

A bizalmat erősítő vezetői viselkedés hatása a pénzügyi szektor különböző szervezeteiben*

Nyéki Emőke^{ID} – Juhász Márta^{ID}

Tanulmányunk azt vizsgálja, hogy a vezetők munkatársakkal való bánásmódjában milyen módon jelenik meg a bizalom, és ezt hogyan észlelik a beosztottak. Vizsgálatunkat a Pearson-khi-négyzet próba, továbbá a valószínűségi arányt és a lineáris kapcsolatot mutató tesztek segítségével végeztük. Négy pénzügyi szervezet összesen 556 munkatársának válaszait elemezve arra kerestük a választ, hogy a vezetők hogyan tudják a munkatársak bizalmát építeni, és a vezetői bánásmódon túl, a szervezeten belül észlelt változás mértéke és a munkatársi bizalom attitűdje hogyan befolyásolja a munkavállalói elkötelezettséget. Eredményeink alátámasztják, hogy a bizalomnak a megtapasztalása visszahat a vezetőre és növeli belső biztonságát, önbizalmát, ami további erőforrásként szolgál a szervezeten belüli bizalmi légkör erősítésére.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: M00, M51, M54, M55

Kulcsszavak: bizalom, leadership, people management, változás

1. Bevezetés

A pénzügyi döntések alapja a bizalom, amelyet a pénzügyi szektor legfőbb valutanevének tekintünk. A pénzügyi szektor, mint minden ügyfélkapcsolatokra építő ágazat, sokat tesz azért, hogy ügyfelei bizalmát elnyerje. Ugyanakkor a pénzügyi tevékenység és működés paradoxona, hogy miközben az ügyfelek bizalmára épít, a bizalmatlanság eszköztárát kénytelen használni saját működési biztonságának érdekében. Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a vezetők részéről a munkatársakkal való bánásmódban milyen módon jelenik meg a bizalom, és ezt hogyan észlelik a beosztottak. A bankok, biztosítótársaságok, pénzügyi közvetítő intézmények az általuk kínált vagy közvetített pénzügyi szolgáltatás megbízhatóságát kommunikálják a saját szervezeti megbízhatóságuk mellett, „brand” üzeneteik részeként, hiszen az ügyfél számára a pénzügyi szolgáltatások

* A jelen kiadványban megjelenő írások a szerzők nézeteit tartalmazzák, ami nem feltétlenül egyezik a Magyar Nemzeti Bank hivatalos álláspontjával.

Nyéki Emőke: Budapesti Műszaki Egyetem, PhD-hallgató. E-mail: nyeki.emoke@gtk.bme.hu

Juhász Márta: Budapesti Műszaki Egyetem, habilitált egyetemi docens. E-mail: juhasz.marta@gtk.bme.hu

Kutatásunk etikai engedélyének száma: 2024-074

A magyar nyelvű kézirat első változata 2024. február 2-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.25201/HSZ.23.3.142>

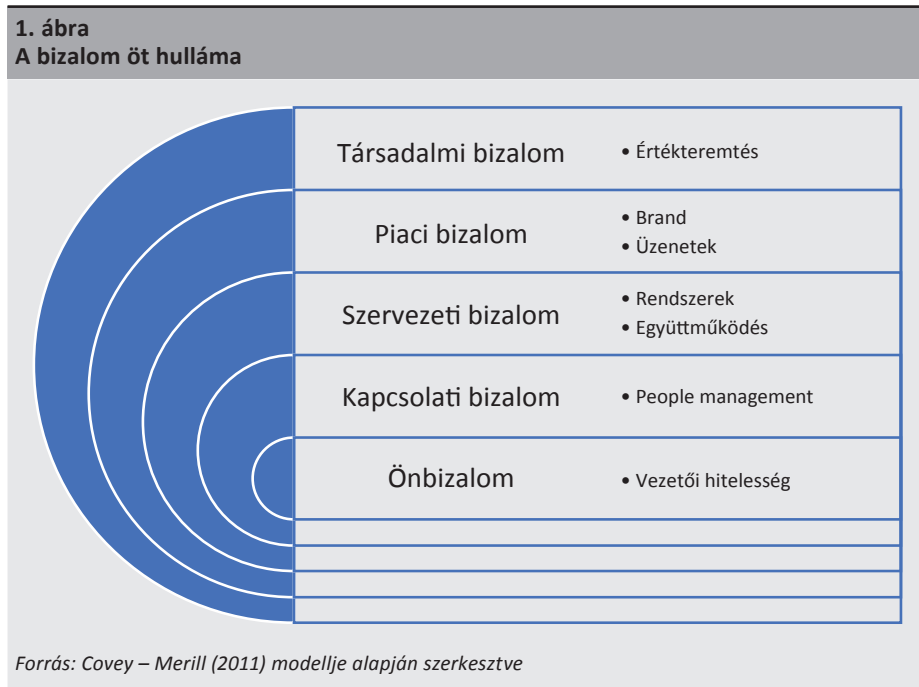
bizalmi ügyletnek számítanak (Fojtik – Farkas 2001). A pénzintézetek szervezeti megbízhatóságát szigorú nemzetközi és hazai szabályozás biztosítja, aminek eredményeként az ügyféllel történő szerződés első pillanatában ellenőrizniük kell az ügyfél valós személyét (KYC – Know Your Customer Policy). Finanszírozás esetén a kockázatkezelési eljárás részeként a banknak minősítenie kell az ügyfelet, vagy a biztosító társaságnak ellenőriznie kell a már szerződött ügyfél által bejelentett káreseményt. Az ügyfélkapcsolatok kezdetén, szigorú és standard kockázatkezelési elvek alapján a pénzügyi szervezet ún. „békeidőben” próbálja meg felmérni, hogy váratlan és nem kívánt, „háborús” krízishelyzetben, akár a legrosszabb forgatókönyv esetén az ügyfélkapcsolat hogyan alakul majd. Ennek a kockázatkezelésnek az eredményessége – beleértve az ügyfélkarakter vizsgálatát – az egyik fő tartópillére a szervezet megbízhatóságának.

A bizalom és bizalmatlanság, a felhatalmazás és a kontroll kettőssége nem pusztán a pénzügyi szektorra jellemző, de a bizalom talán ebben a szektorban kerül a leggyakrabban említésre. A bizalom meglétét vagy fontosságát olyan változások helyezik új dimenzióba 2023-ban, mint a változó pénzügyi környezet okozta betétgyűjtési lehetőségek és hitelezési feltételek, a munkavállalók atipikus munkavégzésre vonatkozó elvárásainak változása (Vörös *et al.* 2022) – akár a Covid19 hatására elterjedt home office gyakorlatából adódóan –, a negyedik ipari kornak tekinthető digitalizáció vagy az egyre növekvő mértékű adathasználat (Müller – Kerényi 2019). A megbízhatóság, kiszámíthatóság biztosítása mellett az üzleti környezet változásaira is kell a szervezeteknek reagálniuk.

Ebben a folyamatosan változó környezetben a szervezetek úgy tudnak megfelelően reagálni, ha a változásokat a vezetők gyorsan, hatékonyan és nagy biztonsággal tudják bevezetni, mert a munkatársaik bíznak bennük, biztonságban érzik magukat, és önként követik vezetőiket, illetve iránymutatásaikat. A működési kockázatból eredő erős kontroll azonban korlátozhatja a szervezeten belüli interperszonális bizalmat. A kockázat minimalizálására törekvést a vezérlő értékekre épülő szervezeti kultúra segítheti, beleértve a hierarchia minden szintjét átható bizalmat, amely továbbgyűrűzik a szervezeten kívül az ügyfelekre, hatást gyakorolva a piac más szereplőire is.

Amennyiben egy pénzintézet a piaci bizalmat erősíteni szeretné, ezt a munkát belülről kifelé kell elvégeznie. Hiteles vezetők tudatos „*people management*” eszközökkel tudják építeni munkatársaikkal a kapcsolati bizalmat, ami hatással van a szervezeten belüli bizalom mértékére. Az, ahogyan a dolgozók egymással bánnak a szervezeten belül, továbbgyűrűzik majd a piaci bizalom szintjére a szervezet „brand”-jeként, akár pénzügyi szolgáltatói, akár munkáltatói brandként. Így a szervezet által felépített piaci bizalom a társadalmi bizalom építőkövévé válik, értéket teremtve és hatást kifejtve a társadalom egészére. A hiteles vezetők hatása „feszített víztükörbe

ejtett kőként” gyűrűzik belülről kifelé, egyre szélesebb hatást kifejtve (1. ábra) (Covey – Merill 2011).



Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy a vezetőknek mit kell tenniük annak érdekében, hogy felépítsék munkatársaikban a bizalmat és a munkatársaik töretlen bizalommal kövessék őket akár egy változásokkal teli működési környezetben is. Ezzel a munkával a *vak bizalmat* mint emocionális faktort kognitív tényezőkkel, érthető és mérhető adatokkal kívánjuk *okos bizalommá* változtatni (Covey et al. 2012).

A munkatársak és vezetők közötti bizalom mértékét befolyásoló vezetői viselkedésminták beosztottak általi észlelését és prioritizálását a pénzügyi szektor négy szereplőjénél vizsgáltuk, és elemeztük hatásukat a munkavállalói elégedettségre. Megvizsgáltuk továbbá a munkatársak egyéni bizalom attitűdjét és a változó környezet hatását, illetve a vezetők és a szervezet mint munkáltató megítélését a munkavállalók által. A kutatás mérhető és érthető információkkal kívánja segíteni a vezetőket abban, hogy vezetői viselkedésükkel erősíthessék a beosztottak bizalmát napjaink folyamatosan változó világában, a gyakran emlegetett bizalmi válság idején (Edelman 2020). Tesszük ezt azért, mert a szervezetek számos összefüggést vizsgálnak a kitérő célok elérésére vonatkozóan, azonban elenyésző számban és csak elvi szinten foglalkoznak a bizalom hiányából eredő veszteség következményeivel (Bencsik – Juhász 2018). Tanulmányunk a pénzügyi szektor szereplőinél azonosított

összefüggésekről szól, azonban meggyőződésünk, hogy eredményeink más gazdasági ágak vezetői számára is hasznosak lehetnek.

A 2. fejezetben bemutatjuk azt a szakirodalmi háttérrel, amelyre alapozva megfogalmaztuk a 3. fejezetben hipotézisrendszerünket. A 4. fejezetben részletezzük kutatásunk módszertanát és a vizsgálat felépítését, majd az 5. fejezetben ismertetjük eredményeinket, végül a 6. fejezetben összefoglaljuk tanulmányunk következtetéseit elméleti és gyakorlati vonatkozásban is.

Cikkünk empirikus kutatásunk eredménye, mely a munkavállaló perspektívájából vizsgálja az employee Net Promoter Score (eNPS) értékeit a VUCA, bizalom attitűd, elvárt és észlelt felső- és közvetlen vezetői viselkedés tanulmányozásával. Bár felmérésünk iparág-specifikus, a vizsgált összefüggések eredményei más iparágak vezetőinek is hasznos információkkal szolgálhatnak arra vonatkozóan, hogy a külső környezet komplexitása és az elvárt, illetve észlelt vezetői viselkedés hogyan hat az elkötelezettségre.

