

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482 5432
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:
Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Nagy Péter
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Sajtos László
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bešić, Almina
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Czakó Erzsébet
Dajnoki Krisztina
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Jáki Erika
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Obermayer Nóra
Piskóti István
Sáfrányné Gubik Andrea
Shainesh, G.
Syahrivar, Jhanghiz
Szász Levente
Szerb László
Vecsenyi János
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: ISSN 0133-0179 (Print);
ISSN 3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt. Hírlap
Üzletág. Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél,
az ország bármely postáján, Budapesten a Hírlap
Ügyfélszolgálati Irodákban és a Központi Hírlap
Centrumnál (Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 23820 Ft
Példányonkénti ár: 2300 Ft

Megjelenik havonta.
Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.
Kéziratot nem örzünk meg és nem küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

LVII. ÉVF., MÁJUS

2026. 5. szám

TARTALOM

**VÉGHNÉ MADARASI VERONIKA – KOTSIS ÁGNES –
BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT**
EGYÜTTMŰKÖDÉSI STRATÉGIA VIZSGÁLATA EGY SZIMULÁLT
KONFLIKTUSHELYZETBEN A MUNKAFÜGGŐSÉG ÉS AZ ASSZERTIVITÁS
TÜKRÉBEN 2.

SZAKADÁTI TAMÁS – BALOGH GÁBOR
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIÁVAL KAPCSOLATOS NYITOTTSÁG
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI – FÓKUSZBAN AZ IKT-MUNKAVÁLLALÓK 16.

BÉLA-CSOVCSICS ANDREA – BIFKOVICS BETTINA – KAZÁR KLÁRA
A FORMÁLIS ÖNKÉNTESK MOZGÓSÍTÁSI KIHÍVÁSAI – KLASZTERELEMZÉS EGY
EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN 31.

BODA BOGLÁRKA – SZENDERÁK JÁNOS – FENYVES VERONIKA
TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS CONTROLLING – MAGYARORSZÁGI
VÁLLALATI GYAKORLATOK 45.

FELHÍVÁS 57.



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

EGYÜTTMŰKÖDÉSI STRATÉGIA VIZSGÁLATA EGY SZIMULÁLT KONFLIKTUSHELYZETBEN A MUNKAFÜGGŐSÉG ÉS AZ ASSZERTIVITÁS TÜKRÉBEN

EXAMINING COOPERATION STRATEGIES IN A SIMULATED CONFLICT SITUATION IN TERMS OF WORK ADDICTION AND ASSERTIVENESS

A vizsgálat során a szerzők a munkafüggőség és az asszertivitás megjelenését térképezték fel egy szimulált konfliktushelyzetet teremtve. A vizsgálat lefolytatásához a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói egy többszemponatos integratív alkufeladatot oldottak meg és töltötték ki a munkafüggőség rizikója teszt (WART-HU), valamint a Rathus-féle asszertivitás kérdőíveket. A 210 páros tárgyalásból (n=420) származó tapasztalatok szerint az alkutárgyalás teljes együttműködést mutató párok (30 pár, azaz 14,28%) tagjai szignifikánsan veszélyeztetettebbnek bizonyultak a munkafüggőség szempontjából (U=1.959; p=0,016). A tárgyalások során nemek szerinti különbségek is jelentkeztek, ugyanis a résztvevők között szignifikánsan asszertivebbnek mutatkoztak a férfiak (U=16.503; p<0,001), míg a nők a munkafüggőség szempontjából tükröztek vissza (U=15.750; p<0,001) nagyobb érintettséget. Szintén enyhe ellentétes irányú, szignifikáns együtt járás mutatkozott a munkafüggőség (r=-0,153, p=0,027) és a méltánytalanabb megállapodások előfordulása között. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkafüggőségnek való magasabb kitettség együtt jár az integrációs potenciál optimálisabb kihasználásával.

Kulcsszavak: munkafüggőség, konfliktus, integratív tárgyalási helyzet, asszertivitás

Work addiction and assertiveness were mapped by creating a simulated conflict situation. To conduct the study, students from the Faculty of Economics at the University of Debrecen solved a multi-faceted integrative bargaining task and completed the WART-HU and the Rathus Assertiveness Questionnaire. Based on the experiences of 210 pairs of negotiations (n=420), the members of pairs that showed full cooperation in the bargaining process (30 pairs, or 14.28%) proved to be significantly more vulnerable to work addiction (U=1.959; p=0.016). Gender differences also emerged during the negotiations, with men proving to be significantly more assertive among the participants (U=16.503; p<0.001), while women reflected a greater involvement in terms of work addiction (U=15.750; p<0.001). There was also a slight negative correlation between work addiction (r=-0.153, p=0.027) and the occurrence of unfair agreements. The results suggest that higher exposure to work addiction is associated with more optimal utilization of integration potential.

Keywords: work addiction, conflicts, integrative negotiation, assertiveness

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Véghné Madarasi Veronika^a (vegh.vera@econ.unideb.hu) egyetemi tanársegéd (<https://orcid.org/0009-0005-2637-171X>); Dr. Kotsis Ágnes^a (kotsis.agnes@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0002-3204-7431>); Dr. Barizsné Hadházi Edit^a (barizsne.hadhazi.edit@econ.unideb.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0001-5986-5998>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 06. 20-án, javítva: 2025. 10. 13-án és 2026. 02. 12-én, elfogadva: 2026. 02. 20-án.
The article was received: 20. 06. 2025, revised: 13. 10. 2025 and 12. 02. 2026, accepted: 20. 02. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A szervezeti környezetben számos konfliktus merül fel, amelyek kimenetele jelentősen befolyásolja a hatékonyságot és a teljesítményt (Hajdu & Barizsné Hadházi, 2020). A munkahelyi konfliktusok kialakulása és lezajlása több tényezőre vezethető vissza, melyek közül kettő kiemelkedően fontos: az egyéni értékek és a kommunikációs készség.

Ezen utóbbi az asszertív kommunikációt is magában foglalja – vagyis azt a stílust, amelyben valaki világosan kifejezi szükségleteit és érzéseit, miközben figyelembe veszi mások jogait is (Hadfield & Hasson, 2012) – tekintve, hogy az egyének közötti interakciók minősége közvetlen hatással van mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményre. A konfliktusmegoldás sikeressége nagymértékben múlik azon, hogy a felek képesek-e felismerni és figyelembe venni egymás érdekeit, amelyet számos tényező befolyásolhat. Már a diákok körében is kimutatták, hogy a hatékony kommunikáció kulcsszerepet játszik a kiemelkedő teljesítmény elérésében (Gergely et al., 2017), mely a munkahelyeken is érvényben lehet, különösen az asszertivitás és a konfliktuskezelési készségek, az együttműködési törekvések fejlesztésével, így a munkahelyi konfliktusok negatív hatásai mérsékelhetők (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Az egyéni érdekek szintén meghatározó szerepet játszhatnak a szervezeti konfliktusok megoldásában és többek között a munkához fűződő viszonyban is visszatükröződhetnek. A munkafüggőségben érintettek körében – vagyis azoknál, akik a túlzott munkavégzés miatt nem tudják megőrizni életükben az egészséges egyensúlyt – közvetetten feltételezhető, hogy az asszertív viselkedés kevésbé jellemző rájuk, tekintve, hogy munkafüggők esetében a társas működés csökkentett mértékben valósul meg (Kenyhercz et al., 2024). Esetükben gyakran tapasztalható türelmetlenség, sürgetettség mind önmagukkal, mind másokkal szemben, és hajlamosak hirtelen döntéseket hozni, valamint nagyobb valószínűséggel kerülnek a konfliktushelyzetekbe (Kun, 2022). Fordított irányban is figyeltek meg összefüggést, ugyanis az asszertivitás, a kommunikációs készségek fejlesztése fontosak a függőségek prevenciójában, kezelésében (Ganji et al., 2022; Pozveh & Saleh, 2020). Nem bővelkedik a konfliktuskezelés szakirodalma az asszertivitás és a munkafüggőség együttes vizsgálatában, annak ellenére, hogy ezek a tényezők kulcsfontosságúak a munkahelyi kapcsolatok minősége és a hatékony együttműködés, a munkahelyi teljesítmény szempontjából. A munkafüggőség nem csupán egyéni szinten okoz negatív hatásokat, hanem a szervezet egészére is kihat, csökkentve a munkahelyi teljesítményt és az elégedettséget (Tang, 2025).

Jelen tanulmány hiánypótlónak tekinthető, ugyanis egy diákokból álló mintán vizsgálódva a kutatás célja annak elemzése volt, hogy hogyan jelenik meg egy konfliktusos helyzetben egy minden fél érdekét egyidejűleg figyelembe vevő együttműködési stratégia, és ez összefüggésben áll-e a felek munkafüggőségre való hajlamával és asszertivitásával. A kutatás részben feltáró jellegű, tekintve, hogy a szakirodalomban nem jellemző a munkafüggőség, az asszertivitás és a konfliktuskezelés együttes vizsgálata,

holott a szervezetekben megjelenő konfliktus hatékony és eredményes megoldásához elengedhetetlen e tényezők ismerete.

Elméleti háttér

Konfliktus

Életünk mindennapjaiban könnyen előfordul, hogy bizonyos helyzetekben a nézeteink nem egyeznek másokéval, érdekellentétet élünk át, ezáltal konfliktusba kerülünk. A konfliktus az emberi élet természetes velejárója (Coleman, 2018). Szótári tekintetben a konfliktus legalább két tényező összeütközését foglalja magába. E feszültséggel járó esemény (Bakacsi, 2015; Nádházy, 2006) kibontakozása olyan személyek és csoportok vonatkozásában is megtörténhet, akik észlelik, hogy a számukra fontos jelenség kapcsán a helyzetük kiszolgáltatott.

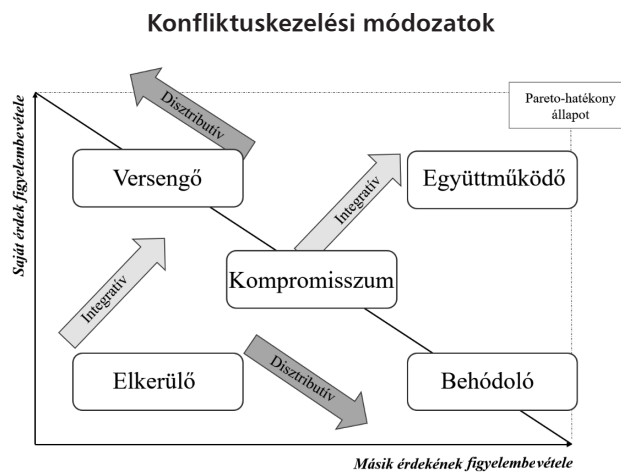
A népi megítélés szerint a konfliktus valami elkerülendő helyzet, mely elvonja a figyelmet és az energiát. A szakirodalomban a korai konfliktuskutatások kedvezőtlen jelenséggként tartották számon a konfliktusokat, tekintettel azok zavaró, romboló voltára (Kovács et al., 2012). Napjainkban a konfliktusról való vélekedés kibővült, ugyanis egy érdekellentét akár előrevívő is lehet, ha úgy tekintünk rá, mint ami a kérdéskört egy másik aspektusból is megvilágítja vagy felszínre hoz megítélendő kérdéseket (Elida-Tomita, 2010; Slabbert, 2004).

Attól függően, hogy a konfliktusok előremutató vagy hátráltató folyamatok elindítását inspirálják, megkülönböztetünk konstruktív (funkcionális) vagy destruktív (diszfunkcionális) konfliktusokat (Fülöp, 2024). A konstruktív konfliktusok legfőbb jellegzetessége, hogy megőrzik, akár fejlesztik az interperszonális kapcsolatot, serkentőleg hatnak a kreativitásra, csökkentik a feszültséget, szervezeti körülmények között növelhetik a teljesítményt. Ezzel szemben a destruktív konfliktusok romboló következményekkel bírnak, melyek az emberi kapcsolatokban is visszaköszönnek, érzelmileg túlfűtött helyzetet teremtenek, a megoldandó probléma helyett a konfliktus megnyerése válik fontossá, mely szervezeti környezetben csökkenő irányba befolyásolja a teljesítményt. A két eset közötti jelentős különbség a résztvevők viselkedésében és válaszreakciójában keresendő (Bakacsi, 2015; Elida-Tomita, 2010).

Együttműködés, asszertivitás, munkafüggőség

A konfliktusok rendszerint interperszonális helyzetek, melyek személyek között jönnek létre, és gyakorta az alkura, vagyis az ún. „adok-kapok” folyamatra helyeződik a hangsúly. Az alkuhelyzetekben a felek észlelik az ellenértékes érdekeket és motiváltak lehetnek a versengésre, csak úgy, mint az együttműködésre (Pruitt, 2012). A megállapodás nem szükségszerű és eltérő hasznosságot hordoz a felek számára (Bernárth, 2014). Attól függően, hogy az egyének milyen kombinációját választják a saját érdekük képviselésének és a tárgyalópartneri érdek figyelembevételének, az *1. ábrán* összefoglalt konfliktuskezelési stratégiák valósulhatnak meg (Kilmann & Thomas, 1977; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim & Bonoma, 1979).

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés (Kilman & Thomas, 1977; Pruitt & Rubin, 1986; Rahim & Bonoma, 1979) alapján

Az egyén saját érdekének képviselője az 1. ábra függőleges tengelyén, ezzel szemben a másik fél érdekének figyelembevétele a vízszintes tengelyen jelenik meg. A pusztán egyéni érdekkövetés a függőleges és vízszintes irányokba történő változást foglalja magába (Pruitt, 1981). Amennyiben a megegyezési lehetőséget kényszerűségnek érzik a felek, vagy szűkös erőforrások meglétét észlelik, akkor könnyen tekinthetnek úgy a helyzetre, amely disztributív jellegű, ez az 1. ábrán az átló mentén való elmozdulást jelenti a sötét szürke nyilak irányába. Ezekben a szituációkban az egyének meglátása szerint csak a másik fél kárára van lehetőség nyerni, tehát ezek a helyzetek zéró összegű játzmák (Gálos & Vinkóczi, 2023).

Ellenben a felek érdekének együttes figyelembevétele is megtörténhet, mely gyakorlatilag a konfliktuskezelés integratív módozatú megoldása. Az integráció a konfliktuskezelésben olyan win-win szemléletet jelent, amely arra törekszik, hogy a konfliktusban érintett felek érdekei egyszerre és a lehető legteljesebben érvényesüljenek. Ekkor a résztvevők úgy gondolkodnak az érdekellentétről, hogy anélkül képesek előnyhöz jutni, hogy a másik fél veszítene. Az integráció egyik kulcseleme az, hogy a felek a versengés helyett együttműködő magatartást tanúsítanak, ez az 1. ábrán az origóból a világos szürke nyilak felé való elmozdulást jelenti (Bazerman et al., 2000; De Dreu et al., 2007). Az együttműködési stratégia egy konfliktusos helyzetben gyakorlatilag megmutatja, hogy a felek milyen kombinációját választják a saját és a másik fél érdekképviselőtének, ez valójában a konfliktuskezelés folyamata. A konfliktusmegoldás eredménye minden fél számára biztosít egy hasznossági értéket (integrációs értéket), amely magában foglalja az egyén számára megszerzett anyagi, pszichológiai, kapcsolati és hosszú távú együttműködési értékeket. Az együttműködési stratégia akkor tekinthető sikeresnek, ha az integratív megoldás a felek számára méltányosnak megélt módon jön létre, és ezáltal mindkét fél hasznossági értéke növekszik. A felek érdekei nemcsak egyenlő arányban, hanem különböző súlyokkal is figyelembe vehetők, melyek gyakorlatilag az 1. ábrán a világos szürke nyilak meredekségében tükröződnek vissza.

A konfliktuskezelés integratív módozatú megoldásához fontos feltétel, hogy a felek eltérő preferenciái összeegyeztethetők legyenek, pontosabban létezzen olyan tartománya az egyezkedés dimenzióinak, melyen belül egymásnak kölcsönös engedményeket téve a felek együttesen jobban járhatnak. Ekkor elmondhatjuk, hogy az adott alkuhelyzet rendelkezik integrációs potenciállal és elindulhat annak a folyamata, amikor a felek lemondanak a számukra kevésbé lényeges követeléseikről cserébe, hogy a számukra fontosabb szempont mentén engedményekre tegyenek szert (De Dreu et al., 2007).

Amennyiben mindkét fél igénye teljesen kielégül, vagyis egyikük nyeresége sem növelhető tovább, anélkül, hogy a másik rosszabbul ne járna, a tárgyalófelek érdekeinek egyéni és egyben együttes maximalizálására került sor. Ez a teljes integráció esete, mely egy Pareto-hatékony állapotot eredményez, vagyis senki hasznossága sem növelhető tovább csak más kára mellett (Thompson et al., 2012).

Az érdekellentét kezelésének módja egyénenként különbségeket mutat, és számos tényező állhat a háttérben, valamint fejleszthető. Volt rá példa, hogy hallgatók konfliktuskezelési készségeit vizsgálták a nagy nyelvi modelleken alapuló szimulációs gyakorlatokon keresztül, mely növelte a többségük magabiztosságát az együttműködési stratégia használatában (Aggrawal & Magana, 2024). Az alkalmazásban lévők számára is léteznek szimulációs helyzetek, melyekben gyakorolhatnak és felkészülhetnek nehéz, sokszor érzelmileg terhelt vagy konfliktusos beszélgetésekre (pl. munkahelyi viták, fizetésemelés kérése, kritikák megfogalmazása) (Shaikh et al., 2024). A kutatások azt sugallják, hogy a szimulációs helyzetek eredményesek lehetnek a konfliktuskezelésben, ugyanis segítik az egyéneket abban, hogy jobban átlássák a vitás helyzeteket, és különféle kimeneteket előre gyakoroljanak, ez csökkenti a feszültséget, mivel az egyén előre felkészülhet arra, hogyan reagáljon nyugodtan és konstruktívan.

Jelen tanulmányban a konfliktuskezelés mögött meghúzódó megannyi tényező közül az alanyi jellegzetességeken túl, az asszertivitást és a munkafüggőséget tekintjük át.

A konfliktuskezelési stratégiák közül az együttműködés különböző mértékű választását elsőként a felek jellemzői közül többek között az életkor és a nem is befolyásolja. A nőiesebb egyének a tárgyalópartner érdekét inkább figyelembe veszik, mint a férfiasabb személyek, akik az önérvényesítést részesítik előnyben (Meskó et al., 2013). A különböző generációk eltérő konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak (Hajdu & Barizsné Hadházi, 2020). Minél fiatalabb egy munkavállaló, annál inkább hajlamos versengő magatartást tanúsítani és a konfliktusokat destruktív eseményként értelmezni, míg a kor előrehaladtával inkább az együttműködő hozzáállás jellemző (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Másodsorban az együttműködési stratégiára a felek asszertivitási készsége is hatással lehet. Az asszertivitás egy komplex tényező, melyre tekinthetünk akár kommunikációs stílusként, akár viselkedési módozatként (Hadfield & Hasson, 2012). Az asszertivitás világos,

őszinte, elvárásoktól mentes, ámbátor tiszteletteljes kifejezését jelenti az egyén saját véleményének, érzéseinek, szükségleteinek. Az asszertíven kommunikáló egyén pontosan tudja, hogy mit szeretne, csak úgy, ahogy azt is, hogy mit nem, melyet kifejezésre juttatni is képes és hajlandó (Maczák, 2022) és tartalmazza a másik fél meghallgatását is (Polonyi et al., 2022; Rosenberg, 2023). Az asszertív nemek közötti megnyilvánulását nagymértékben meghatározzák a társadalmi és kulturális tényezők. Míg a nőktől inkább elvárás az együttérző, kompromisszumra törekvő viselkedésmód, addig a férfiak a véleményük kifejezésének magabiztosabban adhatnak teret. Egy nő asszertivitást könnyebben értékeli a társadalom agresszív megnyilvánulásnak, míg a férfiak számára az asszertív megengedettebb (Ellemers, 2018; Phelan et al., 2008). Az asszertív alkalmazása nem az emberrel együtt született tulajdonság, hanem inkább tanulható, fejleszthető készség (Pintér, 2022) és fontos a sikeres konfliktuskezelésben (Kasik, 2015). Az asszertívással konstruktív mederbe terelhető egy érdekellentét, sőt integrációra sarkallhatja a feleket (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019), azzal, hogy elejét veszi a passzív és az agresszív megnyilvánulásnak, ugyanis elősegíti a nyílt párbeszédet és támogatja a kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását (Ames & Flynn, 2007). Ez a stílus segíthet abban, hogy a konfliktus ne fajuljon destruktívvá, hanem fejlődési, tanulási lehetőséggé váljon, ám az is fontos, hogy a vezetők részéről empatikus fogadtatásban részesüljön a szervezetben megnyilvánuló asszertívitas, az ne keltsen negatív következményeket, hanem erőforrásként tekintsenek rá (Omale & Ojo, 2025). Így a mai menedzsmenttudományban az asszertívitas a sikeres konfliktuskezelés egyik kulcstényezője, hosszú távon a leghatékonyabb konfliktuskezelési stratégia (Benke, 2023; Rahim & Bonoma, 1979).

Harmadrészt, a konfliktusban való megnyilvánulást a személy munkához való viszonya is meghatározhatja. Egy sajátos munkához való hozzáállást tükröz a munkafüggőség, ami nem egy új keletű jelenség, annak ellenére, hogy a kutatások az 1990-es években indultak csak meg, a munkafüggőséget már korábban azonosították (Majos et al., 2022; Tranca & Runcan, 2013). Először több mint ötven éve W. E. Oates, amerikai teológus professzor, írta le a jelenséget. Egyszerűen fogalmazva, a munkafüggőséget úgy határozta meg, hogy az a folyamat, amelyben a munkavégzés olyan mértéket ölt az egyén életében, hogy az kedvezőtlen hatással van saját egészségére, boldogságára, kapcsolataira és társas működésére (Oates, 1968).

A munkafüggőség kialakulását szervezeti és egyéni tényezők egyaránt befolyásolják. A munkahelyi környezet – például a túlzott versenyhelyzet, az erőforráshiány, a diszfunkcionális jutalmazási rendszer vagy a hatalmi visszaélések – torzíthatja a munka értékének helyes megítélését, és munkafüggő mintázatokat erősíthet (Majos et al., 2022; Szóts-Kováts et al., 2023; Véghné Madarasi & Barizsné Hadházi, 2024b). Ugyanakkor még a sok tekintetben pozitív hatású transzformációs vezetés is előidézheti a munkafüggőséget, mivel a vezető révén a dolgozók gyakran az elvárásokon felül igyekeznek teljesíteni, így

a vezető jelentős kihívások elé állítja őket, még akkor is, ha a kitűzött célok elérhetők (Filep, 2025). A távmunka lehetősége tovább fokozhatja ezt, hiszen könnyen elmosódhat a munka és a magánélet közötti határ (Mcilveene et al., 2024). Az intraperszonális jellemzők – például az alacsony önértékelés, a perfekcionizmus, a negatív affektivitás, a kontrollhoz ragaszkodás vagy a kényszeresség – ugyancsak hajlamosító tényezők (Borbély & Pecze, 2006; Kun et al., 2021; Kun et al., 2024; McMillan & O’Driscoll, 2006). A munkafüggők gyakran külső elismerésből merítenek önértékelést (Kun, 2022).

