-et — ez a különbség szignifikánsnak bizonyult ($t = 2,18$; $p < 0,05$), ami arra utal, hogy a szervezeti tapasztalat összefüggésben állhat az együttműködés iránti nyitottsággal.

Az **ANOVA-tesztet** a vezetői szintek közötti eltérések vizsgálatára alkalmaztam. A munkaköri köteleességek fontosságában megmutatkozó variancia ($F = 4,76$; $p < 0,01$) igazolta, hogy a szerepkultúra nemcsak azonos szinten érvényesül mindenkinél, hanem **különböző szervezeti pozíciók eltérően belsővé tett értékei mentén működik**.

Ezek az eredmények hozzájárulnak ahhoz az értelmezéshez, hogy míg a szerepkultúra formálisan egységes, **a személyes tapasztalat és szerepidentitás befolyásolja annak „megélését”**.

Korrelációs vagy lineáris regressziós elemzés:

A **Pearson-korreláció** **együtthatók** elemzése során kimutatható volt, hogy a munkaköri köteleesség iránti elkötelezettség pozitív korrelációt mutat a vezetői döntések iránti bizalommal ($r = 0,42$; $p < 0,01$), illetve az írott szabályokhoz való ragaszkodással ($r = 0,58$; $p < 0,001$). Ez alátámasztja, hogy a stabilitás és kontrollra építő szervezeti működés **belső pszichológiai biztonságélményt kínálhat** a dolgozóknak.

A **lineáris regressziós modell** magyarázó változóként vonta be a munkatapasztalatot, beosztást és életkort, függő változóként pedig a csapatmunkára való nyitottságot. Az eredmények alapján a tapasztalat szignifikánsan, pozitív irányban befolyásolja a csapatmunkát preferáló attitűdöt ($\beta = 0,36$; $p < 0,05$), míg a beosztási szint és az életkor nem bizonyult szignifikáns prediktornak. Ez arra utal, hogy **az együttműködési készség fejleszthető szervezeti tapasztalatszerzéssel**, de nem automatikusan következik státusból vagy életkorból.

4.3. Többváltozós elemzések

4.3.1. MANOVA

Többszörös varianciaanalízist (MANOVA) végeztem annak feltárására, hogy a munkavállalók szociodemográfiai jellemzői – például beosztás vagy munkatapasztalat – milyen mértékben hatnak együttesen olyan tényezőkre, mint a köteleességteljesítés, lojalitás, csapatmunka iránti nyitottság vagy az innovációval kapcsolatos attitűd.

Az eredmények azt mutatták, hogy a **beosztási szint szignifikánsan befolyásolja** a munkaköri köteleességekhez való hozzáállást ($p < 0,01$), valamint a vezetői elvárások internalizálásának mértékét. A MANOVA lehetővé tette a függő változók együttes elemzését, ami arra utal, hogy a vezetői státusz nem csupán egyes attitűdökre hat, hanem komplex kultúraértelmezési kereteket is befolyásolhat.

A MANOVA eredményei megerősítették, hogy a szervezeti kultúra nem pusztán szabályoz, hanem **eltérő értelmezési kereteket nyit meg a különböző státuszú munkavállalók számára**, ami árnyalja a szerepkultúra „egységességének” látszatát.

4.3.2. Többszörös regresszióelemzés

A többszörös regresszió célja az volt, hogy feltárjam, milyen tényezők befolyásolják leginkább a szervezeti kultúrával kapcsolatos kulcsfontosságú attitűdöket, mint például a szabálykövetés, a csapatmunka iránti nyitottság vagy az innovációhoz való viszony.

A regressziós modell egyik legmarkánsabb eredménye az volt, hogy a **munkatapasztalat pozitív, szignifikáns hatással van** a szervezeti szabályokhoz való lojalitásra ($\beta = 0,46; p < 0,01$), míg az életkor önmagában nem volt prediktív értékű. A beosztási szint szintén szignifikáns prediktor volt a vezetői döntések elfogadottsága szempontjából ($\beta = 0,39; p < 0,05$).

A modell azt jelzi, hogy nem az életkor, hanem a szervezeti tapasztalat és beosztás befolyásolja a kultúrába való integrálódást. Figyelemre méltó, hogy az egyéni fejlődési igény nem mutatott szignifikáns kapcsolatot egyik vizsgált változóval sem, ami arra utal, hogy az ilyen típusú igények nem rendszerszinten jelennek meg, hanem inkább **egyéni szinten, latensen érvényesülnek**.

1. modell összefoglalása - MANOVA:

A MANOVA eredményei alátámasztották, hogy a PKLK-nál a szervezeti pozíciók markáns kulturális attitűdkülönbségeket hordoznak. A vezetők és beosztottak eltérő módon viszonyulnak a munkaköri kötelességhez, a lojalitáshoz és az együttműködéshez. A függő változók együttes vizsgálata lehetővé tette a szerepkultúra belső rétegzettségének feltérképezését, ami túllép a strukturális értelmezésen, és kulturális szociológiai mintázatokat tár fel.

2. modell összefoglalása – Többszörös regresszió:

A regressziós modell világossá tette, hogy az értékpreferenciák (mint például szabálykövetés vagy csapatmunka) **nem önmagukban, hanem konkrét szervezeti élmények hatására alakulnak ki**. A tapasztalat, a vezetői szerep és a rendszerben eltöltött idő erősebb hatást gyakorolnak a kultúrához való igazodásra, mint életkori vagy nemi tényezők. A modell ugyanakkor azt is megmutatta, hogy bizonyos kulcstémák (pl. innováció, önálló fejlődés) jelenleg nem épülnek be szervezetszinten a kultúra értékstruktúrájába.

4.3.3. Faktorelemzés

A kérdőív adatainak strukturálását követően **feltáró faktorelemzést** végeztem, amelynek célja az volt, hogy az egyes válaszok mögött rejlő **latens dimenziókat** azonosítsam. A 15 zárt kérdésből álló kérdőív válaszmintázatai alapján három fő faktorcsoporthoz különült el, amelyek megfeleltethetők a szerepkultúra elméleti struktúrájának, miközben új értelmezési szempontokat is felvetnek.

Az első faktor a „**szabálykövetés és stabilitás**” dimenzióját képviselte: ide tartoztak azok a válaszok, amelyekben a munkaköri kötelességek betartása, a vezetői döntések elfogadása és a formális kommunikáció fontossága rendszeresen együtt jelentek meg. Ez a dimenzió jól illeszkedik Handy szerepkultúra-modelljéhez, és igazolja, hogy a szervezet kulturális gerince a kiszámítható működéshez való kötődés.

A második faktor a „**lojalitás és beágyazottság**” témaköre köré épült. Ide tartoztak azok a válaszok, amelyek a szervezettel szembeni elköteleződést, a hosszú távú munkaviszonyt és az azonosulás mértékét tükrözték. Ez a dimenzió különösen erősen jelent meg a vezetői vagy régebbi munkaviszonnyal rendelkező válaszadók körében.

A harmadik faktor a „**fejlődési és együttműködési orientáció**” nevet kapta. Ebben a klaszterben kaptak helyet a csapatmunka, az informális kapcsolatok és az egyéni fejlődési igényekkel kapcsolatos változók. Érdekes, hogy bár ez a faktor is stabil struktúrát mutatott, az ehhez tartozó válaszok szórása nagyobb volt, ami a szervezeten belüli **heterogén megélésre és potenciálisan háttérbe szorított attitűdre** utal.

Összességében a faktorelemzés rávilágított arra, hogy a PKLK szervezeti kultúrájában egyszerre jelennek meg a **formális struktúrák biztosította stabilitási szükségletek**, valamint az egyéni és

közösségi fejlődést előmozdító — ám még alulreprezentált — igények. Ez a rétegzettség érdemi kiindulópontként szolgálhat a kultúrafejlesztési folyamatokhoz.

4.3.4. Klaszterelemzés

A faktorelemzést követően **klaszterelemzést** végeztem, hogy az attitűdök alapján **homogén munkavállalói csoportokat** azonosítsak. A cél az volt, hogy feltárjam, milyen típusú kulturális viszonyulási mintázatok jelennek meg a PKLK szervezetén belül, és ezek milyen szerkezeti, fejlesztési következtetésekhez vezethetnek.

A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető csoport jelent meg:

1. **Szabálykövetők:** Ez a csoport a legnagyobb létszámú (a válaszadók kb. 50%-a), tagjai számára a szervezeti szabályok követése, a munkaköri köteleességek teljesítése és a formális működés biztonsága a legfontosabb. Jellemző rájuk az alacsonyabb nyitottság az informális kommunikációra és csapatmunkára, miközben magas fokú lojalitást tanúsítanak a szervezet felé. Ez a klaszter a legtipikusabban tükrözi a szerepkultúra alapértékeit.
2. **Fejlődésorientáltak:** Ez a csoport kisebb arányban (kb. 30%) képviselteti magát. Tagjai értékeli a strukturált működést, de fontosnak tartják az **egyéni fejlődést, az együttműködést** és a visszacsatoláson alapuló vezetői támogatást. Számukra a kultúra akkor működőképes, ha lehetőséget ad a tanulásra és kezdeményezésre is.
3. **Kritikus elfogadók:** A válaszadók kb. 20%-a tartozik ide. Ők felismerik a szerepkultúra stabilitást kínáló kereteit, de látják annak **korlátait is**, és gyakran hiányolják a rugalmasságot, innovációt és bevonást. Attitűdjeik kiegyensúlyozottak, de rejtetten igénylik a kultúra fejlődését.

A klaszterelemzés alapján kijelenthető, hogy a PKLK szervezeti kultúrája **nem monolitikus**, hanem belső sokszínűséget mutat. Ez lehetőséget teremt arra, hogy **differenciált szervezetfejlesztési stratégiák** révén egyszerre szolgáljuk a stabilitásra törekvő és az újításra nyitott munkatársak igényeit.

4.4. Idősorozat és térbeli elemzés

Idősoros elemzés

A kutatás keresztmetszeti megközelítésű volt, tehát nem nyúlik vissza hosszabb időszakra, és nem tartalmaz többmérésű pontot. Ugyanakkor a válaszadók szervezeti tapasztalata — tehát, hogy mióta dolgoznak a PKLK-nál — lehetőséget adott arra, hogy „szubjektív időtáv” mentén vizsgáljam a kulturális attitűdök alakulását.

Megfigyelhető volt, hogy azok a válaszadók, akik több mint 10 éve dolgoznak a szervezetnél, **magasabb értékekkel jelölték meg a szabálykövetéshez, lojalitáshoz és munkaköri köteleességhez kapcsolódó állításokat**, mint a friss belépők. Ez arra utal, hogy a szervezeti kultúra nemcsak jelen van, hanem **idővel egyre erősebben interiorizálódik** a dolgozók viselkedésébe — azaz az új belépőkből fokozatosan „belső kultúrahordozók” válnak.

Ez a fajta időbeli mintázat nem tekinthető klasszikus értelemben vett idősrnak, de az életpálya-szemléletet figyelembe véve erősíti azt a feltevést, hogy a szerepkultúra a stabilitás mellett **identitásépítő funkciót is betölt.**

Térbeli elemzés

A PKLK szervezetileg nem oszlik meg földrajzilag, így klasszikus térbeli összehasonlításra nem volt lehetőség. Azonban az egyes **belső szervezeti egységek (pl. ügyfélszolgálat, adminisztratív osztály, vezetés)** szimbolikus térként értelmezhetők, ahol eltérő kulturális viselkedésminták jelennek meg.

A válaszok alapján például az ügyfélszolgálati munkatársak szignifikánsan nagyobb hangsúlyt fektettek a csapatmunkára és a közvetlen együttműködésre, míg az adminisztratív egységeknél erősebben jelen volt a hierarchikus működés elfogadottsága. A vezetői szinten a szabálykövetés szinte magától értetődőnek tűnt, míg az alsóbb szinteken ez gyakran inkább „külső kényszerként” jelent meg.

Ez azt jelzi, hogy a szervezeti egységek között kulturális különbségek is megfigyelhetők, ahol az egységek közötti különbségek nemcsak funkcionálisak, hanem **attitűdbeli különbségeket** is hordoznak. Ez fontos tanulság lehet a belső kommunikáció és vezetési stílus differenciált alakításához.

4.5. Minőségi elemzés

Interjúk és tematikus elemzés:

A kérdőív összeállítását megelőzően három félig strukturált interjút készítettem a szervezet különböző szintjein dolgozó munkavállalókkal (egy vezető beosztásával, egy ügyfélszolgálatossal és egy adminisztratív munkatárssal). A beszélgetések célja az volt, hogy feltérképezzem a kultúra szubjektív megélését, és azonosítsam azokat a témaköröket, amelyek a kvantitatív kérdések hátterében állhatnak.

A tartalomelemzés során három domináns tematika rajzolódott ki: (1) a „rend a működés alapja” típusú attitűdök, (2) a személyes kezdeményezések háttérbe szorulása, (3) a vezetői elvárások kiszámíthatósága. Ezek az elemek visszaköszönnek a kérdőíves válaszokban is, így az interjúk alátámasztották a kvantitatív mintázatokat, de **érzelmi mélységet és narratív keretet is adtak az adatok értelmezéséhez.**

Esettanulmányok:

A kutatás során egy konkrét, szervezeti szinten zajló eseményt esettanulmányként elemeztem, egy új belső projektvezető kinevezését és a körülötte zajló változáskezelési folyamatot. Az esemény kontextusában megfigyelhető volt, hogy a változástól való félelem — és a korábbi szabályalapú működéshez való ragaszkodás — miként gátolta az informális együttműködés kialakulását. Több munkavállaló nem a kihívást, hanem a rend megbomlását érezte, és ennek következtében visszavonultabb, defenzív magatartást tanúsított.

Ez az eset kiválóan példázza, hogy a szerepkultúra miként korlátozhatja az adaptív reagálást. Ugyanakkor az új projektvezető bevonásalapú vezetési stílusa hosszabb távon enyhítette a kezdeti ellenállást, és ezzel megnyitotta a szervezetet az új működési minták felé. **Ez az eset mikroszintű kulturális változásként is értelmezhető.**

5. Megbeszélés

Bevezetés

A kutatás célja az volt, hogy feltárjam a PKLK szervezeti kultúrájának szerkezeti és attitűdbeli jellemzőit, különös tekintettel a szerepkultúra jelenlétére és hatásaira. Az előző fejezetben bemutatott kvantitatív és kvalitatív eredmények most értelmezésre kerülnek a kutatási hipotézisek tükrében. A megbeszélés során azt vizsgálom, hogy az adatgyűjtés és az alkalmazott elemzések mennyiben igazolták a hipotéziseket, hogyan viszonyulnak a kapott eredmények a szakirodalomhoz, és milyen szervezeti konzekvenciák vonhatók le mindezekből.

5.1. A hipotézisek igazolása vagy cáfolata

A kutatás során négy hipotézist fogalmaztam meg, amelyek a PKLK kultúrájának jellemzőire, működési logikájára, a feladatelosztás szerkezetére, valamint a munkához való viszonyra vonatkoztak. Ezek igazolását kérdőíves adatfelvétel, többváltozós statisztikai elemzések és kvalitatív kiegészítések segítették. Az alábbi táblázat összefoglalja az egyes hipotézisekhez kapcsolódó vizsgálati anyagokat, alkalmazott módszereket, lényegi eredményeket és az ezek alapján alkotott ítéletet.

3. táblázat: 2. összefoglaló táblázat - A hipotézisek igazolása vagy cáfolása

Nem.	Anyagok	Módszerek	Eredmények	Ítélet
H1	H1R1	Kérdőíves válaszok	Szerepkultúra jelenlétének vizsgálata	Megerősítve
	H1R2	Elméleti modellek	Handy-modell alkalmazása	
H2	H2R1	Munkaköri kötelesség	Kötelességalapú attitűdök vizsgálata	Cáfolt
	H2R2	Szakirodalmi elemzés	Motivációs mintázatok értelmezése	
H3	H3R1	Kérdőíves válaszok	Feladatkiosztás alapjának feltérképezése	Részben igazolt
	H3R2	Elemzési eredmények	Szerepkultúrára jellemző terheléelosztás vizsgálata	
H4	H4R1	Kérdőíves válaszok	Motivációs örömfaktorok feltárása	Megerősítve
	H4R2	Szervezeti értékelés	Énhatékonyság és munkavállalói elkötelezettség vizsgálata	

Megjegyzés: A fenti táblázat az eredményfejezet konkrét statisztikai vizsgálataira épül, és jól mutatja, hogy a kultúra szerkezete és az attitűdök között szoros összefüggések fedezhetők fel. A hipotézisek értelmezése nemcsak alátámasztja a szakirodalmat, hanem új megfigyelésekkel is gazdagítja azt.

5.2. Összehasonlítás korábbi tanulmányokkal

Az eredményeim erősen összecsengenek a korábbi magyar és nemzetközi kutatásokkal, különösen a közszolgáltatási intézményekre jellemző kultúramintázatok terén. **Matkó és Takács (2017)** hazai vizsgálatai szerint a közigazgatásban meghatározó szerepet játszik a szerepkultúra, amely a stabilitás és jogszabályi megfelelés igényére épül. A PKLK esetében ugyanez a minta rajzolódott ki: az alkalmazottak többsége a kötelességalapú működésben látja a szervezet lényegét, míg az együttműködés és fejlődés szempontjai háttérbe szorulnak.

Málovics (2007) is rámutatott, hogy a magyar közszférában a formális struktúrák gyakran kiszorítják a kezdeményezőkészséget, a szervezet így inkább végrehajtói logikával működik, mintsem tanuló szervezetként. A kutatásomban megjelenő alacsony örömfaktor és az önálló fejlődés iránti mérsékelt igény ezt a képet megerősíti.

Nemzetközi szinten a szervezeti kultúra és hatékonyság kapcsolatát vizsgáló kutatások (pl. **Quinn & Cameron, 1999; Gregory et al., 2009**) szintén arra világítanak rá, hogy a szerepkultúra kiszámíthatóságot nyújt ugyan, de kevés teret hagy az innovációnak. Ez összhangban van a PKLK válaszadóinak attitűdjeivel, akik főként formális működéshez kötődően értelmezik saját szerepüket. **Klein & Klein (2012)** kutatásai alapján a szerepkultúrával jellemzett szervezetekben gyakori a minimum-elvű teljesítés — ez az én mintámban is megjelent, különösen a munkához való személyes kötődés hiányaként.

5.3. Érvelés

A kutatás eredményei alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a PKLK működését a Handy-féle **szerepkultúra** jellemzi. Ez a kultúratípus formális struktúrákra, hierarchiára, pontos munkaköri leírásokra és előre meghatározott eljárásrendekre épít. A kérdőíves válaszok magas arányban tükrözték a szabálykövetés és kiszámíthatóság iránti elköteleződést, míg a csapatmunka, egyéni kezdeményezés és személyes fejlődés háttérbe szorultak. A faktorelemzés és klaszterelemzés is megerősítette, hogy a munkavállalók többsége erősen igazodik a strukturális keretekhez, és a munkát nem személyes önkifejezésként, hanem kötelességként éli meg.