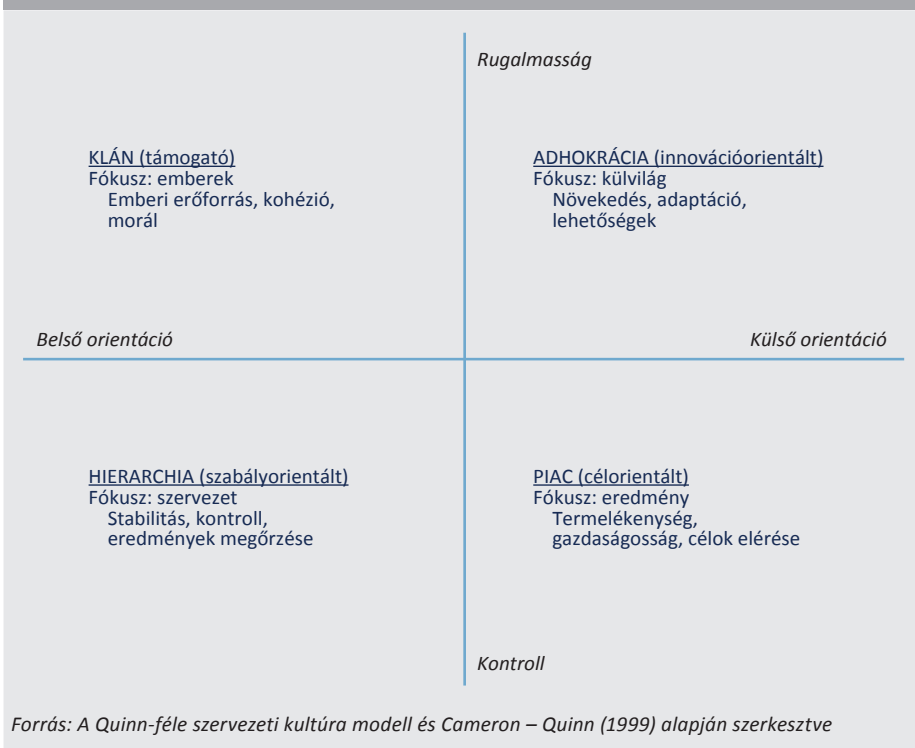
2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Szervezeti kultúra

A szervezeti környezet kedvező vagy kedvezőtlen alakulásától függően és mértékben lesznek képesek a munkatársak kiaknázni képességeiket és csapatukkal elérni céljaikat (*Hinova-McNamee 2022*). A szervezeti környezet összetett értékrendből, feltevésekből és meggyőződésekből áll, amelyek kulturális elemekként meghatározzák a vállalkozás üzletvitelének módjait (*Pettigrew 1990*). A szervezeti kultúra, mint a szervezeti hatékonyságot befolyásoló eszköz, a kollektívizmus erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését (*Tariszka 2017*), ugyanakkor lassan alakul ki, alakulása aszimmetrikus, lassan javul, gyorsan romlik.

A szervezeti kultúra Quinn-féle modellje két dimenzió négy végpontjának kombinációja mentén határozza meg annak típusait: együttműködés, klán, piac és adhokrácia kultúrákról beszélhetünk. A két fő dimenzió egymásnak feszülő, ún. „versengő értékeket” fejez ki. A függőleges tengely a „rugalmasság–stabilitás” kontinuum, amelynek egyik végén a sokoldalúság, rugalmasság, másik végén pedig a következetesség és tartósság áll, míg a vízszintes tengely a szervezet „külső–belső” irányultságának kontinuumán helyezkedik el. A „belsőre” fókuszáló szervezetek a képességekre, a folyamataik integrációjára és egységére összpontosítanak, míg a kontinuum másik végpontjához közelítők versenyképes piaci pozíciót tartanak fenn, így ezek a külső, környezetre fókuszáló szervezetek aktívan keresik a piaci lehetőségeket, igyekeznek önmagukat megkülönböztetni másoktól és ebből adódóan a versengésre összpontosítanak, felhívva magukra az ügyfelek figyelmét (2. ábra).

2. ábra
A Quinn-i szervezeti kultúra dimenziói



2.2. Interperszonális bizalom a szervezetben

Az interperszonális bizalom léte vagy éppen hiánya alapvetően meghatározza a szervezeti-környezeti hatást. A szakirodalom világossá teszi, hogy a bizalom a sikeres, magas színvonalú munkakapcsolatok (Dutton – Ragins 2017) és a teljesítmény kritikus meghatározója (Fulmer – Gelfand 2012). Az interperszonális bizalom „a fél azon hajlandósága, hogy sebezhetővé válhat a másik fél cselekedeteivel szemben, mert a másik fél akár olyat is tehet, amely független a bizalmat megszavazó fél képességétől, akaratától” (Mayer et al. 1995:712). Ebben az értelemben a bizalom mint attitűd nem más, mint tapasztalat, illetve elvárás, amely másokhoz kapcsolódik, és a bizalmat kiérdemlő személy képességének, jóindulatának és integritásának észlelésén alapul. A bizalomra való hajlam általánosított és tartós személyiségvonás, amely rólunk szól, de összefüggésben van az életen át szerzett tapasztalatokkal is (Mooradian et al. 2006). A bizalom látásmód, amely affektív (érzelmi) attitűdként jelenik meg egy másik személlyel szemben, akiről valamilyen benyomást alakítunk ki (Robinson 1996). Ez az attitűd az észlelésünkéből, meggyőződésünkéből és személyes tulajdonságainkból származik, ezért akiben magas a bizalomra való hajlandóság, azt feltételezi, hogy a legtöbb ember tisztességes, becsületes és jó szándékú (Johnson 2005). A bizalom definícióinak jelentős részében

(Blomqvist 1997) a bizalmat adó személy személyes attitűdje mint bizalomra való hajlandóság és a bizalmat kapó viselkedésének értékelése mint két alapvető meghatározó tényező szerepel (Cook – Wall 1980; Boon – Holmes 1991; McAllister 1995; Schoorman et al. 2007; Rousseau et al. 1998; Lewicki et al. 1998; Whitener et al. 1998). A bizalomra való hajlam tükrözi az általános hajlandóságot a másoknak hitelezett bizalomra (Mayer et al. 1995). Empirikus bizonyítékok arra utalnak, hogy a bizalomra való hajlandóságra főleg olyan helyzetekben van szükségünk, amikor nem áll rendelkezésünkre más információ, amire támaszkodhatnánk (Grant – Sumanth 2009; van der Werff – Buckley 2017). A vezetői munkakörben sokszor áll elő olyan helyzet, amikor a vezető saját bizalmi hajlandóságára tud támaszkodni. Ezért tartottuk fontosnak, hogy beosztott munkatársak bizalom attitűdjét vizsgáljuk a vezetők bizalmat erősítő viselkedésének összefüggésében. „A vezetés egy olyan folyamat, amely során a vezető a csoportra gyakorolt hatásokon keresztül biztosítja a célok megfogalmazását és elérését” (Répáczki – Juhász 2015:85). Ez a hatás akkor tud hatékony és eredményes lenni, ha a munkatársak hajlandóak felvállalni sebezhetőségüket anélkül, hogy ellenőriznék vagy kontrollálnák („tesztelnék”) saját vezetőjüket, mert alapvetően megbíznak bennük.

2.3. A vezető kezdeményező szerepe a bizalom kialakításában

A bizalom pozitívan korrelál a kielégített személyes szükségletekkel, így, amennyiben a vezető odafigyel beosztottjai személyes igényeire, szükségleteire, és döntéseivel hozzájárul ezen szükségletek kielégítésére, akkor ezzel önmaga pozitív megítélését segíti elő (Cook – Wall 1980), azaz ezt úgy is értelmezhetjük, hogy a kielégített szükségletek növelik a bizalmi szintet a szervezetben.

Hogy megértsük, miért a vezetők viselkedését vizsgáljuk a munkatársak és a vezetők közötti bizalom meglétének vonatkozásában, érdemes az „ügynökéletből” kiindulnunk (Eisenhardt 1989). Az elmélet megközelítésében az, aki bizalmat hitelez a másiknak „megbízóként”, a vezetőre mint „ügynökre” bízva saját érdekének, a profit maximalizálásának képviselőjét. A „megbízó” által elvárt célok elérésének kockázatát minimalizálva a vezető mint „ügynök” ellenőrzi a munkatársak viselkedését. Ugyanakkor vezető és munkatárs egyaránt törekszik az egyéni előnyök maximalizálására a kapcsolatban rejlő kockázat minimalizálásával. Tekintettel az alkalmazottak ellenőrzésének korlátjaira (Grant 1992), a vezetők és az alkalmazottak közötti magas szintű, kölcsönös bizalom kulcsfontosságú a célok elérésére tett erőfeszítések sikeréhez. Ehhez a vezetőnek tudatosan kell bizonyítania munkatársai előtt, hogy nem él vissza kiszolgáltatottságukkal a „megbízó” érdekeinek képviselője mellett, szem előtt tartja a munkavállaló érdekeit és szükségleteit is. Ellentmondásosnak tűnhet ugyanakkor, hogy a bizalmat a menedzserek gyakran „puha” és kezelhetetlennek tűnő fogalomként definiálják, mégis ez a láthatatlan tényező elengedhetetlenül szükséges feltétele a stratégiai és strukturális innovációkkal járó versenyelőny megszerzésének. A vezetők cselekedetei és szokásai olyan tudati tényezők, amelyek biztosítják a vezető–beosztott kapcsolatban

a bizalom alapját, ezért a vezető felelőssége az első lépést megtenni a bizalom építése érdekében (*Whitener et al. 1998*).

Azok a szervezetek, amelyek sikeresen elérik a vezetői megbízhatóság magas szintjét, versenyelőnyben vannak a piacon azokkal szemben, amelyek nem (*Barney – Hansen 1994*). A környezet és a versenyképességre törekvés a rugalmasabb vagy hálózati formák felé tolja a szervezeteket, és fokozott figyelem irányul a folyamatok újratervezésére. *Hammer és Champy (1993)* például lapos és csapatorientált formákként írja le a jövő szervezeteit, amelyekben a dolgozók többdimenziós munkát végeznek, és önálló döntéseket hoznak. Ezek a változások azonban csak nagyobb felügyelettel és ellenőrzéssel, az alkalmazottak és a menedzsment közötti bizalom növelésével, vagy a kettő valamilyen kombinációjával valósulnak meg. Azok a vállalatok lesznek jó helyzetben a jövőben, amelyek előre látják a változásokat, ennek megfelelően tervezik saját céljaikat és tevékenységüket, és arra ösztönzik vezetőiket, hogy bizalmi kapcsolatokat alakítsanak ki (*Barney – Hansen 1994*). A karizmatikus vezetői kommunikáció a változás során pozitívan befolyásolja az alkalmazottak szervezeti bizalmát, a változásokra való nyitottságukat és viselkedésbeli támogatásukat ily módon is elősegítve a változást. Az alkalmazottak szervezet iránti bizalma a változás során pozitívan befolyásolja a munkavállalók változás iránti nyitottságát, ami viszont hozzájárul a változáshoz való munkavállalói magatartás támogatásához (*Men et al. 2020*).