Nem bővelkedünk a generációk körében végzett munkafüggőségi vizsgálatokban (Véghné Madarasi & Barizsné Hadházi, 2024a; Snir & Harpaz, 2012), a rendelkezésre álló tanulmányok szerint a munkafüggőség megnyilvánulása a generációk között nem minden esetben igazolódott (Kun, 2022; Szeles, 2021). Ez az eredmény akár azt jelentheti, hogy a munkafüggőség bárkinél előfordulhat. A nemek szerinti csoportosításban is hasonló a helyzet. Egyes kutatások férfiaknál (Andreassen et al., 2012; Shimazu et al., 2010; Zaree Matin & Jamshidi Kohsari, 2010), mások nőknél (Andreassen et al., 2010; Dudek & Szpítalak, 2019; Littman-Ovadia et al., 2014) találtak magasabb érintettséget, míg más vizsgálatok nem igazoltak eltérést (Ng et al., 2007; Kun, 2022). Ezek szerint elismerhető, hogy a munkafüggőségnek vannak olyan aspektusai, amelyek kortól és nemtől függetlenek, ami jelentheti azt is, hogy nem is feltétlenül szükséges – a klasszikus értelemben vett – munkával rendelkezni ahhoz, hogy az egyén érintetté váljon a munkafüggőség szempontjából. Elegendő, amennyiben számba vesszük, hogy az egyén hogyan is viszonyul a kötelezettségeihez. Már tizenéves korra kialakulhatnak azok a jegyek, amelyek a munkafüggőséget jelezhetik elő a későbbiekben (Atroszko et al., 2016; Burke, 2009; Petersen, 2021). A diákok körében, akik távol vannak még a hagyományos megítélésű munka világától, is kimutatható volt a munkafüggőség jelenléte (Burke, 2009; Chamberlin & Zhang, 2009; Salmela-Aro & Nurmi, 2007) és hasonlóan megjelenik a nem kívánt következmény az egészségük, a szabadidős tevékenységeik, a szociális kapcsolataik vonatkozásában (Atroszko et al., 2015), akár saját maguk képviseletéről legyen szó, vagy érdekellentétek kezeléséről.

A konfliktusok kezelésében feltételezhető, hogy a munkafüggőség komplex szerepet tölt be. A konfliktuskezelésben az együttműködés stratégiáját támogathatja a perfekcionizmus és a hibák elkerülésére való törekvés, a kontrolligény és a célorientáltság (McMillan & O’Driscoll, 2006). Ezek elősegíthetik a konstruktív megoldások keresését és a közös cél érdekében való aktív részvételt (Andreassen et al., 2010). A munkafüggők sokszor gyors lezárásra törekednek, ami felgyorsíthatja a döntéshozatalt és bizonyos helyzetekben hatékony együttműködést eredményezhet (Tranca & Runcan, 2013). Ugyanakkor gyakran érvényesülnek ellentétes tényezők is. A munkafüggők hajlamosak a konfliktuskerülésre vagy megtartják maguk számára az információt (Killinger, 2006), amely mögött erős megfelelési vágy, türelmetlenség és a munkától elvett idő minimalizálásának szándéka állhat (Ng et al.,

2007). A munkafüggőség kimerítheti az egyén érzelmi és mentális erőforrásait, emiatt növeli a stresszt, mely megnehezítheti a konfliktuskezelést, kevesebb mentális kapacitás marad az érzelmek kezelésére és a kommunikációra (Sheng et al., 2025). Kritika esetén az alacsony önértékelés heves vagy elkerülő reakciót vált ki (Porter, 1996). Emellett az empátiahiány, az intraperszonális tartalmak megosztásának nehézsége és a kommunikáció paradox, zavaros jellege tovább gyengítik a konstruktív konfliktuskezelést (Killinger, 2006; Kun, 2022; Tranca & Runcan, 2013). Összességében tehát a munkafüggőség jelenléte a konfliktushelyzetekben ambivalens: bizonyos esetekben erősítheti az együttműködést és a megoldásorientált gondolkodást, ám sokszor éppen a konfliktus elkerülését, a kommunikáció torzulását és az érzelmi megterhelést eredményezi.

A kapcsolódó irodalom alapján közvetett módon a 2. ábrán látható összefüggések tetelezhethők fel a konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának hátterében. Az aszertivitás inkább fokozhatja az együttműködési stratégia alkalmazását, a nyílt véleménynyilvánítás, ámbátor a másik érdekének figyelembevétele mellett (Ames & Flynn, 2007). A munkafüggőség hatása kevésbé egyértelmű, ugyanis csökkentheti az együttműködésre való hajlamot a konfliktuskerülés fokozódásán keresztül (Ng et al., 2007), azonban növelheti is azt, ha például a perfekcionizmusra gondolunk (Borbély & Pecze, 2006), vagy úgy tekint az egyén a konfliktusmegoldásra, mint egy feladat teljesítésére, illetve egy eredmény elérésének fontosságára (Kun, 2022).

2. ábra

Együttműködési stratégia mögöttes tényezői



Forrás: saját szerkesztés

A fentiekre tekintettel jelen tanulmány célja empirikusan is górcső alá venni, hogy a konfliktuskezelésben az együttműködési stratégiára hatással van-e az egyének asszertivitási szintje, vagy munkafüggőségi érintettsége. A kutatás kitér nemek szerinti elemzésre, továbbá arra, hogy az együttműködési stratégia elsajátítható-e az egyének részéről. A vizsgálat lefolytatása fiatal felnőttek körében történt, akik nappali tagozatos diákok lévén a munka világában kevésbé jártasak, emiatt az eredmények közvetlenül nem általánosíthatók.

Kutatási kérdések

A szakirodalmi áttekintést követően az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg.

K1.: Hogyan érhető tetten egy interperszonális alkuhelyzetben a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás megnyilvánulása?

K1.1.: Egy interperszonális alkuhelyzetben mutat-e együtt járást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által együttesen elért magasabb hasznossági (integrációs) értékkel?

K1.2.: Az integrációt teljesen kihasználó és ki nem használó tárgyalásokban részt vevő személyek különböznek-e szignifikánsan az asszertivitás és/vagy a munkafüggőség tekintetében?

K1.3.: Egy interperszonális alkuhelyzetben mutat-e együtt járást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által egyénileg elért hasznossági értékek közötti különbséggel (méltánytalansággal) tárgyalásonként?

K1.4.: A teljesen méltányos tárgyalások különböznek-e szignifikánsan a felek asszertivitásának és/vagy a munkafüggőségének tekintetében a többi tárgyalástól?

K2. Mutatkozik-e nemek szerinti különbség egy interperszonális alkuhelyzetben az asszertivitás és/vagy a munkafüggőség tekintetében?

K3. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának alkalmazási gyakorisága mintakövetéssel fokozható?

Módszertan

Vizsgálati helyzet jellemzői

A kutatási kérdések megválaszolásához egy többszemponos interperszonális alkuhelyzetet alakítottunk ki, melynek alapötlete a mentalizációs igény feltérképezésére használt tárgyalási helyzetből származik (Bernáth & Kovács, 2015). A pszichológiai vizsgálatokban használatosak hasonló szimulációs tárgyalási feladatok, ezt a konkrét feladatot pár évvel korábbi pszichológiai elemzés részeként alakították ki és alkalmazták főként hallgatók körében, melynek eredményeit nem követte publikáció, így az belső használatban maradt. A kialakított tárgyalási helyzet a felek között érdekellentétre épít, melynek van integratív potenciálja, azaz a megegyezés tartományának létezik olyan része, ahol a felek egymás részére engedményeket téve együttesen jobban járhatnak. Azonban egy valós tárgyalási helyzet minden feltételének beépítése meghaladja a szimulációs feladat lehetőségeit, így a vizsgálat ökológiai validitása korlátozott.

A tárgyalás során párokat alakítottunk ki a kísérleti személyek között a számkiosztás módszerével, az egyes szerepek kiosztása nem volt előre bejósolható.

A párok tagjainak („A” tag és „B” tag) egy háromnapos kirándulást kellett saját maguk részére megszervezniük Budapesten, több, előre meghatározott szempont (dimenzió) és preferencia mentén, melyeket az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A dimenziók a következők voltak: szállás, étkezés, program. A dimenziókhoz tartozó preferenciaértékeket a tárgyalást megelőzően határoztuk meg, és a párok tagjait erről előzetesen tájékoztattuk. Tekintve, hogy a feladatot úgy konstruáltuk meg, hogy a párok tagjai („A” és „B” tag) részére a preferenciaértékek eltértek, ezért a kísérleti személyek azt a kérést kapták, hogy a hasznossági értékek

Dimenziók szerinti preferenciaértékek

Szállás			Étkezés			Program		
Alternatíva	„A” tag	„B” tag	Alternatíva	„A” tag	„B” tag	Alternatíva	„A” tag	„B” tag
5 csillagos hotel	40	0	michelin csillagos étterem	24	0	városnézés busszal	0	40
3 csillagos hotel	35	2	étterem dunai panorámával	21	3	állatkertlátogatás	2	35
hotel csillag nélkül	30	4	étterem a belvárosban	18	6	séta a hegyen	4	30
panzió	25	6	étterem bárhol Bp-en	15	9	séta a belvárosban	6	25
airbnb	20	8	főzelékező	12	12	múzeumlátogatás	8	20
hostel	15	10	gyorsétterem	9	15	fürdő	10	15
kollégium	10	12	street food	6	18	hajókázás a Dunán	12	10
faházás kemping	5	14	menza	3	21	várlátogatás	14	5
sátrazás	0	16	helyi közért	0	24	shopping	16	0

Forrás: saját szerkesztés

konkrét összegéről a tárgyalás során ne beszéljenek, azonban mindenképpen ezek mentén tárgyaljanak a partnerükkel és képviseljék a saját érdeküket. A tárgyalások során mind a három dimenzió mentén szükséges volt egységre jutni úgy, hogy az eredmény a párok mindkét tagja számára a lehető legjobb legyen. A lehető legjobb eredmény a preferenciaértékekkel objektíven mérhető volt. A tárgyalásra a felek felkészülési ideje öt perc volt, és további tíz percig tárgyalhattak a dimenziókról.

A feladat megkonstruálása során a *Szállás* és a *Program* dimenziókat úgy alakítottuk ki, hogy tartalmazzanak integratív potenciált, tekintve, hogy a pár két tagja részére a dimenziók nem egyformán voltak fontosak. Amennyiben az „A” tag a program dimenzióból enged a szállás dimenzió javára, akkor jobb eredményt érhet el. A „B” tag részére ez fordítottan igaz. Amennyiben a tárgyaló felek kellően figyelmesek és a tárgyalás során az értékek elmondása nélkül, de a preferenciáikat képviselve és egyben figyelembe véve a másik fél érdekeit, akkor megvalósulhat a kölcsönös engedmények tétele. Az integráció maximális kihasználása az ötszillagos hotel és a városnézés busszal alternatívák választása esetén valósulhatott meg. Ugyanis ekkor a legnagyobb a két tag együttes preferenciaértéke, azaz az összhasznosság.

Az *Étkezés* dimenzió esetében a két tag részére az egyes alternatívákhoz tartozó preferenciaértékek teljesen ellentétesek voltak. Ez a megkonstruálás nem ad lehetőség az integrációra, bármelyik alternatíva választásával az összhasznosság nem növelhető. Ellenben az egyéni érdekek szempontjából számít a választott alternatíva. A középutas megoldás, vagyis a „főzelékező” alternatíva választása a legkedvezőbb a tárgyalófelek együttes szempontjából.

A résztvevők asszertivitási és munkafüggőségi értékének meghatározása céljából a tárgyalások lefolytatását követően a kísérleti személyek validált tesztet töltötték ki.

Az *asszertivitás* mérése az interperszonális helyzetekben megnyilvánuló Rathus-féle asszertivitás kérdőív magyar változatának használatával történt (Perczel & Tringer, 1994), mely az asszertivitás mellett további

szociális készségek jelenlétét is hivatott mérni (Rathus, 1973). A kísérleti személyeknek 30 tételt kellett értékelniük saját magukra vonatkozóan egy hatfokozatú Likert-skálán (Perczel-Forintos, 2018).

A *munkafüggőséggel* való érintettség meghatározása céljából a résztvevők a munkafüggőség rizikója tesztet töltötték ki (Robinson et al., 1992), melynek magyar nyelvű validálása Urbán és munkatársai (2019) nevéhez köthető. A kérdőívben 17 tétel szerepel, amelyeket egy négyfokozatú Likert-skálán szükséges értékelni, abból a célból, hogy azok mennyire írják le a kitöltő munkavégzési szokásait (Horváth et al., 2022).

A tárgyalások közel felénél, azok lefolytatását megelőzte egy másik feladat az ún. tojásüzlet elnevezéssel. Ebben a feladatban két előre meghatározott karakter helyében volt szükséges a párok tagjainak tárgyalást lefolytatniuk egy kurióznak számító, nevezetesen a foltos strucc tojásának minél nagyobb mennyiségben történő megszerzése céljából egy nemes cél érdekében. A feladat felépítése szintén tartalmaz integratív potenciált, ugyanis az egyik résztvevőnek a tojás héjára, a másik résztvevőnek a tojás sárgájára van szüksége (Interreg-IPA CBC Magyarország-Szerbia, 2018).

Adatgyűjtés, mintajellemzők

A felmérés 2023 őszén a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatói körében történt kommunikációkurzus feladatai keretében, etikai engedéllyel. A vizsgálatba a hallgatók részvétele önkéntes volt, és jutalmazásban részesültek, amelyet a kurzus teljesítésénél lehetett beváltani. A hallgatók a vizsgálat minden részletéről (beleértve például a bizalmas adatkezelést, az adatok kizárólag kutatási célú felhasználását stb.) a kurzus alkalmával kaptak tájékoztatást. A tárgyalásokat külön tréning nem előzte meg.

A felmérésben összesen 474 fő vett részt, névtelenül. A tárgyalásokat személyesen folytatták le, melyeket követően a kísérletbe bevont személyek online felületen töltötték ki a kapcsolódó kérdőíveket. A mintába 210 pár, azaz 420 hallgató került be. A kísérletből 54 fő (melyből 46%

férfi volt) kizárása volt indokolt, ugyanis a válaszaik nem feleltek meg az előzetes feltételeknek (pl.: az utókérdőívek hibás kitöltése történt, a párok tagjai nem voltak összekapcsolhatók, nem egyeztek a pár tagjai által jelölt tárgyalási szempontok egymással stb.). A minta főbb jellemzőit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

A minta jellemzői

	Minta átlagos értékei	Pontszám-tartomány	Módusz	Medián
Életkor (év)	19,16	17-24	19,00	19,00
Asszertivitás mértéke	110,26	30-180	117,00	111,00
Munkafüggőség kitétség	40,88	17-68	38,00	41,00
Integráció érték (egyéni)	43,92	0-80	52,00	43,50
Integráció érték (páros)	87,84	56-104	86,00	86,00

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálatban 237 nő (56%) és 183 férfi (44%) vett részt; az átlagos életkor 19 év volt (szórás: 0,968). Az integrációs potenciált 30 pár tudta kihasználni, azaz 104 pontot ért el, közülük is 80%-ban teljes integrációt sikerült elérniük, azaz az együttes érdekeket is maximalizálták, ugyanis az Étkezés dimenzióban a „főzelékező” alternatívában

sikerült megegyezniük, mely egyben egy Pareto-hatékony állapot. A vizsgálati személyek 9,3%-a mutatkozott veszélyeztetettnek a munkafüggőség szempontjából, mely egybevág a szakirodalmi közel 8-10%-os értékkel (Kenyhercz et al., 2022). A vizsgálati személyek átlagosan inkább asszertíveknek mondhatók, mint sem. Tekintettel arra, hogy az integrációs értékek páronként értelmezhetők, vagyis a tárgyalás eredménye többek között a felek közös döntési egységén és a közöttük lévő interakciókon alapul, így az egyéni változókból páros változókat képeztünk, azok összegzésével a páros elemzések elvégzése céljából, azaz az [Integráció érték (páros)]=Σ Integráció érték (egyéni)]. Ezen összegzéseket az asszertivitás és a munkafüggőség változók esetében is elvégeztük, melyeket jelzünk a szövegben.

A kutatás eredményei

A változók döntően nem követtek normális eloszlást, ami a nem paraméteres statisztikai próbák elvégzését indokolta. A használt kérdőívek megbízhatósága megfelelőnek bizonyult, a Cronbach-alfa értékek 0,7 felettiéek voltak. Az adatok elemzéséhez a Jamovi (verziószám: 2.6.13) és az SPSS (verziószám: 29.0.0.0) programcsomagokat alkalmaztuk. A vizsgálat eredményeit a feltett kutatási kérdések mentén mutatjuk be.

K1.: *Hogyan érhető tetten egy interperszonális alkukhelyzetben a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás megnyilvánulása?*

3. táblázat

Elemzések az első kutatási kérdéshez (K1.1-K1.4)

K1.1. és K1.3. Kutatási kérdések												
Korrelációs értékek a változók páros szintjei között												
„df = 208 A szabadsági fok mindenhol azonos”		Asszertivitás	Asszertivitás aldimenziói					Munkafüggőség	Munkafüggőség aldimenziói			
			Magabiztosság	Érzelék kimutató	Önértékesítés	Nemet mondás	Részvétel a kapcsolatban		Kemény munkavégzés	Türelmetlenség	Túlzott kötelezettségvállalás	Kiemelkedőség
Integráció	Spearman R	0,102	0,088	-0,021	0,114	0,108	0,053	0,131	0,041	0,109	0,119	0,044
	p érték	0,140	0,203	0,761	0,099	0,118	0,443	0,058	0,552	0,115	0,086	0,530
Múltánytalanság	Spearman R	0,016	-0,035	-0,009	0,059	-0,010	0,045	-0,153	-0,058	-0,120	-0,136	-0,110
	p érték	0,821	0,616	0,894	0,393	0,885	0,521	0,027*	0,400	0,084	0,050*	0,111
K1.2. Kutatási kérdés												
Integrációt elérő és integrációt el nem érő párok összehasonlítása (n=30)												
Mann-Whitney próba értékei	2 317	2 374	2 628	2 322	2 585	2 340	1 959	2 498	1 990	2 066	2 453	
p érték	0,214	0,290	0,816	0,218	0,708	0,241	0,016*	0,510	0,021*	0,039*	0,421	
K1.4. Kutatási kérdés												
A teljesen méltányos tárgyalást folytató párok összehasonlítása a többi párral (n=64)												
Mann-Whitney próba értékei	4 388	4 099	4 292	4 585	4 567	4 370	3 628	3 941	4 044	3 623	4 098	
p érték	0,548	0,188	0,400	0,910	0,876	0,517	0,013*	0,085	0,145	0,012*	0,186	
„A teljesen méltányos és egyben integratív tárgyalást folytató párok összehasonlítása a többi párral (n=24) PARETO-hatékony állapot”												
Mann-Whitney próba értékei	1 941	1 955	2 147	2 115	1 947	1 892	1 725	2 028	1 623	1 850	2 117	
p érték	0,299	0,323	0,762	0,675	0,308	0,224	0,070	0,589	0,029*	0,172	0,682	

* Szignifikáns eredmények (p<0,05)

Forrás: saját szerkesztés

E kutatási kérdést – annak komplexitása miatt – érdemes további alkatási kérdésekre bontani az alábbiak szerint:

K1.1.: Egy interperszonális alkulhelyzetben mutat-e együttjárást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által együttesen elért magasabb hasznossági (integrációs) értékkel?

Az első kutatási kérdés megválaszolása céljából a párok által elért együttes integrációs értékeket vetettük össze a párok együttes asszertivitási, valamint együttes munkafüggőségi értékeivel, továbbá azok aldimenzióival. Tekintve, hogy a változók többnyire nem normális eloszlást követtek, emiatt a Spearman-rangkorrelációt alkalmaztuk.

Az eredményeket a 3. táblázat K1.1. részében foglaltuk össze. Nem mutatkozott szignifikáns értelemben együttjárás az integráció és az asszertivitás, valamint az integráció és a munkafüggőség változók között 95%-os szignifikanciaszint mellett. Az eredmények alapján nem mutatható ki közvetlen kapcsolat sem az asszertivitás és az integráció, sem a munkafüggőség és az integráció között. A szakirodalmi részben foglaltakkal szemben, miszerint az asszertivitás nemcsak az egyén, hanem a tárgyalópartnere érdekeit is figyelembe vevő kommunikációs stílus (Rosenberg, 2023), mégsem vezetett közvetlenül magasabb fokú integrációra a vizsgálatban. Továbbá a munkafüggőség esetében sem egyértelmű a hatás, ugyanis a munkafüggőség a konfliktuskerülést is erősítheti (Kun, 2022), azonban a megfelelési kényszer a megegyezés felé is terelheti az egyéneket, akik a konfliktusra akár egy befejezendő feladatra tekintenek (Tranca & Runca, 2013; Andreassen et al., 2010). Azonban a vizsgálatban egyik hatás sem domborodott ki, vagy éppen egymást kioltva jelenhettek meg, melyek további vizsgálatokat tesznek szükségessé.

K1.2.: Az integrációt teljesen kihasználó és ki nem használó tárgyalásokban részt vevő személyek különböznek-e szignifikánsan az asszertivitás és a munkafüggőség tekintetében?

További eredmények feltárása céljából az integrációs lehetőséggel élő párok és az integrációs potenciált ki nem használó párok összehasonlítása történt Mann-Whitney próbával, mely a 3. táblázat K1.2. részében látható. Azon párok, akik a tárgyalások alkalmával kihasználták a Szállás és a Program tárgyalási szempontjainak integrációs potenciáljait, összesen 30-an voltak. E párok szignifikánsan különböznek az integrációs potenciált ki nem használó pároktól a *Munkafüggőség* ($U=1.959$, $p=0,016$) tekintetében, azon belül is a *Türelmetlenség* ($U=1.990$, $p=0,021$) és a *Túlzott kötelezettségvállalás* ($U=2.066$, $p=0,039$) dimenziókban. Pontosabban az integrációs potenciált kihasználó párok szignifikánsan veszélyeztetettebbek a munkafüggőség szempontjából, továbbá a *Türelmetlenség* és a *Túlzott kötelezettségvállalás* dimenziókban is magasabb átlagos értéket tudhatnak magukénak.

Érdemes megjegyezni, hogy a munkafüggőség két aldimenziója mutatta a legnagyobb együttmozgást az integráció mértékével, bár nem 95%-os szignifikáns szinten. Ezen belül a *Túlzott kötelezettségvállalás* (Spearman $R = 0,119$) és a *Türelmetlenség* (Spearman $R = 0,109$) aldimenziók hatása a leginkább számottevő. Az asszertivitás esetében az Önérvényesítés aldimenzió kapcsolata az integráció mértékével tekinthető a leginkább jelentősnek (Spearman $R = 0,114$). E részeredmények arra engednek következtetni, hogy létezik kapcsolat a munkafüggőség és az integrációra való törekvés között, mégpedig minél nagyobb fokú a „Türelmetlenség”, azaz az egyén minél inkább egyre kevésbé képes tolerálni a várakozást, illetve azt, hogy nem az elképzelései szerint haladnak a dolgok (Horváth et al., 2022), az fokozhatja a megegyezésre való törekvést egy konfliktushelyzetben. Szintén ez az egyirányú összefüggés mutatható ki a „Túlzott kötelezettségvállalás” emelkedett szintje és az integráció között. Ebben az esetben minél jobban túlvállalja magát az egyén, azaz minél jobban megoszlik a figyelme (Horváth et al., 2022), annál inkább törekszik az együttműködésre. Elképzelhető, hogy ez az együttjárás a csökkentett mentális kapacitás miatt valósul meg (Sheng et al., 2025). Az asszertivitás esetében az Önérvényesítés minél magasabb foka hozzájárul az együttműködés magasabb kialakításához. Azaz minél inkább képes az egyén határt húzni, kifejezni az igényeit (Rathus, 1973), annál inkább ér el integrációt.

K1.3.: Egy interperszonális alkulhelyzetben mutat-e együttjárást a munkafüggőség és/vagy az asszertivitás a felek által egyénileg elért hasznossági értékek közötti különbséggel (méltánytalansággal) tárgyalásonként?

Az integráció számot ad arról, hogy a felek a tárgyalásuk során együttesen magasabb hasznossági értéket értek-e el a többi párhoz képest az egymásnak kölcsönösen megtett engedményekkel. Azonban arról nem szolgáltat információt, hogy ha a pár tagjai együttesen jobb eredményt is értek el, vajon egymás számára mennyire voltak előzékenyek, pontosabban, a tagok egyéni hasznossági értékei milyen távol helyezkednek el egymástól egy tárgyaláson belül. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájában megmutatózó előzékenység operacionalizálása céljából a méltánytalanság változó került be, ami nem más, mint a többszemponos integratív tárgyalás során elért egyéni integrációértékek különbségének abszolút értéke páronként, azaz a [Méltánytalanság = |Integrációérték (A tag) – Integrációérték (B tag)|]. Az abszolút különbséggel mért méltánytalanság módszertani indoka, hogy a diád két tagja közötti eltérés nagyságát függetlenül az iránytól mérve lehetővé teszi a kapcsolat szintjén értelmezett, összehasonlítható és objektív indikátor kialakítását.