Ez a kulturális beállítódás bizonyos szempontból előnyös: garantálja a működés stabilitását, jogszabályi megfelelését és felelősségi viszonyainak egyértelműségét. Ugyanakkor a **negatív hatások** is jól körvonalazódnak. A dolgozók döntő többsége nem érez érzelmi kapcsolatot a munkával, a belső motiváció alacsony, az innovációs hajlandóság gyenge. A kultúra így **nem ösztönöz, hanem fenntart**: alkalmazkodásra kényszerít anélkül, hogy aktív bevonódást tenne lehetővé. A szerepkultúra ezen formája hosszú távon stagnáláshoz, kiégéshez és a tehetségek elvesztéséhez vezethet — különösen egy olyan időszakban, amikor a közszféra is egyre inkább rászorul az agilitásra és az emberközpontú működésre.

A szerepkultúra a közszférában nem egyszerűen öröklött struktúraként jelenik meg, hanem **identitásalakító erőterként**, amely meghatározza, milyen típusú értékek, viselkedési formák és munkaértelmezések kerülhetnek előtérbe, és melyek maradnak a szervezet peremén. Az érdemi változás nem csupán strukturális, hanem értékalapú megközelítést is igényel.

5.4. Kilátások

A kutatás egyik legfontosabb tanulsága, hogy a PKLK szervezeti kultúrája jelenleg zárt és szabályalapú — ez a struktúra biztosítja ugyan a stabil működést, de erősen korlátozza a belső motivációt, csapatmunka és fejlődés lehetőségeit. A klaszterelemzés három munkavállalói csoportot azonosított, amelyek közül csak egy rendelkezik magasabb nyitottsággal az együttműködés és kezdeményezés iránt. Ez azt jelenti, hogy a szervezet kulturális potenciálja *nem eltűnt, hanem részlegesen kiaknázatlan*.

A kilátások tekintetében indokoltnak tartom egy **fokozatos kultúrafinomító beavatkozási terv** elindítását, amely nem bontja meg a meglévő stabilitást, de célzottan erősíti a személyes bevonódást, a

horizontális kommunikáció és a tanulás lehetőségeit. Az informális visszajelzési körök, a közös célértelmezés fórumai vagy a belső mentorprogramok bevezetése már önmagukban árnyalhatják a kultúrát. Ugyanakkor ez a fajta beavatkozás nemcsak fejlesztési irány, hanem **kulturális ellenállásként is értelmezhető**, amely arra utal, hogy egy szervezet képes *belülről vitatni* saját kulturális örökségét. Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy más egységek (pl. a Posta Elszámoló Központ) ezt mintaként értelmezhetik — olyan szervezetek, amelyek működését szinte teljesen jogszabályi kötöttségek szabályozzák, és amelyeknél a kultúra *nem fejleszthető jelen feltételek mellett*. Ez potenciálisan kulturális feszültségekhez vezethet.

A kilátások ezért csak akkor fenntarthatók, ha a változási kísérlet nem mintául, hanem *belső lehetőségként* jelenik meg. Ennek kulcsa egy rugalmas kultúrafinomítás, amely nem rendszerszintű elvárásokat, hanem **reflexiós tereket** teremt — és ezzel valódi, élő jövőképét kínál.

Kutatási oldalról érdemes volna longitudinálisan nyomon követni a beavatkozások hatását — például interakciós minőség, elköteleződés vagy elégedettség mentén. A kultúra tehát nem statikus adottság, hanem *alakítható közeg*, és a PKLK esetében rendelkezésre áll a szerkezeti keret, amelyre egy modernbb, emberibb működés felépíthető.

6. Következtetés

A kutatás célja

A jelen kutatás célja az volt, hogy feltárjam a PKLK szervezeti kultúrájának belső működését, különös tekintettel arra, hogy a Handy-féle szerepkultúra mennyiben strukturálja az attitűdöket, a feladatelosztás logikáját és a munkavégzéshez való viszonyulást. Kiemelt célom volt nemcsak a kultúra leírása, hanem annak megértése is, hogy ez a struktúra milyen hatással van a motivációra, az együttműködésre és a jövőbeli fejleszthetőség lehetőségeire.

Eredmények

Az eredmények szerint a PKLK működését dominánsan a szerepkultúrára jellemző elemek határozzák meg: szabálykövetés, formalizált munkamegosztás, hierarchikus struktúra. A munkavállalók nagy része azonosul ezzel a rendszerrel, ugyanakkor alacsony szinten jelenik meg a munkához kötődő öröm, az innovációs hajlandóság vagy az egyéni fejlődés iránti igény. A kultúra működik, de korlátozó, és hosszú távon alkalmazkodóképességi kockázatokat hordoz.

Következmények

A szervezeti kultúra jelenlegi formájában biztosítja a működési stabilitást, de nem ösztönzi a bevonódást vagy a kreatív részvételt. A kultúra tudatos fejlesztése nemcsak lehetséges, hanem indokolt, különösen, ha a szervezet hosszú távon nyitottabb, tanulásra képes működési közeggé kíván válni. A kutatás megmutatta, hogy a változás belső indítatásból is elindítható, ám ehhez célzott támogatás, nyitottság és reflexió szükséges. A PKLK példája arra utal: a szervezeti kultúra nemcsak adott, hanem formálható — még a közsférán belül is. Kutatás eredményeit közvetlenül fel lehet használni a PKLK fejlesztési stratégiáinak kidolgozásához, hogy a szervezet hosszú távon is eredményesebben működhessen és jobban reagáljon a változó környezeti kihívásokra.

7. Ajánlás

Javaslatok a jövőbeli kutatáshoz

Indokolt lehet longitudinális vizsgálatokkal követni a szervezeti kultúra változási folyamatait, különösen a belső beavatkozások hatásának értékelésére.

Gyakorlati alkalmazások

A kultúrafinomító kezdeményezések — mint például visszajelzési körök vagy belső mentoring — kísérleti bevezetése valós alternatívát kínálhat strukturális átalakítás nélkül.

Következtetések a politikára

A közszférában megvalósított kulturális mikrováltozások strukturális támogatása növelheti a szervezetek önreflexiós képességét és hosszú távú működési rugalmasságát.

Korlátozások és azok kezelése

A vizsgált szervezet nem reprezentatív a teljes közszférára; a megállapítások így csak óvatos generalizációval alkalmazhatók más intézményi kontextusban.

Együttműködés a tudományágak között

A szervezeti kultúra tanulmányozása előnyös lehet más tudományágakkal, például a viselkedéstudománnyal, hogy teljesebb képet kapjunk az emberi tényezők hatásáról.

Technológiai vagy módszertani fejlesztések

Ajánlott lenne digitális platformokat használni a szervezeti folyamatok hatékonyabb monitorozására és az adatgyűjtésre, ami időt és erőforrást takarítana meg.

Etikai megfontolások

Fontos az átláthatóság a munkavállalói adatok kezelése során, és etikus módszerek alkalmazása az elégedettségi felmérések és értékelések lebonyolításakor.

A nyilvánosság tudatosítása és oktatása

A kutatás rámutat a szervezeti kultúra fontosságára; ennek tudatosítása szélesebb körben elősegítheti az alkalmazottak jobb megértését és elköteleződését.

Politikai változtatás vagy cselekvési lépések

Érdemes lenne olyan szabályozási környezet megteremtésére törekedni, amely nemcsak lehetővé, hanem kívánatossá is teszi a szervezeti kultúrával való tudatos foglalkozást.

Globális vagy helyi kontextus

A PKLK sajátosságai helyi kontextusban értelmezendők, de problémái — például a motivációs hiány — globálisan is jellemzőek a közszféra egyes szektoraiban.

Nem.		Megbeszélés	Következtetés	Ajánlás
H1	H1R1	A kérdőíves válaszok szerint a formális működés és szabálykövetés kulcsszerepet játszik a szervezet kultúrájában.	A PKLK működését dominánsan a szerepkultúrára jellemző attitűdök alakítják.	A strukturális stabilitás megőrzése mellett javasolt a kultúra tudatos árnyalása.
	H1R2	A szervezet működése jól illeszkedik a Handy-modell szerinti szerepkultúrába.	A PKLK kultúrája nemcsak működési keret, hanem identitásalakító rendszer is.	A modellalapú reflexió megerősítése segítheti a tudatos kultúrafejlesztést.
H2	H2R1	A munkavállalók 64%-a a munkaköri kötelességet tartja legfontosabbnak.	A szervezet belső működését elsősorban a kötelezettségalapú logika vezérli.	Javasolt a kötelességfókusz kiegészítése motiváció-alapú ösztönzőkkel.
	H2R2	A szakirodalom és a válaszadók értékei is a kötelességteljesítést hangsúlyozzák.	A közszolgáltatásban a teljesítménykultúra háttérbe szorul a megfelelési elvárások mellett.	A belső értékelési rendszerek újragondolása segíthet a motiváció felélesztésében.
H3	H3R1	A feladatkiosztást a többség nem vezetői döntésként, hanem kötött szerepeltetásként érzékeli.	A feladatmegosztásban a formális munkaköri leírás meghatározóbb a vezetői mérlegelésnél.	Érdemes lenne a vezetői rugalmasság és csapatmunka egyensúlyát javítani.
	H3R2	Az objektív leírás dominál a munkamegosztás gyakorlatában, kevés spontán korrekcióval.	A jelenlegi kultúra nem támogatja az adaptív erőforrás-elosztást.	Javasolt a szerepdefiníciók időszakos felülvizsgálata és differenciált elosztási mechanizmusok bevezetése.
H4	H4R1	A válaszadók mindössze 21%-a talál örömet a munkájában.	Az örömteli munkavégzés marginális szerepet tölt be a PKLK kultúrájában.	Fontos lenne a munkahelyi élmények tudatosabb felhasználása a motiváció növelésére.

	H4R2	Az öröm, fejlődés és bevonódás kultúrája gyenge szervezetben.	A munkavégzéshez való érzelmi kötődés hiánya hosszú távon kiegészítéshez vezethet.	A reflexiós alkalmak, elismerési rendszerek és tanulási lehetőségek fejlesztése indokolt.
--	-------------	---	--	---

Megjegyzés: A táblázat a négy hipotézishez kapcsolódó vizsgálati pontokat szerkezeti módon rendszerezi, és rámutat azokra a szervezeti mintázatokra, amelyek egyaránt jelentenek *stabilitást és beavatkozási lehetőséget*.

Irodalomjegyzék

Könyvek, fejezetek és konferencia előadások

1. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations* [Szervezetek megértése]. (4th ed.). United Kingdom, London: Penguin Books. 296 p. ISBN: 9780140156034. <https://books.google.com/books?id=qUEOAQAAMAAJ>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* [Szervezeti kultúra és vezetés]. (4th ed.). United States, San Francisco: Jossey-Bass. 464 p. ISBN: 9780470190609.
a. <https://books.google.com/books?id=N-f4uQAACAAJ>
3. Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* [Szervezeti kultúra diagnosztizálása és átalakítása]. United States, Reading: Addison-Wesley. 224 p. ISBN: 9780201338725. <https://books.google.com/books?id=Q9IbAQAAIAAJ>
4. Málovics, G. (2007). *Public service cultures and the learning organization paradigm* [A közszolgáltatások kultúrája és a tanulószervezeti paradigma]. In Bányai, G. (Ed.), *Társadalmi-gazdasági kihívások és válaszok* (pp. 161–172). Hungary, Szeged: JATEPress. ISBN: 9789634828291.
5. Varga, L. (2015). *Cultural patterns in the public sector* [A közszféra működési sajátosságai szervezeti kultúra szempontjából]. In: *Közszolgálati Kutatások Évkönyve 2015* (pp. 68–84). Hungary, Budapest: NKE. ISBN: 9789635037654.

Tudományos folyóiratcikkek

1. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes [Szervezeti kultúra és hatékonyság: értékek, attitűdök és eredmények vizsgálata]. *Journal of Business Research*. Vol. 62(7), pp. 673–679. ID: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
2. Klein, G., & Klein, É. (2012). Cultural profiles in public services – the survival of role culture [Kultúráképek a közszolgáltatásban – a szerepkultúra túlélése]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 59(11), pp. 1082–1099.
3. Matkó, T., & Takács, S. (2017). The dominance of role culture in Hungarian public administration [A szerepkultúra dominanciája a magyar közigazgatásban]. *Szociológiai Szemle*. Vol. 27(2), pp. 107–124.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Empirical implications [A szervezeti kultúra diagnosztikája és változásának empirikus következményei]. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 16, pp. 91–120.
5. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies [Kultúra: a hiányzó fogalom a szervezetkutatásból]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41(2), pp. 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
6. Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture [A szervezeti kultúra értelmezése]. *Management Learning*. Vol. 33(4), pp. 465–472. <https://doi.org/10.1177/1350507602334004>
7. Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance [A vállalati kultúra ereje és a teljesítmény megbízhatósága]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47(1), pp. 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
8. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies [A

- szervezeti kultúra, innováció és teljesítmény kapcsolatai spanyol vállalatokban]. *International Journal of Manpower*. Vol. 37(2), pp. 313–328. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
9. Varga, L. (2015). Cultural constraints in the Hungarian public sector [A közszféra működési sajátosságai szervezeti kultúra szempontjából]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 3(1), pp. 68–84.
 10. Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge [Kultúra és szubkultúrák: a szervezeti tudás elemzése]. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37(1), pp. 140–161. <https://doi.org/10.2307/2393536>
 11. Karácsonyi, A. (2006). Types of organizational culture among Hungarian companies [Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében]. *Vezetéstudomány*. Vol. 37(6), pp. 25–34. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2501/>
 12. Primecz, H. (2001). Cultural dilemmas in Hungarian organizations [Kulturális dilemmák a magyar szervezetekben]. *Külgazdaság*. Vol. 45(11), pp. 63–76.
 13. Gaál, Z., Kovács, Z., & Szabó, L. (2005). Organizational culture and knowledge sharing in Hungarian enterprises [Szervezeti kultúra és tudásmegosztás a magyar vállalatoknál]. *Vezetéstudomány*. Vol. 36(7–8), pp. 2–12.
 14. Bakacsi, G. (2004). National and organizational culture in Hungary [Nemzeti és szervezeti kultúra Magyarországon]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 51(10), pp. 897–915.
 15. Szak, A., & Kenessey, Zs. (2023). Applicability of organizational culture models in the Hungarian Defence Forces [A szervezeti kultúra-modellek megjelenése és hasznosíthatósága a Magyar Honvédségben]. *Honvédségi Szemle*. Vol. 151(2), pp. 42–54. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2023.2.4>
 16. Farkas, F. (2005). Organizational culture and leadership in public institutions [Szervezeti kultúra és vezetés a közintézményekben]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 52(4), pp. 345–360.
 17. Szabó, K. (2003). Organizational culture and change management in the Hungarian public sector [Szervezeti kultúra és változásmenedzsment a magyar közszférában]. *Magyar Közigazgatás*. Vol. 53(9), pp. 15–27.
 18. Kelemen, T. (2010). The role of organizational culture in public service motivation [A szervezeti kultúra szerepe a közszolgálati motivációban]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 2(1), pp. 45–58.
 19. Török, M. (2016). Organizational culture and innovation in the Hungarian public sector [Szervezeti kultúra és innováció a magyar közszférában]. *Tér és Társadalom*. Vol. 30(2), pp. 89–104.
 20. Bencsik, A., & Juhász, T. (2012). Knowledge sharing and organizational culture in Hungarian public institutions [Tudásmegosztás és szervezeti kultúra a magyar közintézményekben]. *Vezetéstudomány*. Vol. 43(5), pp. 2–12.
 21. Szabó, L. (2008). The impact of organizational culture on employee satisfaction [A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre]. *Munkaiügyi Szemle*. Vol. 52(3), pp. 18–26.
 22. Váradi, L. (2011). Bureaucratic culture and its transformation in Hungary [A bürokratikus kultúra és átalakulása Magyarországon]. *Szociológiai Szemle*. Vol. 21(4), pp. 112–128.
 23. Tóth, A. (2014). Organizational culture and performance in Hungarian municipalities [Szervezeti kultúra és teljesítmény a magyar önkormányzatokban]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 61(6), pp. 589–606.
 24. Fekete, J. (2013). Cultural barriers to change in the public sector [Kulturális akadályok a változásban a közszférában]. *Magyar Közigazgatás*. Vol. 63(2), pp. 33–45.
 25. Boda, Zs. (2010). Trust and organizational culture in Hungarian public administration [Bizalom és szervezeti kultúra a magyar közigazgatásban]. *Társadalomkutatás*. Vol. 28(1), pp. 55–72.
 26. Kákai, L. (2015). Organizational culture and citizen participation [Szervezeti kultúra és állampolgári részvétel]. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. Vol. 3(2), pp. 91–104.
 27. Lőrincz, L. (2009). The role of leadership in shaping organizational culture [A vezetés szerepe a szervezeti kultúra alakításában]. *Vezetéstudomány*. Vol. 40(10), pp. 15–24.
 28. Szűcs, N. (2017). Organizational culture and burnout in the public sector [Szervezeti kultúra és kiégés a közszférában]. *Munkaiügyi Szemle*. Vol. 61(4), pp. 22–30.

29. Kuti, É. (2006). Organizational culture in nonprofit organizations [Szervezeti kultúra a nonprofit szervezetekben]. *Nonprofit Kutatások Évkönyve*. Vol. 5, pp. 45–60.
30. Tálas, B. (2018). Organizational identity and culture in Hungarian ministries [Szervezeti identitás és kultúra a magyar minisztériumokban]. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 65(9), pp. 911–928.

Jelentések, fehér könyvek és szakdolgozatok

1. Sikolya, Zs., & Sántha, Gy. (2016). *White Paper on National Data Policy – Lessons from Public Consultation* [Az adatpolitikai fehér könyv társadalmi egyeztetésének tanulságai]. (Fehér könyv). Retrieved 26 June 2025 from: http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2017/1/07_Az_adatpolitikai_feher_konyv.pdf
2. **Belényesi, E. (2021).** *Public Administration Organizational Culture – Training Manual* [Közigazgatási szervezeti kultúra – képzési segédanyag]. (Jelentés). Retrieved 26 June 2025 from: <https://kti.uni-nke.hu/document/kti-uni-nke-hu-2021-szervezeti-kultura.pdf>

Reklámok az inflációs időszakban

Empirikus vizsgálat egy középiskola diákjai
körében

Advertising during periods of inflation

An empirical study among secondary school
students

PROF. DR. JÓZSA LÁSZLÓ egyetemi tanár, Selye János Egyetem
e-mail: jozsas@ujt.sk;

NAGY RÓBERT doktorandusz hallgató, Selye János Egyetem
levelező szerző, e-mail: nagyrobert920812@gmail.com

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA adjunktus, Széchenyi István Egyetem
e-mail: mneszalaiszilvia@gmail.com

JENEI SZONJA adjunktus, Széchenyi István Egyetem
e-mail: jenei.szonja@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.28>

Abstract

Significance: Examining the effectiveness of advertising is particularly relevant in times of crisis, as inflation influences consumer decisions and the behavior of the younger generation.

Objective: The aim of this study is to explore how the perception of advertising changes among high school students in inflationary and non-inflationary environments.

Methodology: We conducted a quantitative questionnaire survey in a secondary school in Budapest. Students evaluated various advertising spots based on their effectiveness and annoyance, comparing inflationary and non-inflationary periods. The data were analyzed using SPSS software.

Results: Students' sensitivity to advertising varies depending on the economic environment. During periods of inflation, advertisements are considered less effective, especially those that

are annoying. At the same time, advertisements for certain product categories, such as mobile phones, remain attention-grabbing even during a crisis, mainly due to aspirations associated with high status.

Conclusion: Advertising strategies should take into account the economic situation and the characteristics of the target group. Generational preferences and emotional influences are particularly important in the case of young people, who respond to certain messages despite their conscious price sensitivity.