A bizalom kultúrájának kiépítését a vezetők folyamatos és elengedhetetlen feladatának szükséges tekinteni. A bizalmat ki kell érdemelni. A bizalom szervezeti kultúrája akkor jön létre, amikor a vezetők tudatosan, feddhetetlenül és etikusan vezetnek, megfelelő légkört teremtenek a nehéz beszélgetésekhez, a felhatalmazó vezetés eszközeivel ünneplik és megerősítik csapataikat, következetes és átlátható kommunikációt, valamint együttérzést gyakorolnak (*Palmer 2021*). Az etikus vezetés, azaz a szervezet által elfogadott normáknak megfelelő magatartás demonstrálása személyes cselekvéseken és interperszonális kapcsolatokon keresztül, valamint az ilyen magatartás személyes megjelenítése a munkatársak számára kétirányú kommunikáción, megerősítésen és döntéshozatalon keresztül (*Brown – Trevino 2006*) az egyik legfontosabb vezetési stílus, amely elősegíti a munkavállalók pozitív attitűdjét és viselkedését. Az ilyen vezetési stílus fontos olyan szervezetekben, ahol az ügyfelek elégedettsége és lojalitása eredményes szolgáltatásnyújtási és panaszkezelési folyamatokon keresztül valósul meg (*Eluwole et al. 2022*). Azok a munkatársak, akik a méltányos bánásmódot prioritásként kezelik, abban bíznak, hogy tudják, erőfeszítéseiket jutalmazták és megbecsülik. Ezenkívül a beosztottak nagyra értékelik, ha vezetők a jólétüket tartják szem előtt, mivel ez azt jelzi, hogy a vezető törődik velük, és nem csupán a teljesítményükre való képességük fontos a vezetővel való kapcsolatukban (*Bhatti et al. 2021*). A vezetőkbe vetett hiten alapuló bizalom az egyén bizalmának két különböző fokát tükrözi, amely szerint hajlandó kényes és fontos kérdéseket és információkat közölni a vezetőkkel, illetve hajlamos

a vezetők képességeire és kompetenciájára támaszkodni. A vezetőknek növelni kell a tudatosságot abban, hogy az alkalmazottak bizalmát építsék azzal, hogy befolyásolják a munkavállaló pozitív megítélését a vezető karakteréről, s az alkalmazottakra mint értékre tekintenek, és a szervezet meghatározó erőforrásaként megbecsülik. Érdemes érzelmi kapcsolatot kialakítani és fenntartani az alkalmazottakkal, és szüntelenül motiválni őket a magasabb eredmények elérésére (Le – Tran 2020).

2.4. Az eNPS – a munkavállalói nettó támogatói mutató

Ahhoz, hogy egy szervezetben a vezetők számíthassanak arra, hogy kollégáik, beosztott munkatársaik követik őket és iránymutatásaikat, a munkavállalói elégedettség, de leginkább az elkötelezettség rendszeres mérésére van szükség. A vezető és a szervezet iránti elkötelezettség fogalma egy személy affektív reakcióit jelenti a vezetés és a foglalkoztató szervezet iránt. A vezetők és a szervezet iránti bizalom korrelál a szervezeti elkötelezettséggel (Cook – Wall 1980). A magas szintű elkötelezettséggel rendelkező egyének hajlandóak nagyobb erőfeszítéseket fordítani a szervezet céljaira és célkitűzéseire (Guest 1987). A munkavállalói elkötelezettség, lojalitás mérésére számtalan módszert és kérdőívet találunk. Az elköteleződés értékelésének egyik legegyszerűbb és leghatékonyabb módja az eNPS használata (Sedlak 2020), amely az alkalmazottak elégedettségének kiszámítási módja. Arra a kérdésre, hogy *egy 10-es skálán milyen mértékben ajánlaná szervezetét/vezetőjét barátainak, ismerőseinek*, a munkatársak válaszaik alapján a 9–10-es választ adókat *támogató*nak, a 7–8-ast jelölőket *passzív*nak, 0-6-os közötti válaszokat jelölőket *ellenző*knek tekinti a módszer. A *támogató* az, aki a legtöbb erőfeszítést teszi a szervezetben, elégedett és ennek hangot is ad, ezzel jó híret keltve a szervezetnek és vezetőinek. Ő kisebb hibákat is megbocsájt, amelyek az elkötelezettségét nem csorbítják. A *passzívak* összességében elégedettek, de nem lelkesek, extra erőfeszítésekre nem feltétlenül hajlandók, és ha adódik egy másik lehetőség egy másik vezetőtől vagy szervezettől, azt mérlegelik. Az *ellenzők* összességében nem elégedettek, a hibákat nehezen bocsájtják meg, és ezekről a hibákról beszélnek is másoknak, ezzel akár rossz híret keltik a szervezetnek és a vezetőknek. Az *ellenzők*, ha kapnak egy más vezetőtől vagy szervezettől lehetőséget munkavégzésre, jellemzően élnek vele, de ha nem élnek a lehetőséggel és maradnak, akkor szervezeten belül nagyobb kárt is okozhatnak annál, mintha távoznának. Az eNPS módszer a felmérésben részt vevő *támogató*nak tekintett dolgozók arányából kivonja az *ellenzők* arányát, a *passzívakat* figyelmen kívül hagyja és eredményként egy –100 és +100 közötti százalékos értéket ad, amely a nettó támogatói mutató.

2.5. A változás hatása

A munkaadók számítanak az alkalmazottak lojális és elkötelezett erőfeszítésére, és ezt a szervezeti bizalomra és megbízhatóságra épülő vállalati kultúra támogatja. A szervezeti változások azonban annak ellenére veszélyeztethetik ezeket a vállalati értékeket, hogy a változtatások jótékony hatással lehetnek a szervezet eredményességére. A szervezeti változások sokszor csak a vezetők számára érthetőek

és indokoltak, míg a munkavállalók szintjén frusztrációhoz, bizonytalansághoz, esetleg bizalmatlansághoz és fokozott stresszhez vezethet (Dahl 2011). A szervezeti kihívásoknak- és a munkatársi elvárásoknak való fokozott megfelelés ugyanakkor okozhat stresszt a vezető számára is (Dahl 2011), ami leszűkíti a fókuszot és a perspektívát, s hátráltatja a látókör tágítását, ami egyébként a kezdeti sokk után a megoldáshoz vezetheti a szervezetet. A vezető csak a belső megnyugvás pozíciójából tudja inspirálni és bátorítani követőit, látva a holisztikus képet, és azt, hogy egy változás vagy kihívás valójában miként szolgálhat lépcsőfokként az új lehetőségek felé. Az „üss vagy fuss” reakció segítségünkre van nagy stresszel járó helyzetekben, azonban napjaink kihívásai közepette az ösztönös reakció helyett a tudatos viselkedés, a belső egyensúly tudatos megtartása a célravezető (Reeves – Fuller 2020). A szervezet stratégiai célja, jövőképe az emberek közötti interakcióval érhető el, a vezető által biztosított egészséges környezetben (Hinova-McNamee 2022), amelyben a vezető képes meggyőzően kommunikálni munkatársaival. Ennek az egészséges környezetnek a megteremtésében kulcsfontosságú a vezető nyugodtsága, higgadsága és magabiztossága, ami elengedhetetlen feltétel a munkatársak stresszszintjének csökkentéséhez is, megelőzendő a fluktuációt.

A fluktuáció mint láthatatlan adó (Covey – Merrill 2006) terheli az eredményeket és bár a pénzügyi beszámolóknak külön soron nem kimutatható, annak terheit minden szervezet viseli. Egy jól teljesítő kolléga pótlásának összes, közvetlen és közvetett költsége a dolgozó éves bérköltségének akár 90–200 százalékát is elérheti (Allen 2008). Közvetlen költségként jelentkeznek a munkavégzés alóli felmentés költsége és járulékai, a kilépés költségei, a végkielégítés, a munkaerő kiválasztás, a felvétel és betanítás költségei, illetve a belépő és kilépő alkalmazottak teljesítményének különbségéből adódó költségek (Ambrus – Lengyel 2006), de a közvetett költségek mértéke is riasztó lehet, ha az alkalmazottak moráljának és az ügyfelek lojalitásának csökkenését is számba vesszük (Allen 2008). A szervezetet önként elhagyó dolgozók magas fluktuációs rátája figyelmeztető jel lehet a vezetők számára, mely felhívhatja a vezetők figyelmét az emberekkel való bánásmód fontosságára. A vezetők törekvése, amely a viselkedésük eredményeként kiépülő és erősödő bizalmat eredményez, tudatosságot, időt és energiát igényel. Ez a ráfordítás hatással van a szervezeti kultúrára, a munkahelyi légkörre, mely az egyik fő fluktuációt befolyásoló tényező (Nemeskéri – Pataki 2007). A megnövekedett fluktuáció nem az egyetlen láthatatlan adó, az alacsonyabb termelékenység és a megrekedt innováció esélye is nagyra nő, amikor a szervezeti bizalom zuhan (Mortensen – Gardner 2021).

Azzal, hogy a vezetők odafigyelnek munkatársaik igényeire, függetlenül a hatalmi távolságtól és azokra adaptívan reagálnak, vizsgálatunk eredménye szerint szignifikáns hatással tud lenni a dolgozói elkötelezettségre vezetőik irányába és közvetett hatásként a munkahely irányába is. Különösen fontos ezt a felelősséget felismerni, amikor fokozott mértékű változás közepette a vezetők feladatorientáltakká

válhatnak, akár „kézi vezérlésre” is válhatnak. Ezekben a helyzetekben a szervezet változásra adott válasza gyors és hatékony kell, hogy legyen, amihez elengedhetetlen, hogy a munkatársak vezetőiket önként kövessék, bízzanak bennük. Ennek érdekében vizsgálatunk eredménye szerint a munkatársak leginkább azt várják el közvetlen vezetőiktől, hogy *bízzanak bennük és a kérdéseikre őszinte válaszokat kapjanak*. Felsővezetőkkel szemben az *őszinteség* mellett ugyanolyan fontos elvárás a kapitányi szerep, hogy *mindenki felé egyértelműen kommunikálják, hogy mi a dolga és felelőssége*.

Azt, hogy a munkatársak a környezeti változásokból eredően milyen mértékű stresszt élnek meg a mindennapokban munkahelyükön, az általuk érzékelt változás mértékével mértük. Ehhez a VUCA dimenzióit használtuk, amely mozaikszót számos területen használják és kutatják a környezet volatilitásának, kiszámíthatatlanságának, összetettségének és megjósolhatatlanságának leírására (*Bennett – Lemoine 2014; Baran – Woznyj 2021; Raja 2021*). Míg a mozaikszót eredetileg az Egyesült Államok katonai stratégiáinak tájékoztatására fejlesztették ki a hidegháború utáni világban, egyben magába foglalja azt a mai kontextust is, amelyben számos összetett problémával kell szembenéznünk (*Van Berkel – Manickam 2020*). A VUCA négy tényezője (Volatility – hektikus, váratlan, gyors, nagy amplitúdójú; Uncertainty – bizonytalan, kiszámíthatatlan; Complexity – összetett, bonyolult; Ambiguity – kétértelmű, megjósolhatatlan) már külön-külön is képes kiváltani stresszreakciót, és ha több, vagy mind a négy tényező összeadódik, akkor ennek megfelelően növekszik az egyén stresszválaszának intenzitása (*Kaluza – Chevalier 2018*).

Mindezek alapján érdemes megvizsgálni, hogy a munkatársak milyen viselkedést várnak el a szervezeti hierarchia különböző szintjén lévő vezetőiktől (mint kognitív tényező), annak érdekében, hogy elégedettségük, elkötelezettségük és bizalmuk erősödjön, és ezt az elvárást hogyan befolyásolja a tapasztalt változás mértéke, illetve a munkavállaló bizalom attitűdje (mint affektív tényező). Ennek megfelelően hét vezetői viselkedésmintát vizsgáltunk kutatásunkban a kitöltő bizalom attitűdje, elkötelezettsége és a szervezeten belüli változás mértékének összefüggésben.