Minél kisebb ez a különbség a párok tagjainak az egyéni érdekérvényesítése között, annál jobban sikerült a saját érdeküket képviselni a másik fél érdekeinek figyelembevételével, vagyis annál jobban együttműködtek a párok tagjai egymással, azaz előzékenyen tárgyaltak, így a méltánytalanság annál kisebb.

A méltánytalanság értékek együttjárásának áttekin-tése, 95%-os megbízhatóság mellett, a munkafüggőség és az asszertivitás változók páros szintű értékeivel a 3. táblázat K1.3. részében látható. Szignifikáns együttjárás a munkafüggőség és a méltánytalanság között mutatható ki (Spearman $R = -0,153$, $p = 0,027$) csekély mértékben és ellentétes irányban. Azaz minél inkább veszélyeztetettek a munkafüggőség szempontjából a tárgyaló partnerek, annál inkább csökken a méltánytalanság a megállapodás során, vagyis annál inkább megvalósul az együttműködés a tárgyalás folyamán. Fontos megjegyezni, hogy a munkafüggőség minden aldimenziója negatív irányú kapcsolatot mutat a méltánytalansággal, melyen belül csak a Túlzott kötelezettségvállalás aldimenzió együttjárása tekinthető szignifikánsnak. Tehát minél inkább jelen van az egyén életében a „túlzott kötelezettségvállalás”, azaz minél inkább jellemző rá a multitasking, vagyis hogy egyszerre több mindennel foglalatkosodik, és így a figyelme megoszlik és folyton rohanásban éli az életét (Horváth et al, 2022), akkor egy konfliktushelyzetben annál inkább együttműködő és figyel a partnerére, csökkentve ezzel a méltánytalanságot.

Az asszertivitás és a méltánytalanság között nincs szignifikáns együttmozgás, valamint annak iránya sem egyértelmű. Ugyanis az asszertivitás egyes aldimenziói – mint például a Magabiztosság, az Érzések kimutatása, a Nemet mondás – ellentétesek a méltánytalansággal, pontosabban, ezen aldimenziók magasabb értéke növeli az együttműködést. Ezzel szemben az Önérvényesítés és a Részvétel a kapcsolatokban aldimenziók emelkedése növelheti a méltánytalanságot.

K1.4.: A teljesen méltányos tárgyalások szignifikánsan különböznek-e a felek asszertivitásának és/vagy a munkafüggőségének tekintetében a többi tárgyalástól?

Teljesen méltányos tárgyalást 63 pár folytatott le, ami azt jelenti, hogy nem volt különbség a tárgyaló felek eredményei között páronként. Ezek a párok annyira vették figyelembe a másik álláspontját, mint amennyire a saját érdeküket (3. táblázat K1.4. része). Viszont ez nem jelenti azt, hogy feltétlenül kihasználták az integrációs lehetőségeket.

A teljesen méltányos tárgyalást folytató párok a Mann-Whitney próba alkalmazása során, 95%-os konfidenciaszint mellett, eltérést mutatnak a többi, nem teljesen méltányos tárgyalást folytató pártól a munkafüggőség ($U = 3,628$, $p = 0,013$) és ezen belül is a túlzott kötelezettségvállalás ($U = 3,623$, $p = 0,012$) tekintetében, a teljesen méltányos párok javára.

Ezzel szemben azon párok, akik egyidőben méltányos és teljesen integratív tárgyalást is folytattak, összesen 24-en voltak. Ez a Pareto-hatékonyság állapotát is jelenti egyben, hiszen az egyéni érdekek között nincs különbség, és a maximális összhassznosságot érték el (a harmadik, azaz az étkezés tárgyalási szempont szerint is maximalizálták az egyéni hasznosságot, vagyis a „főzélékező” alternatívában egyeztek meg). Ekkor egyik fél hasznossága sem növelhető anélkül, hogy a másik fél haszna ne

csökkenne. Ők szignifikánsan magasabb értéket értek el a munkafüggőség Türelmetlenség dimenziójában ($U = 1,623$, $p = 0,029$), a többi párhoz képest.

Ezen eredmény alapján megfogalmazható, hogy az együttműködést fokozottabban és méltányosabb módon érik el azon tárgyalópartnerek, akik túlvállalják magukat, vagy épp szeretik minél inkább a kezükben tartani a dolgokat.

K2. Mutatkozik-e nemek szerinti különbség egy interperszonális alkuhelyzetben az asszertivitás és a munkafüggőség tekintetében?

A második kutatási kérdés elemzéséhez a vizsgálatban szereplő 237 nő és 183 férfi eredményeinek az összehasonlítására került sor Mann-Whitney próba segítségével, tekintve, hogy a változók többnyire nem követtek normális eloszlást, melyet a 4. táblázat tartalmaz. Az egyéni érdekérvényesítés szempontjából a vizsgálatban nem volt szignifikáns különbség a nők és a férfiak között. Azonban a kísérlet során a nemek eltérő módon tárgyaltak, ugyanis a férfiak inkább asszertívnek mutatkoztak, azon belül is az Érzések kimutatásán kívül minden aldimenzióban magasabb értéket értek el szignifikánsan a női tárgylőfelekhez képest.

4. táblázat
Nemek szerinti különbözőségeik

	Mann-Whitney próba értékei	p érték
Egyéni érdekérvényesítés	20 990	0,572
Asszertivitás	16 503	<0,001*
Magabiztosság	15 423	<0,001*
Érzések kimutatása	19 700	0,105
Önérvényesítés	17 522	<0,001*
Nemet mondás	18 638	0,013*
Részvétel a kapcsolatban	16 920	<0,001*
Munkafüggőség	15 750	<0,001*
Kemény munkavégzés	16 571	<0,001*
Türelmetlenség	19 544	0,081
Túlzott kötelezettségvállalás	16 046	<0,001*
Kiemelkedőség	17 822	0,002*

*Szignifikáns eredmények ($p < 0,05$)

Forrás: saját szerkesztés

Ezzel szemben a tárgyalásban részt vevő nők a munkafüggőség és annak majdnem minden aldimenziója szempontjából szignifikánsan veszélyeztetettebbnek tűntek a férfiakhoz képest. Az egyetlen aldimenzió, ahol nem jelent meg szignifikáns eltérést a nemek között az a Türelmetlenség volt. A konfidenciaszintet továbbra is 95%-ban határoztuk meg. Az eredményeink megerősítik a szakirodalomban leírtakat, miszerint a férfiakra jellemzőbb az asszertivitás (Ellemers, 2018; Phelan et al., 2008). A munkafüggőség tekintetében pedig azokhoz az eredményekhez tud csatlakozni a kutatás, melyekben a nőket tekintették munkafüggőbbnek (Andreassen et al., 2010; Dudek & Szpitalak, 2019; Littman-Ovadia et al., 2014).

K3. A konfliktuskezelés együttműködési stratégiájának alkalmazási gyakorisága mintakövetéssel fokozható?

A harmadik kutatási kérdés megvizsgálása céljából a kísérleti helyzetek közel fele (47%-át), úgy lett kialakítva, hogy a többszemponos integratív tárgyalási szituációt megelőzte egy olyan feladat – nevezetesen a Tojásüzlet tárgyalási helyzet –, amely megoldásához szintén az integráció megvalósítása volt szükséges, azzal, hogy a résztvevők csak akkor tudták sikeresen megoldani a feladatot, amennyiben felismerik, hogy a feleknek a tojás különböző részeire van szükségük, és így mindenki jól tud járni. Ezzel gyakorlatilag a párok előhangolása történt az integrációra. A két tárgyalási szituációban a párok tagjai nem változtak. Az integrációra való törekvés tanulhatóságát úgy operacionalizáltuk, hogy a többszemponos integratív tárgyalásban elért páros eredményeket az előhangolásban részt vett és az előhangolásban nem részesülő párok esetében összehasonlítottuk. Feltételezve, hogy amennyiben az előhangolásban részt vevő párok nagyobb fokú integrációt érnek el, akkor az integrációra való törekvés gyakorlással, mintakövetéssel tanulható.

5. táblázat

Előhangolásban részt vevő és előhangolásban nem részesülő párok összehasonlítása

	Mann-Whitney próba értékei	p érték
Egyéni érdekérvényesítés	17 671	<0,001*
Páros integrációs érték	4 296	0,006*
Asszertivitás	5 347	0,738
Magabiztosság	5 433	0,889
Érzések kimutatása	5 460	0,937
Önérvényesítés	4 970	0,231
Nemet mondás	5 354	0,749
Részvétel a kapcsolatban	5 390	0,812
Munkafüggőség	4 828	0,129
Kemény munkavégzés	5 268	0,603
Türelmetlenség	4 487	0,022*
Túlzott kötelezettségvállalás	4 827	0,128
Kiemelkedőség	5 196	0,496

*Szignifikáns eredmények ($p \leq 0,05$)

Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket az 5. táblázatban foglaltuk össze, melyben a változók értékeit a párok szintjén tüntettük fel. A konfidenciaszint továbbra is 95%-os mértékben maradt. Az eredmények szerint szignifikáns különbség van azon esetek között, amikor a párok részt vesznek az előhangolásban. A különbség három esetben jelenik meg: elsőként az egyéni érdekérvényesítésben ($U=17.671$, $p<0,001$), másodsorban a párok együttes integrációs értékében ($U=4.296$, $p=0,006$), harmadrésben a Türelmetlenség dimenzióban ($U=4.487$, $p=0,022$). Látható, hogy azon párok, akik részt vettek az előhangolásban, egyrészt a többszemponos tárgyalási szituációban az integráció magasabb fokát valósították meg, ami az egyéni érdekérvényesítésben is megjelent, másrészt a hozzájuk

tartozó Türelmetlenség dimenzióban magasabb érték mutatkozott páros szinten (mely egyébként egyéni szinten is megmutatkozott, $p=0,047$). Az eredmények szerint a konfliktuskezelés együttműködési stratégiája tanulható, ahogy azt korábban is megfogalmazták a szakirodalomban (Fülöp, 2024; Szabó-Szentgróti et al., 2019), azaz érdemes például szimulációs gyakorlatokat, vagy bármilyen fejlesztési eszközt alkalmazni a konfliktusos helyzetek minél hatékonyabb megoldása elősegítésére, melyek valóban elősegíthetik az életben a konfliktusok sikeresebb kezelését.

Következtetések és limitációk

Jelen kutatás a szervezetekben megnyilvánuló konfliktusok irodalmát igyekszik bővíteni, ugyanis arra fókuszál, hogy a konfliktusok legeredményesebb megoldásához, azaz az együttműködési stratégia kialakításához (Benke, 2023; Kilmann & Thomas, 1977; De Dreu et al., 2007) hogyan járulhat hozzá a felek asszertivitása és munkafüggősége. A tanulmány részben feltáró és hiánypótló jellegű, ugyanis ilyen összefüggések vizsgálata korábban nem volt jellemző a szakirodalomban.

A konfliktusokban az együttműködési stratégia annak ellenére, hogy a legeredményesebb, mégsem olyan egyértelműen alkalmazható, és annak elmulasztása számos kedvezőtlen következménnyel jár. Bár nem minden konfliktus eszkalálódik, mégis könnyen előfordul, hogy a felek a sértettségükön túlmutató mértékű elégtételt szeretnének venni a másikon. Ilyenkor a konfliktus elhatalmasodása olyan mértékben rombolja a kapcsolatokat, hogy a helyzet megfelelő rendezése egyre lehetetlenebbé válik (Kovács et al., 2012). A konfliktushelyzet ilyen destruktív megjelenése nemcsak a mindennapi életben van káros hatással a kapcsolatokra, hanem egy szervezeti közegben is komoly feszültséget teremtve ronthatja a munkahelyi légkört és a szervezeti teljesítmény csökkenését eredményezheti (Alper et al., 2000), továbbá befolyással lehet a dolgozói elégedettség visszaesésén keresztül a magasabb fluktuációra is (Kotsis & Darnai, 2022). Ez tovagyűrűzve nehezíti a tehetséges, képzett munkaerő megtartását, ami egyébként is kiemelt és nagy kihívásokat jelentő feladat napjainkban szinte minden iparágra vonatkozóan (Gergely & Pierog, 2016). Látható, hogy a konfliktusok nem megfelelő kezelése számos kedvezőtlen hatással bír.

A kutatásban egy szimulációs helyzetet teremtve, melyben párok kerültek alkuhelyzetbe, első kutatási kérdésként azt vizsgáltuk meg, hogy mutat-e együttjárást a konfliktus együttműködési stratégiája és a felek asszertivitása, munkafüggősége. Az együttműködési stratégia operacionalizálása céljából a szimulációs helyzetet úgy alakítottuk ki, hogy objektíven mérhetővé vált az egyéni és páros hasznossági értékekkel a konfliktus végeredménye. Minél nagyobb együttes hasznossági eredmény jött létre, annál magasabb volt az együttműködés foka, az integráció mértéke. Továbbá létezett a szituációnak integratív potenciálja, azaz a hasznossági értékek megalkotásakor figyelembe vettük, hogy a különböző

dimenziók különböző mértékben legyenek fontosak a felek számára. Ezt felismerve, a felek egymás számára kölcsönösen úgy tudtak engedményeket tenni, hogy együttesen jobban jártak, amennyiben egy számukra kevésbé lényeges dimenzióban adtak engedményt cserében egy számukra fontosabb dimenzióért. A vizsgálat a méltányosságra is kitért, ami az elért egyéni eredmények különbözőségét jelentette. Minél kisebb az egyének által elért eredmények különbsége, annál hasonlóbb a tárgyalófelek hasznossága, tehát annál kevésbé méltánytalan a tárgyalás és annál jobban figyeltek egymásra a felek.

A csekély szakirodalomra támaszkodva leginkább közvetett feltételezések határozhatók meg, miszerint az asszertivitás az együttműködési stratégiát inkább elősegíti, ugyanis az egy olyan kommunikációs stílus, melyben tiszteletteljesen, a másik fél meghallgatása mellett fejezik ki az egyén igényét (Maczák, 2022; Polonyi et al., 2022). A munkafüggőség hatása az együttműködési stratégiára ennél sokkal komplexebbnek mutatkozik, az eddigi kutatásokból indirekt következtetések vonhatók le. Ezek szerint a konfliktuskerülést támogathatja az alacsony önértékelés, a másoknak való erős megfelelési késztetés (Kun, 2022), az empátia hiánya (Killinger, 2006; Kun, 2022), vagy a gyors megoldások keresése olyan értelemben, hogy a konfliktusra, mint egy időpocsékló tényezőre tekintenek, amely a munkától veszi el az időt (Ng et al., 2007). Ezzel szemben együttműködésre sarkallhat, amennyiben úgy tekintenek a konfliktusra az érintettek mint egy megoldandó problémára (Porter, 1996), és közben törekszenek a hibák elkerülésére (Tranca & Runcan, 2013) és a tökéletes feladatvégzésre a saját kontrolligényük szerint (Andreassen et al., 2010).

Az eredmények szerint az asszertivitás és a munkafüggőség sem a konfliktuskerülés, sem az együttműködés támogatását nem mutatta közvetlenül, ugyanis szignifikáns hatás 95%-os megbízhatósági szinten nem volt tetten érhető a változóink között. Azonban a kapcsolat mégis azonosítható volt – mely akár 90%-os megbízhatósági szinten szignifikáns – és összességében az eredmények szerint a munkafüggőségnek való magasabb kitétség szignifikánsan magasabb integrációs és méltányosabb eredmények eléréséhez vezetett.

Az eredmények mögött a következők húzódnak meg: a kutatásban míg az asszertivitás esetében a legszorosabb együttjárás az Önértékelés és az Integráció között volt felfedezhető, vagyis akik képesek jobban kifejezni a nézeteiket és határt húzni (Rathus, 1973), azok körében az együttműködési stratégia fokozottabban van jelen. Addig a munkafüggőség kapcsolata az integrációval a Túlzott kötelezettségvállalás és a Túrelmetlenség dimenziókon keresztül mutatkozott meg. Azaz az eredmények szerint az együttműködés stratégiáját gyakrabban alkalmazták, ha olyan felek tárgyalnak, akik vagy sürgettségben élnek, esetleg erős kontrolligénnyel bírnak, akár tökéletességre törekszenek (Horváth et al., 2022). Ez azzal is magyarázható, hogy a munkafüggők hajlamosak azonosulni a feladattal, azt nagyon komolyan venni és

a kiváló eredményre törekedni (Porter, 1996). Mindezek együttesen arra ösztökélhetik a munkafüggőségnél inkább kitett egyéneket, hogy egy konfliktus vállalására, a konfliktusra mint egy végrehajtható feladatra tekintsenek és annak kiváló módú megoldásán munkálkodjanak.

A vizsgálatból az is kiderült, hogy az asszertivitás szignifikánsan a férfiakra volt jellemző, ami illeszkedik a klasszikus nemiszerep-elvárásokhoz (Ellemers, 2018), a munkafüggőség azonban a nők körében mutatkozott szignifikánsan magasabb értékűnek.

Az elemzés arra is kitért, hogy ugyan az asszertivitás és a munkafüggőség (tekintve, hogy azok személyiség által meghatározottak és nem kifejezetten csak kontextusfüggő jellegzetességek) szempontjából irreleváns, hogy történik-e rávezetés az integrációra vagy sem, azonban a konfliktus együttműködési stratégiája tanulható (Kasik, 2015). Azon párok, akik a tárgyalásukat megelőzően tapasztalati úton megélték az integrációt egy másik feladat kapcsán, szignifikánsan nagyobb mértékben használták ki a tárgyalás integratív potenciálját.

A vizsgálat eredményei közelebb vittek a munkafüggőség és az asszertivitás megnyilvánulásához egy konfliktusos helyzetben, azonban a tanulmány nem mentes a limitációktól. Tekintve, hogy a munkafüggőség és az asszertivitás komplex jelenségek, melyek meghatározottsága környezeti tényezőkön kívül személyiség alapú, nem biztosított, hogy a vizsgálatban egyértelműen kifejeződjenek. Az asszertivitás és a munkafüggőség elképzelhető, hogy egymást gyengítő vagy épp erősítő tényezők az integrációban, mely hatások vizsgálata nem állt a kutatás fókuszában. Az asszertivitás és a munkafüggőség megnyilvánulása további vizsgálatot igényel, akár további háttértényezők bevonásával. A tanulmány további korlátai közé tartozik, hogy az elemszám ellenére a vizsgálatunkkal nem rendelkező, fiatal felnőttek körében történt, illetve a szimulációs feladat nem képes a valós élethez közel visszautkrözni, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott, és további elemzések szükségesek, akár munkavállalók körében is.

Minden limitációra tekintettel, a kutatás igyekszik felhívni a figyelmet a munkafüggőség szervezetekben való jelenlétére. A munkafüggőség és a konfliktusok kezelésének szervezeti szintű tudatosítása kiemelkedő jelentőségű a fenntartható humán erőforrás-gazdálkodásban. A HR-szakemberek számára kulcskérdés, hogy a konfliktusok nem feltétlenül károsak: megfelelő kommunikációval és akár vezetői támogatással fejlesztő erővé válhatnak. Ugyanis a legújabb humán erőforrás-gazdálkodási irányzatok szerint az érdekellentétek és azok kimenetelei akár a vezetők hiányosságaira is visszavezethetők (Szabó-Szentgróti et al., 2019), így számukra is szolgáltathat új információt a tanulmány. Továbbá a munkafüggőség kockázatainak tudatosítása, akár a munkafüggőség megelőzését szolgáló szűrés (Bodó et al., 2024), valamint a konfliktushelyzetekben az együttműködést ösztönző munkahelyi környezet kialakítása, nemcsak a dolgozók mentális egészségét óvja, hanem hozzájárul a szervezeti hatékonyság növeléséhez is.

Felhasznált irodalom

- Aggrawal, S., & Magana, A.J. (2024). Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models. *Future Internet*, 16(5), 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Ames, D.R., & Flynn, F.J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307–324. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., Hetland, J., & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(3), 265–272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00947.x>
- Andreassen, C.S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between ‘workaholism’, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1002/per.737>
- Atroszko, P.A., Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., & Pallesen, S. (2015). Study addiction—A new area of psychological study: Conceptualization, assessment, and preliminary empirical findings. *Journal of Behavioral Addictions*, 4(2), 75–84. <https://doi.org/10.1556/2006.4.2015.007>
- Atroszko, P.A., Andreassen, C.S., Griffiths, M.D., & Pallesen, S. (2016). The relationship between study addiction and work addiction: A cross-cultural longitudinal study. *Journal of Behavioral Addictions*, 5(4), 708–714. <https://doi.org/10.1556/2006.5.2016.076>
- Bakacsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
- Bazerman, M.H., Curhan, J.R., Moore, D.A., & Valley, K.L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 279–314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- Benke, M. (2023). Konfliktus menedzsment elméletben és gyakorlatban Thomas Kilmann modellje alapján. *Közép-Európai Közlemények*, 16(2), 147–164. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/44760>
- Bernáth, Á. (2014). *Az elmeolvasás és az elmeolvasásra irányuló igény szerepe az egészséges felnőtt személyek társas viselkedésében* (Doktori értekezés). Debreceni Egyetem. https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/bernath_agnes/bernath_agnes_doktori.pdf
- Bernáth, Á., & Kovács, J. (2015). Mentalizációra irányuló igény és együttműködés integratív alkutárgyalásban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70(1), 233–247. <https://doi.org/10.1556/0016.2015.70.1.14>
- Bodó, V., Horváth, Z., Paksi, B., Eisinger, A., Felvinczi, K., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2024). Work addiction and personality organization: Results from a representative, three-wave longitudinal study. *Comprehensive Psychiatry*, 134, 152513. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2024.152513>
- Borbély, T.B., & Pecze, M. (2006). *Munkafüggőség – a tiszteletben álló addikció elméleti háttere és attitűdvizsgálata* (Doktori értekezés). <https://doi.org/10.13140/2.1.2873.6803>
- Burke, R.J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84, 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Chamberlin, C.M., & Zhang, N. (2009). Workaholism, health, and self-acceptance. *Journal of Counseling & Development*, 87(2), 159–169. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2009.tb00563.x>
- Coleman, P.T. (2018). Ten major scientific contributions that promote a more just, peaceful, and sustainable world. *Negotiation Journal*, 34(1), 105–116. <https://doi.org/10.1111/nej.12216>
- De Dreu, C.K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G.A. (2007). The psychology of negotiation: Principles and basic processes. In A.W. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed.), (pp. 608–629). The Guilford Press.
- Dudek, I., & Szpitalak, M. (2019). Gender differences in workaholism and work-related variables. *Studia Humanistyczne AGH*, 18(4), 59–76. <https://doi.org/10.7494/human.2019.18.4.59>
- Elida-Tomita, T. (2010). The evolution of conflict as a behavior process within global organizational communication management. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 12(2), 721–728. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2010.12.2.24>
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Filep, R. (2025). A transzformációs vezetés kihívásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(2), 25–33. <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.3>
- Fülöp, M. (2024). Konfliktusok és konfliktuskezelés az utóbbi 50 évben Morton Deutsch munkásságának tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(2), 353–359. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00139>
- Gálos, K., & Vinkóczi, T. (2023). A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *Vezetéstudomány*, 54(3), 40–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>
- Ganji, F., Khani, F., Karimi, Z., & Rabiei, L. (2022). Effect of assertiveness program on the drug use tendency, mental health, and quality of life in clinical students of Shahrekord University of Medical Sciences. *Journal of Education and Health Promotion*, 11, 48. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_107_21
- Gergely, É., & Pierog, A. (2016). Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus*, 3(1), 368–373. https://real.mtak.hu/110388/1/2016_1_ECO_012_Gergely.pdf