Keywords: marketing; advertising; inflation; Generation Z; advertising impact; consumer behavior; crisis communication; advertising sensitivity; generational differences; advertising types

JEL codes: M31; D12; E31; L82; I21; C83; D83; M37; A22; L14

Absztrakt

Jelentőség: A reklámhatékonyság vizsgálata válságidőszakban különösen aktuális, mivel az infláció befolyásolja a fogyasztói döntéseket és a fiatal generáció viselkedését.

Célkitűzés: A kutatás célja annak feltárása, hogyan változik a reklámok megítélése egy középiskolás korosztály körében inflációs és nem inflációs környezetben.

Módszertan: Kvantitatív kérdőíves vizsgálatot végeztünk egy budapesti középiskolában. A diákok különböző reklámspotokat értékelték hatásosság és idegesítő jelleg alapján, inflációs és konjunktúrák időszakokat összehasonlítva. Az adatokat SPSS programmal elemeztük.

Eredmények: A diákok reklámérzékenysége a gazdasági környezettől függően változik. Infláció idején a reklámokat kevésbé tartják hatásosnak, különösen az idegesítő típusokat. Ugyanakkor egyes termékkategóriák – például mobiltelefon – reklámjai válságban is figyelemfelkeltőek maradnak, főként a magas státuszhoz kapcsolódó aspirációk miatt.

Következtetés: A reklámstratégiák kialakításánál figyelembe kell venni a gazdasági helyzet és a célcsoport sajátosságait. A generációs preferenciák és az érzelmi hatások szerepe különösen fontos a fiatalok esetében, akik tudatos érzékenyséjük ellenére is reagálnak bizonyos üzenetekre.

Kulcsszavak: marketing; reklám; infláció; Z generáció; reklámhatás; fogyasztói magatartás; válságkommunikáció; reklámérzékenység; generációs különbségek; reklámtípusok

JEL-kódok: M31; D12; E31; L82; I21; C83; D83; M37; A22; L14

1. Bevezetés

A marketingszakma jelentős kihívásokkal néz szembe a XXI. században. A gazdasági instabilitás, a fogyasztói szkepticizmus és a médiaplatformok változása miatt a reklámok hatékonysága folyamatosan csökken (Hovland és Weiss, 1951; Kotler et al., 2017). Különösen válsághelyzetekben válik fontossá, hogy a marketing miként tud reagálni a fogyasztói magatartás változásaira.

Tanulmányunk elsőként bemutatja a legfiatalabb Z generációs fogyasztók jellemzőit, majd kitér a krízishelyzetek alatt alkalmazott marketingstratégiákra, valamint a reklámok által kiváltott emocionális és racionális hatásokra. Ezt követően ismertetjük kutatásunk modelljét és módszertanát, végül az empirikus eredmények bemutatására és azok értelmezésére kerül sor.

Kutatásunk célja annak vizsgálata, hogy a Z generáció utolsó tagjai hogyan reagálnak különféle reklámokra inflációs környezetben. Azt kívánjuk feltárni, hogy egy reklám azonos módon hat-e recesszió idején és gazdasági fellendülés alatt, valamint hogy milyen hatáselemek bizonyulnak hatékonyabbnak e célcsoport esetében.

A fiatal fogyasztók reklámhoz való viszonya megváltozott: kevés hagyományos médiát fogyasztanak (Twenge, 2017), miközben környezettudatosságuk és értékalapú döntéseik fokozódnak (Andersen, 2023). A válsághelyzet tovább csökkent a reklámok iránti fogékonyságot, és a marketingeseknek alkalmazkodniuk kell az új körülményekhez (Guzman & Becker, 2021).

2. Szakirodalmi összefoglaló

Bevezetés

A reklámhatások vizsgálata inflációs időszakban különösen fontos, mivel a gazdasági válságok során a fogyasztói magatartás jelentősen megváltozik. A Z generáció utolsó tagjai már digitális környezetben szocializálódtak, és másképp értékelik a reklámokat, mint az idősebb korosztályok. A szakirodalom három nagyobb egységben dolgozza fel a témát: fogalmi alapok, elméleti megközelítések és empirikus eredmények. Mindezekre építve jelen kutatás célja, hogy megértse, milyen hatásmechanizmusok érvényesülnek egy válságos időszakban, és ezek hogyan formálják a fiatalok reklámokkal kapcsolatos attitűdjét. A kutatás különösen arra keresi a választ, hogy az érzelmi, humoros, meglepő vagy épp racionális reklámelemek milyen mértékben befolyásolják a fiatalok figyelmét és vásárlási szándékát krízishelyzetben. Vizsgáljuk továbbá, hogy az inflációval járó érzékenységi változások hogyan módosítják a reklámok megítélését, és hogy mely reklámtípusok maradnak hatékonyak akkor is, amikor a fogyasztók költési hajlandósága csökken.

2.1. Fogalmi áttekintés

A fő fogalom meghatározása: reklámhatás válságban

A reklámhatás alatt azt értjük, hogy egy adott üzenet milyen mértékben képes befolyásolni a fogyasztó viselkedését, attitűdjét vagy döntését. Válságidőszakban ez a hatás jelentősen gyengülhet, mivel a vásárlók előtérbe helyezik az ár-érték arányt és a szükségleteiket. Márkus és munkatársai (2014) szerint a fogyasztók elsősorban érzelmi, vágyalapú impulzusokra reagálnak, nem racionális érvekre.

Kapcsolódó fogalmak

A reklám különböző hatástípusai közé tartozik az értelemre hatás, az érzelmekre hatás, a humor, a meglepetés és az idegesítés (Goldstein et al., 2014). A közvetített üzenet lehet informáló vagy szórakoztató jellegű, de egy válsághelyzetben a vásárló gyakran elutasítja a „felesleges” vagy túl harsány reklámokat (Babinszki & Balázs, 2023).

Fogalmi modellek

A reklámhatás értelmezését segíti az ún. reklámhatás-paletta modell, amely öt alaphatást különböztet meg, és azok keveredése révén fejt ki tényleges hatását (saját szerkesztés). A cél az, hogy harmonikus összhatás alakuljon ki, amely képes aktiválni a figyelmet és fenntartani az érdeklődést.

2.2. Elméleti megközelítések

Főbb elméleti modellek

A reklám hatékonyságát számos elméleti modell tárgyalja. Hovland és Weiss (1951) szerint a hitelesség központi elem a meggyőzésben. Ha a forrás nem hiteles, a befogadó nem fogadja el az üzenetet. A XXI. században ez a kérdés különösen fontos, mivel a fiatalok körében általános a reklámokkal szembeni szkepticizmus (Kotler et al., 2017).

Releváns elméleti keretek

Twenge (2017) felhívja a figyelmet arra, hogy a Z generáció tagjai kevesebb hagyományos médiatartalmat fogyasztanak, és sokkal érzékenyebbek a digitális platformokon megjelenő tartalmakra. Andersen (2023) szerint e korosztály fokozott környezettudatossága ütközhet a reklámokban megjelenő fogyasztói ösztönzéssel. Ez feszültséget generál, amely csökkentheti a reklámhatást.

A reklám és a fogyasztói attitűd közötti kapcsolat szintén elméleti alapot nyer a marketingfilozófiák változásából. Guzman és Becker (2021) szerint a COVID–19 utáni korszakban új értékek jelentek meg a fogyasztói döntések mögött, amelyek kihívás elé állítják a hagyományos marketinget.

2.3. Empirikus eredmények

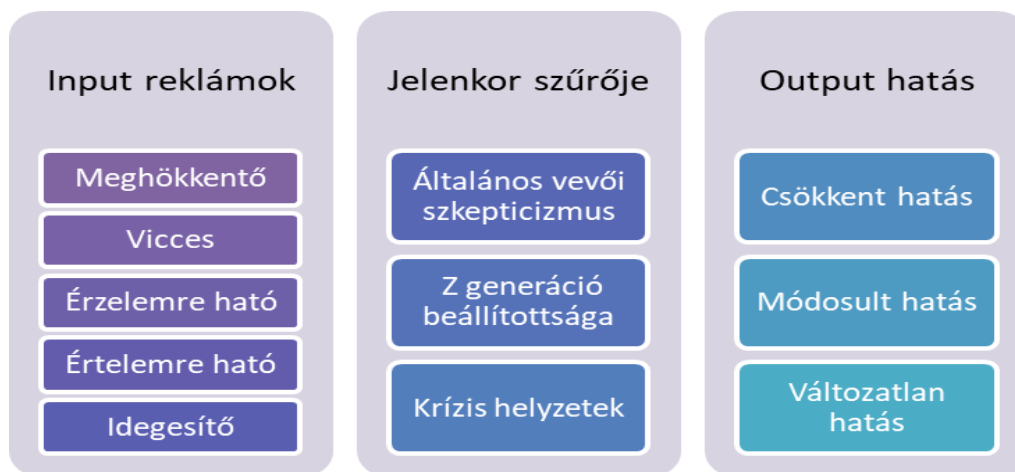
Kulcstanulmányok és megállapítások

Empirikus kutatások is megerősítik, hogy a Z generáció másképp reagál a reklámokra, mint az idősebb korosztályok. Munsch (2021) azt találta, hogy a Z generáció tagjai jobban reagálnak rövid, zenés, humoros digitális hirdetésekre, különösen, ha influenszerek közvetítik azokat. Nadányiová és Pražáková (2023) kimutatták, hogy az összehasonlító reklámokat a Z generáció országonként eltérően érzékeli, és azok hatása kulturálisan determinált. Az általunk használt öt hatást szemlélteti az 1. ábra, ezek a következők: Értelemre ható, Érzelmekre ható, Vicces, Idegesítő, Meghökkenítő.

1.ábra: Reklámhatások keveredése

Alkalmazott kutatási módszerek

A fenti kutatások kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmaztak. A televíziós reklámokkal kapcsolatos Fülöp-szigeteki kutatás például kérdőíves adatgyűjtésre és statisztikai elemzésre épült (Aldovino et al., 2022). A digitális marketing hatását vizsgáló tanulmányok gyakran netnográfia vagy interjú használata (Munsch, 2021).

2.ábra: Kutatás modellje

Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalmi vizsgálatainkra alapozva felállítottunk egy kutatási modellt (2. ábra), mely a feltáró vizsgálathoz igazodva csak az irányokat jelöli ki, inputot a különböző hangulati elemekkel tűzdelt reklámok jelentik, melyek három szűrőn át már nem feltétlenül a kívánt hatást váltják ki.

Következmények és trendek

A trendek azt mutatják, hogy a Z generáció értékközpontúbbá vált, és érzékenyebb a társadalmi felelősségvállalásra. Pató G-né és szerzőtársai (2021) szerint a munkahelyi elvárások, rugalmasság és digitális kultúra erősen hatnak a generáció marketingérzékenységére is. A digitális tér természetes közeg számukra, amelyben a reklámoknak is hitelesen kell megjelenniük.

2.4. Összegzés és hipotézisek

Összegzés

A szakirodalom alapján kijelenthető, hogy a gazdasági válsághelyzetek jelentősen befolyásolják a reklámok hatékonyságát, különösen a fiatalabb, digitálisan szocializálódott korosztály esetében. A Z generáció utolsó tagjai körében csökkent a hagyományos reklámokkal szembeni elfogadottság, különösen akkor, ha azok nem tükröznek hitelességet, értékalapúságot vagy társadalmi érzékenységet. Ugyanakkor egyes reklámtípusok – például a humoros vagy technológiai fókuszú üzenetek – még mindig képesek pozitív hatást kiváltani, főleg akkor, ha releváns platformokon jelennek meg. A kutatás célja ennek a komplex hatásrendszernek a vizsgálata volt egy reprezentatív középiskolai mintán, kvantitatív kérdőív segítségével, figyelembe véve az inflációs környezet sajátosságait. A szerzők az alábbi hipotéziseket fogalmazzák meg:

H1. Válságidőszakban a vizsgált középiskolai diákok alacsonyabb hatást tulajdonítanak valamennyi reklámnak, mint gazdasági fellendülés idején.

H2. A csúcstechnológiát bemutató reklámok önbevallott hatása inflációs időszakban is az élmézőnyben szerepel.

H3. A nem válságidőszakban idegesítőnek tartott reklámok önbevallott hatékonysága alacsonyabb

H4. A reklámok értékelése terméktípusonként és életkor szerint is jelentősen eltér

H5. Az érzelmekre ható reklámok nagyobb hatást váltanak ki, mint a racionális üzeneteket közvetítők.

1. táblázat Hipotézisek és forrásaik

No.	Relevance	Purpose	Problem	Literature review	Hypothesis (briefing)
H1	Infláció csökkenti a reklámok hatékonyságát fiataloknál.	Hatáskülönbség vizsgálata recesszió és növekedés között.	Vásárlói érzékenység eltérő gazdasági helyzetben.	Hovland és Weiss (1951); Kotler et al. (2017)	Krízishelyzetben csökken a reklámhatás mértéke.
H2	Csúcstechnológia kiemelt szerepe fiatal célcsoportnál.	Technológiai reklámok kiemelkedő hatásának igazolása.	Milyen terméktípusok hatnak válság idején?	Munsch (2021); Aldovino et al. (2022)	Mobiltelefonreklámok válságban is figyelemfelkeltők.

H3	Idegcsillító reklámok hatása eltérő gazdasági helyzetekben.	Negatív hangulatú reklámok hatásának mérése.	Emlékeztető, mégis elutasított reklámformák.	Goldstein et al. (2014); Babinszki & Balázs (2023)	Idegcsillító reklámok csökkent hatásosságot eredményeznek.
H4	Életkor és termékfajta befolyásolják az értékelést.	Reklámérzékelés változása kor és termék szerint.	Nem egységesen hat a reklám minden diákra.	Nadányiová & Pražáková (2023); Andersen (2023)	Hatásosság különbözik életkor és termék függvényében.
H5	Érzelmi hatások elsődlegesek fiatal fogyasztóknál.	Érzelmalapú reklámok kiemelt szerepének igazolása.	Racionális reklámok hatástalansága gyanítható.	Márkus et al. (2014); Dinh & Mai (2015)	Érzelmi üzenetek erősebb hatást váltanak ki.

Forrás: Saját szerkesztés

3. Módszertan

Bevezetés

A tanulmány kvantitatív megközelítéssel vizsgálja a reklámok hatását egy középiskolás korosztály körében, inflációs és nem inflációs időszakban. A választott módszer lehetővé teszi, hogy az önbevalláson alapuló értékelésekből következtetéseket vonjunk le a különböző reklámtípusok hatékonyságára. A kutatás célja, hogy feltárja az érzelmi, értelmi és idegcsillító hatáselemek szerepét, valamint azok különböző gazdasági helyzetekben betöltött hatását. A vizsgálat során figyelembe vettük a demográfiai tényezőket, különösen az életkort és lakóhelyfajta, valamint a diákok jövőbeli továbbtanulási szándékát.

3.1. Anyagok

3.1.1. Leírás

A vizsgálat célcsoportját egy fővárosi középiskola gimnáziumi és technikumi tanulói alkották. A populáció fiatal felnőttekből és tinédzserekből állt, akik a Z generáció utolsó tagjai közé sorolhatók. A kutatás során 239 értékelhető választ gyűjtöttünk be, amely reprezentatívnak tekinthető az adott iskola tanulói körében. A diákok különböző településtípusokról érkeztek: falvakból, kisvárosokból, nagyvárosokból és a fővárosból. A minta kiegyensúlyozott volt nem és kor szerinti eloszlásban: 52,3% férfi, 44,4% nő, a maradék válaszadók nem nyilatkoztak. A diákok életkora 15 és 20 év között változott, legnagyobb számban a 16 és 18 éves korosztály volt jelen. A továbbtanulási szándék magas arányt mutatott (55,2%), ami megerősíti, hogy tudatos célcsoporttal van dolgunk. A kérdőívben demográfiai adatok mellett reklámspotokra vonatkozó értékelések szerepeltek.

3.1.2. Előkészítés

Az adatgyűjtés teljeskörűen zajlott: a kérdőívet minden tanulóhoz eljuttattuk. A válaszadásra egy hónap (2023 októbere) állt rendelkezésre. Mintavételi torzulás nem tapasztalható, mivel nem történt szelektálás. Az adatgyűjtés számítógéppel támogatott módon zajlott, a válaszadók online formában kapták meg a kérdőívet, így biztosított volt az anonimitás. Az adattisztítás során eltávolítottuk a nem értelmezhető, hiányos vagy duplikált válaszokat, és kizárólag azok kerültek feldolgozásra, amelyekben minden releváns kérdésre értékelhető válasz érkezett. A kérdőív összeállítása során figyeltünk arra, hogy a reklámhatásra vonatkozó kérdések ne legyenek egymás mellett, így a kitöltők ne tudjanak visszalapozni, ami torzíthatta volna az eredményeket. Az adatállomány elemzése SPSS és Excel programokkal történt. Az alkalmazott kérdőív hétfokozatú Likert-skálán alapult, amely alkalmas volt a válaszadók érzékelésének és érzelmi reakcióinak kvantifikálására.

3.2. Módszerek és elemzések

Vizsgálati típus

A kutatás feltáró, leíró és korrelatív jellegű, keresztmetszeti (cross-sectional) tanulmányként készült. A cél nem az oksági összefüggések bizonyítása, hanem a reklámok hatásosságának észlelt változásainak vizsgálata különböző körülmények között. A válaszadók azonos reklámokat értékelték két különböző gazdasági kontextusban (inflációs és nem inflációs időszak). A kutatás nem manipulált kísérleti helyzetet, hanem önbevalláson alapuló természetes észleléseket vizsgált, így kvázi-kísérleti jellegűnek is tekinthető. A megközelítés célja az volt, hogy megértse a fiatal célcsoport reklámérzékelésének struktúráját.

3.2.1. Kvantitatív elemzések

A vizsgálat során a résztvevők hét különböző reklámot tekintettek meg: sör, túró rudi, nápolyi, kávé, húsáru, gyógyszer és mobiltelefon kategóriákból. Ezek különböző stílusú reklámspotok voltak: humoros, érzelmi, idegesítő, meghökkentő, illetve értelemre ható. A reklámok értékelését hétfokozatú Likert-skálán végezték, két külön kérdésben: mennyire hatásos, illetve mennyire idegesítő az adott reklám. Ezen kívül megadták a kedvezőnek tartott, valósnak vélt és vásárlást megakadályozó (lélektani) árat is.

A kvantitatív elemzések során korrelációs vizsgálatokat végeztünk a reklám hatásossága és az idegesítő hatás közötti kapcsolat feltérképezésére. A páros t-próba segítségével összehasonlítottuk az inflációs és nem inflációs időszakra vonatkozó reklámhatékonyság-értékeket. A statisztikai szignifikanciaszintet minden esetben 5%-nál határoztuk meg. A hipotézisvizsgálatok alapján több reklám esetében is szignifikáns különbség volt kimutatható, például a Soproni sör, a Túró Rudi és a Pick reklámok esetében. A csúcstechnológiát képviselő Galaxy reklám még válsághelyzetben is előkelő helyen szerepelt. Az eredmények táblázatos formában kerültek bemutatásra.

3.2.2. Kvalitatív elemzés

A kutatás során kizárólag kvantitatív adatgyűjtés történt, ezért kvalitatív módszerek – mint például félig strukturált interjúk vagy esettanulmányok – nem kerültek alkalmazásra. Az adatgyűjtés célzottan az észlelt reklámhatás mérésére irányult, strukturált kérdőív segítségével.