3. A kutatás bemutatása

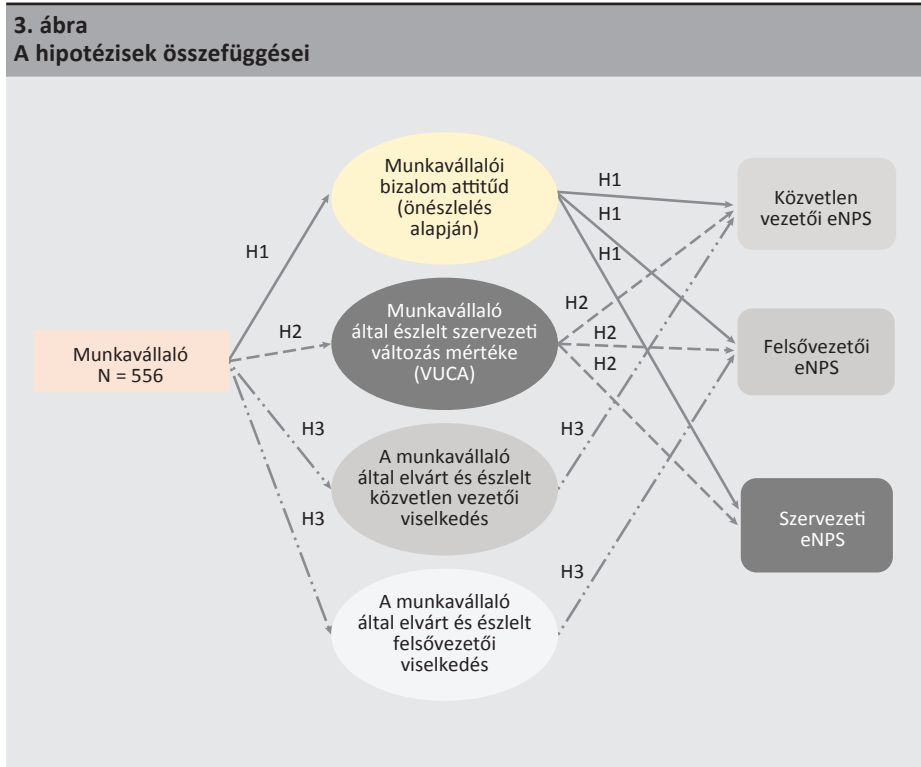
3.1. Hipotézisek

H1: A bizalom affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektusai összefüggésében feltételezzük, hogy a munkavállaló bizalomra való hajlandósága befolyásolja az elégedettség, az elkötelezettség, a bizalom meglétének mértékét (eNPS) a vezetők és a szervezet iránt.

H2: A mai turbulens, változó világban a munkavállaló által észlelt változás mértéke befolyásolja a szervezet és a vezetők iránti elkötelezettség mértékét.

H3: A munkatársak más viselkedést várnak el közvetlen vezetőjüktől és felsővezetőjüktől, illetve ha azt a bizalmat erősítő viselkedést tapasztalják, amit elvárnak, az pozitív hatással van a vezetőikkel való elégedettségre.

A három meghatározott hipotézis összefüggéseit a 3. ábra foglalja össze.



4. Módszertan

Kutatásunkban a pénzügyi szektor négy különböző típusú szervezetében vettük fel az adatokat anonim kérdőív segítségével. A felmérésben a részvétel önkéntes volt. Egy *kereskedelmi* bank közel 100 fős igazgatóságának munkatársait, egy *biztosítótársaság* több mint 500 fős alkalmazotti körét, egy *pénzügyi közvetítő* cég 150 és egy *független pénzügyi tanácsadó* cég 65 nem alkalmazotti jogviszonyban dolgozó munkatársait kérdeztük meg közvetlen vezetőik és felsővezetőjük bizalmat építő viselkedésformáikról, illetve a szervezeten belüli változások észlelt erősségéről. A szervezetek megkeresésekor célunk volt a pénzügyi szektor szereplőiből diverz összetételű minta összeállítása és értékelése, ezért a pénzügyi szektor magyarországi szereplői közül különböző tevékenységgel és szervezeti struktúrával rendelkező

szervezeteket szólítottunk meg. Fontosnak tartottuk, hogy az első számú vezető és a felsővezető támogassa a felmérést. Kiválasztási szempont volt még, hogy a szervezeti hierarchiában a munkatársak felett legalább három vezetői szint legyen annak érdekében, hogy a közvetlen vezető és a felsővezető közötti hatalmi távolság eredményeként a felmért elvárások minél inkább láthatóvá tegyék a munkatársak eltérő elvárásait a különböző szintű vezetőkkel szemben. Végül szempont volt az is, hogy a felmérés időzítése megfelelő legyen a szervezet leterheltsége és fókuszai ismeretében, ezért igyekeztünk feltárni a tervezett felmérés idején futó projektekből eredő dolgozói leterheltség mértékét és az éppen aktuális stratégiai feladatokat és szervezetfejlesztési fókuszokat. Ennek megfelelően terveztük meg a felmérés folyamatát, időzítését, és kalibráltuk az online felületet. A vezetőknek, majd a munkatársaknak megtartott tájékoztatást követően három hétig tartott az online felmérés a szervezetekben.

4.1. A vizsgálati minta bemutatása

A pénzügyi szektor négy szereplőjének nem vezető munkatársaitól összesen 556 értékelhető kitöltés érkezett, ami átlagosan 59,75 százalékos önkéntes részvételi arányt jelent.

A kérdőívben a beosztott munkatársakat kérdeztük vezetőik viselkedéséről, mivel szakítani szerettünk volna azzal az unitarista gyakorlattal, ahol az unitarizmus az egyetlen, menedzsment szemszögéből látott perspektíva a szervezeti kapcsolatok vonatkozásában, mely elfogult a menedzsmenttel szemben és ez az alkalmazottak vonatkozásában éppúgy káros, mint magára a menedzsmentre nézve (*Siebert et al. 2015*).

Kérdéseinket a közvetlen vezetőre és a legalább két szinttel magasabban lévő felsővezetőre vonatkozóan fogalmaztuk meg, bízva abban, hogy a két különböző hatalmi távolságból a vezetővel szembeni elvárások és tapasztalatok szembetűnő eltérést mutatnak majd (*Fiedler 1981*).

1.2. A kérdőív felépítése

A kérdőív első részében felmértük a kitöltő munkaadójánál jellemző szervezeti kultúrát a Quinn-féle szervezeti kultúra modell kérdőívének (*Cameron – Quinn 1999*) segítségével. Az ipszatív mérőeszköz a kultúrát hat szempont mentén vizsgálja: 1) A szervezet meghatározó jellemzői; 2) A szervezet vezetése; 3) A munkatársak irányítása; 4) A szervezet összetartó ereje; 5) Stratégiai hangsúlyok és 6) A siker mutatói. Minden szempont négy állítást tartalmaz, amelyek között 100 pontot kell szétosztania a kérdőív kitöltőjének. A szempontokra adott pontszámokat összesítve meghatározható az adott szervezetre jellemző domináns kultúra, pontosabban Klán, Hierarchia, Piac és Adhokrácia.

A második részben a kitöltő általános bizalom attitűdjét mértük négy állítás mentén, amelyeket a World Values Survey¹ által használt validált kérdőívből vettük ki (1. „A legtöbb ember alapvetően jóindulatú”; 2. „A legtöbb ember megbízható”; 3. „Az első pillanatban megbízom az emberekben”; 4. „Hajlok arra, hogy másokról a legjobbat feltételezzem”). A négy állításból álló általános bizalom attitűdre vonatkozó válaszokat 4-fokú Likert-skálával mértük, a kitöltő egyetértését felmérve, ahol a 4-es érték a *Teljesen egyetértek*, míg az 1-es érték az *Egyáltalán nem értek egyet* jelentette.

A következő részben a munkatársak észlelését mértük a szervezetben zajló változások mértékére vonatkozóan. A szervezetben érzékelt változás mértékét a VUCA négy dimenziójára megfogalmazott kérdéssel mértük, 4-fokú Likert-skálán. Megkérdeztük, mennyire éri a válaszadó *gyorsnak, kiszámíthatatlannak, bonyolultnak, illetve megjósolhatatlannak* a szervezeten belüli változásokat. A négy dimenzióra adott válaszokból számoltunk összértéket az érzékelt változás erősségének mértékére.

A kitöltő közvetlen vezetővel, a felsővezetővel és a szervezettel való elégedettségét és hűségét eNPS kérdésekkel mértük egy 10-es skála segítségével arra vonatkozóan, hogy pl. „Mennyire valószínű, hogy ajánlaná közvetlen vezetőjét/munkahelyét/felsővezetőjét barátainak és ismerőseinek.” A válaszok pontszámaiból meghatároztuk a támogatók (9–10-es válaszok) és az ellenzők (1–6-os válaszok) arányát.

Végül felmértük, hogy a kitöltő milyen viselkedést észlel, és számára mi a legfontosabb viselkedés a két különböző szintű vezető vonatkozásában. A megadott vezetői viselkedésmintákat a szakirodalomban bemutatott, korábbi kutatások eredményei alapján választottuk ki, melyek bizonyítottan hatással vannak a bizalom erősítésére. Kouzes és Posner (2010) globális felmérési eredményéből az *őszinteséget* emeltük ki: „Vezetőm a kérdéseimre őszinte választ ad”. További öt viselkedésmintát az Ohio-i egyetem munkatársai által 1962-ben kidolgozott, majd validált kérdőívől használtunk fel (*Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII*; Rodriguez 2013), amelyek változás idején különösen relevánsak lehetnek: 1. „Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége”; 2. „Ad lehetőséget új ötletek megfogalmazására és megvalósítására”; 3. „Odafigyel a személyes jóllétemre”; 4. „Képviseli az érdekeinket a felsővezetés felé”; 5. „Bízik bennem.” Tekintettel arra, hogy a felmérésünk a környezeti hatások közül a változást és hatását kiemelten vizsgálta, a vezető nyugodtságát, higgadságát, illetve mint munkatársi elvárást vizsgáltuk hetedik viselkedésmintaként: „Vezetőmet nyugalom és stabilitás jellemzi.”

¹ <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>. Letöltés ideje: 2024. június 19.

Az így kiválasztott hét vezetői viselkedésmintát két vonatkozásban vizsgáltuk. Először ezeknek a viselkedésmintáknak az észlelt gyakoriságára kérdeztünk rá 6-fokú Likert-skálán, ahol az 1 azt jelentette, hogy a kitöltő „Soha nem tapasztalja”, míg a 6-os érték mutatta, hogy „Mindig tapasztalja”. A kérdőív következő részében ebből a hét viselkedésmintából azt az egyet kértük kiválasztani, ami a válaszadó számára a legfontosabb annak érdekében, hogy bízni tudjon a vezetőjében. Ezt a két kérdéstípust a közvetlen vezető és a felsővezető vonatkozásában is kértük megválaszolni. Vizsgáltuk az érzékelt és elvárt viselkedés összefüggéseit és annak hatását a munkavállalói elkötelezettségre (eNPS) a két különböző vezetői szint vonatkozásában azzal a céllal, hogy lássuk és láttassuk a munkatársak eltérő elvárásait közvetlen vezetőik és felsővezetőjük vonatkozásában.

Az affektív aspektust négy kérdéssel mértük, 4-fokú Likert-skálát alkalmazva. A kitöltők így összesen maximum 16 pontot érhetnek el a 4 kérdésre, amelyből az 1–8 pont közötti összpontszámot alacsonynak, míg a 9–16 pontérték közöttit magas értéknek tekintettük. Az eNPS-kérdésekre (1–10-es skálán mennyire ajánlaná...?) adott válaszok elemzésekor az értékelési rendszernek megfelelően az 1–6 közötti értékeket „ellenzők”, a 9–10-es értékeket „támogatók” csoportjának neveztük el. A két minőségi változó közötti kapcsolat elemzésére khi-négyszet próbát alkalmaztunk. A statisztikai próbával azt vizsgáltuk, hogy a két változó között van-e szignifikáns kapcsolat. A kitöltő bizalom attitűdjét tekintettük független változónak, és a vezetők, illetve a munkahely iránti elkötelezettség mértékét függő változónak (1. táblázat).