- Gergely, É., Madarász, T., & Pierog, A. (2017). A magas szintű teljesítményhez szükséges háttértényezők feltárása hallgatói mintán. *Taylor*, 9(1), 139–145. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13085/12941>
- Hadfield, S., & Hasson, G. (2012). *Asszertivitás: Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Scholar Kiadó.
- Hajdu, F., & Barizsné Hadházi, E. (2020). Students' assertive communication skills at University of Debrecen. *The Annals of the University of Oradea*, 29, 348–355. <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2020/n1/033.pdf>
- Horváth, Z., Urbán, R., Kökönyei, G., & Demetrovics, Z. (2022). *Kérdőíves módszerek a klinikai és egészségpszichológiai kutatásban és gyakorlatban*. Medicina Könyvkiadó.
- Interreg-IPA CBC Magyarország-Szerbia. (2018). *Készség és kompetencia fejlesztő képzés tananyaga II. modul. Konfliktuskezelés, függőségek*. Katház Közhasznú Nonprofit Kft.
- Kasik, L. (2015). *Személyközi problémák és megoldásuk*. Gondolat Kiadó.
- Kenyhercz, V., Frikker, G., Kaló, Z., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2022). Dysfunctional family mechanisms, internalized parental values, and work addiction: A qualitative study. *Sustainability*, 14(16), 9940. <https://doi.org/10.3390/su14169940>
- Kenyhercz, V., Mervó, B., Lehel, N., Demetrovics, Z., & Kun, B. (2024). Work addiction and social functioning: A systematic review and five meta-analyses. *PLOS ONE*, 19(6), e0303563. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303563>
- Killinger, B. (2006). *Munkamániások: szalonképes szenvedélybeteg*. Athenaeum Kiadó Kft.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The „MODE” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
- Kotsis, Á., & Darnai, B. (2022). A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 43–53. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.04>
- Kovács, J., Pántya, J., Bernáth, Á., Máth, J., & Hidegkuti, I. (2012). “Has it been enough yet?”—Experimental study of an unreciprocated forgiving act and mentalizing ability influencing the chance for agreement in an escalating conflict. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(4), 653–671. <https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.4.2>
- Kun, B. (2022). *Munkafüggők – Az önkizsákmányolás lélektana*. Athenaeum Kiadó Kft.
- Kun, B., Paksi, B., Eisinger, A., & Demetrovics, Z. (2024). A munkafüggőség és a technológiai függőségek kapcsolatának vizsgálata egy hazai reprezentatív, longitudinális kutatás tükrében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(4), 791–816. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00092>
- Kun, B., Takacs, Z.K., Richman, M.J., Griffiths, M.D., & Demetrovics, Z. (2021). Work addiction and personality: A meta-analytic study. *Journal of Behavioral Addictions*, 9(4), 945–966. <https://doi.org/10.1556/2006.2020.00097>
- Littman-Ovadia, H., Balducci, C., & Ben-Moshe, T. (2014). Psychometric properties of the Hebrew version of the Dutch Work Addiction Scale (DUWAS-10). *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148(3), 327–346. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.801334>
- Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban: Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Scholar Kiadó.
- Majos, A., Rákóczi, A., & Kun, B. (2022). Addiktív munkahelyek – a munkahelyi szervezet és a munkafüggőség kapcsolata. *Alkalmazott Pszichológia*, 22(3), 7–33. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.3.7>
- McIlveene, T.R., Davis, M.M., & O’Sullivan, R. (2024). Work from home woes: How remote work can foster workaholism. *California Management Review*. Sage Publications, Inc. <https://cmr.berkeley.edu/2024/03/work-from-home-woes-how-remote-work-can-foster-workaholism/>
- McMillan, L.H., & O’Driscoll, M.P. (2006). Exploring new frontiers to generate an integrated definition of workaholism. In R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 89–107). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00012>
- Meskó, N., Láng, A., Ferenczhalmy, R., Miklós, K., & Glöckner, B. (2013). Parental bonding and conflict management: Sex differences and sex roles. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 14(1), 45–66. <https://doi.org/10.1556/Mental.14.2013.1.3>
- Nádházy, Z. (2006). A konfliktusokról és feloldásuk lehetséges útjairól. *Munkaügyi Szemle*, (3), 19–22. https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Nadhazy_Zsolt.pdf
- Ng, T.W., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111–136. <https://doi.org/10.1002/job.424>
- Oates, W.E. (1968). On being a “Workaholic”: A serious jest. *Pastoral Psychology*, 19(8), 16–20. <https://doi.org/10.1007/BF01785472>
- Omale, S.A., & Ojo, S.S. (2025). Assertive employees behaviour: A theoretical analysis of conflict management on firms productivities. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(1), 69–80. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i1.11>
- Perczel, D., & Tringer, L. (1994). Az asszertív tréning alkalmazása a mentálhigiéne ellátásban. *Psychiatria Hungarica*, 9(6), 515–533.
- Perczel-Forintos, D. (2018). *Kérdőívek, becslőskálák a klinikai pszichológiában*. Semmelweis Kiadó.
- Petersen, A.H. (2021). *Jöttünk, láttunk, elegünk van*. Athenaeum Kiadó.

- Phelan, J.E., Moss-Racusin, C.A., & Rudman, L.A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>
- Pintér, T. (2022). *Az asszertivitás világa I.* Pintér Tamás.
- Polonyi, T., Ujhelyiné Nagy, A., & Balajthy, D. (2022). *Pszichológiai gyakorlatok I. Kommunikáció, motiváció, problémamegoldás, megküzdés.* Oriold és Társai Kiadó.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70–84.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.70>
- Pozveh, Z.A., & Saleh, Z. (2020). The role of social skills in the prevention of drug addiction in adolescents. *Advanced Biomedical Research*, 9(1), 41.
https://doi.org/10.4103/abr.abr_99_20
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior.* Academic Press.
- Pruitt, D.G. (2012). A history of social conflict and negotiation research. In A.W. Kruglanski & W. Stroebe (Eds.), *Handbook of the history of social psychology* (pp. 431–452). Psychology Press.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution.* Addison-Wesley.
- Rahim, A., & Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323–1344.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rathus, S.A. (1973). A 30-item schedule for assessing assertive behavior. *Behavior Therapy*, 4(3), 398–406.
[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80120-0](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80120-0)
- Robinson, B.E., Post, P., & Khakee, J.F. (1992). Test-retest reliability of the Work Addiction Risk Test. *Perceptual and Motor Skills*, 74(3), 926.
<https://doi.org/10.2466/PMS.74.3.926-926>
- Rosenberg, M.B. (2023). *A szavak ablakok vagy falak: Erőszakmentes – avagy együttműködő – kommunikáció.* Agykontroll Kft.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463–477.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.006>
- Shaikh, O., Chai, V.E., Gelfand, M., Yang, D., & Bernstein, M.S. (2024). Rehearsal: Simulating conflict to teach conflict resolution. *Conference on Human Factors in Computing Systems*, 920, 1–20.
<https://doi.org/10.1145/3613904.3642159>
- Sheng, J., Zheng, G., Wang, H., & Xu, Z. (2025). Exploring the associations between work addiction, emotional intelligence, psychological detachment, and interpersonal conflicts in young employees. *Frontiers in Public Health*, 13, 1631122.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1631122>
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 154–160.
<https://doi.org/10.1007/s12529-010-9077-x>
- Slabbert, A.D. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, 41(1), 83–92.
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2003.10.007>
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232–243.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke, S. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77–88.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Szeles, S.A. (2021). A munkahelyi mentálhigiéné generációs jellemzői. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(4), 91–98.
<https://real.mtak.hu/154634/>
- Szöts-Kováts, K., Bácsi, K., & Harmat, V. (2023). A munka jelentésének és értelmetlenségének változása a jelentésadás folyamatán keresztül: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 54(7–8), 121–132.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.09>
- Tang, C.S. (2025). Work addiction, emotional dysregulation, addictive eating, and physical health among full-time employees in the United States. *Frontiers in Psychology*, 16, 1532636.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532636>
- Thompson, L.L., Wang, J., & Gunia, B.C. (2013). Negotiation. In J.M. Levine (Ed.), *Group processes* (pp. 55–84). Psychology Press.
- Tranca, L., & Runcan, P. (2013). Communication and conflict in workaholic families. *Revista de Asistentă Socială*, (2), 113–123.
- Urbán, R., Kun, B., Mózes, T., Soltész, P., Paksi, B., Farkas, J., Kökönyei, G., Orosz, G., Maráz, A., & Felvinczi, K. (2019). A four-factor model of work addiction: The development of the Work Addiction Risk Test revised. *European Addiction Research*, 25(3), 145–160.
<https://doi.org/10.1159/000499672>
- Véghné Madarasi, V., & Barizsné Hadházi, E. (2024a). Munkafüggőség kutatása a menedzsment területén. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 19(3–4), 47–62.
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2024.3-4.47-62>
- Véghné Madarasi, V., & Barizsné Hadházi, E. (2024b). The role of leader in work addiction. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9(4), 85–97.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.030>
- Zaree Matin, H., & Jamshidi Kohsari, H. (2010). The survey of Iranian nurses' workaholism based on gender difference. *Organizational Culture Management*, 8(21), 133–157.

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIÁVAL KAPCSOLATOS NYITOTTSÁG BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI – FÓKUSZBAN AZ IKT-MUNKAVÁLLALÓK

FACTORS INFLUENCING OPENNESS TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE – FOCUSING ON ICT EMPLOYEES

A digitális technológiák gyors elterjedésével párhuzamosan az IKT (információs és kommunikációs technológiák) szektorban dolgozók nyitottsága a mesterséges intelligencia (artificial intelligence, AI) munkahelyi integrációja kapcsán kulcsfontosságú tényezővé vált, a szervezetek alkalmazkodóképessége szempontjából. A szerzők tanulmányának célja az AI-integráció iránti nyitottságot meghatározó tényezők feltárása, különös tekintettel az elköteleződésre, a munkatapasztalatra, a beosztásra és az iskolai végzettségre. Kérdőíves felmérésük során 129 fős mintát alakítottak ki, amelyen ordinális logisztikus regressziót végeztek. Az eredmények szerint az elköteleződés, az IKT-szektorban szerzett tapasztalat és a vezetői pozíció pozitívan befolyásolja az AI iránti nyitottságot a IKT-munkavállalók körében. Ezzel szemben az életkor, az általános munkatapasztalat és az iskolai végzettség nem mutattak szignifikáns hatást. A kutatás gyakorlati következtetése szerint az AI sikeres bevezetéséhez kulcsfontosságú a munkavállalói elkötelezettség növelése és a vezetői támogatás megerősítése.

Kulcsszavak: mesterséges intelligencia, technológiai adaptáció, IKT-szektor

With the rapid spread of digital technologies, employee openness toward the workplace integration of artificial intelligence (AI) has become a key factor in the adaptability of organizations within the information and communication technology (ICT) sector. This study aims to identify the main factors influencing openness to AI integration, with a focus on employee engagement, work experience, job position, and educational background. Based on a survey conducted among 129 employees, the authors applied ordinal logistic regression to test their hypotheses. Results indicate that employee engagement, ICT-specific work experience, and managerial roles significantly increase openness to AI. In contrast, age, general work experience, and education level did not show a significant effect. The practical implication of the study is that successful AI implementation requires strengthening employee engagement and ensuring managerial support.

Keywords: artificial intelligence, technological adaptation, ICT sector

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Szakadáti Tamás^a (szakadati.tamas@ktk.pte.hu) PhD-hallgató (<https://orcid.org/0009-0001-0763-5119>); Dr. Balogh Gábor^a (baloghg@ktk.pte.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0002-1060-2414>)

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 08. 24-én, javítva: 2026. 01. 31-én és 2026. 02. 16-án, elfogadva: 2026. 02. 16-án.
The article was received: 24. 08. 2025, revised: 31. 01. 2026 and 16. 02. 2026, accepted: 16. 02. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A mesterséges intelligencia (AI) technológiák munkahelyi alkalmazása kiemelkedő jelentőségű az információs és kommunikációs technológiai (IKT) szektorban dolgozók esetében, akik rendszerint komplex, tudásalapú munkát végeznek, így közvetlenül érintettek a digitalizációs átalakulásban. Jelen tanulmányban az IKT-szektorban dolgozók fogalmát szektorális értelemben alkalmazzuk, azaz az IKT-főtevékenységű szervezetek munkavállalóira vonatkoztatjuk. Magyarországon 2023-ban mintegy 229,4 ezer fő dolgozott az IKT-szektorban, ami a teljes nemzetgazdaság foglalkoztatottjainak körülbelül 4,9%-át tette ki, és az elmúlt öt évben 25%-os volt a növekedés (KSH, 2023).

Az AI-technológiák bevezetése az ágazatban nemcsak a hatékonyság növekedését eredményezheti, hanem új munkakörök létrejöttét is elősegítheti azáltal, hogy átveszi a rutinszerű feladatok egy részét. Ez lehetővé teszi, hogy a munkavállalók nagyobb arányban végezzenek magasabb hozzáadott értékű, kreatív tevékenységeket. Az AI iránti nyitottság kulcsfeltétele a sikeres technológiai adaptációnak; ennek hiánya elakadásokat okozhat a bevezetési folyamatokban, fokozhatja a szervezeti ellenállást és csökkentheti az innovációs potenciált, hosszú távon aláásva a versenyképességet (Dwivedi et al., 2021).

Az AI-hoz kapcsolódó empirikus szakirodalomban korlátozottan állnak rendelkezésre olyan eredmények, amelyek az IKT-szektoron belül – különösen a telekommunikációs kontextusban – a nyitottságot többdimenziós tényezőrendszerben, a munkahelyi és szervezeti sajátosságok figyelembevételével értelmezik. Jelen tanulmány e hiányra reagál azáltal, hogy az AI-hoz való nyitottságot a klasszikus elfogadási tényezők mellett a munkavállalói elköteleződés és a hierarchikus pozíció összefüggésében vizsgálja.

Tanulmányunk több szempontból is eltér a korábbi AI-integrációval kapcsolatos vizsgálatoktól. Egyrészt nem

általános technológiai rendszerek elfogadását vizsgáljuk, hanem az IKT-főtevékenységű szervezetek – empirikus mintánkban túlnyomórészt telekommunikációs, ezért az eredmények elsősorban e szektorális kontextusban értelmezendők – munkavállalóinak AI-hoz kapcsolódó attitűdjeit, egy olyan csoportét, amely közvetlenül érintett a technológiai változásokban. Másrészt multidimenziós megközelítést alkalmazunk: a klasszikus elfogadási tényezőkhöz túl kiemelt figyelmet fordítunk a munkavállalói elköteleződésre és a hierarchikus pozíció szerepére. A vizsgálat elengedhetetlen előfeltétele a klasszikus technológiaelfogadási modellek (pl. TAM, UTAUT) áttekintése, amelyek keretét biztosítanak a téma mélyreható elemzéséhez.

A technológiák elfogadását magyarázó átfogó modellek

A technológiai újítások munkahelyi elfogadásának megértésében továbbra is meghatározó elméleti kereteket biztosítanak a klasszikus technológiaelfogadási modellek (1. táblázat), különösen a TAM (Technology Acceptance Model), valamint az ezek alapján továbbfejlesztett UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – a technológia elfogadását és használatát befolyásoló fő tényezőket, például az elvárt teljesítményt, az erőfeszítéssigényt, a társadalmi befolyást és a támogató feltételeket integrált keretbe foglaló modell) és a továbbfejlesztett UTAUT2 modellek. Bár e modelleket eredetileg általános informatikai rendszerek (például irodai szoftverek) vagy szervezeti IT-fejlesztések elemzésére dolgozták ki (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003, 2012), számos friss kutatás igazolta gyakorlati alkalmazhatóságukat különféle szervezeti és technológiai környezetekben.

Dwivedi et al. (2019) egy átfogó modellfejlesztő tanulmányban meta-analitikus alapon újraértelmezték

1. táblázat

Technológiaelfogadási és -ellenállási modellek összehasonlítása főbb változók, moderátorok és alkalmazási kontextusok szerint

Modell	Fő változók	Kiegészítő tényezők	Moderátorok	Alkalmazási kontextus	Fókusz
TAM	Észlelt hasznosság, Észlelt használhatóság	Attitűd, Elfogadási szándék	Nincs explicit moderátor	Általános IT-rendszerek (pl. irodai szoftverek)	Egyéni technológia-elfogadás
UTAUT	Teljesítményelvárás, Erőfeszítés-elvárás, Társas hatás, Támogató környezet	Használati szándék, Technológiahasználat	Életkor, Nem, Tapasztalat, Önkéntesség	Szervezeti IT-bevezetések	Egyéni és szervezeti tényezők
UTAUT2	UTAUT-változók, valamint: Élvezeti érték, Ár-érték arány, Szokás	Használati szándék, Viselkedéses használat	Életkor, Nem, Tapasztalat, Önkéntesség	Fogyasztói technológiák (pl. mobilappok, AI chatbotok)	Fogyasztói viselkedés, használat fenntartása
PMT	Fenyegetésészlelés, Megküzdési képességek	Veszélyérzet, önhatékonyság, cselekvési meggyőződés	Személyes jellemzők, Kontextuális tényezők	Technológiai fenyegetések, egészségügyi rendszerek	Fenyegetés és megküzdés pszichológiája
IRT	Funkcionális és pszichológiai gátak (megszokás, komplexitás, értékütközés)	Változással szembeni attitűd, kognitív diszsonancia	Szociodemográfiai és kulturális háttér	Új technológiák bevezetése különféle szektorokban	Technológiai ellenállás és attitűdök

Forrás: saját szerkesztés Davis (1989), Venkatesh et al. (2003, 2012), Maddux & Rogers (1983), Oreg (2003) alapján

az UTAUT-modellt, hangsúlyozva annak jelentőségét a változó technológiai környezetekben. Empirikus eredmények is alátámasztják azt, hogy az UTAUT konstrukciói (például a teljesítményvárakozás és a facilitáló feltételek) megbízhatóan előrejelzik a felhasználók szándékát AI-alapú CRM (Customer Relationship Management, ügyfélkapcsolati) rendszerek használatára szervezeti környezetben (Chatterjee et al., 2023).

Marangunic és Granić (2015) szakirodalmi áttekintésükben kiemelik, hogy a TAM az egyik legszélesebb körben alkalmazott és empirikusan igazolt modell az információs rendszerek és digitális technológiák elfogadásának vizsgálatában. A modell rugalmassága, prediktív ereje és számos kiterjesztése révén továbbra is érvényes és hasznos kutatási keretet kínál. Olushola és Abiola (2017) szerint a TAM sikerének kulcsa, hogy egyszerű felépítésű, mégis jól alkalmazható különféle technológiai környezetekben, mivel a felhasználói viselkedés legfontosabb mozgatórugóira – a hasznosság és a használhatóság észlelésére – fókuszál. A modell különösen releváns az IKT-rendszerek oktatási vagy szervezeti bevezetésének elemzéséhez is (Ursavaş, 2022). A kritikus tömeg elmélete (Critical Mass Theory, CMT) szerint egy technológia akkor válik széles körben elfogadottá, ha elér egy bizonyos elterjedtségi küszöböt – innentől kezdve a hálózati hatások, a társas nyomás és a véleményvezérek hatására önfenntartó módon terjed tovább (Evans & Schmalensee, 2010; McIntyre & Srinivasan, 2017). A Resource-Based View (RBV) logikája szerint a technológiai beruházásokból származó előnyök realizálása alapvetően erőforrás- és képességalapú; ennek megfelelően az AI és más IKT-megoldások üzleti értéke is nagymértékben függ a szervezet technológiai és humán erőforrásaitól, valamint az ezeket integráló szervezeti képességektől – így például az IT- és adatinfrastruktúrától, a releváns szaktudástól, valamint az IT- és AI-képességektől (Barney, 1991; Bharadwaj, 2000; Mikalef & Gupta, 2021).

A hazai szakirodalomban a technológiaelfogadási alapmodellek (különösen a TAM és az UTAUT) rendszerezett áttekintését és kritikai értékelését Keszei és Zsukk (2017) nyújtja. Az összegzés nemcsak a nemzetközi modellek fogalmi logikáját és tipikus változóit rendezi egységes keretbe, hanem rámutat a leggyakoribb alkalmazási korlátokra is, például a kontextusfüggőség, a mérési ekvivalencia és a moderátorhatások kezelése kapcsán. Ennek megfelelően a magyar nyelvű szakirodalom is rámutat arra, hogy ugyanazon modellváltozók eltérő technológiák és felhasználói helyzetek esetén eltérő súlyllyal és mechanizmusokon keresztül befolyásolhatják a használati szándékot és az attitűdöket.

A hazai szakirodalomban – különösen a magyar nyelven közölt empirikus alkalmazások között – több, eltérő szektorális és technológiai kontextusban végzett vizsgálat is megjelent. Kenesei és Janecskó (2015) az önkiszolgáló technológiák kapcsán amellet érvel, hogy az elfogadást nem kizárólag a technológia jellemzői alakítják, hanem a használat során megélt félelmek és szorongások, valamint a fogyasztói szerepek

egyértelműsége is. Eredményeik szerint a generációs különbségek önmagukban nem meghatározók; inkább a fogyasztóhoz köthető egyéni tényezők és a szerepelvárások pontosítása befolyásolja az elfogadást és a használat hatékonyságát. Halász és Kenesei (2022) a COVID–19 időszak távoktatási kényszere nyomán az online tanulás elfogadását vizsgálva azt mutatják, hogy az UTAUT2 változói mellett a személyes tényezők – különösen az önszabályozó tanulásra való képesség és a személyes interakció iránti igény – is érdemben kapcsolódnak a használati szándékhoz. Eredményeik szerint a teljesítményelvárás és a hedonista motiváció közvetlen hatást gyakorol, míg az önszabályozás és az interakcióigény inkább közvetett módon (az UTAUT2 konstrukcióin keresztül) befolyásolják az online tanulási szándékot, ami jól illusztrálja a klasszikus elfogadási keretek és a kontextus-specifikus személyes jellemzők integrálhatóságát. Prónay és szerzőtársai (2022) az önzetű technológiák kapcsán arra hívják fel a figyelmet, hogy a TAM/UTAUT-alapú, önbevallásos kérdőíves mérés egyik korlátja lehet, ha a válaszadónak nincs tényleges kipróbálási tapasztalatuk a technológiával. Pilot vizsgálatukban az önzetű jármű kipróbálásához kapcsolódó valós idejű neurofiziológiai mérések (EEG, szemmozgáskövetés) és az UTAUT2 együttes alkalmazása magas magyarázó erőt eredményezett, és eredményeik arra utalnak, hogy eltérés lehet a feltételezett (önbevallásos) és a valós, biológiailag is mérhető reakciók között.

Bár ezek a klasszikus modellek hasznos elméleti kiindulópontot biztosítanak, elsődlegesen a technológiai jellemzőkre és a használati szándéokra fókuszálnak, miközben kevésbé térnek ki azokra a pszichológiai, szervezeti és társadalmi tényezőkre, amelyek a mesterséges intelligencia bevezetése során meghatározóvá válhatnak. Az AI integrációja nem pusztán egy új eszköz elfogadását jelenti, hanem mélyebb szervezeti és pszichológiai alkalmazkodást is igényel.

A klasszikus modellek mellett érdemes figyelembe venni olyan pszichológiai elméleteket is, amelyek az AI-hoz kapcsolódó attitűdök affektív és kognitív dimenzióit tárják fel. A Protection Motivation Theory (PMT) alapján az emberek viselkedését – így a technológiai újításokkal szembeni hozzáállást is – a fenyegetésészlelés és a megküzdési képességek együttes értékelése határozza meg (Rogers, 1975; Liang & Xue, 2009; Johnston & Warkentin, 2010). Az Innovation Resistance Theory (IRT) ezzel szemben azokat a pszichológiai és funkcionális tényezőket vizsgálja, amelyek akadályozzák az új technológiák elfogadását – például a megszokáshoz való ragaszkodást, az észlelt komplexitást vagy az érték-ütközéseket (Ram & Sheth, 1989; Talke & Heidenreich, 2014). E modellek együttes figyelembevétele lehetővé teszi az AI-alapú rendszerekhez fűződő attitűdök sokrétűbb értelmezését: nemcsak a félelem és ellenállás, hanem a kíváncsiság és a belső motiváció pszichológiai alapjait is feltárják. Ezáltal kiegészítik a klasszikus technológiaelfogadási modellek racionális döntéshozatalra épülő megközelítését (Schepman & Rodway, 2020).