4. Eredmények

Bevezetés

A kutatás során kvantitatív adatok segítségével vizsgáltuk, hogyan hatnak a különböző reklámtípusok a középiskolás diákokra válságos (inflációs) és nem válságos gazdasági helyzetben. Az értékeléseket hétfokozatú Likert-skálán gyűjtöttük össze, külön vizsgálva a reklámok hatásosságát és idegesítő jellegét. Az alábbi fejezetben bemutatjuk a leíró statisztikai eredményeket, a változók eloszlását, valamint az egy- és többváltozós statisztikai elemzések eredményeit. Az adatok elemzése során SPSS és Excel programokat használtunk.

4.1. Leíró és egyváltozós statisztikák

A minta demográfiai összetétele

A kutatásban résztvevő válaszadók mintája előzetes szűrésen és adattisztításon esett át. Csak azok a kérdőívek kerültek be az elemzésbe, amelyek érdemi információt szolgáltattak a válaszadók reklámokkal kapcsolatos véleményéről, attitűdjéről és érzékenységről. A végleges minta kiegyensúlyozott nemi eloszlást mutat, enyhe férfi többséggel, de a női válaszadók aránya is jelentős. A válaszadók többsége határozott továbbtanulási szándékkal rendelkezik, ami arra utal, hogy tudatos, jövőorientált célcsoporttal dolgozhattunk. Ugyanakkor egy számottevő csoport még bizonytalan a jövőbeli tanulmányait illetően, míg a továbbtanulást teljes mértékben elutasító válaszadók aránya alacsony volt.

Életkor tekintetében a minta főként a 15 és 18 év közötti tanulókat foglalja magában, akik középiskolai tanulmányaik utolsó szakaszában járnak. A 19–20 évesek aránya alacsonyabb, de jelenlétük hozzájárult a válaszok árnyaltságához. A lakóhely típusa szerint legnagyobb arányban a fővárosból, illetve kisvárosokból származó diákok töltötték ki a kérdőívet. Falvakból, nagyvárosokból és agglomerációs településekről kisebb arányban érkeztek válaszok, de a minta így is megfelelően reprezentálja a különböző településtípusokon élő fiatalok véleményét. Az alábbi, 2-es táblázat részletesen bemutatja a minta demográfiai jellemzőit:

2.táblázat: A minta demográfiai megoszlása

Nem			Továbbtanulási szándék		
	fő (n)	%		fő (n)	%
férfi	125	52,30%	továbbtanulnék	132	55,20%
nő	106	44,40%	még bizonytalan vagyok	91	38,10%
nincs válasz	8	3,30%	nem tanulnék tovább	14	5,90%
Életkor			nincs válasz	2	0,80%
	fő (n)	%	Lakóhely		
15 év	51	29,00%		fő (n)	%
16 év	61	34,70%	falu	29	12,10%
17 év	39	22,20%	agglomeráció	16	6,70%
18 év	63	35,80%	kisváros*	58	24,30%

19 év	11	6,30%	nagyváros**	51	21,30%
20 év	14	8,00%	főváros	84	35,10%
nincs válasz	0	0,00%	nincs válasz	1	0,40%

Forrás: saját felmérés

Megjegyzés: * kevesebb, mint 20000 fő, ** legalább 20000 fő

Néhány megállapítás

Az életkor hatását nem hagyhatjuk figyelmen kívül (3. táblázat). A korcsoport évről évre változik, míg eléri a felnőttkort sok változáson esik keresztül. Erre bizonyíték lehet, hogy a túró rudi reklámot inkább a fiatalabbak körében tartják hatásosnak, míg a Galaxy okostelefont az idősebbek vélik vásárlásra ösztönzőnek nem krízisidőszakokban.

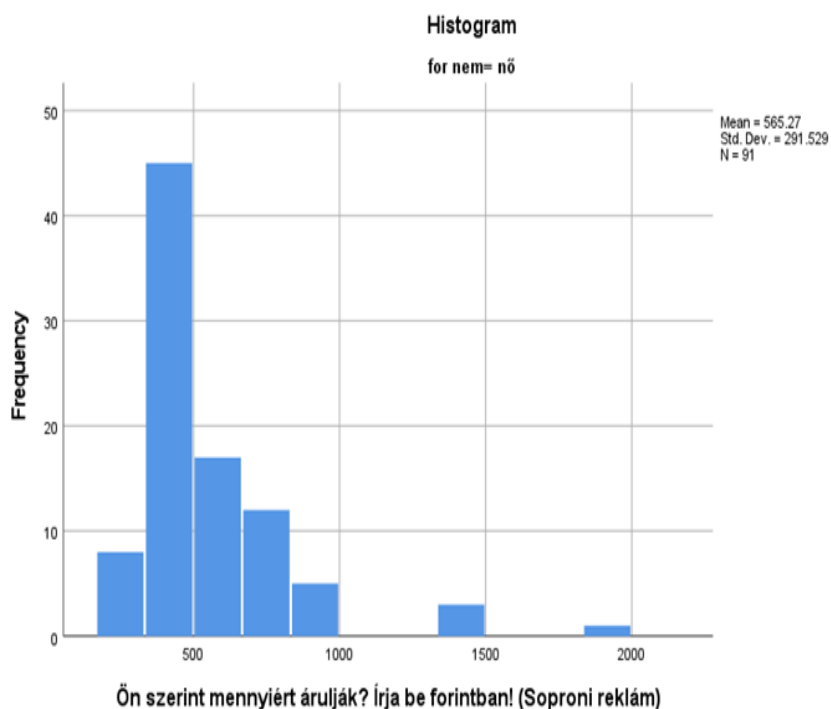
Ennek oka, hogy ők már magasabb zsebpénzzel rendelkezhetnek, illetve alkalmi diákmunkákat vállalva növelik diszkrecionális jövedelmüket. A státusszimbólumnak számító eszköz birtoklása fontos lesz számukra.

3. táblázat: Az életkor befolyásoló szerepe

Termék	szignifikancia konjunktúra idején	korreláció előjele
túró rudi reklám hatása	szignifikáns	negatív
okostelefon reklám hatása	szignifikáns	pozitív

Forrás: saját felmérés

A korcsoport fejlett érzékeléssel rendelkezik, a Soproni sör árának grafikonján (3. ábra) elfogadható, amennyiben a jelölő magasabb kategóriás szórakozóhelyre gondolt. Az árak ismerete a többi termék esetében is jellemző. Ezenkívül reálisan adják meg a kedvező ár értékét. A lélektani, megfigyelhető, hogy a normális eloszláson kívül csak minimális outlier érték található. Az ár függ a beszerzési helytől, így a legalacsonyabb ár a diszkontokra jellemző, és ez esetben a két outlier is vásárlási határ néhány esetben alacsonyabb, mint a vélt hivatalos ár. A kereskedelem már elveszített néhány fiatalabb vásárlót.

3. ábra: Árismertet tükröződése

Forrás: SPSS elemzés saját felmérés alapján

Középértékek

A legtöbb reklám középértéke a 3–4-es skálatartományba esett, amely mérsékelt vagy közepes hatásosságot jelez. A Galaxy reklám esetében az átlagos érték magasabb (5), ami arra utal, hogy ez a reklám még válság idején is figyelemfelkeltőnek bizonyult.

Eloszlás alakja

A legtöbb változó eloszlása normális eloszlást közelít, enyhe ferdeséggel a középérték körül. A Mezym reklámnál a válaszok többsége az alacsonyabb értékekre koncentrált, míg a Galaxy reklám esetében a válaszok a magasabb értékek felé tolódtak el.

Gyakorisági eloszlás

A reklámok hatásosságát mutató gyakorisági táblákból kiderült, hogy az egyes termékekhez kapcsolódó reklámokat eltérő módon ítélték meg a diákok. A leggyakoribb értékek alapján csoportosítható, mely reklámokat tartották figyelemfelkeltőnek, és melyeket gyengébb hatásúnak.

4. táblázat: A hisztogramok és gyakorisági táblák eredményei

Változó	Leggyakoribb érték	Adatok aránya (%)	Értelmezés
Soproni sör reklám hatásossága	3	28%	Mérsékelt hatás
Túró Rudi reklám hatásossága	4	32%	Közepes hatás
Pick reklám hatásossága	3	30%	Mérsékelt hatás
Galaxy reklám hatásossága	5	26%	Erős hatás
Mezym reklám hatásossága	2	22%	Gyenge hatás

Forrás: saját felmérés

Megjegyzés: Az adatok a leggyakoribb válaszártékekre és azok arányaira épülnek, a reklámhatás észlelt mértékének összefoglalására.

Relatív értékpozíciók

A Galaxy reklám kiemelkedik az erősen hatásosként értékelt reklámok közül, míg a Mezym és a Pick reklámok alacsonyabb értékpozícióban szerepelnek. Ez a különbség alátámasztja, hogy a termék típusa és társított értéke befolyásolja az észlelt reklámhatást.

Nemparaméteres egyváltozós elemzések

A nemparaméteres elemzések során rangsorolós korrelációt (Spearman-féle rangkorreláció) alkalmaztunk a reklám hatásossága és idegesítő jellege közti kapcsolatok feltárására. A negatív korrelációk azt mutatták, hogy minél idegesítőbbnek ítélték meg egy reklámot, annál kevésbé tartották hatásosnak. Ez különösen igaz volt a Nespresso és a Galaxy reklámokra (Goldstein et al., 2014). Kivételt képezett a Mezym reklám, amely esetében az idegesítő jelleg ellenére is megmaradt az emlékezetesség. A válaszok alapján arra következtethetünk, hogy az idegesítő reklámok túlzott ismétlése hosszú távon negatívan hat a reklám hatékonyságára.

Paraméteres egyváltozós elemzések

A paraméteres vizsgálatok során párosított t-próbát alkalmaztunk, összehasonlítva a reklámhatásosság értékeit inflációs és nem inflációs időszakban. A legtöbb reklám esetében szignifikáns eltérést találtunk: például a Túró Rudi reklám hatásossága nem krízisidőszakban magasabb volt ($p < 0,001$). Hasonló eredményt kaptunk a Soproni és Pick reklámok esetében is. Ezek az eredmények megerősítik, hogy a gazdasági környezet jelentősen befolyásolja a reklámok észlelt hatékonyságát, különösen a Z generáció körében, akik érzékenyek az árra és az üzenet stílusára.

3.3. Hipotézisek igazolása

Első hipotézisünk szerint különböző a hatásosság attól függően, hogy milyen a gazdaság állapota. Hat reklám esetében erősen szignifikáns, egy esetben szignifikáns különbséget tudtunk kimutatni, mint az a

5. táblázatból láthatóvá válik. A második hipotézisünket a 4. táblázat igazolja. Második hipotézisünk a csúcstechnológiáról és az arra való vágyódásról szól. A krízisidőszakban leghatásosabbnak a sörreklámot tartották a válaszadók (3,89-es értékkel). A megosztott második helyen, alig lemaradva (3,83-as értékkel) a kávéreklám és a vizsgált mobil spotja állt (6. táblázat).

5. táblázat: Hatásosság a gazdaság állapotának függvényében

Összehasonlítandó párok		t	df	Sig. (2-tailed)
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Soproni reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Soproni reklámot?	6,837	236	<0,001
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Túró Rudi reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Túró Rudi reklámot?	10,739	231	<0,001
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Pick reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Pick reklámot?	5,688	234	<0,001
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Manner reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Manner reklámot?	4,38	233	<0,001
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Mezym reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Mezym reklámot?	3,188	233	0,002
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Nespresso reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Nespresso reklámot?	3,812	229	<0,001
Nem inflációs és nem krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Galaxy reklámot?	Az inflációs és krízis időszakban mennyire tartja hatásosnak a Galaxy reklámot?	2,333	232	0,02

Forrás: saját felmérés

6. táblázat: Az idegesítő hangulatú reklámok

		Mennyire tartja idegesítőnek?						
Nem inflációs és nem krízis időszakban		Soproni sör	Túró Rudi	Pick	Galaxy	Nespresso	Mezym	Manner
Mennyire tartja hatásosnak a Soproni reklámot?	Pearson Correlation	-,231**						
	Sig. (2-tailed)	0,000						
Mennyire tartja hatásosnak a Túró Rudi reklámot?	Pearson Correlation		-0,125					
	Sig. (2-tailed)		0,054					
Mennyire tartja hatásosnak a Pick szeletelt karaj reklámot?	Pearson Correlation			-,147*				
	Sig. (2-tailed)			0,023				
Mennyire tartja hatásosnak a Galaxy reklámot?	Pearson Correlation				-,257**			
	Sig. (2-tailed)				0,000			
Mennyire tartja hatásosnak a Nespresso reklámot?	Pearson Correlation					-,350**		
	Sig. (2-tailed)					0,000		
Mennyire tartja hatásosnak a Mezym reklámot?	Pearson Correlation						-0,032	
	Sig. (2-tailed)						0,622	
Mennyire tartja hatásosnak a Manner reklámot?	Pearson Correlation							-0,127
	Sig. (2-tailed)							0,050

Forrás: saját felmérés

A harmadik hipotézisünk szerint az idegesítő reklámok nem hatnak a korosztályra. Mindenhol negatív korrelációt mértünk (5. táblázat), azonban három esetben nem tudtuk a szignifikanciát kimutatni. A gyógyszerreklám esetében a klasszikus, több éves idegesítő reklám hatása még mindig érzékelhető. A nápolyi és túródesszert esetében más lehet az ok, az idegesítés nem a reklám szándékolt bugyutaságából, hanem a dühös éhségből, megkívánásból fakadhat. Hipotéziseinket az 7. táblázatban foglaltuk össze, két esetben tarthatjuk teljesültnek ezeket.

7. táblázat: Hipotézisek táblázata

Hipotézis	eredmény	kifejtés
-----------	----------	----------

sorszám		
H1	igazolt	Minden esetben szignifikáns
H2	igazolt	Megosztott második hely
H3	részben igazolt	Gyógyszer, és éhség kiváltása kivétel

Forrás: saját felmérés

5. Diszkusszió

Bevezetés

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, miként befolyásolja a gazdasági környezet – különösen az inflációs időszakok – a középiskolás diákok reklámészlelését és -hatékonyágát. A tanulmány kvantitatív módszerekkel vizsgálta a különböző reklámtípusok (érzelmi, racionális, idegesítő) hatását, figyelembe véve a diákok demográfiai jellemzőit és gazdasági helyzetét. Az alábbiakban részletesen bemutatjuk a hipotézisek megerősítését vagy elvetését, valamint az eredmények összevetését a meglévő szakirodalommal.

5.1. Hipotézisek megerősítése vagy elvetése

H1. A kutatás eredményei alátámasztják, hogy válságidőszakban a középiskolás diákok alacsonyabb hatást tulajdonítanak a reklámoknak, mint gazdasági fellendülés idején. Ez összhangban van Goldstein et al. (2014) megállapításaival, akik szerint a zavaró online hirdetések nemcsak a felhasználói élményt rontják, hanem gazdaságilag is hátrányosak lehetnek a hirdetőik számára.

H2. A csúcstechnológiát bemutató reklámok, mint például a Galaxy reklám, önbevallott hatása inflációs időszakban is az élmezőnyben szerepel. Ez megerősíti, hogy a technológiai termékek reklámjai válság idején is figyelemfelkeltőek maradnak.

H3. A nem válságidőszakban idegesítőnek tartott reklámok önbevallott hatékonysága alacsonyabb. Babinszki és Balázs (2023) kutatása rámutatott, hogy bizonyos humoros reklámok morbid vagy túlzó elemei negatív érzelmeket válthatnak ki, ami csökkentheti a reklám hatékonyságát.

H4. A reklámok értékelése terméktípusonként és életkor szerint is jelentősen eltér. Ez összhangban van Dinh és Mai (2016) megállapításaival, akik szerint a gerillamarketing hatása a Z generáció szájreklám szándékára a hitelesség közvetítésével történik.

H5. Az érzelmekre ható reklámok nagyobb hatást váltanak ki, mint a racionális üzeneteket közvetítők. Ez alátámasztja azt a hipotézist, miszerint az érzelmekre ható reklámok hatékonyabbak, különösen a fiatalabb célcsoportok körében.

5.2. Eredmények összevetése a szakirodalommal

A kutatás eredményei összhangban vannak a meglévő szakirodalommal. Goldstein et al. (2014) tanulmánya szerint a zavaró online hirdetések gazdasági és kognitív költségeket jelentenek, ami megerősíti a H1 hipotézist. Babinszki és Balázs (2023) kutatása a humoros reklámok kategorizálásáról és hatékonyságáról rámutatott, hogy bizonyos humoros reklámok negatív érzelmeket válthatnak ki, ami alátámasztja a H3 hipotézist. Dinh és Mai (2016) tanulmánya a gerillamarketing hatásáról a Z generáció szájreklám szándékára megerősíti a H4 hipotézist.

5.3. Összegzés és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás eredményei alátámasztják, hogy a gazdasági környezet jelentős hatással van a reklámok észlelésére és hatékonyságára a középiskolás diákok körében. A jövőbeli kutatásoknak érdemes lenne tovább vizsgálniuk a különböző reklámtípusok hatását különböző demográfiai csoportokban, valamint a reklámok hosszú távú hatását a fogyasztói magatartásra.

6. Konklúzió

A kutatás célja az volt, hogy feltárja, milyen hatással van az inflációs környezet a középiskolás diákok reklámészlelésére. A tanulmány különösen arra fókuszált, hogy a különböző típusú reklámok – érzelmi, racionális, idegesítő, humoros, meglepő – hogyan teljesítenek válságos és nem válságos gazdasági időszakokban. A célcsoport a Z generáció utolsó tagjai közül került ki, akik digitálisan szocializálódtak, érzékenyek, ugyanakkor értékalapú döntéshozók.

Az eredmények megerősítették, hogy a reklámhatás erősen függ a gazdasági környezettől. Válságidőszakban általánosságban csökken a reklámok hatékonysága, különösen az idegesítő vagy túl harsány reklámok esetében. Ezzel szemben bizonyos termékkategóriák – például a csúcstechnológiai eszközök – reklámjai még infláció idején is kiemelkedő hatást váltanak ki. Az érzelmekre ható reklámok előnye egyértelműen megmutatkozott, míg a racionális üzenetek kevésbé voltak meggyőzőek.

A kutatás gyakorlati jelentősége, hogy segíthet a marketingeseknek alkalmazkodni a gazdasági környezethez. Infláció idején olyan reklámstratégiákra van szükség, amelyek minimalizálják az idegesítő hatásokat, ugyanakkor hiteles, érzelmileg rezonáló üzeneteket közvetítenek. A Z generáció tagjai különösen érzékenyek a reklámstílusokra és az árüzenetekre, így a márkáknak nemcsak a vizuális, hanem a tartalmi elemeket is gondosan kell megválasztaniuk. A kutatás emellett alapot adhat további vizsgálatokhoz, amelyek más generációkat vagy platformokat céloznak meg.

7. Ajánlások

Javaslatok a jövőbeli kutatásokhoz

Érdemes a vizsgálatot más generációkra és eltérő médiaplatformokra is kiterjeszteni, különös tekintettel a digitális influenszer-közvetítésre és online közösségekre.

Gyakorlati alkalmazások

A marketingkampányok tervezésekor célszerű kerülni az idegesítő reklámelemeket, különösen válságidőszakban, és helyette hiteles, érzelmaalapú üzeneteket közvetíteni.