1. táblázat			
A munkatársak bizalom attitűdjének és a közvetlen, illetve felsővezető és a munkahely iránti elkötelezettség összefüggésének vizsgálata (khi-négyszet próbával)			
	Khi-négyszet próba eredménye	Szabadságfok	Szignifikanciaszint
Közvetlen vezető	16,92	2	p<0,001
Felsővezető	22,98	2	p<0,001
Munkahely	12,16	2	p<0,001

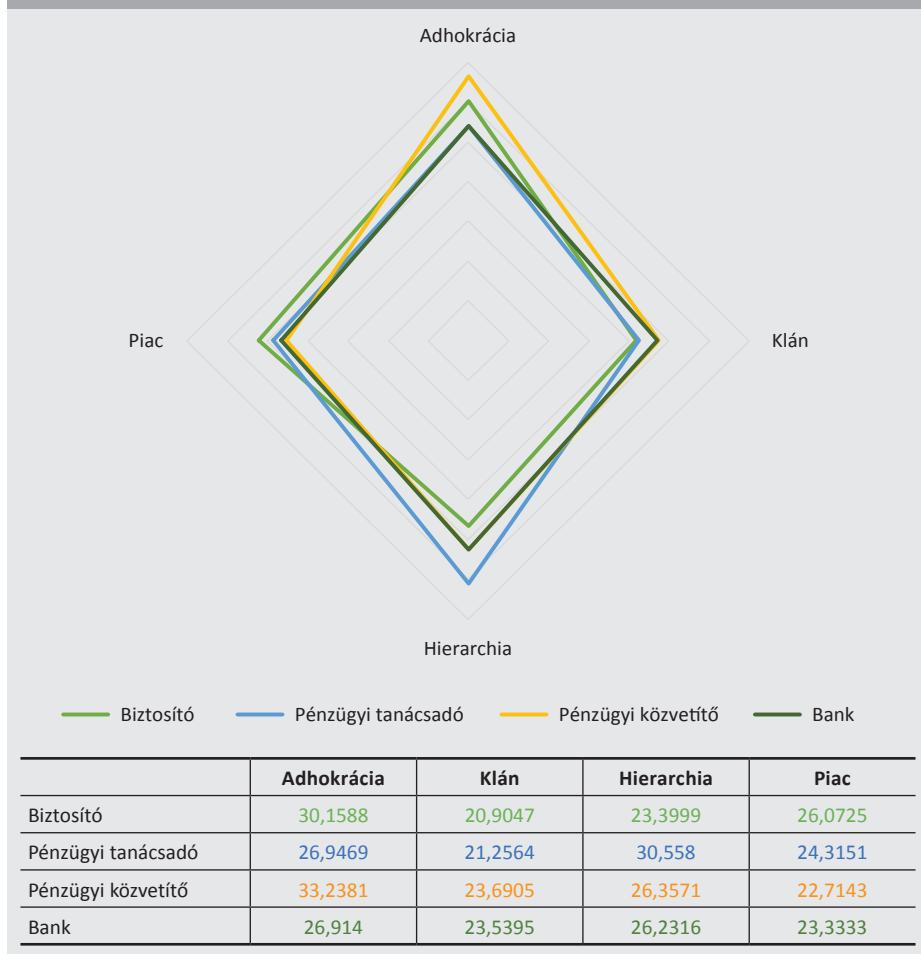
Megjegyzés: Az adatokat az SPSS 23 programcsomag segítségével elemeztük.

4. Eredmények

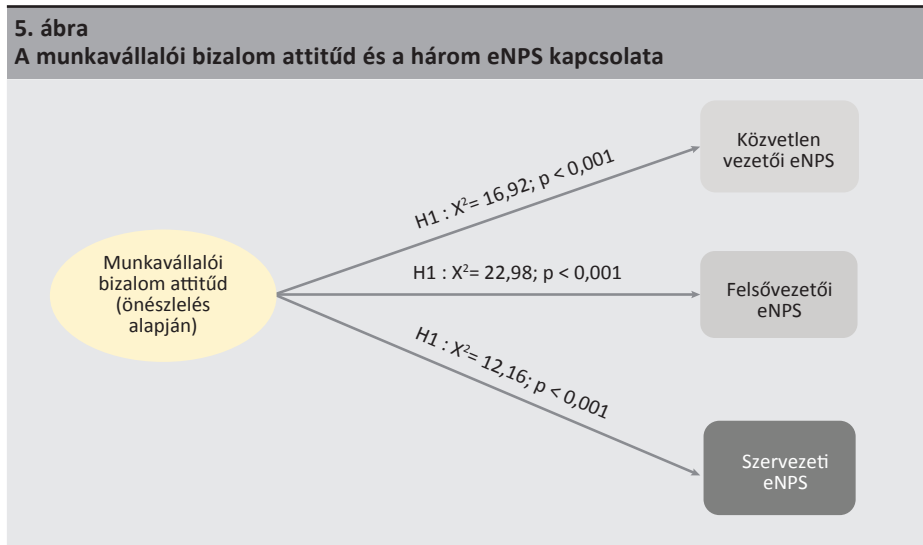
A felmérésünkben részt vevő szervezetek kultúráját Quinn szervezeti kultúra kérdőívével vizsgáltuk (Cameron – Quinn 1999). Az eredmények a felvétel pillanatában mért adatokat mutatják, tudva azt, hogy ezek az értékek nem állandóak, tekintettel arra, hogy a szervezeti kultúra lassan alakul ki, alakulása aszimmetrikus, lassan javul, gyorsan romlik. A szervezeti kérdőív adatfelvételkor mért eredményeit értékelve a négy pénzügyi szervezet szervezeti kultúrája nagyon

hasonlónak bizonyult, mégis vannak eltérések, ahogyan azt a 4. ábra mutatja. Míg a biztosító társaság (I. szervezet) és a független pénzügyi tanácsadó cég (II. szervezet) ábrája az adhokrácia irányába mozdul el, ahol a fókuszban a külső környezet van, és a növekedés, az adaptáció, a lehetőségek befolyásolják a kultúrát, addig a pénzügyi közvetítő cég (III. szervezet) a hierarchia vonatkozásában mutat a másik három dimenziónál magasabb értéket, ahol a szervezeti kultúrában maga a szervezet, a stabilitás, a kontroll és az eredmények megőrzésén van a hangsúly. A kereskedelmi bank kiválasztott igazgatóságának adatai (IV. szervezet) a négy dimenzióban közel azonos hangsúlyt mutatnak.

4. ábra
A Quinn-féle szervezetikultúra-eredmények összehasonlítása a vizsgált szervezetekben



H1 hipotézisünkben a bizalom affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektusai (Keszezy 2015) közötti összefüggést vizsgáltuk, azt feltételezve, hogy a munkavállaló bizalomra való hajlandósága (affektív) és a vezetők, illetve munkahely iránti elkötelezettsége (kognitív) között van kimutatható, szignifikáns kapcsolat. Az a dolgozó, akinek a bizalomra való hajlandósága alacsony, a munkavállalói elkötelezettségre vonatkozó kérdéseinkre is alacsony eNPS-értékeket ad, illetve akinek magas a bizalom attitűdje, annak magas a munkavállalói elkötelezettsége (5. ábra).



A kitöltő általános bizalom attitűdjét vizsgáló négy kérdést a *World Values Survey* validált kérdőívéből vettük ki. A négy elem belső megbízhatóságát (mennyire korrelálnak a kérdések egymással) vizsgáltuk, a Cronbach-alfa értéke 0,654.

Khi-négyzet próba eredményeként azt láttuk, hogy aki az eNPS-kérdésekre 1–6 közötti értéket adott, azaz „ellenző”, annak a bizalom attitűd felmérésének az eredménye jellemzően alacsony; és ennek az ellentétje is igaz, aki az eNPS-kérdésekre adott válaszai alapján „támogató”, annak a bizalom attitűd pontszáma 9–10 közé esik.

A kitöltő bizalom attitűdje és a közvetlen vezető iránti elkötelezettség összefüggésének vizsgálatára alkalmazott khi-négyzet próba eredménye 16,92 (szabadságfok=2; $p < 0,001$). Azok a munkatársak, akiknek a bizalom attitűdje magas, és az eNPS-kérdésre adott válaszuk értéke alapján közvetlen vezetőjükkel való kapcsolatukban „támogatók”, a keresztábra elemzés eredménye szerint statisztikailag elvárt 253,7-hoz képest 273-an vannak, akiknek pedig a bizalom attitűdje alacsony, és az eNPS-kérdésre adott válaszuk értéke szerint „ellenzők”,

az elvárt 30,5-hez képest 46-an vannak. A statisztikai vizsgálat eredményei azt jelzik, hogy a munkatársak bizalom attitűdje mindkét esetben enyhe hatást mutat a dolgozónak a közvetlen vezető iránti elkötelezettségére.

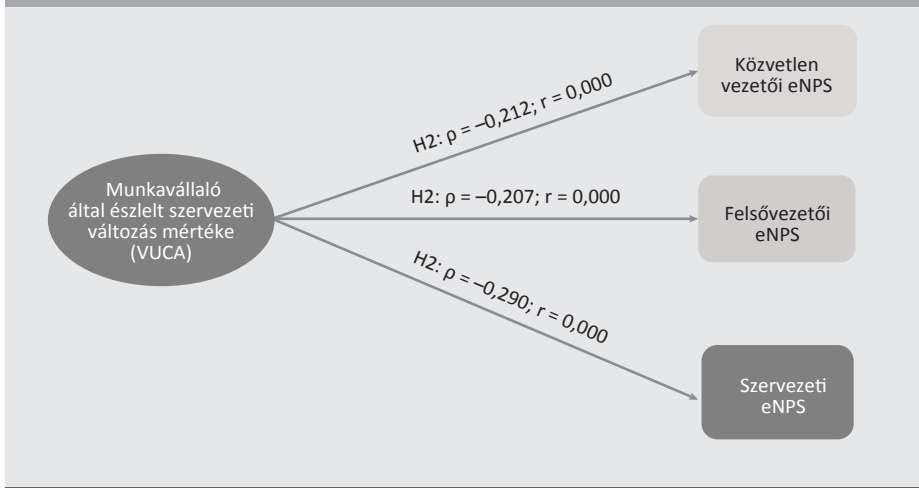
A kitöltő bizalomattitűdje és a felsővezető iránti elkötelezettség közötti összefüggés vizsgálatára alkalmazott khi-négyzet próba eredménye 12,16 (szabadságfok=2; $p < 0,001$). A keresztábla elemzés eredménye szerint – a közvetlen vezetők vonatkozásában vizsgált összefüggéshez hasonlóan – azok a munkatársak, akik bizalom attitűdje magas, és az eNPS-kérdésre adott válaszuk értéke alapján „támogatók”, a statisztikailag elvárt 216,7-hoz képest 230-an vannak. Akiknek pedig a bizalom attitűdje alacsony, és az eNPS-kérdésre adott értékük szerint „ellenzők”, az elvárt 38,3-hez képest 54-en vannak. Összességében mindkét vizsgálat esetében a munkatársak bizalom attitűdje enyhe hatást mutat mind a közvetlen, mind a felsővezetőhöz való elkötelezettségére.

A kitöltő bizalom attitűdje és a munkahely iránti elkötelezettség összefüggés vizsgálatára alkalmazott khi-négyzet próba eredménye 22,98 (szabadságfok=2; $p < 0,001$). A magas bizalom attitűddel rendelkező, az eNPS-kérdésre adott válaszuk alapján „támogatóknak” tekintett munkatársak a keresztábla elemzés eredménye szerint statisztikailag elvárt 189,2 értékhez képest 204-en vannak, míg az alacsony bizalom attitűddel rendelkező „ellenzőknek” tekintett munkatársak a statisztikailag elvárt 41,6-hoz képest 64-en vannak. Az eredmények alapján mondhatjuk, hogy a munkatársak bizalom attitűdje ebben az esetben is enyhe hatást mutat a dolgozó munkahely iránti elkötelezettségére.