Az AI-integrációra nyitottság főbb dimenziói

A jelen tanulmány négy fő dimenzió mentén strukturálja a mesterséges intelligenciával szembeni nyitottságot alakító tényezőket: munkahelyi tényezők, személyes tényezők, pszichológiai tényezők, valamint társadalmi és demográfiai tényezők (2. táblázat). Ez a dimenzionális felosztás egyrészt tükrözi a szakirodalomban azonosított hatáskategóriákat, másrészt alkalmas arra, hogy empirikusan tesztelhető struktúrát biztosítson a kutatás számára. A kialakított keret nemcsak elméleti áttekintést tesz lehetővé a különböző hatástípusok rendszerezéséhez, hanem empirikus kutatásunk strukturális alapját is képezi.

A tanuló szervezet szemlélete szerint a folyamatos tanulást és tudásmegosztást támogató szervezeti gyakorlatok erősíthetik a munkavállalók bevonódását, és kedvezőbb feltételeket teremthetnek a technológiai újítások szervezeti beágyazásához (Senge, 2015; Mohammad et al., 2024). A KKV-szektorra irányuló kutatások (Cheng et al., 2024) azt mutatják, hogy a tudásmegosztást támogató cégek sikeresebbek az új technológiák implementálásában.

A szervezeti kultúra típusa szintén meghatározó: az ad hoc kultúrák – amelyek a rugalmasságot, kreativitást és decentralizált döntéshozatalt ösztönzik – kedveznek az innovációnak, míg a hierarchikus, szabályozott működés jellemzően visszafogja a kreativitást és az innovációs potenciált; ez közvetve az AI-alapú megoldások

2. táblázat

Az AI-integrációt befolyásoló főbb dimenziók

Dimenzió	Főbb tényezők	Hivatkozások
Munkahelyi tényezők	Vállalati kultúra, tanuló szervezet, vezetői támogatás, elköteleződés, munkatapasztalat, oktatási/tréning lehetőségek, hierarchikus pozíció	Lee et al. (2025), Rogers (2003), Senge et al. (2015), Cheng et al. (2024), Grecu & Deneş (2024), Oyetade (2024), Kenesei & Cserdi (2018), Chelms & Prasanna (2013)
Személyes tényezők	Digitális írástudás és kompetencia, tanulási hajlandóság és személyes innovativitás, IKT-specifikus tapasztalat	Nikou et al. (2022), Choi (2023), Lee et al. (2025), Guo & Erdenebold (2025), Zhang et al. (2025)
Pszichológiai tényezők	Technostressz, AI-szorongás, kognitív rugalmasság, ellenállás a változásokkal szemben	Gallup (2021), Schepman & Rodway (2020), Murire (2024), DeYoung (2015), Goldberg (1990), Costa & McCrae (1992), Seibert et al. (2021)
Társadalmi és demográfiai tényezők	Generációs különbségek, peer hatás, nem, iskolázottság, kor, régió, kulturális háttér	Chan & Lee (2023), Choudhary et al. (2024), Chiang (2018), Munteanu (2024), MILAB (2023)

Forrás: saját szerkesztés

Munkahelyi tényezők

A munkahelyi környezet alapvetően meghatározza, hogy a dolgozók mennyire nyitottak a mesterséges intelligencia alkalmazására. E dimenzióba tartozik a vállalati kultúra, a vezetői támogatás, a tanulószervezeti szemlélet, az elköteleződés és a munkatapasztalat is. Noha kutatásunk az egyéni szintű nyitottságra fókuszál, fontos kiemelni a szervezeti szintű tényezők hatását, amelyek kulcsfontosságúak az új technológiák befogadásában.

Az AI munkahelyi bevezetésének értelmezésében további fontos szempont, hogy a technológiahasználat nem minden esetben önkéntes döntés eredménye: számos szervezetben az AI-eszközök alkalmazása szervezeti döntésből fakadó, részben vagy egészben előírt technológiahasználatként jelenik meg. Analóg módon a kényszerítés legradikálisabb formája az alternatív opció elvétele, amely a felhasználók észlelt döntési kontrollját csökkentheti, és pszichológiai ellenállást válthat ki, ezáltal kedvezőtlenül befolyásolva az elfogadást és a kapcsolódó attitűdöket (Kenesei & Cserdi, 2018). Ennek megfelelően a tényleges használat mögött álló szervezeti elvárás és a munkavállalói attitűdök (pl. nyitottság) elválhatnak egymástól: a használat megjelenhet magas szinten akkor is, ha az attitűdök ambivalensek vagy negatívak.

A Rogers-féle innováció-diffúziós modell (2003) alapján az alacsony szervezeti nyitottság akadályozhatja az adaptációt, és versenyhátrányt eredményezhet.

szervezeti befogadásának feltételeit is befolyásolhatja (Grecu & Deneş, 2024). Oyetade (2024) hangsúlyozza, hogy az olyan vállalatok, ahol a kísérletezés értéknek számít, kisebb ellenállással szembesülnek az AI bevezetésekor. A Borgulya és Kovács (2021) által vizsgált szervezetek esetében az innovációbarát kultúra és a vezetői támogatás együtt járultak hozzá az elfogadás sikerességéhez.

Ezenfelül a szervezeti struktúra és a döntéshozatal decentralizáltsága is befolyásolja az AI-integrációt. A rugalmas, nyitott működés elősegíti az együttműködést, és azt az élményt kelti, hogy az alkalmazottak véleménye is számít a változások során. A tréningprogramok és készségfejlesztési lehetőségek biztosítása szintén kulcsfontosságú. Ha a dolgozók hozzáférést kapnak az AI-hoz kapcsolódó ismeretekhez – például az adatkezelés, az ember–AI együttműködés vagy az etikus használat terén –, az jelentősen csökkentheti az ismeretlentől való félelmet. A rendszeres képzések bizonyítottan mérséklék a technológiai ellenállást, és hozzájárulnak egy támogató szervezeti légkör kialakulásához. A munkahelyi technológiaadaptálás mintázataiban a szervezeti hierarchia hatása empirikusan is kimutatható, vagyis a technológia terjedése és elfogadása eltérhet a hierarchiaszintek között (Chelms & Prasanna, 2013).

Az AI-rendszerek bevezetésének sikeréhez továbbá elengedhetetlen a felsővezetői támogatás. Amennyiben

a munkatársak érzékelik, hogy a vezetés világos stratégiával és elegendő erőforrással (idő, költség, szakértői támogatás) áll a folyamat mögött, nagyobb hajlandóságot mutatnak az új eszközök elfogadására (Lee et al., 2025). Grozdics et al. (2023) rámutatott arra, hogyan próbálták a szervezetek adaptálni a hirtelen változó munkaszervezeti struktúrákat (WFH vs. office), és hogyan reagáltak a munkavállalók. Ez párhuzamba állítható az AI-integráció során felmerülő adaptációs kihívásokkal – mindkét esetben a vezetői támogatás, a változáskezelés és a bizalom döntő szerepű.

Személyes tényezők

Az AI-integráció elfogadása szempontjából kulcsfontosságúak az egyéni kompetenciák, tapasztalatok és attitűdök. Noha az IKT-szektor dolgozóinak háttere eltérő lehet, bizonyos személyes tényezők konzisztens módon hatnak a technológiával szembeni nyitottságra.

Digitális írástudás és technológiai kompetencia. A magas szintű digitális jártasság – beleértve az informatikai műveltséget és az adatkezelési alapismereteket – megkönnyíti a digitális megoldások megértését és alkalmazását; empirikus eredmények szerint a digitális írástudás pozitívan kapcsolódik az észlelt könnyű használathoz, és ezen keresztül a technológia elfogadási szándékához (Nikou et al., 2022).

Korábbi AI-tapasztalatok és technikai önhatékonyság. Az AI-val kapcsolatos tapasztalatok (például automatizált rendszerek használata) növelhetik a bizalmat és az önhatékonyság érzését. A technológiai önhatékonyság – vagyis az a hit, hogy valaki képes elsajátítani és kezelni új technológiai eszközöket – pozitív előrejelzője az AI elfogadásának (Choi, 2023). Pozitív korábbi élmények növelhetik a technológiai elfogadás esélyét, míg negatív tapasztalatok (pl. hibás működés, túlzott bonyolultság) gátolhatják a későbbi nyitottságot.

Tanulási hajlandóság és személyes innovativitás. A tanulási hajlandóság, vagyis az új készségek elsajátítására és a folyamatos fejlődésre irányuló attitűd, növelheti az új technológiák iránti nyitottságot (Lee et al., 2025). AI-környezetben a személyes innovativitás empirikusan is releváns: tanulási célú AI-chatbotok esetén szignifikánsan kapcsolódhat a használati szándékhoz (Guo & Erdenebold, 2025). AI-termékek esetében pedig a személyes innovativitás moderátorként is megjelenhet az elfogadási/vásárlási szándék kialakulásában (Zhang et al., 2025).

Pszichológiai tényezők

A mesterséges intelligenciával szembeni attitűdöket számos pszichológiai változó is befolyásolja, különösen az érzelmi reakciók, az alkalmazkodóképesség és a változásal szembeni nyitottság.

Technológiai szorongás és AI-félelem. Az AI-rendszerek terjedése kapcsán egyre gyakoribb jelenség az AI-hoz kapcsolódó szorongás, amely részben a munkahelyi szerepek fenyegetettségének és a bizonytalanságnak az érzéséből fakad. A Gallup (2021) felmérése szerint a munkavállalók jelentős része attól tart, hogy az AI átveszi a munkáját, ami negatívan hat az elfogadási hajlandóságra. Schepman

& Rodway (2020) kutatása szerint az AI-szorongás gátolja az aktív tanulást és a technológiahasználatot, mivel az AI-t nem lehetőségként, hanem fenyegetésként értelmezik.

Ellenállás a változással szemben. A változással szembeni pszichológiai ellenállás szintén gátolhatja az AI-elfogadást. Ez gyakran a megszokásokhoz való ragaszkodásból, a célok homályosságából vagy a képességek leértékelésétől való félelemből ered (Murire, 2024).

Kognitív rugalmasság és nyitottság. A kognitív rugalmasság – azaz az új helyzetekhez való gyors alkalmazkodás képessége – elősegíti az innovációk befogadását (DeYoung, 2015). Szoros kapcsolatban áll a nyitottság személyiségvonással, amely a Big Five modell egyik kulcseleme (Goldberg, 1990; Costa & McCrae, 1992). A nyitottabb személyek nagyobb valószínűséggel fogadják el az AI-technológiákat, mivel motiváltabbak az újdonságok kipróbálására (Seibert et al., 2021). A rugalmatlan gondolkodás ezzel szemben hajlamos akadályozni a technológiai változások elfogadását.

Társadalmi és demográfiai tényezők

A mesterséges intelligencia elfogadását az IKT-munkakörnyezetben társadalmi hatások és demográfiai jellemzők egyaránt befolyásolják. A generációs különbségek különösen jelentősnek bizonyulnak a technológiahasználat és az újításokhoz való viszonyulás szempontjából. Chan és Lee (2023) empirikus vizsgálata alapján a Z generáció – digitális bennszülöttként – nagyobb nyitottságot mutat a generatív AI-eszközök, például a ChatGPT alkalmazása iránt, míg az X és Y körében gyakoribb a bizonytalanság és a szkepticizmus. Hasonló trendeket azonosított Choudhary et al. (2024) szisztematikus irodalmi áttekintése is: a különböző generációk technológiai attitűdjei eltérő készségeken, tapasztalatokon és értékrendeken alapulnak. A fiatalabb korosztályok jellemzően természetes közegként kezelik a digitális technológiákat, míg az idősebbek inkább funkcionális-vezérelt megközelítést alkalmaznak. E különbségek figyelembevétele kulcsfontosságú az AI szervezeti bevezetésének stratégiai tervezésében és az eltérő generációs igényekhez illesztett támogatási formák kialakításában (pl. mentorprogramok, célzott képzések).

A szakmai közösségekhez való tartozás és az informális tanulási folyamatok szintén meghatározóak. Az ún. peer-hatás (Chiang, 2018) alapján a munkavállalók hajlamosak átvenni azon kollégák viselkedésmintáit, akiket sikeresen látnak az új technológia alkalmazásában. Munteanu (2024) kutatása szerint az AI-eszközöket használó munkatársak pozitív példája jelentős mértékben befolyásolhatja mások technológiai elfogadását, különösen akkor, ha a tapasztalatcsere rendszeres és szervezeten történik.

A nemek közötti különbségek is relevánsak lehetnek: egyes kutatások szerint a nők körében magasabb technológiai szorongás tapasztalható, míg a férfiak esetében gyakrabban jelenik meg a túlzott magabiztosság (MILAB, 2023). Mindkét jelenség torzíthatja az optimális AI-használat kialakulását. A kulturális háttér is meghatározó: különböző országokban és szervezeti kultúrákban

eltérhet az automatizálási technológiákhoz való alapattitúd, így a nemzetközi működésű szervezeteknek régióként differenciált AI-adaptációs stratégiákat érdemes alkalmazniuk.

Empirikus kutatás az AI-ra nyitottságról az IKT-szektor munkavállalói körében

A kutatás módszertana és a hipotézisek

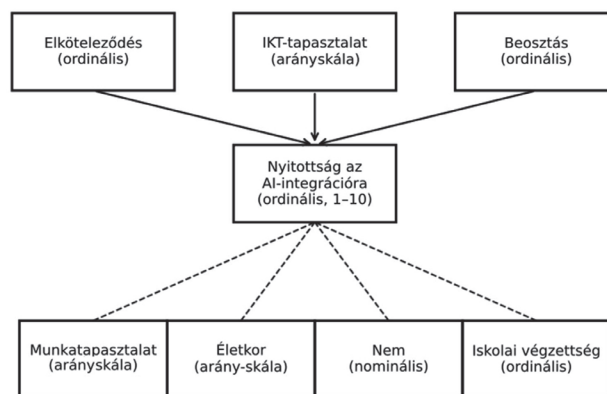
Kutatásunk kvantitatív adatfelvételére 2024. március 1. és április 15. között került sor, amely során összesen 129 fő töltötte ki az online kérdőívet. A mintát egy Magyarországon működő, multinacionális távközlési vállalat alkalmazottai alkották, akik különböző szervezeti egységekben – jellemzően digitális, műszaki, kereskedelmi és ügyfélszolgálati területeken – dolgoztak. Az adatfelvétel célzott, nem véletlenszerű mintavétellel történt, amely egy specifikus, technológiailag fejlett vállalati környezet mélyebb megismerését szolgálta.

A vállalat kiválasztása indokolt volt, mivel digitális fókuszú működése, innovációorientált kultúrája és az alkalmazottak rendszeres technológiai érintettsége releváns alapot teremtett az AI-elfogadás vizsgálatához.

Empirikus kutatásunk során ordinális logisztikus regressziót alkalmaztunk az AI-integrációval szembeni nyitottság mint ordinális függő változó elemzésére (1. ábra).

A magyarázó változók kiválasztása a tanulmány elméleti kereteihez illeszkedő, egymást kiegészítő logikára épül. A TAM szerint a technológiaelfogadás háttérben a technológia egyéni értékelései (észlelt hasznosság és észlelt könnyű használat) állnak, amelyek az attitűdök és a

1. ábra
Az AI-integrációra nyitottságot befolyásoló tényezők koncepcionális modellje



Forrás: saját szerkesztés

szándékok formálódását megalapozzák (Davis, 1989). Ezt a megközelítést az UTAUT/UTAUT2 kiterjeszti azzal, hogy a technológiahasználattal és -elfogadással dinamikáját kontextusfüggő keretfeltételekhez köti, és kiemelten kezeli a tapasztalatot, valamint az életkort és a nemet mint releváns moderátorokat; ezért a demográfiai és tapasztalati változókat a nyitottság magyarázatában is elméletileg indokolt bevonni (Venkatesh et al., 2003, 2012). Az IKT-specifikus tapasztalat ennek megfelelően a technológiai-intenzív munkakörnyezetben felhalmozott kompetencia- és rutinbázist ragadja meg, amely várhatóan csökkenti az észlelt erőfeszítést és növeli a technológiával kapcsolatos

3. táblázat

Modellváltozók, elméleti indoklás és hipotézisek

Modellváltozó	Elméleti indoklás	Várt kapcsolat az AI-nyitottsággal
Munkavállalói elköteleződés	A munkavállalói elköteleződés pozitív bevonódással jellemezhető állapot, amely nagyobb erőfeszítés-befektetéssel, kitartással és proaktív, fejlesztő viselkedésekkel jár együtt, így indokolt bevonni az AI-nyitottság magyarázatába a klasszikus technológiaelfogadási tényezők mellett (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Macey & Schneider, 2008; Bakker & Demerouti, 2017).	Pozitív (H1)
IKT-specifikus tapasztalat	Az UTAUT a „tapasztalatot” kulcsmoderátorként/keretfeltételként kezeli; technológiai-intenzív környezetben a releváns szakmai tapasztalat csökkentheti az észlelt erőfeszítést és növelheti a kompetenciaérzetet (Venkatesh et al., 2003).	Pozitív (H2)
Hierarchikus pozíció (beosztás)	A hierarchikus pozíciót bevontuk a modellbe, mert a munkahelyi technológia-adaptálás mintázataiban a szervezeti hierarchia hatása empirikusan is kimutatható, vagyis a technológia terjedése és elfogadása eltérhet a hierarchiaszintek között (Chelms & Prasanna, 2013).	Pozitív (H3)
Általános munkatapasztalat	A tágabb munkaerőpiaci szocializáció és adaptációs rutinok a technológiához való viszonyulást is befolyásolhatják (Venkatesh et al., 2003).	Pozitív (H4)
Életkor	Az UTAUT explicit moderátorként kezeli az életkort, így elméletileg indokolt bevonni a nyitottság magyarázatába is (Venkatesh et al., 2003).	Negatív (H5)
Nem	Az UTAUT explicit moderátorként kezeli az életkort, így elméletileg indokolt bevonni a nyitottság magyarázatába is (Venkatesh et al., 2003).	Nincs különbség (H6)
Iskolai végzettség	Az iskolai végzettséget humántőke-proxyként kontrolláltuk, mert a digitális egyenlőtlenségek irodalma szerint a magasabb oktatási szint rendszerint fejlettebb digitális készségekkel és a technológiai erőforrások hatékonyabb használatával jár, ami várhatóan az AI-alkalmazásokkal szembeni nyitottságot is erősítheti (Scheerder et al., 2017; van Deursen & van Dijk, 2011).	Pozitív (H7)

Forrás: saját szerkesztés

kompetenciaérzetet (Venkatesh et al., 2003). A hierarchikus pozíciót bevontuk a modellbe, mert a munkahelyi technológiaadaptálás mintázataiban a szervezeti hierarchia hatása empirikusan is kimutatható, vagyis a technológia terjedése és elfogadása eltérhet a hierarchiaszintek között (Chelmiss & Prasanna, 2013). Ezzel összhangban a felső és középvezetés szerepe meghatározó az innovációt támogató szervezeti klíma és kultúra alakításában (Borgulya & Kovács, 2021).

A teljes munkatapasztalatot a munkaerőpiaci szocializáció és a szervezeti alkalmazkodás során felhalmozott rutinok közelítő mutatójaként vontuk be. Bár a minta egy szervezetből származik, a munkatapasztalat a szervezeten belül is érdemi varianciát mutat, és az UTAUT alapján a tapasztalat – mint releváns feltételváltozó – befolyásolhatja a technológiákhoz való viszonyt (Venkatesh et al., 2003).

Az iskolai végzettséget humántőke-proxyként bevontuk a modellbe, mivel a digitális egyenlőtlenségek szakirodalmi szerint az oktatás szintje következetesen együtt jár a digitális készségek magasabb szintjével és a technológiai erőforrások hatékonyabb kihasználásával (Scheerder et al., 2017; van Deursen & van Dijk, 2011). Ez várhatóan kedvezhet az AI-alkalmazásokkal szembeni nyitottságnak is.

A munkavállalói elköteleződést azért bevontuk a modellbe, mert a szakirodalom szerint az elkötelezettség olyan motivációs-energetikai állapot, amely magasabb erőfeszítés-vállalással, tanulási aktivitással és proaktív, fejlesztő viselkedésekkel jár együtt, így várhatóan összefügghet az AI-alkalmazásokkal szembeni nyitottsággal (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2017; Macey & Schneider, 2008) (3. táblázat).

A statisztikai modellezés hipotézisalapú megközelítésben történt, amely az alábbi vizsgálható állításokon alapult:

Hipotézisek

H₁: A magasabb szintű munkavállalói *elköteleződés* pozitív kapcsolatban áll az AI-integráció iránti nyitottsággal.

H₂: Az IKT-szektorban szerzett *szakmai tapasztalat* mértéke pozitív kapcsolatot mutat az AI-integráció iránti nyitottsággal.

H₃: A magasabb hierarchikus *pozícióban* (vezetői beosztásban) dolgozó munkavállalók nyitottabbak az AI-integrációra, mint az alacsonyabb pozícióban lévők.

H₄: A teljes munkatapasztalat (munkaévek) – mint általános tapasztalati indikátor – pozitív kapcsolatban áll az AI-integrációval szembeni nyitottsággal.

H₅: Az *életkor* növekedésével csökken az AI-integráció iránti nyitottság mértéke.

H₆: Nincs szignifikáns különbség a *férfi és női* munkavállalók AI-integrációval szembeni nyitottságában.

H₇: A magasabb iskolai végzettségű munkavállalók nyitottabbak az AI munkahelyi integrációjára, mint az alacsonyabb végzettségűek.

A minta jellemzői

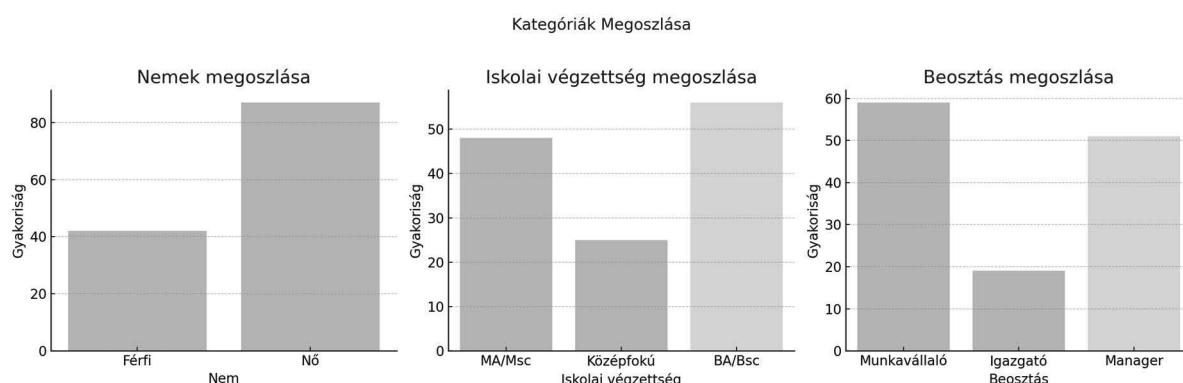
A válaszadók átlagéletkora 36,6 év volt. A nemek megoszlása alapján a minta kétharmada nő (66%), míg a fennmaradó egyharmad férfi. Az iskolai végzettséget tekintve a legtöbben BA/BSc diplomával rendelkeznek, őket követik az MA/MSc végzettségűek, míg középfokú végzettséggel kevesebben szerepelnek a mintában. A beosztási szintek közül a válaszadók többsége beosztott munkakörben dolgozik, ezt követik a középvezetők (managerek), míg a felsővezetői (igazgatói) pozícióban lévők aránya alacsony (2. ábra).

A vizsgált változók és mérési szintjeik

Az ordinális kimeneti változóra proportionális odds (cumulative logit) ordinális logisztikus regressziót becsültünk maximum likelihood eljárással. A megfigyelések függetlenségét az egyéni, anonim kitöltés biztosította, hiányzó adat nem volt (0%); ugyanakkor a tízfokozatú skálán a szélső kategóriák elemszáma alacsony (1-es: n = 3; 10-es: n = 7), ami elsősorban a küszöbparaméterek becsülésének pontosságát csökkentheti, ezért ezt korlátként kezeljük. A proportionális odds (parallel lines) feltevés ellenőrzése nem jelzett sérülést ($\chi^2(48) = 31,59$; $p = 0,968$), és a teljes modell a nullmodellhez képest szignifikánsan

2. ábra

Demográfiai és foglalkozási kategóriák megoszlása a mintában (saját kutatás, N = 129 fős minta alapján)



Forrás: saját szerkesztés N=129 fős minta alapján

jobb illeszkedést mutatott (LR $\chi^2(8) = 44,95$; $p < 0,001$). Befolyásdiagnosztika alapján a kulcseredmények stabilak maradtak a legrosszabbul illeszkedő megfigyelések kizárása mellett is. További érzékenységi ellenőrzésként a modellt alternatív linkfüggvényel (probit) is becsültük; a kulcseredmények érdemben nem változtak.