Szakpolitikai vonatkozások

A reklámszabályozásban érdemes figyelembe venni a fiatal fogyasztók védelmét, például a túlzó, manipulatív vagy stresszt keltő reklámok szűrésével kapcsolatban.

Korlátok és kezelésük

A kutatás iskolai mintára korlátozódott, így további célzott kutatásokkal szükséges biztosítani a generalizálhatóságot országos vagy nemzetközi szinten is.

Tudományterületek közötti együttműködés

A marketing, pszichológia és pedagógia összehangolása segíthet komplexebben értelmezni a fiatalok reklámreakcióit és médiaérzékenységét.

Technológiai és módszertani fejlesztések

A jövőbeni kutatásokban érdemes AI-alapú érzelemfelismerő eszközöket is alkalmazni a reklámok észlelt hatásának valós idejű méréséhez.

Etikai megfontolások

Fontos a fiatakorúak védelme a reklámpszichológiai manipulációval szemben, különösen anyagi krízishelyzetekben, amikor fokozott sérülékenység figyelhető meg.

Társadalmi tudatosság és oktatás

Szükséges lenne tudatosító kampányokat indítani az iskolákban, hogy a diákok kritikusan értelmezzék a reklámok mögötti szándékokat és eszközöket.

Szakpolitikai beavatkozás

Javasolt a fiatakorúakat célzó reklámok szabályozásának újragondolása, például időkorlátok, tartalmi szűrés vagy transzparens márkakommunikáció bevezetésével.

Globális vagy lokális kontextus

Bár a kutatás magyar középiskolásokra épült, a megállapítások alkalmazhatók más hasonló gazdasági helyzetben lévő országok fiatal fogyasztóira is.

Irodalomjegyzék

Aldovino, I. L. G., Cruz, N. P., Luzaran, T. C. B., & Etrata Jr, A. E. (2022). Gen Z and TV: An analysis of traditional advertising medium and perception. *Millennium Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2). <https://doi.org/10.47340/mjhss.v3i2.47>

Andersen, R. (2023). Pushing products and blaming consumers: Corporate journalism, climate change, and the discourses of delay. In A. Gulyás, A. Hardy & J. Matthews (Eds.), *The Routledge Companion to Advertising and Promotional Culture* (pp. 371–383). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003124870-38>

Babinszki, E., & Balázs, K. (2023). A humoros reklámok napos és sötét oldala: A humoros reklám potenciális hatásainak szakirodalmi áttekintése. *Marketing & Menedzsment*, 57(2), 37–49. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.02.04>

Babinszki, E., & Balázs, K. (2023). Humorous advertisement categories. *European Journal of Humour Research*, 11(4), 31–53. <https://doi.org/10.7592/EJHR.2023.11.4.781Mendeley+1ORCID+1>

Dinh, T. D., & Mai, K. N. (2015). Guerrilla marketing's effects on Gen Y's word-of-mouth intention—a mediation of credibility. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2015-0102>

- Dinh, T. D., & Mai, K. N. (2016). Guerrilla marketing's effects on Gen Y's word-of-mouth intention – a mediation of credibility. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2015-0102> Monash University+1 University of Greenwich+1
- Goldstein, D. G., Suri, S., McAfee, R. P., Ekstrand-Abueg, M., & Diaz, F. (2014). The economic and cognitive costs of annoying display advertisements. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 742–752. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0439>
- Goldstein, D. G., Suri, S., McAfee, R. P., Ekstrand-Abueg, M., & Diaz, F. (2014). The economic and cognitive costs of annoying display advertisements. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 742–752. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0439>
- Guzman, G., & Becker, M. (2021). The economic impact of COVID-19 on global markets. *Journal of Economic Perspectives*, 35(4), 45–62. <https://doi.org/10.1257/jep.35.4.45>
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. <https://doi.org/10.1086/266350>
- Kamel, A. E. (2021). The impact of Covid-19 pandemic on marketing philosophy. *Delta University Scientific Journal*, 4(1), 36–43. Retrieved from <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/dusj/vol4/iss1/4>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2017). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kőműves, Zs., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis-és középvállalkozásaira. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72–82.
- Kraak, V. I., Gootman, J. A., & McGinnis, J. M. (2006). *Food marketing to children and youth: Threat or opportunity?* National Academies Press. ISBN: 978-0309097130
- Márkus, M., Szűcs, E., Takács, T., & Matkó, A. (2014). A reklámok befolyásoló hatása. *Debreceni Műszaki Közlemények*, 2014(2). ISSN 2060-6869
- Metwally, A., Agrawal, D., & El Abbadi, A. (2007). Detectives: Detecting coalition hit inflation attacks in advertising networks streams. In *Proceedings of the 16th International Conference on World Wide Web* (pp. 241–250). <https://doi.org/10.1145/1242572.1242606>
- Munsch, A. (2021). Millennial and Generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(1), 10–29. <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808812>
- Nadányiová, M., & Pražáková, A. (2023). Is Gen Z so different? An analysis of the impact of comparative advertising. *Communication Today*, 14(1), 66–84.
- Nikbin, D., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., & Foroughi, B. (2022). Marketing mix strategies during and after COVID-19 pandemic and recession: A systematic review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 405–420. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0243>
- Pató, G. Sz., Dajnoki, K., Kovács, K., Kőműves, Z. S., Grotte, J., Szabó, Sz., Kunos, I., Metszősy, G., Hegedűs, H., Karácsony, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52(8–9), 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>

Pató, G. Sz., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56–70.

Schwarz, R. (2022). Marketing strategies for times of inflation. *Forbes Communications Council*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/19/marketing-strategies-for-times-of-inflation/>

Tóth, A. (2007). A marketingteljesítmény értékelésének és mérésének stratégiai aspektusai. *Marketing & Menedzsment*, 41(1), 32–36.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Egy magyar vállalkozás útja a nemzetközi piacig: Sikerek Sopronban

The Journey of a Hungarian Enterprise to the International Market: Success Stories from Sopron

FEKETE ANGÉLA ILDIKÓ doktori képzésre jelentkező kutatójelölt,
Széchenyi István Egyetem

e-mail: angela.fekete95@gmail.com

SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR egyetemi docens, dékánhelyettes, Széchenyi István Egyetem

e-mail: szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA adjunktus, Széchenyi István Egyetem

e-mail: modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.47>

Abstract

Relevance: The development opportunities and limitations of Central and Eastern European SMEs play a crucial role in regional competitiveness. The issue of organizational transformation and international market entry is particularly timely in the era of ownership changes.

Objective: This study aims to present how a Hungarian medium-sized enterprise – KTT Kubinszky Tömítéstechnika Ltd. – reached international integration through strategic and organizational development, with special emphasis on ownership and leadership transitions.

Methodology: A qualitative case study was conducted using document analysis and semi-structured interviews. The focus was on organizational development practices, leadership styles, and the role of business networks.

Findings: The case study reveals that the development of organizational culture, innovation-oriented HR practices, and a deliberate internationalization strategy were key factors in the company's successful foreign market presence. The change in ownership opened new growth pathways for the organization.

Conclusion: Successful international integration is closely linked to internal organizational improvements. For SMEs in Central and Eastern Europe, organizational renewal, knowledge sharing, and the building of international networks are essential for long-term sustainability.

Keywords: small and medium-sized enterprises; organizational development; ownership transition; international markets; Central and Eastern Europe; innovation; knowledge sharing; clusters

JEL Codes: M13; M14; L26; D83; F23; L22; O33

Absztrakt

Jelentőség: A kelet-közép-európai KKV-k fejlődési lehetőségei és korlátai kulcsszerepet játszanak a régió versenyképességében. Különösen aktuális a szervezetfejlesztés és nemzetközi piacra lépés kérdésköre a tulajdonosváltások korában.

Célkitűzés: A kutatás célja bemutatni, hogy egy magyar középvállalat – a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. – milyen szervezeti és stratégiai lépésekkel jutott el a nemzetközi integrációig, különös figyelmet fordítva a tulajdonosi és vezetői változásokra.

Módszertan: Esettanulmány-alapú kvalitatív kutatás készült dokumentumelemzés és félig strukturált interjúk segítségével. A vizsgálat fókuszában a szervezetfejlesztési gyakorlatok, vezetési stílusok és partneri hálózatok szerepe állt.

Eredmények: Az esettanulmány rávilágít arra, hogy a szervezeti kultúra fejlesztése, az innováció-orientált HR és a tudatos nemzetköziesedési stratégia kulcsszerepet játszottak a vállalat sikeres külpiacon megjelenésében. A tulajdonosváltás új növekedési pályát nyitott meg a szervezet előtt.

Következtetés: A sikeres külpiacon integráció szorosan összefügg a belső fejlesztésekkel. A kelet-közép-európai KKV-k esetében elengedhetetlen a szervezeti megújulás, a tudásmegosztás és a nemzetközi hálózati kapcsolatok kiépítése a hosszú távú fenntarthatóság érdekében.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozás; szervezetfejlesztés; tulajdonosváltás; nemzetközi piac; kelet-közép-európai régió; innováció; tudásmegosztás; klaszterek

JEL-kódok: M13; M14; L26; D83; F23; L22; O33

1. Bevezetés

A kelet-közép-európai kis- és középvállalkozások (KKV-k) a régió gazdasági ökoszisztémájának meghatározó szereplői, azonban fejlődésük gyakran strukturális és működésbeli akadályokba ütközik (PwC, 2023; European Commission, 2023). A versenyképességet hátráltatják az örökölt vállalatirányítási modellek, a digitalizációs elmaradás, valamint a humán erőforrás fejlesztésének alacsony szintje (Endrődi-Kovács & Nagy, 2022). A globális piacok, a könnyen hozzáférhető termékek és szolgáltatások, az internet kényelme, az egyre fokozódó verseny, a multinacionális vállalatok és külföldi láncok jelenléte, a magas fogyasztói elvárások, valamint az EU-s előírások és szabványok sok kelet-európai vállalkozás végét jelentették (Halasi et al., 2019).

Az esettanulmány célja, hogy egy magyar KKV nemzetközi piacra lépésének folyamatát empirikusan bemutassa, és ezzel hozzájáruljon a KKV-internacionalizációval foglalkozó szakirodalom bővítéséhez. A vállalat fejlődése részben megfeleltethető a Johanson és Vahlne (1977) által kidolgozott Uppsala-modell főbb elemeinek – különösen a fokozatosság és a tapasztalati tanulás szerepe tekintetében. Ugyanakkor a vizsgált eset egyes jellemzőiben eltér a klasszikus modell által feltételezett mintázattól, például a gyors szervezeti alkalmazkodásban és a multinacionális integrációban, amely a Born Global típusú vállalkozások vonásaira emlékeztet (Knight & Cavusgil, 2004; Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Az esettanulmány tehát egy hibrid jellegű nemzetköziesedési mintázatot tár fel, ahol a hagyományos és az új típusú (gyorsított, hálózati alapú) nemzetközi fejlődési utak elemei egyaránt megjelennek. A kutatás implicit módon azt a hipotézist támasztja alá, hogy a magyarországi, stabilan fejlődő KKV-k nem kizárólag a lineáris, fokozatos nemzetköziesedési modell szerint haladnak, hanem gyakran kombinálják a különféle stratégiákat – alkalmazkodva a piaci lehetőségekhez és a partnerhálózatok dinamikájához (Coviello et al., 2017).

2. Kelet-közép-európai KKV-k szervezeti kihívásai

A tudatos szervezeti átalakulás, a kompetenciafejlesztés és a nemzetközi piacra lépés képessége mind elengedhetetlenek a hosszú távú sikerhez. Friss vizsgálatok szerint a felhatalmazó vezetés és az innováció-orientált HR gyakorlatok jelentős mértékben hozzájárulhatnak a KKV-k szervezeti rugalmasságához és innovációs teljesítményéhez (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2024). A pozitív szervezeti kultúra és munkavállalói elégedettség emellett közvetlenül befolyásolja a vállalati hatékonyságot (Ivanová et al., 2024).

Az Ipar 4.0 (I4.0) és annak komponenseinek ismerete elengedhetetlen az üzletfejlesztés szempontjából, mivel ez támogatja a digitalizációt a különböző üzleti szektorokban. A KKV-knak további információkra van szükségük a korszak fejlesztéseiről, különösen annak üzleti teljesítményre és működésre gyakorolt előnyös hatásairól (Tick, 2023).

Az ökológiai és digitális átmenet korszakában elengedhetetlen, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) cirkuláris (körforgásos) és innovatív megközelítéseket alkalmazzanak annak érdekében, hogy versenyképesek maradjanak, és megfeleljenek az uniós és nemzeti fenntarthatósági előírásoknak (Rigillio, et al., 2024).

Különösen fontos tényező a tudásmegosztás szerepe a nemzetközi üzleti hálózatokban: a partneri együttműködések és az informális kapcsolatok hatékony kiaknázása elősegítheti a külpiaci jelenlét megerősítését (Bui et al., 2022; Virglerová et al., 2020). Az OECD (2020) jelentése szerint a kelet-közép-európai országokban továbbra is jelentős különbségek mutatkoznak az SBA (Small Business Act) implementációjában. Tanulmányunk egy magyar középvállalat, a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. példáján keresztül vizsgálja azt, miként tud egy régiós KKV válaszolni ezekre a kihívásokra. Az esettanulmány betekintést nyújt abba a folyamatba, amely során a vállalat organikus növekedésből nemzetközi integrációig jutott – kiemelt figyelmet fordítva a szervezetfejlesztési és tulajdonosi változásokra.

Az emberi erőforrás menedzsment modern irányzatai – mint például a dolgozói részvételt ösztönző vezetés és az innovációra épülő HR-stratégiák – pozitív hatással vannak a vállalatok alkalmazkodóképességére és növekedési potenciáljára (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2024). E gyakorlatok térnyerése azonban még mindig gyerekcipőben jár számos régiós vállalatnál. A pozitív szervezeti környezet, a rugalmas működés és a munkavállalói elégedettség összefüggéseit több friss kelet-közép-európai összehasonlító vizsgálat is megerősíti (Ivanová et al., 2024). Ezek alapján kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra fejlesztése nemcsak a fluktuáció mérséklésére alkalmas, hanem közvetlen hatással van az innovációs képességre is. Az innovációs teljesítményt emellett nemcsak belső tényezők, hanem külső üzleti kapcsolatok, klaszterek és hálózatok is befolyásolják. A tudásmegosztás és a nemzetköziesedés közötti kapcsolat már számos kutatásban feltárássra került (Bui et al., 2022). A KKV-k külpiaci sikere gyakran múlik az informális tudásáramlások és partneri együttműködések hatékonyságán.

A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. esete e kihívások és lehetőségek metszéspontján helyezkedik el. A vállalat esettanulmánya rámutat arra, hogy a sikeres nemzetközi integrációhoz elengedhetetlen a tudatos szervezetfejlesztés, a stratégiai gondolkodás és a kulturális megújulás is. Az interjúelemzés segítségével azokat a tényezőket vizsgáljuk, amelyek a tulajdonosváltás és az átalakulás mögött meghúzódnak.

3. A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. története:

A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. neve több évtizede összefonódott a hazai szimeringgyártás és tömítéstechnika fogalmával. Az 1980-as években Sopronban alapított vállalat kezdetben családi vállalkozásként működött, Kubinszky János vezetésével. A cég folyamatos bővülése, termékkínálatának szélesítése és a technológiai fejlesztések révén már a 2000-es évektől stabil, megbízható beszállítóként jelent meg a hazai és regionális ipari piacokon. Az évti zedelejére a vállalat kulcsszereplővé vált az ipari tömítéstechnikai termékek hazai piacán. A pénzügyi mutatók indokolhatóak belső és külső tényezőkkel (1. táblázat).

1. táblázat KKT Kft néhány adata (2020-2023)

Év	Netó árbevétel [ezer Ft]	Adózott eredmény [ezer Ft]	Létszám [fő]
2020	2 137 424	341 151	83
2021	2 836 881	504 333	114
2022	2 513 904	324 674	114
2023	2 262 261	24 923	103

Forrás: saját szerkesztés

Érdeemes megvizsgálnunk a létszám és az árbevétel hosszú távú alakulását. A vállalat működésének többéves elemzése alapján jól kirajzolódik egy fokozatos, kitartáson alapuló fejlődési pálya, amelyet időről időre külső kihívások és belső átrendeződések kísértek. A létszám alakulását ábrázoló 1. ábra tanúsága szerint az első másfél évtizedet viszonylagos stabilitás jellemezte, majd 2015 után dinamikus növekedés indult meg, amely 2020-ra meghaladta a 100 főt. Ez egyértelműen mutatja, hogy a vállalat folyamatosan bővítette működését, és egyre jelentősebb regionális szereplővé vált.

A pénzügyi teljesítményt bemutató adatok (2. ábra) ugyanakkor nagyobb érzékenységet mutatnak a külső gazdasági környezet változásaira. A 2007–2008-as pénzügyi világválság, valamint a 2020–2021-es COVID-időszak is jelentős visszaesést eredményezett az adózás előtti eredményben. Mindez arra utal, hogy bár a vállalat elkötelezett és tudatos vezetés alatt állt, pénzügyi értelemben nem volt teljesen válságálló.

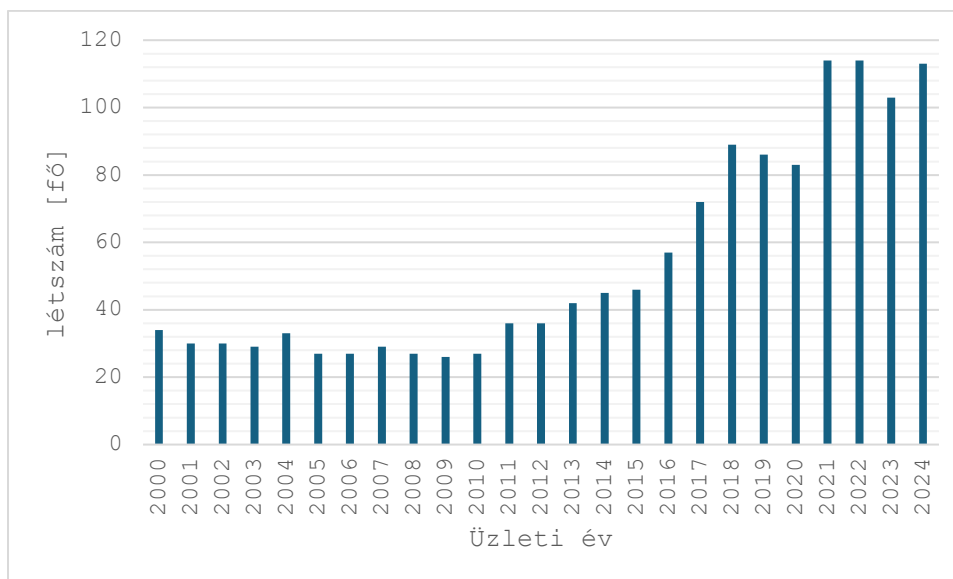
Ezzel együtt kiemelendő, hogy a vezetés – még a visszaesések idején is – törekedett a létszám megtartására, ami a humán fókuszú irányítás egyik legpozitívabb jele. A munkavállalók iránti felelősségvállalás a szervezeti kultúra egyik alappillérvé vált, amely hozzájárulhatott a hosszú távú stabilitáshoz és lojalitáshoz is.