A Pearson-khi-négyzet próba, továbbá a valószínűségi arányt és a lineáris kapcsolatot mutató tesztek mindegyike statisztikailag minden esetben szignifikáns összefüggést jelzett a vizsgált változók között. *Összefoglalva tehát bizonyítékokat találtunk a statisztikai elemzés során arra vonatkozóan, hogy a változók közötti összefüggés statisztikailag szignifikánsnak tekinthető.*

H2 hipotézisünk az volt, hogy a munkavállaló által észlelt változás mértéke hatással van a szervezet iránti elkötelezettségre (6. ábra).

6. ábra
A munkavállaló által észlelt szervezeti változás mértéke és a három eNPS kapcsolata



A munkavállaló által észlelt szervezeti változás mértékét vizsgáló négy kérdést a VUCA négy dimenziójára vonatkozóan fogalmaztuk meg (Nooh 2021). A négy elem belső megbízhatóságát (mennyire korrelálnak a kérdések egymással) vizsgáltuk, a Cronbach-alfa értéke 0,722.

Megvizsgáltuk a munkavállaló által észlelt változás erősségének és a vezetők, illetve munkahely iránti elkötelezettségének az összefüggését. Az adatok elemzésére Spearman-korrelációt (ρ) használtunk, mely megmutatja, hogy milyen mértékben határozza meg az egyik változó a másik változó nagyságát, illetve megmutatja az összefüggés irányát és erősségét. A vizsgálat eredményeként szignifikáns összefüggést és gyenge negatív korrelációt mértünk az észlelt változás és a munkavállalói elégedettség között mindkét vezetői szint és a szervezet vonatkozásában egyaránt.

Második hipotézisünket igazolták az eredmények, miszerint lineáris kapcsolat van a két változó között, azaz az észlelt változás mértéke összefüggést mutat a munkavállalói elkötelezettséggel (2. táblázat).

2. táblázat

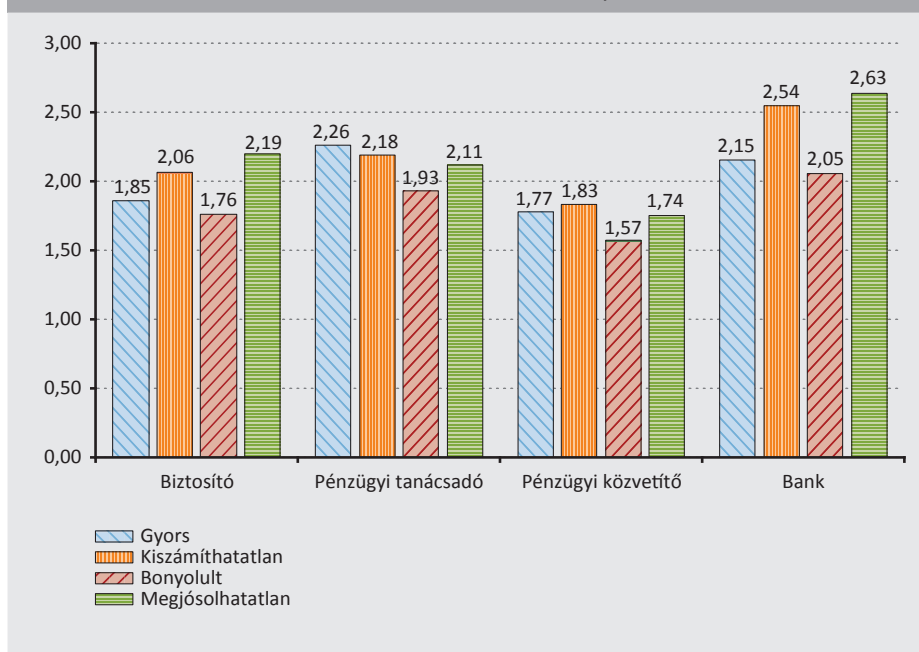
A vizsgálati minta által észlelt változás erőssége és a munkavállalói elkötelezettség közötti (Spearman-féle) korreláció (N=556)

Kérdés	VUCA összpontszámmal mutatott korreláció mértéke (ρ)	Korreláció szignifikanciaszintje (r)
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná közvetlen vezetőjét barátainak, ismerőseinek?	-0,212	0,000
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná a munkahelyét barátainak, ismerőseinek?	-0,290	0,000
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná felsővezetőjét barátainak, ismerőseinek?	-0,207	0,000

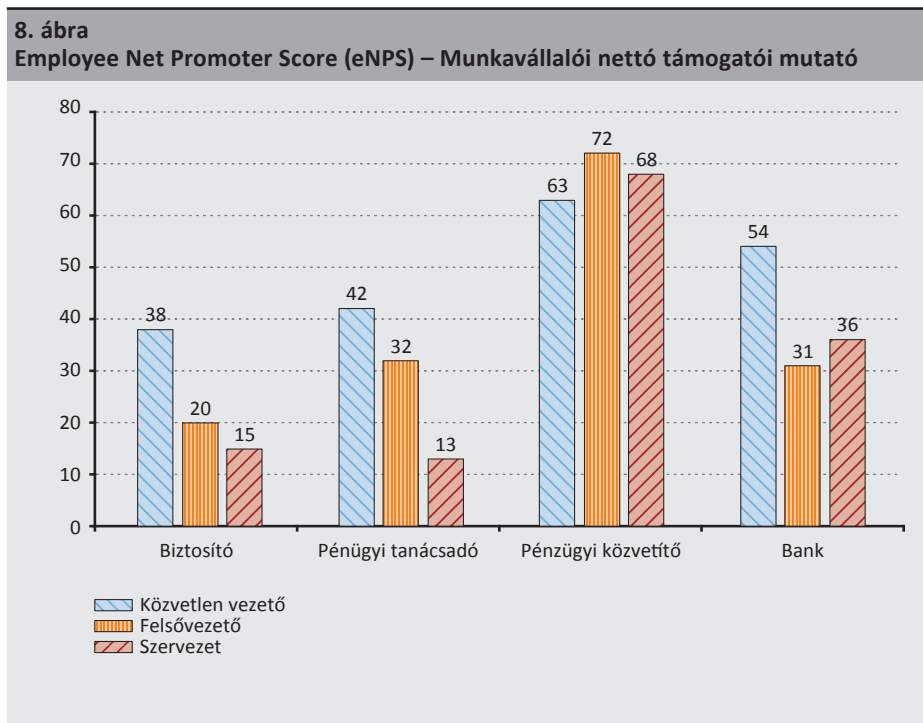
Az összes adatra vonatkozó, két változó közötti statisztikai vizsgálat eredményén kívül érdemes ránézni a grafikusan ábrázolt, egyes szervezeteknél mért értékekre. A szervezeten belüli, észlelt változások mértéke szintén különbözőséget mutat a négy vizsgált szervezet között. A 7. ábrán látható, hogy a négy szervezet összehasonlításában a legalacsonyabb értékeket a pénzügyi közvetítő cégnél mértünk.

7. ábra

Munkatársak változás-észlelése a VUCA 4 dimenzióban, 4-fokú Likert-skálán



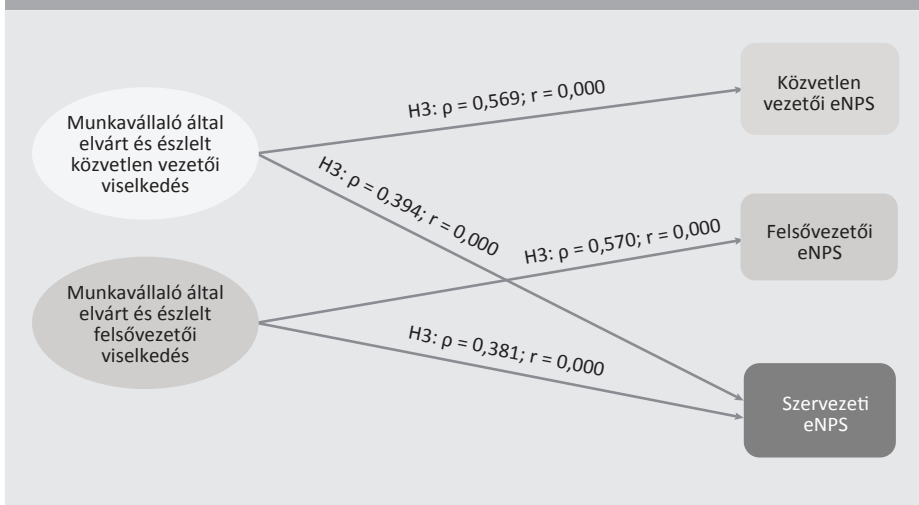
Az egyes szervezeteken belül észlelt változás ismeretében megvizsgáltuk a munkavállalók elkötelezettségét. Arra a kérdésre, hogy *egy 10-es skálán mennyire valószínű, hogy ajánlaná ismerőseinek, barátainak a közvetlen vezetőjét/ felsővezetőjét/szervezetét*, az eNPS (employee Net Promoter Score) számításának megfelelően, a támogatók (9–10-es) arányából kivonva az ellenzők (1–6-os) arányát, megkapjuk a *munkavállalói nettó támogatói mutatót*. A 8. ábrán látható, hogy a pénzügyi közvetítő szervezetben, ahol a változás észlelése a legalacsonyabb volt, a legmagasabbak a munkavállalói elégedettségre vonatkozó értékek, és ez az egyetlen olyan szervezet, ahol a felsővezető eNPS-értéke magasabb, mint a közvetlen vezető értéke.



H3 hipotézisünk az volt, hogy ha a munkavállaló azt a vezetői viselkedést észleli, ami számára fontos, az hatással van a közvetlen vezető és a felsővezető iránti elkötelezettségére (9. ábra).

9. ábra

A munkavállaló által elvárt és észlelt vezetői viselkedés és a három eNPS kapcsolata



A rendelkezésre álló adatok normalitásvizsgálata azt mutatta, hogy az adatok nem normál eloszlásúak, ezért a statisztikai vizsgálat során azt vizsgáltuk, hogy az a munkavállaló, aki az eNPS-mutató alapján „támogató”, milyen gyakran érzékeli a számára fontos viselkedésmintát. A két vezetői szint, sőt a munkahely vonatkozásában is erősen szignifikáns összefüggést kaptunk. A munkavállaló *közvetlen vezető iránti elkötelezettsége* és a számára fontos *közvetlen vezetői viselkedés észlelése* közötti összefüggés vizsgálatakor $\rho = 0,569$ értéket mértünk. Ez az érték a *felsővezetők vonatkozásában* is pozitív korrelációt mutat ($\rho = 0,570$). Szintén pozitív korrelációt mutat a munkavállalók *munkahely iránti elkötelezettsége* és a munkavállaló által fontosnak ítélt *vezetői viselkedésminta* észlelése közötti vizsgálat, azonban alacsonyabb, mint a közvetlen vezető illetve felsővezető iránti elkötelezettség vizsgálata esetén. A közvetlen vezető esetében ez $\rho = 0,394$, míg a felsővezető vonatkozásában $\rho = 0,381$. Az adatok összességében azt mutatják, hogy erősen szignifikáns összefüggés van a vezetők bizalmat építő viselkedése és a munkatársak vezetőik iránti elkötelezettsége között, valamint ez az összefüggés közel azonos mértékű. Ugyanakkor közvetett hatásként a *vezetők viselkedése* és a munkatársak *munkahely iránti elkötelezettsége* között is szignifikáns összefüggés mérhető, bár alacsonyabb, mint a *vezetők iránti elkötelezettség* vonatkozásában. Azt is fontos kiemelnünk, hogy erősebb összefüggést mértünk a *közvetlen vezetői viselkedés* és a *munkahely iránti elkötelezettség* között, mint a felsővezető viselkedés vizsgálatakor, tehát a közvetlen vezetők bizalmat építő viselkedése nem csak az irántuk érzett elkötelezettséggel, de a munkahely iránti elkötelezettséggel is összefüggésben van (3. táblázat).