A modell matematikai alakja:

$$\log(P(Y_i \leq j) / P(Y_i > j)) = \theta_j - (\beta_1 \text{Elköteleződés}_i + \beta_2 \text{IKT-tapasztalat}_i + \beta_3 \text{Vezetői pozíció}_i + \beta_4 \text{Életkor}_i + \beta_5 \text{Általános munkatapasztalat}_i + \beta_6 \text{Iskolai végzettség}_i + \beta_7 \text{Nem}_i)$$

Ahol Y_i az i -edik válaszadó AI-integrációval szembeni nyitottsága (1–10 skála), $j = 1, \dots, 9$ a kategóriaküszöbök, θ_j a küszöbparaméterek, β_k pedig a magyarázó változók regressziós együtthatói. A kutatásban szereplő főbb változók, mérési szintjük és tartalmi leírásuk a 4. táblázatban összesítve láthatók. Mivel a vizsgált változók jelentős része ordinális skálán mért, ami korlátozza a lineáris módszerekkel való összehasonlíthatóságot, ennek megfelelően a statisztikai elemzéshez ordinális logisztikus regressziót alkalmaztunk, amely illeszkedik az adatok természetéhez.

mennyire nyitott arra, hogy a munkájában mesterséges intelligencián (AI) alapuló megoldásokat vezessenek be és használjanak?” kérdéssel, tízfokozatú skálán rögzítettük, míg az elköteleződést a „Összességében mennyire érzi magát elkötelezettnek a munkája iránt?” globális kérdéssel ragadtuk meg. Az egytétéles, összegző mérés a szakirodalom szerint megfelelően körülhatárolt attitűdkonstrukciók esetén bevett megoldás (Bergkvist & Rossiter, 2007; Wanous et al., 1997); választásunkat az is indokolta, hogy kutatási kérdésünk a konstruktumok általános szintjére fókuszált, és a modell áttekinthető felépítését célozta. Ugyanakkor az egytétéles mérés nem teszi lehetővé a belső konzisztencia (pl. Cronbach-alfa) vizsgálatát, ezért ezt korlátként rögzítjük.

Eredmények

Leíró statisztikák

Az elemzés első lépéseként a mintában szereplő főbb változók leíró jellemzőit tekintettük át, annak érdekében, hogy képet kapjunk a válaszadók AI-hoz való attitűdjéről, valamint az egyes magyarázó változók eloszlásáról. A leíró statisztikai mutatók – átlag, szórás, minimum,

4. táblázat

A kutatásban vizsgált változók mérési szintje és leírása (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)

Változó	Mérési szint	Leírás
Nyitottság az AI-integrációra	Ordinális	Az AI iránti nyitottság mértéke, ordinális skálán mérve 1-től („egyáltalán nem nyitott”) 10-ig („teljes mértékben nyitott”)
Elköteleződés	Ordinális	A munkavállalói kötődés mértéke, ordinális skálán mérve 1-től („nagyon alacsony elköteleződés”) 10-ig („nagyon magas elköteleződés”)
Munkatapasztalat (év)	Arányskála	Az általános munkatapasztalat években, arányskálán mérve, valódi nulla ponttal
IKT-tapasztalat (év)	Arányskála	Az IKT-szektorban szerzett tapasztalat években, arányskálán mérve, valódi nulla ponttal
Beosztás	Ordinális	A munkavállaló hierarchikus pozíciója, ordinális skálán mérve, ahol 1 = Munkavállaló, 2 = Manager, 3 = Igazgató
Életkor (év)	Arányskála	A válaszadó életkora években, arányskálán mérve, valódi nulla ponttal
Iskolai végzettség	Ordinális	A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége, ordinális skálán mérve, ahol 1 = Középfokú, 2 = BA/BSc, 3 = MA/MSc
Nem	Nominális	A válaszadó neme, nominális skálán mérve, ahol a kategóriáknak nincs sorrendje

Forrás: saját szerkesztés

Az AI-integrációval szembeni nyitottságot és a munkavállalói elköteleződést egytétéles, összegző („overall”) mutatókkal mértük. Az AI-nyitottságot a „Összességében

maximum és kvartilisek – segítenek feltárni a minta heterogenitását, és megalapozzák az ordinális logisztikus regressziós modellalkotást (5. táblázat).

5. táblázat

Az AI-val szembeni nyitottság leíró statisztikai adatai (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)

Változó	Átlag	Szórás	Minimum	25%-os Kvartilis	Medián	75%-os Kvartilis	Maximum
AI iránti nyitottság (1-10 közötti skálán)	7,01	1,99	1	6	8	8	10
Elköteleződés (1-10 közötti skálán)	5,65	1,99	2	4	5	7	10
Munkatapasztalat (év)	14,44	7,76	3	8	12	20	32
IKT-tapasztalat (év)	8,96	6,85	1	4	8	12	30
Életkor (év)	36,6	8,2	23	30	36	43	57

Forrás: saját szerkesztés

AI-nyitottság. A kitöltők 7,01-es átlagot mutatnak a tízes Likert-skálán, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége pozitívan viszonyul az AI munkahelyi integrációjához. A 1,99-es szórás mérsékelt változékonyságot jelez.

Elköteleződés. Az átlagos érték 5,65, amely közepes (mérsékelt pozitív) elköteleződési szintet tükröz. A válaszok többsége 4 és 7 közé esik.

Munkatapasztalat. A válaszadók átlagosan 14,44 év tapasztalattal rendelkeznek, jelentős szórással (7,76), ami a megkérdezettek sokféle szakmai múltját jelzi.

IKT-tapasztalat. A kitöltők átlagosan 8,96 éves iparági tapasztalattal rendelkeznek. A 4–12 éves interkvartilis tartomány alapján elmondható, hogy a minta többsége tapasztalt IKT-szakember.

Életkor. Az átlagéletkor 36,6 év, a mediánérték (36 év) és a 25–75%-os kvartilisek (30–43 év) alapján elsősorban a középkorosztály van jelen a mintában.

A regressziós modell eredményei

A modell illeszkedését a log-likelihood, Akaike-féle információs kritérium (AIC) és Bayes-információs kritérium (BIC) értékekkel vizsgáltuk. A modell log-likelihood értéke $-222,22$, ami a modell elfogadható illeszkedését jelzi. Az AIC értéke $472,4$, míg a BIC értéke $512,5$, amelyek az illeszkedés és a modell komplexitásának egyensúlyát tükrözik. A kapott AIC és BIC értékek megerősítik, hogy a modell megfelelően illeszkedik az adatokhoz, és hatékonyan alkalmazható az AI-val szembeni nyitottságot befolyásoló tényezők vizsgálatára. A modell változóinak részletes adatai a 6. táblázatban találhatóak.

motivációs-energetikai állapotként jelenik meg, amely magasabb erőfeszítés-vállalással, tanulási aktivitással és proaktív, fejlesztő viselkedésekkel társul (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2017; Macey & Schneider, 2008).

IKT-tapasztalat ($\beta = 0,1156$; $p = 0,002$)

Az IKT-tapasztalat szignifikáns, pozitív együttjárása az AI iránti nyitottsággal ($\beta = 0,1156$; $p = 0,002$) arra utal, hogy a technológiaintenzív környezetben felhalmozott doménspecifikus rutin és kompetencia kedvez a nyitottságnak; ez összhangban van az UTAUT megközelítésével, amelyben a tapasztalat keretfeltételként befolyásolhatja a technológiaészlelések szerepét, például az erőfeszítés-várakozás szubjektív megítélése mentén (Venkatesh et al., 2003).

Beosztás ($\beta = 1,4941$; $p < 0,001$)

A hierarchikus pozíció erős, pozitív és szignifikáns kapcsolatot mutat az AI iránti nyitottsággal: a magasabb szervezeti szinten dolgozók nyitottabbak az AI-alapú megoldások iránt. Ez az eredmény összhangban áll a munkahelyi technológiaadaptálásról szóló empirikus megfigyelésekkel, amelyek szerint a technológiák terjedése és elfogadása eltérhet a hierarchiaszintek között, és a hierarchikus struktúra a bevezetési dinamikákban is szerepet játszhat (Chelmis & Prasanna, 2013).

6. táblázat

Az AI-integrációval szembeni nyitottságot befolyásoló tényezők ordinális logisztikus regressziójának eredményei (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)

Változó	Becsült érték (β)	Szórás	z-érték	p-érték	95%-os Konfidencia-intervallum
Elköteleződés	0,2509	0,093	2,705	0,007	[0,069, 0,433]
Munkatapasztalat	0,0251	0,057	0,441	0,659	[-0,086, 0,137]
IKT-tapasztalat	0,1156	0,037	3,097	0,002	[0,042, 0,189]
Életkor	-0,0741	0,048	-1,537	0,124	[-0,169, 0,020]
Nem	0,0704	0,341	0,206	0,836	[-0,598, 0,738]
Beosztás (hierarchikus)	1,4941	0,27	5,53	<0,001	[0,965, 2,024]
Iskolai végzettség	0,003	0,229	0,013	0,99	[-0,445, 0,451]

Forrás: saját szerkesztés

A változók hatása

A regresszióban szereplő független változók közül három mutatott statisztikailag szignifikáns hatást az AI-integrációval szembeni nyitottságra.

Elköteleződés ($\beta = 0,2509$; $p = 0,007$)

A munkavállalói elköteleződés szignifikáns pozitív hatása ($\beta = 0,2509$; $p = 0,007$) arra utal, hogy a magasabb bevonódással, energiával és munkára irányuló kitartással jellemezhető munkavállalók nagyobb valószínűséggel nyitottak az AI munkahelyi integrációjára. Az elköteleződés a szakirodalomban olyan

Életkor és munkatapasztalat

Az életkor negatív előjelű, de nem szignifikáns ($p = 0,124$), az általános munkatapasztalat pedig nem szignifikáns ($p = 0,659$). Bár az UTAUT az életkort expliciten moderátorként kezeli, a moderátorhatások erőssége és iránya kontextusfüggő, és technológiaintenzív szervezetekben a „technológiai közelség” és a munkaköri rutin felülírhatja a tisztán demográfiai különbségeket (Venkatesh et al., 2003).

Nem és iskolai végzettség

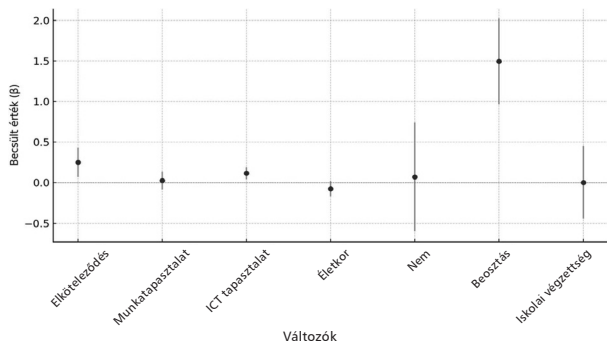
A nem nem mutatott szignifikáns különbséget ($p = 0,836$), ami összeegyeztethető azzal, hogy az UTAUT-ban a nem

típusuk moderátorszerepben jelenik meg, és nem szükségszerűen várható stabil főhatás minden kontextusban (Venkatesh et al., 2003).

Az iskolai végzettség nem szignifikáns hatása ($p = 0,99$) eltér attól a tágabb digitális egyenlőtlenségi szakirodalomtól, amelyben az oktatás a készségek és digitális kimenetek stabil determinánsaként jelenik meg (Scheerder et al., 2017). A jelen mintában azonban két magyarázat különösen releváns: (1) a felsőfokú végzettség túlsúlya „plafonhatást” okozhat, vagyis a végzettség szerinti variancia korlátozott, (2) a telekommunikációs nagyvállalati környezetben a technológiai kompetenciákat a munkaköri követelmények és a munkahelyi tanulás is erősen alakíthatja, így a formális végzettség hatása gyengülhet (3. ábra).

3. ábra

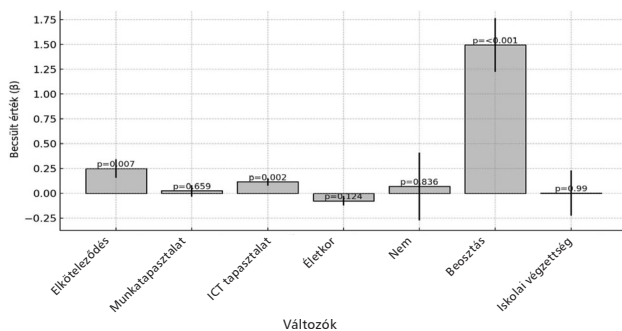
Becsült értékek és konfidencia-intervallumok az AI-val szembeni nyitottságot befolyásoló tényezőknél (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra

Becsült értékek (β), szórások és szignifikanciaszintek az ordinális logisztikus regresszióban (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)



Forrás: saját szerkesztés

Az ordinális logisztikus regresszió eredményei alapján a H_1 , H_2 és H_3 hipotéziseket elfogadhatjuk, mivel a munkavállalói elköteleződés, az IKT-tapasztalat és a vezetői pozíció szignifikáns, pozitív hatást gyakorolt az AI-val szembeni nyitottságra. A H_4 , H_5 és H_7 hipotéziseket elutasítjuk, mivel sem az általános munkatapasztalat, az életkor, illetve az iskolai végzettség sem mutatott szignifikáns kapcsolatot. A H_6 hipotézis megerősítést nyert, vagyis nem tapasztaltunk statisztikailag szignifikáns különbséget a

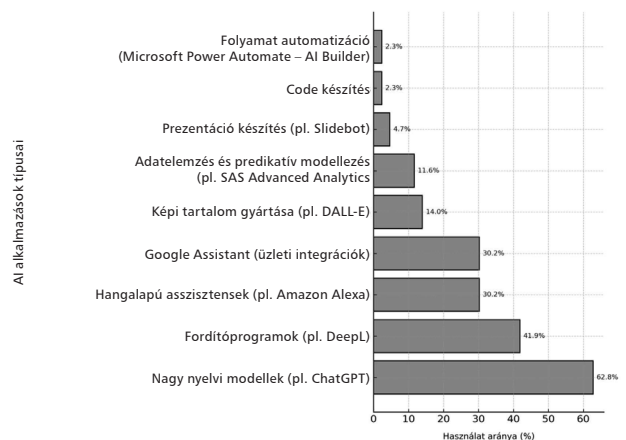
férfi és női munkavállalók AI-hoz való hozzáállásában (4. ábra).

További feltárt eredmények

A következő kiegészítő, leíró eredmények nem a nyitottság regressziós modelljéből származnak, hanem a kérdőív használati/észlelési tételeiből. Amelyből kiderült, hogy a nagy nyelvi modellek (pl. ChatGPT), valamint az ügyfélkapcsolat-kezelést (CRM) támogató AI-alapú rendszerek különösen elterjedtek az IKT-ágazatban. Ez arra utal, hogy az AI-t elsősorban nyelvi feldolgozási és ügyfélkezelési célokra használják (5. ábra).

5. ábra

Az AI-technológiák munkahelyi alkalmazásának aránya az IKT-szektorban (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)

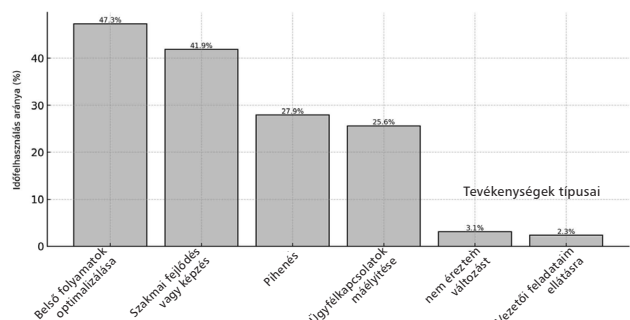


Forrás: saját szerkesztés

Az AI-integráció révén felszabaduló munkaidőt a válaszadók túlnyomórészt hatékonyságnövelésre, szakmai fejlődésre és pihenésre fordítják. Az AI-t olyan eszközként értelmezik, amely stratégiai előnyt nyújt, különösen a belső folyamatok optimalizálása és az ügyfélkapcsolatok fejlesztése terén. A válaszok alapján az időmegtakarítás nemcsak a termelékenységet javítja, hanem hozzájárul a munkavállalói jólléthez is (6. ábra).

6. ábra

Az AI-integrációval felszabaduló idő felhasználásának megoszlása (saját kutatás, N = 129; Magyarország, 2024)



Forrás: saját szerkesztés N=129 fős minta alapján

A válaszadók az AI legnagyobb előnyeit a hatékonyabb munkavégzésben, az emberi hibák csökkenésében, valamint a gyorsabb döntéshozatalban látták. Emellett többen kiemelték a pozitív munkavállalói élmény és az ügyfélszolgálat minőségének javulását is. Az eredmények alapján a legtöbben úgy vélik, hogy az AI bevezetése további képzéseket és új készségeket elsajátítását teszi szükségessé.

Diszkusszió

A kutatás azt vizsgálta, hogy a magyarországi IKT-szektorban – empirikus mintánkban főként egy telekommunikációs nagyvállalat munkavállalói körében – milyen tényezők alakítják a mesterséges intelligencia munkahelyi bevezetésével szembeni nyitottságot. Az ordinális logisztikus regresszió eredményei alapján három változó mutatott szignifikáns, pozitív kapcsolatot a nyitottsággal: a munkavállalói elköteleződés, az IKT-specifikus tapasztalat és a hierarchikus pozíció. Ezzel szemben az életkor, az általános munkatapasztalat, a nem és az iskolai végzettség nem magyarázta szignifikánsan az AI-hoz kapcsolódó nyitottságot. Az összkép így azt sugallja, hogy az AI-integráció iránti nyitottság a vizsgált kontextusban kevésbé demográfiai mintázatot követ, és erősebben kötődik a szervezeti beágyazottsághoz, valamint a technológiai közelséget tükröző szakmai rutinokhoz.

Elméleti szempontból eredményeink a klasszikus technológiaelfogadási keretekhez (TAM; UTAUT/UTAUT2) úgy kapcsolódnak, hogy a vizsgált AI-alkalmazásra való nyitottságot nem kizárólag a technológia észlelt jellemzőinek (pl. hasznosság/teljesítményelvárás, erőfeszítés-igény, társas hatás, facilitáló feltételek) „racionális” értékeléseként, hanem a munkavállalók munkához és tanuláshoz való viszonyulásával összefüggő attitűdként is értelmezik (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003, 2012). Eredményünk szerint a munkavállalói elköteleződés szignifikáns, pozitív kapcsolata arra utal, hogy az AI-alkalmazás nyitottságát a technológiai percepciókon túl olyan motivációs-energetikai állapot is formálhatja, amely jellemzően nagyobb erőfeszítés-vállalással, kitartással és a munkavégzéshez kapcsolódó diszkrecionális viselkedésekkel társul (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2017).

Empirikus értelemben ez az összefüggés kiegészíti azokat a kutatásokat, amelyek az AI-alapú vállalati rendszerek (pl. AI-integrált CRM) elfogadását elsősorban UTAUT-konstrukciókkal magyarázzák (pl. teljesítményelvárás, facilitáló feltételek), és stabil prediktorokat találnak a használati szándéokra és viselkedésre (Chatterjee et al., 2023; Dwivedi et al., 2019). A jelen eredmények ehhez képest azt sugallják, hogy technológiaintenzív, szervezeti környezetben az AI-hoz való pozitív viszonyulás részben abból is táplálkozhat, hogy az elkötelezettebb munkavállalók nagyobb valószínűséggel tekintik az új eszközöket fejlődési lehetőségnek, és hajlandóbbak a kipróbálás, a tanulás és a munkafolyamat-adaptáció többlet-erőfeszítését vállalni. Ez összhangban van az elköteleződéshez kapcsolódó proaktív, fejlesztő magatartásokra vonatkozó szervezeti-pszichológiai evidenciákkal (Hakanen et al., 2008; Macey & Schneider, 2008). Következésképpen

elméleti hozzájárulásként megfogalmazható, hogy az AI-alkalmazásra való nyitottság magyarázatában indokolt a klasszikus elfogadási tényezők mellett a munkavállalói elköteleződés figyelembevétele is.

Másrészt az eredmények tartalmilag pontosítják a tapasztalat szerepét a technológiaelfogadási keretekben. Az UTAUT a tapasztalatot kulcsfontosságú feltételváltozóként kezeli (Venkatesh et al., 2003; Dwivedi et al., 2019). Jelen eredményeink azt mutatják, hogy az IKT-specifikus tapasztalat szignifikánsan kapcsolódik az AI-alkalmazásra való nyitottsághoz, miközben az általános munkatapasztalat nem magyarázza azt. Ez a mintázat jól illeszkedik a TAM/UTAUT alaplogikájához: a releváns, technológiaintenzív doménben felhalmozott rutin várhatóan csökkenti az észlelt erőfeszítés-igényt és növeli az észlelt hasznosságot, ami kedvezőbb attitűdökhöz vezet (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003).

Ugyanakkor a jelen eredmények azt is jelzik, hogy AI-kontextusban nem a munkaévek mennyisége, hanem a releváns technológiai környezetben szerzett, transferrálható rutin a döntő. Ez magyarázhatja, miért nem jelenik meg önálló hatásként az általános munkatapasztalat, különösen technológiaintenzív nagyvállalati környezetben, ahol a munkaköri követelmények és a mindennapi digitális eszközhasználat részben „standardizálják” a technológiához való viszonyt. Következésképpen elméleti hozzájárulásként megfogalmazható, hogy az AI-nyitottság vizsgálatában indokolt a tapasztalatot kontextus- és doménspecifikusan mérni (pl. iparági/technológiai rutin, AI-közeli folyamatokban szerzett gyakorlat), mert ez pontosabban ragadja meg azokat a mechanizmusokat, amelyek az elfogadási attitűdöket ténylegesen alakítják.

A nem szignifikáns demográfiai hatások – különösen az életkor, az általános munkatapasztalat és az iskolai végzettség esetében – több lehetséges magyarázatot is felvetnek. Egyrészt az UTAUT-ban a nem és az életkor tipikusan moderátorként jelennek meg, ezért a főhatás hiánya nem szükségszerű ellentmondás, hanem kontextusfüggő eredmény lehet (Venkatesh et al., 2003). Másrészt a technológiaintenzív, nagyvállalati környezetben a munkaköri követelmények és a mindennapi digitális eszközhasználat részben homogenizálhatják az attitűdöket, csökkentve a demográfiai különbségek láthatóságát.