A 2020-as év a vállalat történetének különleges fordulópontját jelentette: sor került a tulajdonosváltásra. Az alapító – hosszú, áldozatos munkával megalapozott életműve kiteljesedését követően – úgy döntött, hogy visszavonul a napi operatív irányítástól. E döntés nem egy konkrét nehézséghez, hanem egy természetes és felelős élethelyzethez kapcsolódott: a vállalkozás fenntartható jövőjének biztosítását új vezetési struktúrával kívánta megoldani.

Az ilyen jellegű változás általában bizonytalansággal és átmeneti visszafogottsággal jár, különösen, ha a tulajdonos új elképzelései még nem körvonalazódtak. A döntéshozatal átrendeződése, a prioritások újragondolása és a stratégiai célok átfogalmazása időt vesz igénybe, ami magyarázhatja a későbbi visszaesést.

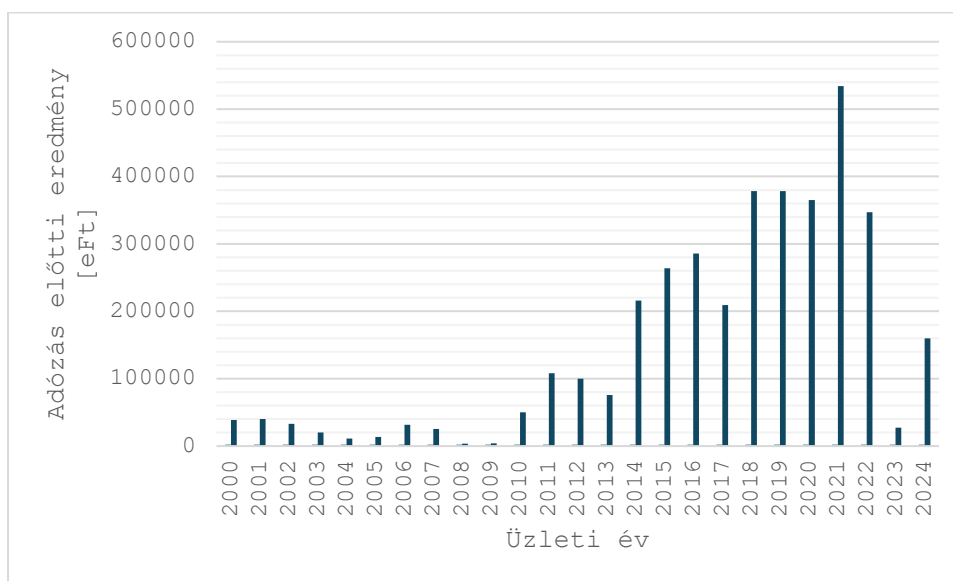
Bár a családi utódlás lehetősége adott volt, a következő generáció tagjai saját, autonóm karrierutakat alakítottak ki más szakterületeken, így nem kívánták átvenni a cég közvetlen vezetését. Ez nem tekinthető hiányosságnak, sokkal inkább egy olyan korszerű megközelítésnek, amely figyelembe veszi az egyéni ambíciókat és az új szakmai identitások kialakulását. A tulajdonosváltás nem jelentett törést a vállalat működésében, hanem egy átgondolt, méltóságteljes átadásként értelmezhető, amely lehetőséget teremt a szervezet megújulására és további fejlődésére. A vállalat története azt mutatja, hogy

a pénzügyi stabilitás mellett a munkavállalók iránti elkötelezettség, a stratégiai alkalmazkodás és az értékalapú vezetés a fenntartható működés kulcstényezői lehetnek – még válságos időszakokban is.



1. ábra A vállalkozás létszámának alakulása (2000-2024)

Forrás: saját szerkesztés



2. ábra A vállalkozás árbevételeinek alakulása [ezer Ft] (2000-2024)

Forrás: saját szerkesztés

3.1. Elképzelések és beavatkozások hatása (2021–2022)

A tulajdonos elképzelései 2021-ben kezdhettek testet öltetni: nőtt a bevétel és az eredmény is. Ez arra utal, hogy a bevezetett intézkedések és szervezeti változások – legyen szó új üzleti modellről, bővített szolgáltatásról, vagy hatékonyabb működésről – kezdetben pozitív hatást gyakoroltak.

2022-ben azonban már látszik az eredmények visszaesése, ami kétféleképp értelmezhető:

- A piaci környezet romlott, vagy
- A változtatások nem váltották be teljesen a hozzájuk fűzött reményeket.

3.2. Befektetett eszközök növekedése 2023-ra

2023-ban valószínűleg már jelentős összegeket fektettek be hosszú távú eszközökbe (pl. gépekbe, technológiába, infrastruktúrába). Ezek a befektetések rövid távon növelik a kiadásokat és csökkentik az adózott eredményt, mivel még nem térülnek meg azonnal. Ugyanakkor hosszabb távon hozzájárulhatnak a hatékonyság és a nyereségesség javulásához. Ez megmagyarázza, miért csökkent jelentősen az eredmény, miközben az árbevétel nem esett olyan mértékben vissza.

3.3. Háború és külső környezet hatása (különösen 2022–2023)

Az orosz–ukrán háború közvetett módon alapanyag- és alkatrészhiányhoz vezetett, ami minden iparágban érezte hatását. Ez különösen akkor jelent problémát, ha a vállalat termelése, szolgáltatása, vagy beruházása erősen anyag- vagy importfüggő. A gyártási vagy szolgáltatási folyamatok lassulhatnak, a költségek nőhetnek, a határidők tolódhatnak – ez mind csökkenti a versenyképességet, és ronthatja az ügyfélélményt.

3.4. Munkaerő és belső terhek

A létszám 2021-ben megnőtt, de 2023-ra csökkent – ez szintén utalhat racionalizálásra vagy erőforrás-gazdálkodási nehézségekre. Ha a létszámot nem követték le megfelelő hatékonyságjavító intézkedések, akkor az a költségek emelkedéséhez vezetett, ami szintén rontja az eredményességet. Az évtizedek alatt kiépült külkapcsolati háló – főként német, osztrák és régiós partnerekkel – hozzájárult ahhoz, hogy a KTT termékei nemcsak belföldön, hanem nemzetközi ipari rendszerekben is megtalálhatók legyenek.

A szervezetfejlesztés kérdése már az alapító időszakában is jelen volt, azonban a tudatosabb szervezeti struktúraépítés és a stratégiai tervezés igazán csak az ügyvezetőváltás után kapott új lendületet. 2020-ban Kubinszky János visszavonulása után Takács Gábor vette át a cég irányítását. Egy évvel később, 2021-ben a vállalat svéd kézbe került: az Axel Johnson International cégcsoport részeként a KTT új szervezeti és piaci perspektívákat kapott. Ez a fordulat felveti a kérdést: vajon mi motiválja egy sikeres, magyar tulajdonban lévő, külpiacon is aktív középvállalat tulajdonosát az értékesítésre? A kérdésre adott válasz azonban nem csupán gazdasági számokban mérhető. A tulajdonosváltás hátterét, a szervezetfejlesztés folyamatát és a jövőbeli célokat már az új ügyvezető, Takács Gábor mutatja be – az interjúban, amely esettanulmányunk zárásaként.

4. Szakmai interjú

Az interjúalany tájékoztatása alapján a KTT története az 1980-as évekig nyúlik vissza, amikor a rendszerváltozás során feldarabolódott Afit gumiiipari vállalatból önállósodva kezdte meg működését. Kezdetben a keleti blokk országainak gépjárműipara jelentette a fő piacot, azonban a cég fokozatosan nyitott a nyugat-európai irányba is, elsősorban német partnerek irányába. Mára mintegy 15–20 országba exportálnak terméket, többek között Mexikóba és Indiába is.

A tulajdonosváltásra 2020-ban került sor. Az alapító, Kubinszky János életkorára való tekintettel úgy döntött, hogy átadja a vezetést, illetve a tulajdonosi jogokat. Az ajánlattevők közül végül a svéd Axel Johnson vállalatcsoport lett a befutó, amely nem csupán pénzügyi befektetőként, hanem részben szakmai partnerként is jelen van.

A kiválasztás során fontos szempont volt, hogy ne konkurens vállalathoz kerüljön a cég, illetve hogy a leendő tulajdonos tőkeerőssége biztosítsa a további növekedéshez szükséges beruházásokat. A tulajdonosváltás ugyanakkor nem járt automatikus piacbővüléssel, új vevői körrel vagy telephelynyitással. Az interjúalany szerint azonban a vállalat jelentős kapcsolati hálójához jutott hozzá a cégcsoport más tagjain keresztül. A közös adatbázisok, egységes készlet- és partneryilvántartások lehetővé teszik az együttműködést, az erőforrások megosztását és az információáramlás felgyorsítását.

A működésben egyértelműen megjelentek a multinacionális szervezeti működés sajátosságai: az éves tervezés, negyedéves és havi beszámolók, valamint a vállalatirányítási rendszerekbe történő adatszolgáltatás követelménye. Bár ez jelentős adminisztrációs és szervezési többletet ró a menedzsmentre, a transzparens működés hosszú távon stabil alapokat teremt. A napi szintű kontroll és

tervezés a korábban családiasabban működő struktúrához képest új típusú hozzáállást igényel mind vezetői, mind operatív szinten.

A HR-politikában szintén komoly szemléletváltás történt. Az Axel Johnson által működtetett belső képzési rendszer, a Haxintar Akadémia keretében rendszeres mikroképzések, vezetői tréningek és utánpótlásprogramok zajlanak, amelyekhez a soproni cég is csatlakozott. A nemek arányára, életkori összetételre és utódlási stratégiákra vonatkozó elvárások a humánpolitika új irányait jelölik ki. A KTT a helyi szakképzéssel, egyetemekkel is szoros kapcsolatot ápol, hogy hosszú távon biztosítani tudja a szakember-utánpótlást. Külön kihívást jelent a soproni munkaerőpiaci helyzet, amelyet az osztrák munkavállalási lehetőségek erősen befolyásolnak.

Az interjúalany elmondása alapján több ukrán és közép-ázsiai operátor is dolgozik már a cégnél, emellett Budapesttől Szegedig próbálnak toborozni. A magasabb elvárásokkal járó pozíciók esetén nyelvismerettel rendelkező szakemberekre is szükség van, akik képesek a nemzetközi vállalati kommunikációra.

A cég portfóliójának átalakítása elkerülhetetlen volt. A szimeringek – tengelytömítések – gyártására fókuszáló első 40 év után a KTT egyre inkább egyedi, szerszámfüggő termékek gyártására helyezte a hangsúlyt. Ezek előállítására drágább, viszont a piaci versenyben kevésbé kiszolgáltatott, mint a távolkeleti standard tömegtermékeké. A svéd befektető belépésével lehetővé vált a szükséges szerszámok és berendezések beszerzése, ami hosszú távon biztosíthatja a fenntartható működést. A vállalat ugyanakkor igyekszik megőrizni rugalmas működését. Raktárkészletét úgy alakítja, hogy a piaci igényeket kiszolgálva, akár másnapi kiszállítással is tudjon reagálni. Ez szembemegy bizonyos nemzetközi készletezési elvekkel, de a cégvezetés tapasztalatai szerint a magyar piacon ez versenyelőnyt jelent. Konfliktusok forrása lehet például a svéd partnerek által preferált készletleértékelési gyakorlat és a helyi tapasztalatokon alapuló készletgazdálkodás eltérése. A külső körülmények – például a COVID-19 járvány, az ukrán-orosz háború, a német autóipar ciklikus ingadozása – jelentős hatással voltak a cég működésére. A COVID idején a vállalat jelentős raktárkészletének köszönhetően képes volt kiszállítani megnövekedett keresletet, míg más versenytársaknál áruhiány lépett fel. Ugyanakkor a háborús helyzet miatt Oroszország és Ukrajna, korábbi nagy piacok kiestek. A stratégiai cél jelenleg az, hogy a KTT olyan partnereknek szállítson, akik egyedi tömítéstechnikai megoldásokat keresnek – ezáltal csökkentve a piaci kiszolgáltatottságot.

A szervezetfejlesztés során nagy hangsúlyt fektettek a kommunikációra. Az interjúalany elmondása szerint a transzparencia, a személyes párbeszéd és a folyamatos tájékoztatás segített megelőzni a válságokat és növelte a munkavállalói lojalitást. Bár voltak távozások, mára egy stabil és elkötelezett csapat dolgozik a cégben, amely képes megfelelni a nemzetközi elvárásoknak is.

A KTT története jó példája annak, miként válhat egy magyar középvállalat a nemzetközi üzleti környezet részévé anélkül, hogy feladná működésének alapelveit. A svéd tulajdonos által képviselt struktúra, transzparencia és hosszú távú tervezés ugyan komoly alkalmazkodást kívánt, de hozzájárult a cég stabilitásához és fejlődéséhez. A vállalat sikere annak is köszönhető, hogy a változások során képes volt megtartani helyi beágyazottságát, emberközpontú szemléletét és alkalmazkodni a globális elvárásokhoz.

5. Befejezés

Köszönetünket fejezzük ki Takács Gábor ügyvezető úrnak, aki nemcsak betekintést engedett a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. működésébe, hanem a szakmai párbeszédet is nyitottsággal és támogatással segítette. Külön értékeljük, hogy az interjú során a jövőbeli kutatási együttműködés lehetőségét is felvetette.

Kutatói oldalról ígéretet tettünk arra, hogy a vállalat által megosztott bizalmas információk nem kerülnek publikálásra, és az elemzés során kizárólag azok az adatok és összefüggések kerülnek bemutatásra, amelyek a szervezetfejlesztési tapasztalatokat általánosabb tudományos keretbe illesztve segíthetik a régió más vállalatainak fejlődését is.

Bízunk abban, hogy a jövőben nemcsak esettanulmány formájában, hanem primer, a munkatársak véleményére alapozott, empirikus kutatás segítségével is hozzájárulhatunk a vállalat szervezeti tanulásához és tudatos fejlesztéséhez.

Irodalomjegyzék

- Bui, H. T. M., Nguyen, T. N., & Do, T. T. (2022). Knowledge sharing and SME internationalization: The mediating role of business network performance. **Sustainability*, 14*(7), 3915. <https://doi.org/10.3390/su14073915>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2024). Empowering leadership, innovation-oriented HRM practices, and organizational innovation: The mediating role of employee voice. **International Journal of Hospitality Management*, 117*, 103667. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103667>
- Coviello, N. E., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0101-6>
- Endrődi-Kovács, V., & Nagy, S. G. (2022). A kelet-közép-európai kis- és középvállalkozások versenyképességi környezete az Európai Unióban. **Közgazdasági Szemle*, 69*(3), 314–338. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.3.314>
- European Commission. (2023). SME Performance Review. In **EU Single Market Economy**. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en
- Halasi, D., Schwarcz, P., Mura, L., & Roháčiková, O. (2019). The impact of EU support resources on business success of family-owned businesses. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 13(1), 846–853. <https://doi.org/10.5219/1167>
- Ivanová, E., Kramárová, K., & Borovská, A. (2024). Work satisfaction in SMEs: A comparative study of selected countries in Central and Eastern Europe. **Review of Economic Perspectives**. Advance online publication. <https://doi.org/10.2478/revecp-2024-0003>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- OECD. (2020). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020. https://www.oecd.org/en/publications/2020/03/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020_19316ac1.html
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- PwC. (2023). Entrepreneurship and SMEs in Central and Eastern Europe. In **The Future of Government in CEE**. <https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/entrepreneurship-and-smes-in-CEE.html>
- Rigillo, M., Galluccio, G., Fabbicatti, K., Block, M., Ermolli, S. R., & Perriccioli, M. (2024). Digital and circular innovation for Made in Italy wood supply chain: The FoRWARD research project. In M. De Rosa, A. Giordano, & F. Bifulco (Eds.), *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 1189, pp. 138–147). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74723-6_12
- Tick, A. (2023). Evaluation of Industry 4.0 familiarity at SMEs in Central-Eastern Europe using Machine Learning Algorithms. In *Proceedings of the 2023 17th IEEE International Symposium on*

Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI) (pp. 643–648). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/SACI58269.2023.10158645>

Virglerová, Z., Khan, M. A., Martinkute-Kauliene, R., & Kovács, S. (2020). The internationalization of SMEs in Central Europe and its impact on their methods of risk management. **Amfiteatru Economic*, 22*(55), 792–807. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>

Leadership competencies and employee well-being

The effects of classic and digital leadership competencies on employee well-being

Marianna Fehérné Kiss Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economics and Regional Sciences, Gödöllő, Hungary, ORCID ID: [0009-0002-6362-063X](https://orcid.org/0009-0002-6362-063X), feherne.kiss.marianna@phd.uni-mate.hu

Szabina Gulyás Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economics and Regional Sciences, Gödöllő, Hungary, ORCID ID: [0009-0002-9122-8897](https://orcid.org/0009-0002-9122-8897), gulyas.szabina@phd.uni-mate.hu

Orsolya Hebeny-Fuchs Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economics and Regional Sciences, Gödöllő, Hungary, ORCID ID: [0009-0009-1864-6321](https://orcid.org/0009-0009-1864-6321), hebeny-fuchs.orsolya@phd.uni-mate.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2025.5.56>

Abstract

Relevance: Due to rapid technological development, organizations continuously face new challenges, which requires a different approach, attitude and skills from leaders and subordinates. Researching the effects of digital development is a relatively new field, therefore consequences associated with digitalization in the workplace-related health have not been thoroughly explored so far.

Purpose: This study investigates how management skills affect psychological well-being. We hypothesized that having good digital leadership skills positively influences well-being.

Methods: We conducted an anonymous, online survey using validated scales (ClassicFuehr, DigiFuehr 2.0, JAWS). The questionnaire was created in Google Forms, and results were analysed using Microsoft Excel and R software. (Claassen et al., 2021, 2023 and Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., & Kelloway, E.K., 2000)

Results: The findings confirm that both leadership competencies (ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0) are positively related to employee well-being, but classic leadership competencies show stronger predictive relevance for employees' emotional experiences at work (JAWS).

Conclusion: Our research confirms that both classic and digital leadership competencies are positively related to each other and employee well-being, with classic leadership competencies showing stronger predictive power. Education and position had greater influence on perceptions of leadership and well-being than gender or generational affiliation.

Keywords: digital transformation, leadership competencies, psychological well-being, employee well-being, challenges of the digital age

JEL codes: M12, I31, O33

1. Introduction

The acceleration of digital transformation significantly reshaped organizational operations, placing increasing demands on both leaders and employees. While technological advance was once a competitive advantage, they are now essential for basic operation. As a result, leadership competencies have expanded, and a new form of leadership, the digital leadership has emerged. However, technology alone does not ensure successful transformation. A key challenge lies in shaping organizational culture and mindset to adapt effectively. Leaders play a critical role in this since a leader can steer the corporate culture in the right direction and convey the company's vision (Türk, 2023). The core problem addressed is the mismatch between the pace of technological change and organizational adaptability. Leaders face external resistance from teams and internal doubts due to the complexity of digital processes. In parallel, employees are burdened by automation, workforce reduction, and the need to acquire new digital skills—often feels like learning a second profession (Kőműves et al., 2024, Kőműves et al., 2022). This issue is relevant as employees often face the pressure of multitasking, constant connectivity, and rapidly evolving digital tools. These changes may affect the well-being of employees, making it important to examine how management can support staff during digital transformation. Therefore, this paper explores the relationship between leadership competencies and employee well-being in the context of rapid digitalization.