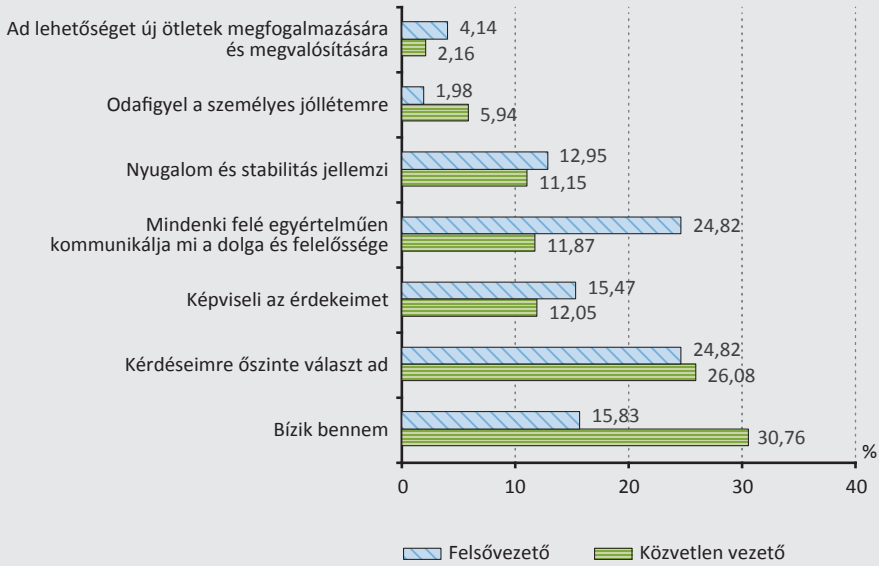
3. táblázat		
A munkavállaló számára fontos vezetői viselkedés észlelése és a munkavállalói elégedettség kapcsolata (N=556)		
	Korreláció a „Legfontosabbnak jelölt közvetlen vezetői viselkedés észlelése”-vel (ρ)	Korreláció a „Legfontosabbnak jelölt felsővezetői viselkedés észlelése”-vel (ρ)
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná közvetlen vezetőjét barátainak, ismerőseinek?	0,569 (0,000)	0,298 (0,000)
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná a munkahelyét barátainak, ismerőseinek?	0,394 (0,000)	0,381 (0,000)
Mennyire valószínű, hogy ajánlaná felsővezetőjét barátainak, ismerőseinek?	0,303 (0,000)	0,570 (0,000)

Az adatok vizsgálata során felmerül a kérdés, hogy a munkavállalók milyen viselkedésmintát észlelnek és tartanak a legfontosabbnak vezetőik részéről, és ezek vajon eltérnek-e egymástól. A 10. ábrán látható, hogy a válaszadók hány százaléka tartotta legfontosabbnak azt az egy adott viselkedésmintát a megfelelő szintű vezetőtől, így a válaszok megoszlásának összege 100 százalék. A 11. ábrán az észlelési gyakoriságot ábrázoltuk a két különböző szintű megoszlásban, ahol különféle viselkedésmintát is jelölhettek a válaszadók, ebből adódóan a két grafikonon az egyes viselkedésminták százalékos értéke markánsan eltér, nominálisan nem összehasonlítható.

A 10. ábrán látható, hogy a beosztottak markánsan más viselkedést várnak el a közvetlen és a felső szintű vezetőiktől. Míg a közvetlen vezetőtől leginkább azt várják, hogy *bízzon bennük*, és a kérdéseikre *őszinte választ adjon*, addig a felsővezetőtől a „kapitányi” szerepet várják el, hogy *mindenki felé egyértelműen kommunikálja, mi a dolga és felelőssége*, illetve ugyanilyen fontos számukra, hogy a kérdéseikre *őszinte választ kapjanak*. Az őszinteség fontossága a mi felmérésünk eredményéből is jól látható, a már hivatkozott Kouzes – Posner (2010) féle globális felmérés eredményéhez hasonlóan.

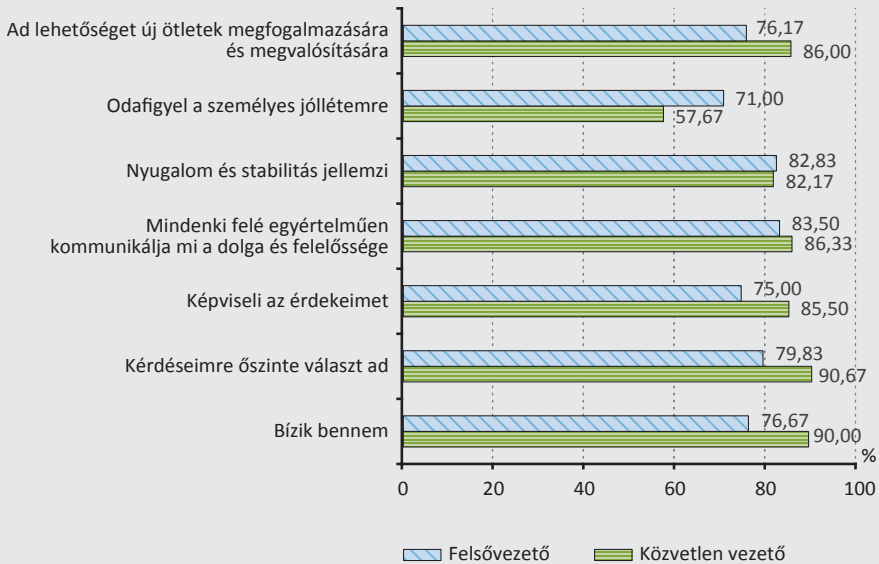
10. ábra

A munkatársak számára legfontosabb vezetői viselkedésminták a két különböző szintű vezető vonatkozásában



11. ábra

Az észlelt vezetői viselkedésminták gyakorisága



Az 11. ábra azt mutatja, hogy a beosztott munkatársak a közvetlen vezetőjüktől az őszinteséget észlelik leggyakrabban, de közel azonos mértékben azt is gyakran észlelik, hogy vezetőjük megbízik bennük. A felsővezető viselkedésében leggyakrabban azt észlelik, hogy mindenki felé egyértelműen kommunikálja, mi a dolga és felelőssége, illetve majdnem azonos mértékben a nyugalmat, higgadtságot észlelik, amely viselkedés a változás idején különösen hasznos.

6. Konklúziók

Kutatásunkkal segítséget kívántunk nyújtani a szervezetek változásokkal tarkított életében a vezetőknek a bizalom erősítésére vonatkozóan, bemutatva a munkatársakkal való interperszonális kapcsolatok bizalmi szintjére ható tényezőket, hangsúlyozva a konkrét vezetői viselkedési minták fontosságát.

Az adatok elemzése alapján azt látjuk, hogy az első hipotézisünk beigazolódtott, miszerint bár alacsony, de van némi hatása a bizalomra való hajlandóságnak mint személyes attitűdnek a közvetlen és a felsővezető, valamint a munkahelyhez való elkötelezettség tekintetében. Az elkötelezettség mértékét szignifikánsan meghatározza a munkavállaló bizalmi szintje, de nem kizárólagos befolyásoló tényezőként, tehát a vezetői viselkedésnek lehet szerepe és jelentősége ennek erősítésében.

A vizsgált négy pénzügyi szervezet munkatársainak válaszait elemezve kitűnik, hogy mindannyian rendelkezünk valamilyen mértékű bizalom attitűddel, amely befolyásolja mások viselkedésének észlelését. Ez a mérték nem tesz bárkit értékesebbé vagy jobbá másoknál, azonban másokhoz való hozzáállásunkban, kapcsolatteremtő képességünkben, bizonytalanságtűrésünkben hatása fellelhető. Azok a munkatársak, akik általában nehezebben bíznak meg az emberekben, nehezebben köteleződnek el vezetőik és munkahelyük irányába is. Ez az attitűd nem kizárólagosan befolyásolja az elkötelezettséget, így a vezetőknek van lehetőségük saját viselkedésükkel építeni munkatársaik bizalmát, függetlenül kollégáik bizalom attitűdjének mértékétől. *Meggyőződésünk szerint az a vezető, aki tudatosan investál munkatársai bizalmának erősítésébe, extra profitot realizál, méghozzá a munkavállalói elkötelezettség formájában. Szeretnénk a vezetők figyelmét felhívni arra, hogy az ösztönös viselkedés helyett érdemes a tudatos „people management”-et alkalmazni, hiszen feltételezhető arról a munkavállalóról, aki másokhoz képest nehezebben bízik meg az emberekben, hogy egy munkahelyváltás során könnyebben bízik meg egy számára ismeretlen vezetőben, ha azt észleli, hogy vezetője megbízik benne és őszinte hozzá. Ilyen módon, ha a vezető viszonzza a magas bizalmat tanúsító munkatársi attitűdjét és mellette tudatosan építi kapcsolatait a nehezebben megnyíló munkatársaival, ezzel a hosszú távú elkötelezettséget tudja erősíteni az utóbbiakban is. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben, amikor a munkaadók*

versengenek a szakmailag tapasztalt, megbízható munkavállalókért, fontos vezetői eszköz a bizalom tudatos építése.

Második hipotézisünk, miszerint *a munkavállaló által észlelt változás mértéke kihat a vezetők és a szervezet iránti elkötelezettségre*, szintén igazolódott. Gyenge, negatív irányú korrelációk igazolják, hogy minél nagyobb a szervezetben az észlelt változás, annál gyengébb a vezetők és a szervezet irányában az elkötelezettség. Felmerülhet a kérdés, hogy az-e a megoldás, ha az összefüggés ismeretében a vezetők a szervezetet ért, illetve szervezeten belüli változásoktól megkímélik a munkatársaikat. Meggyőződésünk szerint erre a felvetésre a válasz egyértelműen nem, hiszen *a munkavállalók által legfontosabbnak ítélt vezetői viselkedés az őszinteség* és az elhallgatással éppen ez a munkavállalói igény sérül. Ugyanakkor munkánk eredménye választ adhat a változások elkötelezettségre gyakorolt hatása kapcsán felmerülő kérdésre.