Következtetések

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy az elkötelezett munkavállalók, különösen azok, akik pozitív tapasztalatokkal rendelkeznek a szervezetükben, nagyobb valószínűséggel fogadják el az AI-t, és elégedettek annak használatával. A szervezeti hierarchiában betöltött pozíció szintén jelentős tényező: a vezető beosztásban lévők, különösen a felső vezetők, sokkal nagyobb nyitottságot mutatnak az AI alkalmazására, ami arra utal, hogy a magasabb vezetői szinten lévő alkalmazottak, akik gyakran stratégiai döntéshozatalban vesznek részt, látják az AI-alkalmazás előnyeit, különösen a hatékonyság és a döntéshozatal támogatása terén. Ezzel szemben azok a munkavállalók, akik bizalmatlanabbak a szervezeti változásokkal szemben,

vagy attól tartanak, hogy munkájukat az AI helyettesítheti, gyakran negatívan viszonyulnak az AI integrációjához. Ez a jelenség a változással szembeni ellenállás klasszikus formája, amelyet a pszichológiai biztonság alacsony szintje tovább erősíthet. Fontos megjegyezni, hogy a demográfiai tényezők – például az életkor vagy a munkatapasztalat – nem bizonyultak jelentős befolyásoló tényezőnek az AI-val szembeni nyitottság tekintetében. Megállapítható, hogy az AI elfogadását és alkalmazásának pozitív megítélését inkább a szervezeti tényezők határozzák meg. Az AI sikeres munkahelyi integrációjához elengedhetetlen a munkavállalók magas szintű elkötelezettsége és szervezeti bizalma, valamint a vezetői támogatás. Az AI-t azok a munkavállalók tekintik az élmény és hatékonyság növelésének eszközeként, akik biztonságot és fejlődési lehetőséget látnak a technológiai újításban. Ezzel szemben azok, akik bizalmatlanabbak a szervezeti változásokkal szemben, kevésbé nyitottak az AI alkalmazására. Az AI bevezetése tehát olyan szervezeti kultúrát igényel, amely támogatja a munkavállalók bizalmát és elkötelezettségét. A vállalatok számára javasolt olyan stratégiákat kialakítani, amelyek növelik a munkavállalók elköteleződését, például AI-val kapcsolatos képzésekkel és nyílt párbeszédekkel. Emellett a vezetői szinteken dolgozó munkavállalók támogatásának megnyerése különösen fontos lehet az AI-val kapcsolatos kezdeményezések előmozdításában. A felső vezetők példamutató technológiahasználata erős szimbolikus üzenetként szolgálhat a szervezeti kultúrában, és növelheti a munkavállalók bizalmát az új rendszerek iránt. Az eredmények alapján az elkötelezettség növelése és a felső vezetők bevonása elősegítheti az AI-integráció zökkenőmentes megvalósítását az IKT-szektorban, így támogatva a technológiai innovációk hatékony alkalmazását. E megállapítás különösen releváns a hazai piaci környezetben, ahol a magyar IKT-szektorban az AI-integráció üteme az utóbbi években felgyorsult, különösen a telekommunikáció, a pénzügyi szolgáltatások és az e-kereskedelem területén. A Digital Economy and Society Index (DESI) szerint Magyarország digitális érettsége az EU-átlag alatt van, ugyanakkor a vállalatok technológiai beruházásai dinamikusan növekednek. A hazai munkaerőpiac egyik sajátossága, hogy a digitális készségek szintje jelentős szórást mutat, ami közvetlenül befolyásolhatja az AI-elfogadás mértékét. A kutatás eredményei ebben a kontextusban különösen relevánsak: rámutatnak, hogy a sikeres AI-bevezetés nem kizárólag technológiai, hanem erőteljesen emberi és szervezeti tényezőkön múlik. Tanulmányunk tágabb ágazati és szakpolitikai implikációja, hogy az AI munkahelyi terjedését ösztönző programok várhatóan akkor eredményesek, ha a technológiai beruházások támogatása mellett a humán- és változásmenedzsment-kapacitások fejlesztését is célzottan ösztönzik. Ennek része lehet az AI-hoz kapcsolódó, munkafolyamatba ágyazott készségfejlesztés és átképzés, valamint a vezetők felkészítése a jelentésadás és a bevezetési kommunikáció támogatására. Ágazati szinten indokoltak olyan „felelős AI-használati” keretek is, amelyek erősítik a bizalmat és csökkentik a bizonytalanságot (átlátható irányelvek, felelősségi rend, etikai és adatkezelési protokollok).

Összefoglalás

A tanulmány célja az volt, hogy feltárja a mesterséges intelligencia (AI) munkahelyi integrációjával szembeni nyitottságot alakító tényezőket az IKT-szektor munkavállalói körében. A 129 fős mintán végzett ordinális logisztikus regresszió eredményei alapján három tényező bizonyult szignifikánsan meghatározónak: a munkavállalói elköteleződés, az IKT-szektorban szerzett szakmai tapasztalat, valamint a vezetői pozíció. Az elkötelezett munkavállalók nagyobb valószínűséggel tekintenek az AI-ra lehetőségként, míg a magasabb hierarchikus szinten dolgozók – különösen a vezetők – nyitottabbnak mutatkoznak, ami a stratégiai döntéshozatalhoz és a szervezeti perspektívához köthető. Emellett az iparági tapasztalat meglete növeli az AI alkalmazásának megértését és elfogadását. Ezzel szemben a demográfiai változók – így az életkor, a nem, az általános munkatapasztalat és az iskolai végzettség – nem gyakoroltak szignifikáns hatást. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az AI elfogadása elsősorban nem demográfiai, hanem szervezeti és szakmai tényezőktől függ az IKT-szektorban. Implikációink szerint a sikeres bevezetéshez kiemelten fontos a munkavállalói elköteleződés erősítése, a technológiai tapasztalat bővítése, valamint a vezetői támogatás és példamutatás. Az AI integrációja nem pusztán technológiai változás, hanem szervezeti és kulturális átalakulás is, amelyben a bizalom, a képzés és a nyílt kommunikáció kulcsszerepet játszik.

A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok

Az eredmények betekintést nyújtanak az AI-technológiák integrációjával kapcsolatos munkavállalói nyitottság meghatározó tényezőibe az IKT-szektorban, azonban bizonyos korlátokat figyelembe kell venni. Az adatfelvétel egyetlen, Magyarországon működő multinacionális telekommunikációs vállalat munkavállalói körében történt, célzott (nem véletlen) mintavétellel, ezért az eredmények külső validitása korlátozott: nem tekinthetők automatikusan általánosíthatónak a magyar IKT-szektor egészére. A vizsgált szervezet olyan sajátosságokkal bír, amelyek az AI-integrációhoz való viszonyt és annak determinánsait érdemben befolyásolhatják: magas digitalizációs érettség és rendszeres technológiahasználat, standardizált és erősen formalizált működési folyamatok, többszintű szervezeti struktúra és centralizáltabb döntéshozatal, valamint gyakoribb szervezeti technológiai fejlesztések. Emellett az IKT-szektor heterogenitása miatt (pl. kis- és nagyvállalati működés, eltérő célpiacon fókusz – B2B/B2C –, valamint különböző belső folyamatok és szervezeti kultúrák) a nyitottság mintázatai más kontextusokban eltérhetnek. Következésképpen a tanulmány eredményei elsősorban olyan technológiaintenzív, nagyvállalati környezetben értelmezhetők, ahol az AI-hoz kapcsolódó megoldások (pl. nagy nyelvi modellek, AI-alapú CRM-támogatás) már a mindennapi munkavégzés részét képezik, illetve a munkavállalók heterogén, többfunkciós szervezeti egységekben dolgoznak. A felmérés keresztmetszeti jellegéből adódóan nem alkalmas időbeli trendek, változások,

illetve okozati összefüggések elemzésére. Érdemes lehet a későbbiekben longitudinális felméréssel nyomon követni a munkavállalói attitűdök és a technológiák elfogadásának időbeli dinamikáját. Így pontosabb képet kaphatunk arról, hogyan változik a munkavállalók AI-val kapcsolatos hozzáállása hosszabb távon, valamint milyen tényezők okozhatják a nyitottság növekedését vagy csökkenését. Az adatfelvétel online önkitöltős kérdőív formájában zajlott, ami magában hordozza a válaszadói torzítás lehetőségét, különösen azok körében, akik eleve nyitottabbak a digitális technológiák iránt.

A jövőbeli kutatások egyik legfontosabb iránya az eredmények általánosíthatóságának tesztelése többszervezetes és összehasonlító mintákon. Indokolt lenne a vizsgálat kiterjesztése eltérő IKT-alágazatokra, valamint különböző méretű és szervezeti működésű vállalatokra. Emellett célszerű az AI-hoz kapcsolódó nyitottság és a tényleges használat elkülönített, ugyanakkor összekapcsolt vizsgálata is, külön kezelve az önkéntes és a szervezetenként előírt (kényszerített) technológiahasználati helyzeteket (Kenesei & Cserdi, 2018; Brown et al., 2002).

Felhasznált irodalom

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergkvist, L., & Rossiter, J.R. (2007). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research, 44*(2), 175–184.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.44.2.175>
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly, 24*(1), 169–196.
<https://doi.org/10.2307/3250983>
- Borgulya, Á., & Kovács, É. (2021). A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. *Marketing & Menedzsment, 54*(4), 63–75.
<https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.04.05>
- Brown, S.A., Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M., & Burkman, J.R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems, 11*(4), 283–295.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000438>
- Compeau, D.R., & Higgins, C.A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly, 19*(2), 189–211.
<https://doi.org/10.2307/249688>
- Chan, C.K.Y., & Lee, K.K.W. (2023). The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and Millennial generation teachers? *Smart Learning Environments, 10*(1), Article 60.
<https://doi.org/10.1186/s40561-023-00269-3>
- Chatterjee, S., Rana, N.P., Khorana, S., Mikalef, P., & Sharma, A. (2023). Assessing organizational users' intentions and behavior to AI integrated CRM systems: A Meta UTAUT approach. *Information Systems Frontiers, 25*(4), 1299–1313.
<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10181-1>
- Chelmiss, C., & Prasanna, V.K. (2013). The role of organization hierarchy in technology adoption at the workplace. In J.G. Rokne & C. Faloutsos (Eds.), *Advances in Social Networks Analysis and Mining 2013 (ASONAM '13), Niagara, ON, Canada, August 25–29, 2013* (pp. 8–15). Association for Computing Machinery.
<https://doi.org/10.1145/2492517.2492566>
- Cheng, C.H., Li, M.H., Tang, B.J., & Cheng, Y.R. (2024). The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of Industry 4.0 and competitiveness. *Administrative Sciences, 14*(8), 161.
<https://doi.org/10.3390/admsci14080161>
- Choi, H. (2023). What drives the acceptance of AI technology? The role of expectations and experiences. *arXiv preprint*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.13670>
- Choudhary, R., Shaik, Y.A., Yadav, P., & Rashid, A. (2024). Generational differences in technology behavior: A systematic literature review of Gen X, Gen Y, and Gen Z in the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(9), Article 6755.
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.6755>
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual. *Psychological Assessment Resources*.
<https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- DeYoung, C.G. (2015). Openness/Intellect: A dimension of personality reflecting cognitive exploration. In M.L. Cooper & R.J. Larsen (Eds.), *APA handbook of personality and social psychology: Personality processes and individual differences* (Vol. 4, pp. 369–399). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/14343-017>
- Dwivedi, Y.K., Hughes, D.L., Baabdullah, A.M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., & Raman, R. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 57*, 101994.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- Dwivedi, Y.K., Rana, N.P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M.D. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT):

- Towards a revised theoretical model. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 719–734.
<https://doi.org/10.1007/s10796-017-9774-y>
- Evans, D.S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4), Article 1.
<https://doi.org/10.2202/1446-9022.1256>
- Gallup. (2021). *State of the global workplace report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Goldberg, L.R. (1990). An alternative ‘description of personality’: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Guo, H., & Erdenebold, T. (2025). Factors influencing intention to adopt an AI chatbot for learning in higher education: An integrated PLS-SEM, IPMA, and ANN approach. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 9, Article 100477.
<https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100477>
- Greco, V., & Deneş, C. (2024). The role of organizational culture in driving innovation: A study of contemporary business practice. *Acta Universitatis Cibiniensis. Technical Series*, 76(1), 46–54.
<https://doi.org/10.2478/aucts-2024-0007>
- Grozdic, A.T., Girán, J., Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B., & Borsos, Á. (2023). Working from home or back to the office? The impact of the recent turbulence on office work. *Marketing & Menedzsment*, 57(1), 25–35.
<https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.03>
- Halász, Á., & Kenesei, Z. (2022). Technológiaelfogadás a felsőoktatásban – Az interakcióigény és az önszabályozás hatása az online tanulási szándéokra. *Vezetéstudomány*, 53(7), 4–18.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.07.02>
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Johnston, A.C., & Warkentin, M. (2010). Fear appeals and information security behaviors: An empirical study. *MIS Quarterly*, 34(3), 549–566.
<https://doi.org/10.2307/25750691>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724 <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kenesei, Z., & Janecsó, E. (2015). Önkiszolgáló technológiák elfogadásának vizsgálata a szerepelmélet segítségével. *Vezetéstudomány*, 46(1), 2–19.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.01.01>
- Kenesei, Z., & Cserdi, Z. (2018). A kényszerített önkiszolgálás elfogadásának előzményei és következményei a BKK-automaták példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 49(12), 4–10.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.01>
- Keszey, T., & Zsuk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása: A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38–47.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Az infokommunikációs szektor helyzete, 2023*. KSH. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/az-infokommunikacios-sze-ktor-helyzete/>
- Lee, A.T., Ramasamy, R.K., & Subbarao, A. (2025). Understanding psychosocial barriers to healthcare technology adoption: A review of TAM Technology Acceptance Model and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology and UTAUT frameworks. *Healthcare*, 13(3), 250.
<https://doi.org/10.3390/healthcare13030250>
- Liang, H., & Xue, Y. (2009). Avoidance of information technology threats: A theoretical perspective. *MIS Quarterly*, 33(1), 71–90.
<https://doi.org/10.2307/20650279>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marangunic, N., & Granić, A. (2015). Technology acceptance model: A literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14(1), 81–95.
<https://doi.org/10.1007/s10209-014-0348-1>
- McIntyre, D.P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141–160.
<https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Mohammad, S., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2024). The impact of “learning organizations” on innovation: The mediating role of “employee resilience” and work engagement. *SAGE Open*, 14(4).
<https://doi.org/10.1177/21582440241289185>
- Munteanu, N. (2024). Peer influence on the adoption of artificial intelligence tools in the workplace [Master’s thesis, NOVA Information Management School]. *RUN Repository*. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/174328/1/TDDM3751.pdf>
- Murire, O.T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316.
<https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- Nikou, S., De Reuver, M., & Kanafi, M.M. (2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371–391.
<https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241>
- Olushola, T., & Abiola, J. (2017). The efficacy of technology acceptance model: A review of applicable theo-

- retical models in information technology researches. *Journal of Research in Business and Management*, 4(11), 70–83. <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol4-issue11/J4117083.pdf>
- Prónay, Sz., Lukovics, M., Kovács, P., Majó, Z., Ujházi, T., Palatinus, Z., & Volosin, M. (2022). Pánik próbája a mérés: Avagy önzvezető technológiák elfogadásának valós idejű vizsgálata neurotudományi mérésekkel. *Vezetéstudomány*, 53(7), 48–62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.07.05>
- Ram, S., & Sheth, J.N. (1989). Consumer resistance to innovations: The marketing problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5–14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002542>
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rogers, R.W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. *The Journal of Psychology*, 91(1), 93–114. <https://doi.org/10.1080/00223980.1975.9915803>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the General Attitudes towards Artificial Intelligence Scale (GAAIS). *Computers in Human Behavior Reports*, 1, 100014. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014>
- Seibert, D., Godulla, A., & Wolf, C. (2021). Understanding how personality affects the acceptance of technology: A literature review. *SSOAR*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-75164-7>
- Senge, P., Schneider, F., & Wallace, D. (2015). Peter Senge on the 25th anniversary of The Fifth Discipline. *Reflections*, 14(3), 1–12.
- Scheerder, A., van Deursen, A.J.A.M., & van Dijk, J.A.G.M. (2017). Determinants of Internet skills, uses and outcomes: A systematic review of the second- and third-level digital divide. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1607–1624. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.07.007>
- Talke, K., & Heidenreich, S. (2014). How to overcome pro-change bias: Incorporating passive and active innovation resistance in innovation decision models. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 894–907. <https://doi.org/10.1111/jpim.12130>
- Ursavaş, Ö.F. (2022). Technology acceptance model: History, theory, and application. In Ö.F. Ursavaş (Ed.), *Conducting technology acceptance research in education: Theory, models, implementation, and analysis* (pp. 57–91). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10846-4_4
- van Deursen, A.J.A.M., & van Dijk, J.A.G.M. (2011). *Internet skills and the digital divide*. New Media & Society, 13(6), 893–911. <https://doi.org/10.1177/1461444810386774>
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://www.jstor.org/stable/41410412>
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Zhang, H., Li, B., Hu, B., & Ai, P. (2025). Exploring the role of personal innovativeness on purchase intention of artificial intelligence products: An investigation using social influence theory and value-based adoption model. *International Journal of Human-Computer Interaction*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2513037>

A FORMÁLIS ÖNKÉNTESK MOZGÓSÍTÁSI KIHÍVÁSAI – KLASZTERELEMZÉS EGY EMPIRIKUS KUTATÁS ALAPJÁN

CHALLENGES IN MOBILIZING FORMAL VOLUNTEERS: A CLUSTER ANALYSIS BASED ON AN EMPIRICAL STUDY

Az önkéntes tevékenységekben való részvétel növekvő tendenciája ellenére a potenciális önkéntesek hatékony mozgósítása továbbra is kihívást jelent. Ennek megértéséhez kulcsfontosságú az önkéntességet gátló tényezők feltárása, valamint a potenciális résztvevők különböző csoportjainak azonosítása. A szerzők pilot online kérdőíves kutatásuk során a gátló tényezőket a „nem tud”, „nem akar” és „nem kérték” dimenziók mentén vizsgálták. Klaszterelemzés alapján három, egymástól jól elkülöníthető csoport rajzolódott ki: a gyengén gátoltak (n=189), a többszörösen akadályozottak (n=65) és a várakozó potenciális önkéntesek (n=107). A klasztertagság szignifikáns kapcsolatot mutatott a nemmel, a vallásossággal, az önkéntes közösségi motivációval és a korábbi önkéntes tapasztalattal. Kutatásuk korlátai a nem valószínűségi mintavételből, illetve a minta alacsony elemszámából fakadnak, így az eredmények nem általánosíthatók. Eredményeik ugyanakkor rámutatnak arra, hogy az önkéntes szervezetek számára differenciált toborzási stratégiák alkalmazása indokolt lehet. Különösen a várakozó potenciális önkéntesek csoportja érdemel figyelmet, mivel e csoport tagjai nyitottak a részvételre, azonban korábban nem szólították meg őket.

Kulcsszavak: önkéntesség, akadályozó tényezők, klaszteranalízis, önkéntes toborzás

Despite increasing participation in volunteer activities, effectively mobilizing potential volunteers remains challenging. Understanding this requires identifying the factors that hinder volunteering, as well as distinguishing between different groups of potential participants. In this pilot online survey, the authors examined inhibiting factors along the dimensions of “cannot”, “doesn’t want to”, and “no one asked”. Cluster analysis identified three distinct groups: the weakly constrained (n=189), the multiply constrained (n=65), and waiting potential volunteers (n=107). Cluster membership was significantly associated with gender, religiosity, community-oriented motivation, and prior volunteering experience. Limitations include non-probability sampling and the relatively small sample size; therefore, the findings are not generalizable. Nevertheless, the results suggest that the application of differentiated recruitment strategies may be justified for volunteer organizations. In particular, the group of waiting potential volunteers deserves special attention, as its members are open to participation but have not previously been approached.

Keywords: volunteering, barriers, cluster analysis, volunteer recruitment

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Béla-Csovcsics Andrea^a (csovcsics.andrea@eco.u-szeged.hu) egyetemi tanársegéd (<https://orcid.org/0000-0003-4853-9091>); Bifkovics Bettina^b (bettina.bifkovics@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató (<https://orcid.org/0000-0003-4482-3060>); Dr. Kazár Klára^a (kazar.klara@eco.u-szeged.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0001-5828-4278>)

^aSzegedi Tudományegyetem (University of Szeged) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 12. 29-én, javítva: 2026. 02. 28-án, elfogadva: 2026. 03. 09-én.

The article was received: 29. 12. 2025, revised: 28. 02. 2026, accepted: 09. 03. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Bár a formális önkéntesség társadalmi és gazdasági jelentősége széles körben elismert (Niebuur et al., 2018; OECD, 2024), a hazai alacsony részvételi szándékot magyarázó tényezők továbbra sem eléggé vizsgáltak. Nincs elegendő információnk arról, hogy mely társadalmi csoportok mobilizálhatók sikeresen, illetve milyen strukturális és egyéni akadályok korlátozzák az önkéntes részvételt. Az önkéntesség hasznára már több kutatás is rávilágított: az önkéntesség nem csupán a résztvevők jólétéhez, életminőségéhez és kompetenciaérzetéhez járul hozzá (Fairley et al., 2013; Lawton et al., 2021), hanem a közösségek fenntartásában is jelentős szerepet játszik (Gil-Lacruz et al., 2017; Dean, 2022) és gazdaságilag is értéket teremt (Bartal et al., 2024). Bár egyes társadalmi kontextusokban magas az önkéntesség elterjedtsége (Manda et al., 2025), sokan továbbra sem vesznek részt önkéntes tevékenységekben. Ez azt is jelzi, hogy az önkéntesség hiányának hátterében nemcsak a motiválatlanság és az előnyökről való tájékozatlanság áll, hanem gátló tényezők több dimenziója, amelyek különböző módon befolyásolják az egyén önkéntességben való részvételi hajlandóságát (Willems & Dury, 2017).

A korábbi kutatásokban az akadályozó tényezők vizsgálata során elsősorban a gátló tényezők azonosítására fókuszáltak, valamint arra, hogy ezek milyen mértékben vannak jelen az egyének esetében. A gátló tényezők mintázatokba rendeződését és azt, hogy milyen karakterisztikus csoportokat alkotnak az egyének ezek mentén, kevésbé vizsgálták nemzetközi szinten (kivéve például Cruz et al., 2023), hazai kutatás pedig ezen a területen eddig még nem valósult meg. A klaszterelemzés lehetővé teszi, hogy a gátló tényezők mentén elkülönülő csoportokat azonosítsunk, amelyek mögött eltérő társadalmi és demográfiai jellemzők, élethelyzetek és motivációk állnak.

Jelen kutatás Bifkovic és Béla-Csovcics (2025) korábbi kutatására építve a gátló tényezők együttes mintázatára fókuszál. Kutatásunk során az alábbi kérdést vizsgáltuk: *a formális önkéntességet gátló tényezők alapján milyen csoportok azonosíthatók, és ők milyen jellemzőkkel rendelkeznek?* A kutatás célja, hogy klaszterelemzéssel feltárjuk az önkéntességet gátló tényezők mentén az egyének csoportjait, azok egyéni és önkéntességgel kapcsolatos jellemzőit. A csoportok jellemzése egyszerre járul hozzá az önkéntességet gátló tényezők fontos ismérveinek kiegészítéséhez, illetve gyakorlati szempontból releváns az önkéntes szervezetek számára is: ezen ismérvek mentén célzott toborzási és megtartási stratégiák kialakítása lehetséges. A kutatás hozzájárulhat az önkéntesség társadalmi beágyazottságának erősítéséhez, valamint az önkéntes tevékenységekben való részvétel növeléséhez. Tanulmányunkat az önkéntesség ismertetésével és az akadályozó tényezők rövid bemutatásával kezdjük, majd az egyéneket befolyásoló egyéni és önkéntességspecifikus ismérveket fejtjük ki. A módszertani áttekintést a kutatási eredmények bemutatása követi, majd a tanulmány a legfontosabb következtetések levonásával és a jövőbeli kutatási irányok kijelölésével zárul.

Szakirodalmi áttekintés

Önkéntesség

Az önkéntesség olyan ellenszolgáltatás (fizetés, juttatások) elvárása nélkül végzett, nem kényszerített tevékenység, amely a személyes vagy családi szükségleteken túlmutató társadalmi jólét előmozdításának szándékával történik (Snyder & Omoto, 2008; ILO, 2011; Smith & Stebbins, 2016; Neely et al., 2022). Ez a fogalmi meghatározás összhangban áll mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban megjelenő értelmezéssel. Az alkalmazott definíció azért indokolt, mert elhatárolja a tanulmány témáját adó önkéntességet a fizetett munkától, a közösségi szolgáltatótól, illetve a családi segítségnyújtástól.

A szakirodalom túlnyomó része amellett érvel, hogy az önkéntesség formális és informális módon egyaránt létrejöhethet (Low et al., 2007; Lee & Brudney, 2012; Wang et al., 2017; Dean, 2022). Formális önkéntesség alatt értjük a szervezett keretek között végbemenő, strukturált, mérhető és követhető önkéntes tevékenységet (Bartal, 2023). Az informális önkéntességben rejlő potenciál kihasználása egyre fontosabbá válik, ugyanakkor ennek a kutatásba való bevonása további konceptuális kihívásokat vetne fel. Ezzel szemben a formális önkéntesség jól definiálható szervezeti keretek között valósul meg, és a szervezetek nagyobb valószínűséggel ösztönzik ezt a típust alkalmazottaik körében. Tanulmányunk ezért a formális önkéntességre fókuszál, és eredményeink hozzájárulhatnak az önkéntes szervezetek toborzási hatékonyságának fejlesztéséhez.