1.1. Research Aim

The main objective of this study is to examine the relationship between leadership competencies – both classic and digital – and employee well-being. Specifically, it aims to investigate how leadership styles influence the emotional and psychological experiences of employees in digitally transforming organizations. The research is guided by the following questions:

- Is there a significant relationship between classic and digital leadership competencies?
- How do classic leadership competencies influence employees' job-related well-being?
- How do digital leadership competencies influence employees' job-related well-being?

2. Literature Review

Due to the digital transformation of recent decades workplaces have been reshaped, demanding new competencies from both employees and leaders. As digital tools become basic to operation, leadership styles changed too, giving rise to digital leadership. However, adopting technology alone does not guarantee success. Instead, organizational culture and leadership adaptability are crucial. This paper explores the relationship between digital leadership competencies and psychological well-being in the workplace. Addressing this topic is essential, as technological demands increasingly affect mental health and employee satisfaction. The study analyzes how leadership competencies impact well-being in the fast-changing digital environment.

Well-being refers to more than the absence of stress—it includes areas such as a sense of control, personal potential development, striving for meaningful goals, and the presence of positive human relationships. (Huppert, 2009) The World Health Organization (WHO) defines it as "a state of complete physical, mental and social well-being, and not merely the absence of disease or infirmity". (Grad, 2002) Later, this was refined to include recognizing one's abilities, managing normal stress, and

contributing to the community. (WHO, 2001) Psychological well-being also includes elements such as interest, commitment and trust as well. Fredrickson & Joiner (2000) stated that positive feelings lead to positive behavior and growing cognitive abilities, while positive behavior and perception support positive emotions. With constant digital demands, leaders must navigate not just technical implementation but its impact on employees' well-being since this affects digital transformation itself, as job expectations, if they are not aligned with appropriate skills, may lead to fatigue and burnout among employees. In contrast, adequate resources contribute to reaching a motivated state, which also determines the level of workplace engagement. (Larjovuori et al., 2016)

According to German researchers (Claassen et al., 2021, 2023), the literature does not contain an accepted definition for term "digital leader," but they emphasize Chaiyaset Promsri's comprehensive work (Promsri, 2019), whose research collected 64 characteristics of the digital leader and then narrowed these down to six equally important elements. The elements can be seen in Figure 1:

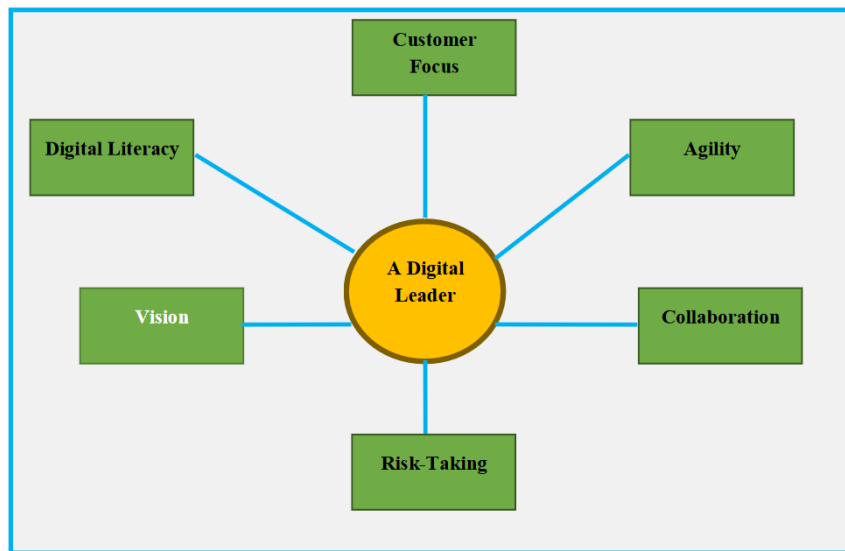


Fig. 1. 6 characteristics of a digital leader that ensure the success of digital transformation

Source: <https://gphjournal.org/index.php/bm/article/view/249/113>

Download Time: 3/12/2024

Dimitriadi (2019) states that term “digital” should draw leaders' attention to the need to understand the relationship between human and non-human participants in the problem-solving process and the opportunities it may present.

The importance of the connection between workplace-related well-being and digital leadership is reflected in increasing intensity of research on this topic. A British-German study showed a link between digital leadership competencies and the psychological well-being of leaders, with those possessing lower digital skills more likely to experience lower well-being. This suggests that digital transformation increases stress for leaders, and the lack of necessary digital skills negatively impacts their personal well-being, highlighting the importance of integrating digital competency development into managerial training. (Zeike et al., 2019) Another literature (Larjovuori et al., 2016) not only examined the psychological well-being of leaders but also the well-being of subordinates in relation to digital transformation. They emphasized that employee well-being directly impacts the success of digital transformation. If job expectations are not aligned with the appropriate digital skills, this may result in

increased workload, time pressure, loss of concentration, and weakened sense of control, which can ultimately lead to fatigue and burnout. On the other hand, when employees are supported with adequate resources and digital competencies, it leads to higher motivation and stronger workplace engagement. They argue that strategic leadership and the so-called "servant" leadership style are crucial for the success of digital transformation. **Greenleaf (1977)** defined this as a leadership style that takes into account and cares about the well-being of employees. Later research has proven that this leadership style contributes to employee engagement (**de Sousa & van Dierendonck, 2017**) and that employees working under such leadership are less likely experiencing burnout due to perceived fairness and involvement. (**Hakanen & van Dierendonck, 2011**) A recent study emphasized the significant personal, societal, and economic costs of neglecting employees' mental health and psychological well-being. Figure 2 shows the rapid increase in psychological and psychiatric conditions as a basis for disability pensions in Australia. (**Johnson et al., 2020**)

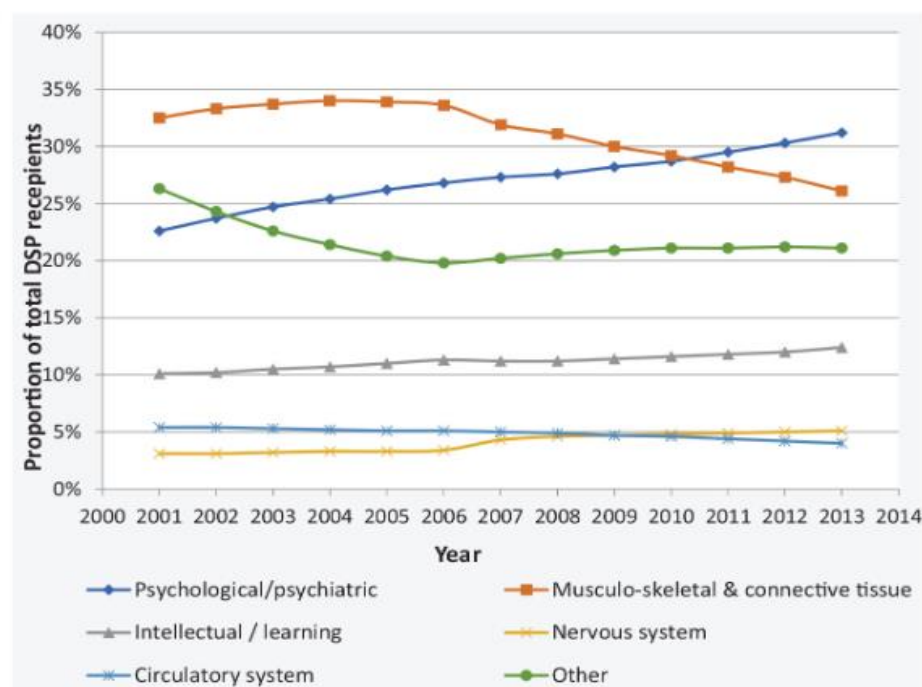


Fig. 2. Changes in the health grounds for eligibility for disability pension

Source: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0312896220922292>

Download Time: 10/12/2024

The nature of an employee's job, where they spend one-third of their day, significantly impacts their physical and emotional health, and this has changed due to recent technological advancements. Johnsson and colleagues categorized the impacts of digital transformation into two areas: changes in how work is done through automation and advanced technology, and the flexibility in where and when work takes place due to technological advances. (see Figure 3)

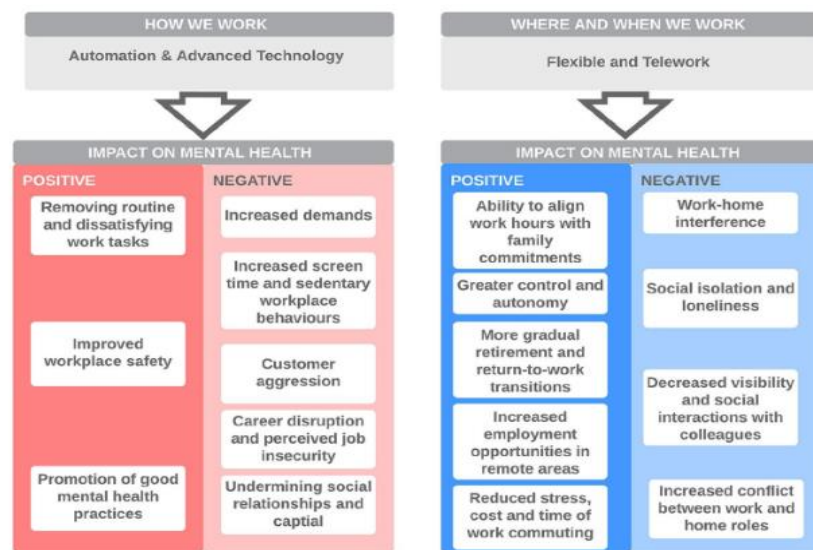


Fig. 3. The impact of technological change on mental health and well-being in the workplace

Source: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0312896220922292>

Download Time: 10/12/2024

This summary can serve as a starting point for organizations to review their current practices for preventing or reducing the negative impacts of technology, as they play a central role in fostering and maintaining psychological well-being.

2.1. Epitome and Hypotheses

2.1.1. Epitome

Our research aims to understand the relationship between leadership competencies and employees' job-related well-being in contemporary organizations. Regarding management capabilities, the concept of "leadership" was differentiated along two dimensions: "classic" leadership competencies that shape the traditional framework and foundational principles of management, and "digital" competencies, emerging in response to digital transformation, which became essential in the 21st century. Previous studies in organizational psychology and leadership theory suggest that both influence employee experiences and outcomes. We developed our hypotheses to assess the relationship between classic and digital leadership competencies, and whether either dimension contributes positively to job-related well-being.

2.1.2. Hypotheses

Based on preliminary literature review and empirical findings in leadership concepts and organizational psychology, we formulated the following three hypotheses:

H1: There is a significant relationship between classic and digital leadership competencies.

H2: Classic leadership competencies positively affect employees' job-related well-being.

H3: Digital leadership competencies positively affect employees' job-related well-being.

Each hypothesis aligns with emerging leadership theories and responds to real-world organizational challenges, such as employees' emotional health and leaders' effect on it.

Table 1 summarises the evolution of our hypotheses.

Table 1: Development of hypotheses

No.	Relevance	Purpose	Problem	Literature review	Hypotheses (briefing)
H1	Aligning different forms of leadership, Digital leadership rises in the 21st century	Understand synergy and alignment regarding different sets of leadership competencies	The need of new leadership competencies due to digital transformation	- Claassen et al. (2021, 2023), - Promsri (2019) - Zeike et al. (2019)	There is a relationship between classic and digital leadership competencies
H2	Emotional health focus at workplaces, which affects employee experiences and outcomes	Test the impact of classic leadership competencies on employees' job-related well-being	Employees' experiences regarding their leaders affect their emotional health	- Claassen et al. (2021, 2023), - Larjovuori et al. (2016)	Classic leadership competencies positively affect employees' job-related well-being
H3	Rise of digital leadership in the 21st century, Emotional health focus at workplaces	Test the impact of digital leadership competencies on employees' job-related well-being	Employees' experiences regarding their leaders affect their emotional health	- Claassen et al. (2021, 2023), - Promsri (2019) - Larjovuori et al. (2016) - Zeike et al. (2019)	Digital leadership competencies positively affect employees' job-related well-being

3. Methodology

This research was conducted using a cross-sectional, anonymous, web-based, quantitative survey available in both English and Hungarian. The questionnaire was distributed to active employees based in Hungary, each having a designated line manager at their workplace. Statistical analyses were performed using non-parametric tests appropriate for ordinal data.

3.1. Study design

The target population included active employees living and working in Hungary, each of whom reported having a designated line manager at their workplace. No specific sector or job role was required for participation.

The survey contains four main sections: (1) demographic background, (2) the ClassicFuehr scale measuring traditional leadership competencies, (3) the DigiFuehr 2.0 scale assessing digital leadership competencies, and (4) the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS). All of the three constructs were measured using Likert-type scales.

The survey was created and distributed via Google Forms tool. Participants were recruited through online platforms and professional networks, using convenience sampling. Participation was voluntary and anonymous.

A total of 296 responses were collected. Out of these, 283 participants met the inclusion criteria.

3.2. Materials

Primary data was collected through an online questionnaire targeting active employees with direct line managers in Hungary. Respondents answered demographic questions and three validated scales:

- ClassicFuehr (Claassen et al., 2021): 7 items measuring classic leadership competencies.
- DigiFuehr 2.0 (Claassen et al., 2023): 9 items measuring digital leadership competencies.
- Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) (Van Katwyk et al., 2000): 20 items assessing work-related employee well-being states.

3.2.1. Description

After responding to demographic questions, participants filled out the 3 different validated scales. The first construct, ClassicFuehr (Claassen et al., 2021), included 7 questions regarding the classic leadership competencies of respondents' superiors. The second construct, DigiFuehr 2.0 (Claassen et al., 2023), contained 9 questions evaluating the digital leadership competencies of line managers. This scale is an extended version of the original, shorter form of the DigiFuehr scale (Claassen et al., 2021). The third instrument used in this research was the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) (Van Katwyk et al., 2000), which included 20 statements regarding the respondents' job-related well-being. Final submission of the questionnaire was only possible after answering all questions. Therefore, we excluded the possibility of missing data.

ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 scales use 4-point Likert scales, while the JAWS scale uses a 5-point Likert scale.

3.2.2. Preparation

The survey was distributed electronically, over a five-month period, between August 2024 and January 2025. No formal sampling framework was applied beyond the inclusion criteria: active employment and presence of a dedicated line manager. Participation in the research as a respondent was voluntary and anonymous. Out of 296 respondents, 283 were Hungary-based active employees.

As participants had to answer every question to submit, and the final sample included fully completed surveys only, no data cleaning regarding missing values was necessary.

This study used a cross-sectional, correlational design to examine associations between leadership competencies and job-related well-being. Given the ordinal nature of the data and the non-probability sampling, non-parametric statistical methods were prioritized to ensure appropriate inference.

The survey was created using Google Forms, and the data were analysed using Microsoft Excel and R software.

3.2.3. Demographic background of study population

A total of 296 individuals completed the questionnaire, of which 283 stated that they live and work in Hungary ($n=283$). Out of them 92 were male (32.51%) and 191 were female (67.49%). Respondents were born between 1957 and 2005. Almost one-third of them belonged to Generation X (born between 1965-1980), and nearly two-thirds to Millennials (born between 1981-1996). Only one percent of the participants belonged to the Boomer Generation (born between 1946-1964) and less than ten percent to Generation Z, the youngest generation with workers already active (born between 1997-2012). See Table 2.

Table 2: *Gender and generations of respondents*

Gender & Generations (born between)	Boomer Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1980)	Millennials (Generation Y) (1981-1996)	Generation Z (1997-2012)	Grand Total
Man	2 (0.71%)	23 (8.13%)	59 (20.85%)	8 (2.83%)	92 (32.51%)
Woman	1 (0.35%)	68 (24.03%)	102 (36.04%)	20 (7.07%)	191 (67.49%)
Grand Total	3 (1.06%)	91 (32.16%)	161 (56.89%)	28 (9.89%)	283 (100.00%)

Two-thirds of respondents work as team members in their current position, without ownership or leadership roles. Nearly two-thirds hold higher education degrees, at least at Bachelor's level. Further details of participants' educational qualifications and work positions are presented in Table 3.

Table 3: *Participants' level of education and current position at work*

Education & Position	Owner	Senior manager / Director	Junior manager / Team leader	Team member / Employee	Other	Grand Total
Vocational school	-	-	1	12	2	15 (5.30%)
High school graduate	1	2	3	34	6	46 (16.25%)
Professional certificate	-	3	4	29	-	36 (12.72%)
Bachelors degree	2	12	13	51	1	79 (27.92%)
Masters degree	6	11	15	59	2	93 (32.86%)
MBA or PhD	2	3	5	3	1	14 (4.95%)
Grand Total	11 (3.89%)	31 (10.95%)	41 (14.49%)	188 (66.43%)	12 (4.24%)	283 (100.00%)

3.3. Methods and analyses

Leadership competency and employee well-being scores were treated as ordinal variables. Since the nature of our data was ordinal and not considered continuous, we did not test for normality or use parametric testing. To examine associations between classic leadership competencies, digital leadership competencies, and job-related affective well-being, Spearman's rho correlations and Kendall's tau-b rank-order correlations were calculated.

Group-level differences by demographic variables were tested using the Mann-Whitney U test (Wilcoxon rank-sum test) and the Kruskal-Wallis test. For significant Kruskal-Wallis test results, Dunn's post-hoc procedure with Bonferroni correction was applied to identify specific group contrasts.

All instruments used in the questionnaire were previously validated by fellow researchers. Therefore, conducting a factor analysis to assess the internal structure of the scales was unnecessary. Cluster analysis was not included either, as the study did not aim to identify respondent typologies or latent subgroups based on leadership or well-being constructs. Neither time-series nor spatial analyses were applicable, since the data were cross-sectional, and geographical information was recorded only to verify that respondents were active employees in Hungary.

Multivariate analysis of variance (MANOVA) was not applied in this study, as the assumption of multivariate normality was not met, based on the distributional characteristics of the data. Non-parametric tests such as Kruskal-Wallis and Wilcoxon rank sum tests were used for group comparisons, as these provided a more robust analytical strategy in the context of violated normality. As per the nature of the data and the research objectives, non-parametric methods provided a more appropriate analytical approach than MANOVA.

4. Results

To evaluate the general tendencies of respondents' perceptions regarding their supervisors' competencies and their own job-related well-being, we first examine the descriptive statistics for each of the three key scales used in this study: ClassicFuehr, DigiFuehr 2.0, and Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS).

4.1. Descriptive Statistics

ClassicFuehr (classic leadership competencies of respondents' superiors) scale's minimum value is 1.00, the maximum value is 4.00. The mean is 2.87, and the median is 2.86, which means that the majority of responses fall within the upper middle range. The standard deviation is 0.76, indicating a moderate degree of variation in the values. It means that while lot of respondents share similar views, notable differences still exist in how leadership was perceived across the sample.

Similarly, DigiFuehr 2.0 (digital leadership competencies of respondents' superiors) scale has a minimum value of 1.00 and a maximum value of 4.00. The mean is 2.75, and the median is 2.89, suggesting that respondents generally chose values in the upper middle range. The standard deviation is 0.82, indicating a slightly wider spread of responses. It shows more diversity in responses, which may reflect the novelty of the concept, as digital leadership practices across different organizations are quite new compared to classic leadership routines.

JAWS (workplace well-being of respondents) scale shows a minimum value of 1.55 and a maximum value of 5.00. The mean is 3.31, and the median is 3.30, which suggests that workplace well-being was generally rated in the moderate average range. The standard deviation is 0.68, showing a moderate spread in the responses.