A harmadik hipotézisünk, miszerint ha a munkavállaló azt a vezetői viselkedést észleli leggyakrabban, amely számára fontos, szintén pozitív hatással van a közvetlen vezető és a felsővezető iránti elkötelezettségre, valamint a munkahelyi elkötelezettségre is. A beosztott munkatársak a közvetlen vezetőtől leginkább azt várják, hogy bízzanak meg bennük és a kérdéseikre őszinte választ adjanak, míg a felsővezetőtől azt, hogy egyértelműen kommunikáljon és a kérdéseikre őszinte választ adjon. *Amikor észlelhető változás zajlik egy szervezetben, a vezetők jellemzően inkább feladatorientáltaká válnak, pedig különösen fontos lenne ilyenkor a „people management”, azaz a kapcsolatorientáció gyakorlása, ezen belül is a bizalom erősítésének kiemelt szerepet kell kapnia a mindennapokban.*

A vizsgálati eredményeinkből látszik, hogy a változás gyenge, de nem elhanyagolható negatív hatással van a munkavállalói elkötelezettségre. Minél nagyobb mértékben érzékeli a változást a munkavállaló, annál kevésbé ajánlaná munkahelyét, illetve vezetőit másoknak. A változás felerősítheti a bizonytalanság és a kiszolgáltatottság érzését a munkavállalókban a szervezeti hierarchiában betöltött szereptől függetlenül, azonban a beosztottak jellemzően vezetőiktől várják ilyenkor a segítséget. Változás idején akár meg is változhat a munkatársak elvárása vezetőik viselkedésének vonatkozásában, érdemes tehát időt szánni a visszajelző beszélgetésekre, érdeklődni az egyéni megélések iránt, és megérteni a beosztott munkatársak aktuális igényét, amitől nagyobb biztonságban érzik magukat, és feltétel nélkül követik vezetőiket akár a megváltozott stratégiai irányokban is. Ebben az interperszonális kapcsolatban a munkavállalók bizalmát erősíti, ha a vezető megőrzi belső nyugalmát, higgadtságát és tudatos viselkedésével képes biztonságos munkakörnyezetet teremteni. Ennek a bizalomnak a megtapasztalása visszahat a vezetőre és növeli a vezető belső biztonságát, önbizalmát, ami további erőforrásként szolgál a szervezeten belüli bizalmi légkör erősítésére. A vezető

hitelessége és a munkatársak bizalma erős kölcsönhatásának eredménye gyűrűzik tovább a szervezeti bizalom, majd a piaci bizalom szintjére, aminek eredményeként az ügyfelek megítélik a szervezet megbízhatóságát, hitelességét.

A külső környezet komplexitása és az elvárt, illetve észlelt vezetői viselkedés hatása az elkötelezettségre minden szektorban lehet releváns információ. A felmérésben részt vevő vállalatok alapján a kutatás természetesen nem tekinthető reprezentatívnak szektorális vonatkozásban sem, de meggyőződésünk szerint a kérdőíves felmérésünkben önként részt vevő 556 kitöltő válasza attól értékes, hogy különböző típusú pénzügyi szektorban működő vállalatok kerültek felmérésre. Ugyanakkor a feltárt összefüggések nem pusztán a pénzügyi szektorban, de minden eredményorientált szervezetben, melyek költségeiket folyamatosan monitorozva annak csökkentésére törekednek, relevánsak lehetnek.

Az önként adott válaszokat a vezetők viselkedésének észlelésére vonatkozóan befolyásolhatja a munkavállalók és vezetők közötti kapcsolat, illetve bizalom szintje, és torzíthatja azt, szubjektívvá teheti. A bizalom attitűd felmérése önértékeléssel történt, amit erősen befolyásolhatott a kitöltő önismerete, ami torzító tényező lehet. A szervezeti változás észlelését befolyásolja a kitöltő egyéni érzékenysége, ebből adódóan egyéni különbségek is feltételezhetőek. A jövőbeni kutatásokban ezekre még nagyobb hangsúlyt kívánunk fektetni az összefüggések mélyebb feltárásával és vizsgálatával.

Felhasznált irodalom

- Allen, D.G. (2008): *Retaining Talent*. SHRM Foundation, United States of America, pp. 1–24. https://www.researchgate.net/profile/Henarath-Opatha/post/Can_someone_guide_me_on_any_construct_for_intention_to_leave/attachment/59d63ad079197b8077997e1c/AS%3A407551251369984%401474179198784/download/retaining+talent+final.pdf
- Ambrus Tibor – Lengyel László (2006): *Humán controlling számítások*. Budapest, CompLex Kiadó, Budapest.
- Baran, B.E. – Woznyj, H.M. (2021): *Managing VUCA: The human dynamics of agility*. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/10.1016%2Fj.orgdyn.2020.100787>
- Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): *Trustworthiness as a source of competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, 15(S1): 175–190. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>
- Bencsik Andrea – Juhász Tímea (2018): *Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól*. *Vezetéstudomány*, 49(1): 30–39. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>

- Bennett, N. – Lemoine, G.J. (2014): *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Business Horizons, 57(3): 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bhatti, S.H. – Kiyani, S.K. – Dust, S.B. – Zakariya, R. (2021): *The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing*. International Journal of Managing Projects in Business, 14(4): 982–998. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0159>
- Blomqvist, K. (1997): *The many faces of trust*. Scandinavian Journal of Management, 13(3): 271–286. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1)
- Boon, S.D. – Holmes, J.G. (1991): *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*. In: Hinde, R. – Gorebel, J. (eds.): *Cooperation and Prosocial Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 190–211.
- Brown, M.E. – Treviño, L.K. (2006): *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6): 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Cook, J. – Wall, T. (1980): *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfilment*. Journal of Occupational Psychology, 53(1): 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Covey, S.M.R. – Merrill, R.R. (2006): *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and Schuster.
- Covey, S.M.R. – Merrill, R.R. (2011): *A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Covey, S.M.R. – Link, G. – Merrill, R.R. (2012): *Okos bizalom*. Budapest: Édesvíz Kiadó.
- Dahl, M.S. (2011): *Organizational change and employee stress*. Management Science, 57(2): 240–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Dutton, J. E. – Ragins, B.R. (eds.) (2017): *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315094199>
- Edelman (2020): *Edelman Trust Barometer 2020*. Global Report. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>. Letöltés ideje: 2024. június 19.

- Eisenhardt, K.M. (1989): *Agency theory: An assessment and review*. Academy of Management Review, 14(1): 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Eluwole, K.K. – Karatepe, O.M. – Avci, T. (2022): *Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes*. International Journal of Hospitality Management, 102, 103153. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>
- Fiedler, F.E. (1981): *Leadership Effectiveness*. American Behavioral Scientist, 24(5): 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fojtik János – Farkas László (2001): *Minőség és marketing: A pénzintézeti szolgáltatások példája*. Vezetéstudomány, 32(10): 44–53. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4831/1/VT_2001n10p44.pdf
- Fulmer, C.A. – Gelfand, M.J. (2012): *At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels*. Journal of Management, 38(4): 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Grant, R. (1992): *Work monitored electronically*. HRMagazine, 37(5): 81–83. PMID: 10130741.
- Grant, A.M. – Sumanth, J.J. (2009): *Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness*. Journal of Applied Psychology, 94(4): 927–944. <https://doi.org/10.1037/a0014391>
- Guest, D.E. (1987): *Human resource management and industrial relations*. Journal of Management Studies, 24(5): 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Hammer, M. – Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Hinova-McNamee, E. (2022): *Thriving leadership — reality or utopia?* Economic Thought Journal, 67(4): 473–502. <https://doi.org/10.56497/etj2267404>
- Johnson, J.A. (2005): *Ascertaining the validity of individual protocols from web-based personality inventories*. Journal of Research in Personality, 39(1): 103–129. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.09.009>
- Kaluza, G. – Chevalier, A. (2018): *Stressbewältigungstrainings für Erwachsene*. In: Fuchs, R. – Gerber, M. (eds): *Handbuch Stressregulation und Sport*. Springer, pp. 143–162. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49322-9_17
- Keszey Tamara (2015): *Bizalom és vállalati teljesítmény. A bizalom szerepe az aszimmetrikus információk minőségének vállalati észlelésében és azok vezetői döntéshozatalban való felhasználásában*. Vezetéstudomány, 46(6): 2–11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.01>

- Kouzes, J.M. – Posner, B.Z. (2010): *The five practices of exemplary leadership*. John Wiley & Sons.
- Le, B.P. – Tran, Q.T. (2020): *Leadership practice for building trust of followers: Decisive factors of organizational performance*. SEISENSE Journal of Management, 3(2): 45–57. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i2.308>
- Lewicki, R.J. – McAllister, D. J. – Bies, R.J. (1998): *Trust and distrust: New relationships and realities*. Academy of Management Review, 23(3): 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Mayer, R.C. – Davis, J.H. – Schoorman, F.D. (1995): *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review, 20(3): 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D.J. (1995): *Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Academy of Management Journal, 38(1): 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Men, L.R. – Yue, C.A. – Liu, Y. (2020): *“Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change*. Public Relations Review, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mooradian, T. – Renzl, B. – Matzler, K. (2006): *Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing*. Management Learning, 37(4): 523–540. <https://doi.org/10.1177/1350507606073424>
- Mortensen, M. – Gardner, H.K. (2021): *WFH is corroding our trust in each other*. Harvard Business Review, 10 February. <https://hbr.org/2021/02/wfh-is-corroding-our-trust-in-each-other>
- Müller János – Kerényi Ádám (2019): *A bizalom és etika igénye a digitális korszakban – Napfény és árnyék a FinTech világában*. Hitelintézeti Szemle, 18(4): 5–34. <https://doi.org/10.25201/HSZ.18.4.534>
- Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla (2007): *A HR gyakorlata*. Budapest, Egrofit Kft.
- Nooh, M.N. (2021): *VUCA: A Bibliometric Analysis of published literatures using R*. GATR Journal of Management & Marketing Review, 6(4): 222–234. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.4(3))
- Palmer, R.A. (2021): *Building a culture of trust: An imperative for effective school leadership*. Journal of Adventist Education, 83(1): 4–8. <https://doi.org/10.55668/jae0011>
- Pettigrew, A.M. (1990): *Is corporate culture manageable?* In: Wilson, D. – Rosenfeld, R. (eds.): *Managing Organisations*. McGraw-Hill Publishing Co., pp. 267–272.

- Raja, A.S. (2021): *Business research in the VUCA World*. USHUS Journal of Business Management, 20(1): v–xvi. <https://doi.org/10.12725/ujbm.54.0>
- Reeves, M. – Fuller, J. (2020): *We need imagination now more than ever*. Harvard Business Review, 10 April. <https://hbr.org/2020/04/we-need-imagination-now-more-than-ever>
- Répáczki Rita – Juhász Márta (2015): *A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében*. Alkalmazott Pszichológia, 15(3): 79–108. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.3.79>
- Robinson, S.L. (1996): *Trust and breach of the psychological contract*. Administrative Science Quarterly, 41(4): 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rodriguez, R. (2013): *Leadership behavior description questionnaire* (LBDQ & LBDQ-XII). In: Bocarnea, M. – Reynolds, R. – Baker, J. (eds.): Online instruments, data collection, and electronic measurements: Organizational advancements (pp. 97–117). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2172-5.ch006>
- Rousseau, D.M. – Sitkin, S.B. – Burt, R.S. – Camerer, C. (1998): *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. Academy of Management Review, 23(3): 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Schoorman, F.D. – Mayer, R.C. – Davis, J.H. (2007): *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*. Academy of Management Review, 32(2): 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Sedlak, P. (2020): *Employee Net Promoter Score (eNPS) as a single-item measure of employee work satisfaction. An empirical evidence from companies operating in Poland*. In: Michałkiewicz, A. – Mierzejewska, W.(eds): *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łód, pp. 347–357. <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
- Siebert, S. – Paton, R.A. – McCalman, J. (2015): *Change management: A guide to effective implementation*. Fourth Edition. SAGE Publications Ltd.
- Tariszka Éva (2017): *A szervezeti kultúra vizsgálata*. Taylor, 9(2): 75–81. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/48124>
- Van Berkel, K. – Manickam, A. (2020): *Wicked world: complex challenges and systems innovation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003154495>
- Van der Werff, L. – Buckley, F. (2017): *Getting to know you: A longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization*. Journal of Management, 43(3): 742–770. <https://doi.org/10.1177/0149206314543475>

Vörös Máté – Ásványi Zsófia – Fűrész Diána Ivett (2022): *A részmunkaidős és a határozott idejű munkaviszony dolgozói megítélése egy pénzügyi-biztosítási cég példáján keresztül*. *Hitelintézeti Szemle*, 21(2): 94–124. <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.94>

Whitener, E.M. – Brodt, S.E. – Korsgaard, M.A. – Werner, J.M. (1998): *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*. *Academy of Management Review*, 23(3): 513–530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>