The above descriptive results suggest that while respondents generally rated both classic and digital leadership competencies positively, classic leadership competencies were slightly more favorably assessed. Overall, workplace well-being was perceived moderately well across the sample, with less extreme evaluations.

Table 4: Descriptive statistics

Descriptive Statistics	ClassicFuehr scale	DigiFuehr 2.0 scale	JAWS scale
Sample size (n=)	283	283	283
Min	1	1	1.55
Max	4	4	5
Mean	2.8688	2.7534	3.3117
Standard Deviation (σ)	0.7564	0.8175	0.6806
Median	2.8571	2.8889	3.3000
Mode	4	4	3

4.2. Bivariate Analyses

4.2.1. Correlation Analyses

Spearman's rank-order correlation was used first to assess the relationships between the two leadership competencies scales and the job-related affective well-being scale. Results showed a strong positive correlation between ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 scales ($\rho=0.71$, $p<0.001$), indicating a strong association between the two leadership constructs, but demonstrating an interconnection rather than redundancy. ClassicFuehr was also moderately correlated with JAWS ($\rho=0.55$, $p<0.001$), while DigiFuehr 2.0 showed a weaker but still statistically significant association with JAWS ($\rho=0.41$, $p<0.001$).

Kendall's tau-b rank correlation was also applied to assess the strength of associations between the two leadership competencies constructs and employee well-being. The analysis revealed a strong positive correlation between ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 ($\tau=0.55$, $p<0.001$), indicating a consistent relationship between the two leadership competencies scales. ClassicFuehr also showed a moderate positive association with JAWS ($\tau=0.40$, $p<0.001$), while DigiFuehr 2.0 demonstrated a weaker but still statistically significant relationship with JAWS ($\tau=0.30$, $p<0.001$).

Table 5: Spearman rank-order and Kendall's Tau-b rank correlation results

Pair	Spearman Correlation (ρ)	p-value (Spearman)	Kendall Tau-b (τ)	p-value (Kendall)
ClassicFuehr & DigiFuehr 2.0	0.7079	$< 2.2e-16$	0.5547	$< 2.2e-16$
ClassicFuehr & JAWS	0.5538	$< 2.2e-16$	0.4045	$< 2.2e-16$
DigiFuehr 2.0 & JAWS	0.4142	$3.677e-13$	0.2984	$3.889e-13$

These findings confirm that both leadership competencies constructs (ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0) are positively related to employee well-being, with classic leadership competencies having the stronger predictive relevance on JAWS.

4.2.2. Non-Parametric Group Comparison

To investigate whether the three constructs (ClassicFuehr, DigiFuehr 2.0 and JAWS) differ across different demographic groups, we applied non-parametric methods suitable for ordinal or non-normally distributed data. *Wilcoxon rank sum test* (also known as the Mann-Whitney U test) was used for binary comparisons (e.g., gender), and Kruskal-Wallis rank sum test group comparisons involving more than two levels (e.g., generation, education, position).

Table 6: Demographic groups of respondents

Gender	Generation	Education	Position
Man (1)	Boomer Generation (1)	Vocational school (1)	Owner (1)
Woman (2)	Generation X (2)	High school graduate (2)	Senior manager (2)
	Millennials (Generation Y) (3)	Professional certificate (3)	Manager, team leader (3)
	Generation Z (4)	Bachelors degree (4)	Team member (4)
		Masters degree (5)	Other (5)
		MBA or PhD (6)	

To explore potential gender-related differences across the variables, we run the Wilcoxon Rank Sum test, as it is appropriate for binary comparisons (male and female) related to ordinal data derived from Likert-type scales and does not assume normal distribution. Results show no statistically significant differences between male and female respondents and any of the three constructs of this study. Findings related to ClassicFuehr scale ($W=9107.5$, $p=0.618$), DigiFuehr 2.0 scale ($W=9371.5$, $p=0.364$), and JAWS scale ($W=9640$, $p=0.186$) indicate gender neutrality within the constructs analysed.

Table 7: Wilcoxon Rank Sum test results

Construct	Grouping Variable	Test Statistic (W)	p-value	Significant?
ClassicFuehr	Gender	9107.5	0.6180	No
DigiFuehr 2.0	Gender	9371.5	0.3637	No
JAWS	Gender	9640	0.1855	No

The Kruskal-Wallis test revealed no significant differences in any of the constructs based on “gender”, while “generation” had a significant effect on DigiFuehr 2.0 scores, but not on ClassicFuehr or JAWS. “Education” and “position” were significantly associated with both ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 scores (ClassicFuehr: $\chi^2_{(5)}=14.44$, $p=0.013$; $\chi^2_{(4)}=15.43$, $p=0.0039$; DigiFuehr: $\chi^2_{(5)}=16.43$, $p=0.0057$; $\chi^2_{(4)}=25.57$, $p<0.001$), suggesting that these demographic variables influence leadership perceptions. Regarding JAWS scale, only “position” showed a significant effect ($\chi^2_{(4)}=12.27$, $p=0.015$).

Table 8: *Kruskal-Wallis Rank Sum test results*

Construct	Grouping Variable	χ^2	df	p-value	Significant? (p<0.05)
ClassicFuehr	Gender	0.25	1	0.617	No
	Generation	7.33	3	0.062	No
	Education	14.44	5	0.013	✓ Yes
	Position	15.43	4	0.0039	✓ Yes
DigiFuehr	Gender	0.83	1	0.363	No
	Generation	8.54	3	0.036	✓ Yes
	Education	16.43	5	0.0057	✓ Yes
	Position	25.57	4	<0.001	✓ Yes
JAWS	Gender	1.75	1	0.185	No
	Generation	4.94	3	0.176	No
	Education	4.30	5	0.507	No
	Position	12.27	4	0.015	✓ Yes

The results of the Wilcoxon rank sum tests showed no significant differences between male and female respondents across the three constructs of this study: ClassicFuehr, DigiFuehr 2.0 and JAWS (all $p>0.18$). These findings were confirmed by the Kruskal-Wallis test as well. Kruskal-Wallis test suggests a potential generational shift in perceptions of digital leadership. More robust differences are visible on education and organizational position: both variables significantly influenced scores on ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0, and position was also associated with JAWS. These results indicate that the perception of leadership capabilities and work-related well-being are more meaningfully characterized by experiential factors – such as educational background or hierarchical status – than by demographic characteristics like gender or generation.

4.2.3. Post-hoc Testing

To further investigate the differences identified by the Kruskal–Wallis test regarding participants' evaluations of their supervisors' leadership capabilities, Dunn's post hoc tests with Bonferroni adjustment were performed. These analyses confirm that respondents' educational background and organizational position are associated with differences in how they rated leadership competencies on both classic and digital leadership dimensions ($P_{\text{adj}}<0.05$).

Specifically, respondents with lower levels of education, such as vocational school certificates, tended to rate their supervisors lower on leadership competencies compared to those who hold a master's degree (Education-ClassicFuehr: $P_{\text{adj}}=0.0127$, Education-DigiFuehr 2.0: $P_{\text{adj}}=0.0057$).

In terms of organizational hierarchy, respondents in owner positions rated leadership competencies more favorably than team members with no managerial responsibilities (Position-ClassicFuehr: $P_{\text{adj}}=0.0167$, Position-DigiFuehr 2.0: $P_{\text{adj}}=0.0014$).

These findings suggest that employees' educational level and role within the organization may influence their perception of managerial capabilities, possibly due to differences in expectations, detections, or alignment with leadership behaviors.

4.3. Multivariate Analyses

4.3.1. Linear Regression Model

The intercept (constant) is 1.89, suggesting that when both ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 are zero, the expected JAWS score is 1.89 ($\beta_0=1.8920$).

ClassicFuehr: The coefficient is 0.43, indicating each one-unit increase in ClassicFuehr is associated with a 0.43-point increase in JAWS score ($b_1=0.4326$). This effect is statistically significant ($p<0.001$).

DigiFuehr 2.0: The coefficient is 0.065, suggesting that each unit increase in DigiFuehr 2.0 results in only a 0.065-point increase in JAWS score ($b_2=0.0649$). This effect is not significant ($p=0.29$).

Model validity: the R^2 value of the model is 0.29. This means that ClassicFuehr and DigiFuehr 2.0 scales together explain 29% of the variance in JAWS ($R^2=0.2919$). The overall model is statistically significant, as indicated by the F-statistic ($F=57.71$, $p<2.2e-16$).

These findings highlight that the model explains a meaningful proportion of the variance in job-related affective well-being, but this is primarily driven by classic leadership competencies. Digital leadership competencies have little additional explanatory power.

4.3.2. Standardized Regression Coefficients

The *Standardized Regression coefficients* show that ClassicFuehr has a strong effect on JAWS with a value of 0.48 ($\beta_1=0.4808$), and DigiFuehr 2.0 has a minimal effect on JAWS with a value of 0.078 ($\beta_2=0.0779$).

These results suggest that traditional leadership competencies (ClassicFuehr) are substantially more predictive of affective well-being (JAWS) than digital leadership competencies (DigiFuehr 2.0). While ClassicFuehr demonstrates a moderate to strong standardized effect size, the impact of DigiFuehr 2.0 is negligible, indicating that classic leadership skills may play a more central role in shaping employees' emotional experiences at work.

5. Discussion

The primary objective of this study was to investigate the relationship between leadership competencies – both classic and digital – and employees' job-related affective well-being. The findings offer several important insights into how leadership styles and competencies impact psychological outcomes within modern organizational environments.

5.1. Verification or rebuttal of hypotheses

Based on the results of Spearman's rank order correlation and Kendall's tau-b rank correlation analyses, a statistically significant, strong, positive relationship was confirmed between classic and digital leadership competencies (ClassicFuehr-DigiFuehr 2.0: $\rho=0.71$, $\tau_b=0.55$, $p<0.001$), therefore, we accept **H1**.

Both classic and digital leadership competencies had a statistically significant, positive relationship with employee well-being. Classic leadership competencies strongly correlate with job-related affective well-being (ClassicFuehr-JAWS: $\rho=0.55$, $\tau_b=0.40$, $p<0.001$), and Digital leadership competencies have a moderate correlation with job-related affective well-being (DigiFuehr-JAWS: $\rho=0.41$, $\tau_b=0.30$, $p<0.001$). Based on these results, we accept **H2** and **H3**.

Table 9: Summary table of verification or rebuttal of hypotheses

No.	Materials	Methods	Results	Verdict
H1	H1R1	Spearman's rank-order correlation and Kendall's tau-b rank correlation	Strong positive relationship confirmed	Confirmed
H2	H2R1	Spearman's rank-order correlation and Kendall's tau-b rank correlation	Strong positive relationship confirmed	Confirmed
H3	H3R1	Spearman's rank-order correlation and Kendall's tau-b rank correlation	Moderate positive relationship confirmed	Confirmed

5.2. Interpretation of Key Results

The significant positive correlations between both classic and digital leadership competencies and affective well-being suggest that employees perceive leadership quality as a key factor in their emotional experience at work. This aligns with other main leadership theories, such as transformational and servant leadership, which emphasize emotional and relational dimensions of effective people management. Classic competencies showed a slightly stronger relationship in the analyses. This suggests that while digital skills are increasingly important, classic leadership traits – like fairness, flexibility or open communication – still play a vital role to employees' psychological outcomes. At the same time, in the age of digital transformation, managing remote teams, implementing the latest technologies for work and communication, or maintaining cohesion in hybrid or virtual environments, has become essential, and requires a new set of leadership skills. This dual and parallel relevance supports the concept that effective leadership today must include traditional and digital skills to meet employees' needs.

5.3. Theoretical Implications

The study supports an integrated model of leadership effectiveness that involves both digital and classic competencies. This finding adds nuance to leadership theories while suggesting that effective leadership in the 21st century is multidimensional, requiring the integration of technological skills with managerial consistency.

The findings support a dual-competency framework that integrates digital fluency with classic leadership behaviors. The strong correlation between classic and digital leadership competencies suggests these are related dimensions. Future leadership theory may benefit from treating digital leadership not as a subcategory, but as a complementary factor requiring separate development and assessment. It is important to mention that leaders may strive in one area while needing development in the other. Therefore, theoretical frameworks need to treat digital leadership as an independent but complementary dimension to traditional models.

5.4. Practical Implications

These findings emphasize the necessity of leadership selection procedures and leadership development programs that balance both factors: classic leadership competencies, such as emotional intelligence, fairness, and clarity, alongside digital skills, like virtual team management, or tech-enabled work procedures and communication. Organizations can design selection and training mechanisms that involve both competency areas, to build resilient work cultures with employee well-being.

6. Limitations and Future Research Directions

Our study has some limitations that must be acknowledged, along with directions for future research.

7.1. Limitations

Cross-Sectional Design: In this study we used a cross-sectional survey methodology, which limits causal inference. While our findings indicate relationships between the different factors, they do not confirm the directionality of influence. There is a possibility that employees with higher well-being are more likely to perceive leadership behavior positively.

Self-Report Bias: All data were collected through self-reported questionnaires, which can introduce biases. Employees may have over- or underestimated their leaders' competencies or their own affective states.

Sample Size and Diversity: While the sample was sufficient for completing the statistical analyses and detecting relationships, it may not fully represent the broader Hungarian workforce or international organizational contexts. The participants came from various sectors and geographic regions within Hungary, which supports a certain level of diversity. However, the use of non-probability sampling limits the external validity of the findings. Furthermore, sectoral or organizational-level factors – such as company size, ownership structure, or industry-specific leadership norms – may have influenced the observed patterns. These factors should be taken into account when interpreting the generalizability of the results beyond the studied sample.

7.2. Future Research Directions

Longitudinal Studies: Future research could employ longitudinal designs to assess how changes in leadership behaviors influence job-related well-being factors over time. This would enable stronger suggestions about causality and dynamic interaction.

Experimental Approaches: Introducing leadership training programs and assessing their impact on employee well-being through experimental design would offer deeper insights into the practical applications of the findings.

Broader Constructs of Well-being: While affective well-being is a key component, future studies could incorporate other well-being dimensions, such as job satisfaction, burnout, or work-life balance. It could provide a broader picture of leadership competencies and their effect on employees.

Cross-Cultural Analysis: Since leadership perceptions and employee experiences can vary widely across cultures, it would be valuable to replicate the study in different national cultures to test the universality of the findings.

7. Conclusion

Overall, the results of our research confirm that both classic and digital leadership competencies are positively related to each other and employee well-being. Furthermore, the predictive strength of classic leadership competencies is greater than the influencing aspects of digital leadership competencies.

Demographic factors such as education and organizational position (rather than gender or generational affiliation) were consistently associated with perceptions of leadership competencies and employee well-being. Our findings also highlight the relevance of traditional leadership capabilities in the digital context.

As organizations become more technologically integrated and geographically extended, the ability of leaders to adapt to these changes may directly influence not only organizational performance but also the mental and emotional health of employees. Therefore, investment in comprehensive leadership development is not only a strategic advantage but a moral factor.

8. Recommendation

Our results emphasize the continued relevance of classic leadership capabilities while also validating the emerging construct of digital leadership in contemporary organizational psychology. Future research should explore longitudinal and cross-cultural dimensions of this relationship and investigate potential mediators such as organizational culture, remote work dynamics, or team cohesion.

From a practical standpoint, organizations should prioritize the development of classic leadership capabilities parallel to digital domains. Tailored leadership development programs should consider employees' educational levels and hierarchical roles to maximize engagement and relevance. Moreover, leadership assessments and succession planning processes should incorporate a balanced evaluation of both classic and digital competencies.

Finally, in the post-pandemic hybrid work era, organizations must not over-index on digital transformation at the expense of human-centered leadership. Ensuring well-being and sustaining performance requires a dual-focus approach where technology augments, rather than replaces, traditional leadership effectiveness. Table 10 summarizes our conclusions and recommendations:

Table 10: Aftermath of the results

No.	Discussion	Conclusion	Recommendation
H1	Classic and digital leadership competencies show a strong, positive correlation across respondents.	A robust association exists between traditional and digital leadership competencies. Those skills that were important before the digital transformation have been supplemented with new leadership competencies necessary in the digital era.	Leadership training can integrate classic and digital leadership skillsets in parallel.
H2	Classic leadership competencies have a strong positive correlation with job-related affective well-being.	Traditional leadership practices remain essential for employee well-being.	Organizations need to continue to invest in people-centered leadership programs.
H3	Digital leadership competencies moderately correlate with job-related well-being, less strongly than classic leadership competencies.	Digital leadership matters for job-related well-being, but it is not a standalone driver.	Progressing digital competencies should complement, and not replace, classic leadership development.

References

- Claassen, K., Dos Anjos, D. R., Ketttschau, J., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16, 1-8. DOI: 10.1186/s12995-021-00335-x
- Claassen, K., Rodil Dos Anjos, D., Ketttschau, J. P., Wrede, S. J. S., & Broding, H. C. (2023). DigiFuehr 2.0: Novel insights for digital leadership. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12383. DOI: 10.1002/1348-9585.12383
- Dimitriadis, Y. (2019). Who you're gonna call? The development of university digital leaders. A case study. *Media Studies*, 10(19), 102-118. DOI: 10.20901/ms.10.19.6
- Fredrickson, B.L., Mancuso, R.A., Branigan, C., & Tugade, M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 2000 Dec, 24(4), 237–258.
- Grad, Frank P. (2002). The Preamble of the Constitution of the World Health Organization. *Bulletin of the World Health Organization*, 80 (12), 981 - 984. World Health Organization. Link: <https://iris.who.int/handle/10665/268691>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. ISBN 10080910220X
- Hakanen, J. and Van Dierendonck, D. (2013). 'Servant-leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout'. *International Journal of Servant-Leadership*, Vol. 7, No. 1, 253–261.

Huppert, F.A. (2009), Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences†. Applied Psychology: Health and Well-Being, 1: 137-164. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>

Industry 5.0: Adding the human edge to industry 4.0, *SAP Insights*, date of download: 2024.12.05. Link: <https://www.sap.com/insights/industry-5-0.html>

Johnson A., Dey S., Nguyen H., Groth M., Joyce S., Tan L., Glozier N., Harvey S.B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Sage Journals*, Vol. 45, Issue 3. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>

Kőműves, Zs ; Poór, J. ; Karácsony, P. (2022) Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira *Marketing És Menedzsment* 56 : 2 pp. 72-82. , 11 p. (2022)

Kőműves, Z.S. ; Poór, J. ; Mura, L. ; Tóth, A. ; Varga, E. ; Hollósy-Vadász, G. (2024) Labour Shortage and Labour Retention as a Possible Strategy in a Difficult Economic Situation Based on the Empirical Data of a Transitioning Economy, *Central European Business Review* 13 : 4 pp. 103-121. , 19 p. (2024)

Larjovuori R.L., Bordi L., Mäkinen J.P., and Heikkilä-Tammi K (2016). THE ROLE OF LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING IN ORGANIZATIONAL DIGITALIZATION. 26th Annual RESER Conference, 1141-1154, ISBN 979-12-200-1384-0

Promsri C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01-08.

Sousa, M., van Dierendonck, D. (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *J Bus Ethics* 141, 13–25. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2725-y>

Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1066180. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1066180

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

World Health Organisation (2001). The World Health Report 2001: Mental Health: New Understanding, New Hope. World Health Organisation. ISSN 1020-3311.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628. DOI: 10.3390/ijerph16142628