A formális, azaz szervezeti keretek között végzett önkéntesség arányát tekintve Európa-szerte nagy eltérések tapasztalhatók (Gil-Lacruz et al., 2017). Míg a skandináv országok lakosságának 30-50 százaléka végez formális önkéntes tevékenységet, addig a közép-kelet-európai országokban ez az arány jellemzően 3-8 százalék között mozog (Voicu & Voicu, 2009; Enjolras, 2021). Bár akadnak kivételek – például Szlovákia, ahol az önkéntesség aránya az ország gazdasági és oktatási mutatóihoz képest magasabb –, a régió összességében alacsony részvételi szintet mutat. A 2023-as ILO-adatok szerint hazánkban a formális önkéntesek aránya az említett alacsonyabb érték felé közelít – ez nem teljesen áll összhangban a hazai mérések eredményével (UN Volunteers, 2023). A hazai statisztikák ugyanakkor nem arány-, hanem létszámadatakat közölnek, amelyek alapján eltérő tendencia rajzolódik ki: bár az önkéntesek teljes száma csökkent (2020-ban 2229,7 ezer fő, 2023-ban 2193,3 ezer fő), a formális önkéntességben részt vevők száma emelkedett (126,5 ezerről 140,5 ezer főre) (KSH, 2020, 2023) (1. táblázat).

Az önkéntesség egyre fontosabb szerepet tölt be a társadalmak életében, hiszen javítja a nonprofit szervezetek által nyújtott szolgáltatások minőségét (Brudney & Gazley, 2002), hozzájárul számos társadalmi probléma enyhítéséhez és jelentős társadalmi hiányosságok pótlásához. Az önkéntesek gyakran olyan tevékenységekben válnak különösen fontossá, ahol az állami ellátórendszer kapacitása hiányos, valamint csúcsidőszakokban hozzájárulhatnak a fizetett alkalmazottak tehermentesítéséhez

(Kang et al., 2020). Emellett az önkéntesek egyfajta közvetítő szerepet is betöltenek a nonprofit szervezetek és a közösségek között, elősegítve ezzel a közösség társadalmi tőkéjének építését, valamint a közösségi igények hatékonyabb megértését (Lee et al., 2023). Mindemellett az önkéntes munka az önkéntesek számára is előnyös, hiszen javíthatja az önkéntesek jóllétét, életükkel való elégedettségüket, önbecsülésüket és fizikai egészségüket (Thoits, 2001). Az önkéntesség továbbá jelentős gazdasági haszonnal is jár, melyet elsősorban az önkéntesek által ledolgozott munkaórák és azok becsült értékével lehet racionalizálni, ami jelentős költségmegtakarítást jelent az önkéntes szervezetek és a társadalom egésze számára (Bartal et al., 2024). Magyarországon 2024-ben ez a becsült érték elérte a 170,4 milliárd forintot (KSH, 2025), hozzájárulva az ország GDP-jéhez és a költséghatékony szolgáltatásnyújtáshoz.

1. táblázat

A formális és informális önkéntesek számának hazai alakulása 2020-ban és 2023-ban

		2020-as év (ezer fő)	2023-as év (ezer fő)
Közvetlenül		2046,9	2000,5
Szervezete(ke)n keresztül	végzett önkéntes munkát	126,5	140,5
Közvetlenül és szervezete(ke)n keresztül egyaránt		56,4	52,3
Összesen		2229,7	2193,3

Forrás: KSH (2020, 2023) adatok alapján saját szerkesztés

Kutatásunk célja, hogy kvantitatív eredményeink alapján feltárjuk a résztvevők körében az önkéntességet gátló tényezők mentén kirajzolódó csoportokat. Döntésünket tovább indokolta, hogy a hazai szakirodalom ebben a tekintetben még nem vizsgálta mélységében az önkéntességet akadályozó tényezők szerkezetét.

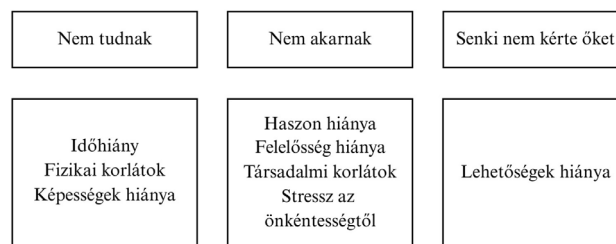
Az önkéntességet gátló tényezők

A klaszterelemzés alapját képző gátló tényezőket Willems és Dury (2017) kutatása alapján határoztuk meg: kutatásuk során nyolc gátló tényezőt azonosítottak, amelyeket az alábbi alfejezetben részletesen ismertetünk. Bifkovics és Béla-Csovcsics (2025, p. 30) ábrájukon szemléltetik ezeket a gátló tényezőket (1. ábra).

A gátló tényezők – azaz korlátok – olyan körülmények, amelyek gyakorlati akadályokat vagy egyéb korlátozó hatást jelentenek az egyén számára az önkéntes tevékenység végzése kapcsán (Krajňáková et al., 2018). Az önkéntesség elmaradásának egyik leggyakoribb oka, hogy az egyének *nem tudnak önkéntes* munkát vállalni, amit elsősorban a munkahelyi és családi kötelezettségekből fakadó *időhiány* magyaráz (Warburton & Crosier, 2001; Sundeen et al., 2007; Lancee & Radl, 2014). Emellett azonban a *fizikai korlátok*, az *erőforrások*

1. ábra

Az önkéntességtől való tartózkodás okainak fogalmi modellje Brady et al. (1995) és Willems és Dury (2017) hármias osztályozása alapján



Forrás: Bifkovics & Béla-Csovcsics (2025, p. 30)

korlátozottsága (például mobilitás hiánya) (Innes et al., 2024), valamint az egyén, az önkéntes tevékenység megvalósításához szükséges *kompetenciájának relatív hiánya* is magyarázatként szolgálhat (Seah et al., 2021; Susanti et al., 2023). Az említett indokok esetében az önkéntesség megvalósulásának hiánya nem szervezeti, hanem egyéni szinten értelmezhető, mivel az adott élethelyzetben az önkéntes tevékenység nem kap prioritást, vagy annak létrejötte különböző életkörülmények miatt akadályozott. Ettől eltérő eset, amikor az egyén úgy dönt, hogy *nem akar önkéntes munkát folytatni*. Ennek hátterében húzódhat meg a szubjektív *haszonérzet hiánya*, amikor az egyén nem érzel hasznot az önkéntességből (például kompetenciafejlesztést, szakmai tapasztalatszerzést vagy társadalmi elismerést), így tartózkodik az önkéntes tevékenységektől (Ganzevoort & van den Born, 2023). Az önkéntességben való részvételt akadályozhatja továbbá, ha az egyénben a *felelősségérzet hiánya* mutatkozik társadalmi, valamint környezeti problémák kezelését illetően, tehát a felelősségvállalástól való távolságtartás jellemzi (Willems & Dury, 2017). *Társadalmi korlátként* definiálható az önkéntesség esetében az a jelenség, amikor az egyén nem tud megfelelően beilleszkedni az önkéntes szervezet közösségébe, ennek következtében pedig nem alakul ki az a kötődés az egyén és a szervezet között, amely az aktív részvételt fenntartaná (Hidalgo & Moreno, 2009). Másrészt az egyén identitásához nem illeszkedő, társadalmi státuszával össze nem egyeztethető önkéntes tevékenység is potenciális társadalmi gátként funkcionálhat, csökkentve ezzel a részvételi szándékot (Einolf, 2010; van Ingen & Wilson, 2017). A részvételi szándékot korlátozhatja, ha az önkéntesek feladatai és felelősségi körei nem tisztázottak (Ghose & Kassam, 2014). Ugyancsak megterhelő lehet, ha erős érzelmi terheléssel járó helyzetekben kell helytállniuk, vagy irreális elvárásoknak kell megfelelniük (Cattan et al., 2011; Bakker & Oerlemans, 2016). Ezek a tényezők összességében jelentős pszichés terhelést és *stresszt* eredményezhetnek. További akadályként jelenik meg az *információ vagy útmutatás hiánya*, vagyis az elérhető önkéntes lehetőségekről szóló releváns információkhoz való hozzáférés nehézsége, és az elégtelen kommunikáció (Sundeen et al., 2007; Béla-Csovcsics & Kazár, 2025; Kraja et al., 2025). A gátló tényezők azonosítása után az alábbi hipotézist fogalmaztuk meg:

H1: Az önkéntességet gátló tényezők mentén eltérő csoportok azonosíthatók.

További dimenziók

A gátló tényezők mentén létrehozott klaszterek jellemzésére bevont változók az önkéntességkutatásokban széles körben alkalmazott és megalapozott dimenziókra épülnek. Az önkéntességi részvételt strukturális erőforrások határozzák meg, amelyek közé tartozik az anyagi helyzet (Meijs et al., 2021), a nem (Wilson & Musick, 1997), valamint a területi kontextus (Manda et al., 2025). A vallásosság és közösségi motiváció pedig önkéntesség mögötti értékalapú motivációs mechanizmusokat jelenítik meg (Clary et al., 1998). Több kutatásban az életkor és a végzettség is fontos (Wilson, 2000; Manda et al., 2025), de a mintabeli torzítás miatt ezeket a dimenziókat jelen kutatás nem vizsgálja.

Nem

A nemek közötti különbségek vizsgálata az önkéntességben való részvétel szempontjából már régóta meghatározó szempont, mivel az egyének számára fontos értékek és gondolkodási szerepek befolyásolhatják az önkéntes magatartást (Davis et al., 1999; Oswald, 2000; Low et al., 2007). Számos kutatás szerint a nők általában nagyobb arányban vesznek részt önkéntességben (Kaminski, 1996; Wymer, 1998; Oswald, 2000; Taniguchi, 2006), míg más eredmények a férfiak magasabb önkéntességre való időráfordítását emelik ki (Wymer & Samu, 2002). A hazai kutatások változatos képet mutatnak: egyes adatok női dominanciát (Gyorgyovich et al., 2020), mások a férfiak nagyobb aktivitását emelik ki (Czike & Kuti, 2006). A reprezentatív magyar kutatások alapján a női részvétel jellemzőbb az önkéntes tevékenységekre, főleg a közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében, a fiatal felnőttek kiemelt aktivitásával (Gyorgyovich et al., 2020). Wymer (2011) kutatása szerint a nők és a férfiak között eltérés mutatkozik az önkéntes tevékenységek preferált területeiben is. Míg a nők szívesebben önkénteskednek rászorulókon, csecsemőkön, gyermekeken és fiatalokon segítő szervezeteknél, addig a férfiakat jobban vonzzák az olyan szerepkörök, amelyek bizonyos fokú kockázattal járnak és veszéllyel járnak. Összességében több nemzetközi felmérésben a minták hangsúlyosan női dominanciát mutattak, ami arra utal, hogy a nemek szempontjából is különböző gátló tényezők megjelenhetnek, így ennek a különbségnek a vizsgálata indokolt az alábbi hipotézis mentén:

H2: A klasztertagság és a nem között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltnak tekinthetők között a férfiak felülreprezentáltak.

Vallás

Számos tanulmány vizsgálja az önkéntesek szociodemográfiai jellemzőit és ezen tényezőknek az önkéntes munkavégzés iránti hajlandóságra gyakorolt hatását. Plagnol és Huppert (2010) eredményei szerint az önkéntes tevékenységekben való részvétel átlagosan sokkal gyakoribb

az olyan házas egyének körében, akik jó egészségi állapottal, magasabb iskolai végzettséggel, idősebb életkorral, magasabb jövedelemmel rendelkeznek, illetve akiket mélyebb vallásosság jellemez. A vallás bevonását a vizsgálatba több nemzetközi empirikus kutatás indokolja (Paxton et al., 2014; Storm, 2015; Damian, 2019; Lim & Wiertz, 2024). Damian (2019) megállapítása szerint, mivel a vallási közösségek ösztönzik a proszociális viselkedés normáit, így a hívő országokban élők körében népszerűbb az önkéntes munka vállalása. Több primer kutatás is megerősítette ezt a pozitív összefüggést a vallásosság és az önkéntesség iránti elkötelezettség között (Paxton et al., 2014; Storm, 2015), valamint arra is rámutattak, hogy a vallásos fiatal felnőttek nagyobb arányban és gyakrabban vesznek részt önkéntes tevékenységben, mint nem vallásos társaik (Lim & Wiertz, 2024). Ezen eredmények indokolják a vallás vizsgálatba történő bevonását, mivel az befolyásolhatja a proszociális attitűdök internalizációját. A kutatásunkban alkalmazott mérési megközelítés az intézményesült vallásosság aspektusát ragadja meg, de a jelenkori, tágabb kontextusban értelmezhető spiritualitás szemléletét is részben lefedi (egyéni módon gyakorlom a vallást, nem gyakorlom a vallást, de hiszek bizonyos vallási tanokban). Ehhez a tényezőhöz kapcsolódó hipotézisünket az alábbi módon fogalmaztuk meg:

H3: A klasztertagság és a vallás között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltnak tekinthetők között a kevésbé vallásosak felülreprezentáltak.

Lakóhely típusa

A formális önkéntesség lakóhely szerinti területi különbségeire vonatkozó empirikus eredmények ellentmondásosak. Míg egyes vizsgálatok szerint a városi lakóhely növeli az önkéntes részvétel valószínűségét (Paarlberg et al., 2022), addig Taniguchi és Marshall (2016) a vidéki térségekben élők körében mutattak ki nagyobb részvételi arányt. Ezt a jelenséget a vidéki térségekben jellemző, közösségi részvétellel irányuló erősebb normatív elvárásokkal magyarázták. A városi lakóhely esetében pedig a sűrűbb civil szervezeti hálózattal, valamint az önkéntes lehetőségek szélesebb kínálatával indokolható a magasabb részvételi arány. A kísérleti módszereket alkalmazó újabb tanulmányok azonban nem támasztották alá következetesen ezeket a különbségeket (Grueter et al., 2020; Zwirner & Raihani, 2020). Mindezek alapján indokoltnak véltük a lakóhely típusa mint tényező vizsgálatukba történő bevonását.

H4: A klasztertagság és a település típusa között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltnak tekinthetők között a nem fővárosban vagy megyeszékhelyen élők felülreprezentáltak.

Anyagi helyzet

A szakirodalom következetesen pozitív kapcsolatot mutat ki az anyagi helyzet és az önkéntességben való részvétel között. Több empirikus vizsgálat szerint a formális önkéntesek körében felülreprezentáltak a magasabb

jövedelmű, biztosabb anyagi helyzetű egyének (Clary & Snyder, 1991; Wilson & Musick, 1997; Gyorgyovich, 2021). Egy szisztematikus áttekintés alapján a vizsgált tanulmányok többsége pozitív összefüggést talált a jövedelem és az önkéntes munka vállalása között, illetve ellentétes irányú kapcsolatot nem azonosítottak (Niebuur et al., 2018). Hodgkinson eredményeit idézve Wilson és Musick (1997) rámutatnak, hogy a magas jövedelmű egyéneket akár háromszor nagyobb valószínűséggel kéri fel önkéntes tevékenységre, mint az alacsony jövedelműeket. Ez magyarázható azzal, hogy a jövedelem a közösségi stabilitás indikátoraként is értelmezhető (Sundeen, 1988). Mindez arra utal, hogy az önkéntességben való részvétel esetén nem kizárólag az egyén anyagi helyzete meghatározó, hanem lényeges a szervezetek toborzási gyakorlata is. Nakamura és szerzőtársai (2025) pedig azt állapították meg, hogy a magasabb társadalmi-gazdasági státusz általánosságban több önkéntes munkával jár. Mindezek miatt feltételezhető, hogy az anyagi helyzet mentén eltérő gátló tényezők mintázatok rajzolódnak ki a formális önkéntesség kapcsán.

H5: A klasztertagság és az anyagi helyzet között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátlóknak tekinthetők között az átlagon aluli anyagi helyzettel rendelkezők felülreprezentáltak.

A közösségi motiváció

A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy a közösségi motiváció befolyásolja a jövőbeli önkéntes részvételi szándékot. Számos külföldi tanulmány kimutatta, hogy pozitív összefüggés mutatható ki egy személy társadalmi kapcsolatrendszere és az önkéntes tevékenység folytatásának valószínűsége között (például Wang et al., 2017; Wu et al., 2018; Kojima, 2024). A hazai szakirodalomban pedig Bifkovic és Malota (2024) integratív áttekintésükben kiemelik a közösségi kapcsolatok szerepét a részvételi hajlandóság növelésében. Az önkéntesség emellett elősegíti az azonos érdeklődésű, közös értékrenddel és célokkal rendelkező egyének közösségi identitásának kialakulását (McGehee & Santos, 2005). Ennek a közösségi identitásnak a megléte, valamint az önkéntes közösségen belül megélt közösségérzet erősíti az egyének önkéntes tevékenységekben való folyamatos részvételét (Luksyte et al., 2021). Ezek alapján fogalmaztuk meg hatodik hipotézisünket:

H6: A klasztertagság és az önkéntesség közösségi motivációja között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a kevésbé gátlóknak körében az erősebb közösségi motivációval rendelkezők felülreprezentáltak.

Korábbi önkéntes tapasztalat

A korábbi önkéntes tapasztalatok jelentősen befolyásolják a későbbi önkéntes szándékot (Willems & Dury, 2017; Niebuur et al., 2018; Ganzevoort & van den Born, 2023), az egyén pozitív tapasztalatai ösztönzik, hogy folytassa az önkéntességet. Erlinghagen (2010) szerint a korábbi önkéntes munkával szerzett tapasztalat sokkal

nagyobb szerepet játszik, mint a foglalkoztatási státusz mind az elkötelezettségben, mind pedig az aktivitás dinamikájában. Ha az önkéntesek pozitív élményeket tapasztalnak, például értékesnek tartják a munkájukat, nagyobb valószínűséggel maradnak motiváltak és elkötelezettek az önkéntes munka iránt (Bennett & Barkensjo, 2005). Ezzel ellentétben, ha negatív tapasztalatokban van részük, például elégtelen felkészítés vagy zavaros szervezés, az csökkenti a további részvételi hajlandóságot, és akár az önkéntes tevékenységek elhagyásához is vezethet (Bartal et al., 2021). A korábbi kutatások alapján a pozitív és negatív tapasztalatok különböző forrásból származhatnak, és meghatározó szerepük van az önkéntes tevékenység részvételére való hajlandóságban, így a klaszterek vizsgálatánál mindenképp érdemes ezt a tényezőt is bevonni.

H7: A klasztertagság és a korábbi önkéntes tapasztalat között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a kevésbé gátlóknak körében az önkéntes tapasztalattal rendelkezők felülreprezentáltak.

A kutatás módszertana

A kutatás arra irányult, hogy feltárja az önkéntes tevékenységekben való részvételt akadályozó tényezőket, valamint ezek mentén kirajzolódó mintázatokat a válaszadók körében. A kutatás kvantitatív megközelítésben valósult meg, amely lehetővé tette a vizsgált tényezők elemzését és a mintázatok statisztikai vizsgálatát. Az adatgyűjtést online kérdőív segítségével valósítottuk meg. A kérdőív összeállításához Willems és munkatársa (2017) validált keretrendszerét alkalmaztuk, ezzel biztosítva a mérőeszköz megbízhatóságát és érvényességét. A gátló tényezőket a keretrendszer Bifkovic és Béla-Csovcics (2025) magyar nyelvre adaptált skálái alapján vizsgáltuk.

A vizsgálat nem egy előre meghatározott célpopulációra irányult; a mintavétel nyitott, online elérésen alapuló toborzással történt. Az adatgyűjtés egy Google Forms felületen létrehozott kérdőív alkalmazásával történt, a résztvevők toborzása pedig különféle digitális csatornákon – közösségi médiafelületeken és e-mailes megkereséseken – keresztül valósult meg. Az online, nem valószínűségi minta torzításai miatt az eredmények általánosíthatósága korlátozott. Az adatgyűjtés két fázisban történt (2025. január–március és augusztus–november), összesen hat hónap alatt.

A kérdőívet egy tízfős pilotvizsgálat keretében teszteltük annak érdekében, hogy ellenőrizzük a kérdések érthetőségét és a mérőeszköz megbízhatóságát. A tesztelés tapasztalatai alapján kisebb módosításokat hajtottunk végre, amelyek hozzájárultak a kérdések pontosításához és a kutatási célokkal való jobb illeszkedéshez.

A beérkezett adatokat teljes mértékben anonimizáltuk, így biztosítva a válaszadók személyes adatainak védelmét. A kérdőív kitöltése önkéntes alapon történt, és a résztvevők a folyamat elején hozzájárultak adataik kutatási célú felhasználásához. Az anonimizálást követően az adatfeldolgozás és -elemzés a 29.0-ás SPSS-szoftverrel valósult

meg. A klaszterek a gátló tényezőket mérő állítások alapján hierarchikus eljárással kerültek azonosításra, Ward-módszert alkalmazva. A Ward-módszer széles körben alkalmazott eljárás, amely a klaszterátlagoktól való négyzetes euklidészi távolságot minimalizálja (Sajtos & Mitev, 2007; Simon et al., 2024). A gátló tényezők alapján azonosított klaszterek és a hipotézisekben ismertetett változók közötti összefüggéseket – kategoriális változók lévén – keresztábra-elemzéssel és Khí-négyzet-teszt segítségével vizsgáltuk.

Az értelmezési torzítás csökkentése érdekében a kérdőívben a formális önkéntesség fogalmát tisztáztuk. Ezt követően a válaszadók Willems és Dury (2017) alapján az önkéntességet gátló tényezőkhöz kötődő kérdésekkel találkoztak. Willems és Dury (2017) keretrendszerében a fogalmakhoz több állítás tartozik, amelyek véletlenszerű sorrendben jelentek meg a válaszadók előtt, és hangsúlyoztuk az anonimitást, ezzel is csökkentve az önbevallásos torzítást. Ezt követően az önkéntességgel kapcsolatos hajlandóság, az önkéntességhez kapcsolódó motivációk és demográfiai kérdések mentén mértük a válaszadók jellemzőit és preferenciáit.

A mérőeszköz bemutatása

Az önkéntességet akadályozó tényezők feltárásához Bifkovic és Béla-Csovcics (2025) által adaptált skálát alkalmaztuk, amely Willems és Dury (2017) 44 állítást tartalmazó keretrendszerén alapul. A kutatás során a klaszterek kialakításakor 36, kategóriákba sorolt állítást használtunk, az egyéb állítások nem képezték az elemzés alapját.

Az önkéntességben való részvételt akadályozó tényezők vizsgálatához alkalmazott állításokat egy hétpontos Likert-skálán értékelték a válaszadók (1 = egyáltalán nem értek egyet, 7 = teljes mértékben egyetértek).

Vallás

A válaszadókat arra kértük, hogy jelöljék meg az esetükben leginkább jellemző vallásgyakorlási módot (1 = Aktívan gyakorlom a vallást, rendszeresen járok vallási közösségbe, templomba, 2 = Gyakorlom a vallást, alkalmanként járok vallási közösségbe, templomba, 3 = Egyéni módon gyakorlom a vallást, 4 = Nem gyakorlom a vallást, de hiszek bizonyos vallási tanokban, 5 = Nem gyakorlom a vallást és nem hiszek vallási tanokban, 6 = Nem gyakorlok semmilyen vallást, nem is hiszek vallási tanokban, sőt ellene vagyok).

Lakóhely típusa

A demográfiai kérdések között szerepelt a lakóhely típusának meghatározása is. Itt a válaszadók a „főváros”, a „megyeszékhely”, az „egyéb város”, a „község”, illetve a „tanya, külterület” alternatívák közül választhattak.

Anyagi helyzet

A vizsgálat során a válaszadók szubjektív életszínvonal-megítélését is elemeztük. Az anyagi helyzet megítélésére ötfokú skála szolgált, amely a „jóval átlagon felüli” kategóriától a „jóval átlag alatti” kategóriáig terjedt.

Korábbi önkéntes tapasztalat

A kérdőív tartalmazott egy kérdést arra vonatkozóan, hogy korábban végeztek-e már valaha önkéntes munkát, azaz rendelkeznek-e önkéntes tapasztalattal (1 = igen, 2 = nem).

Közösségi motiváció

A kérdőív egy tételt tartalmazott arra vonatkozóan, hogy mennyire járulna hozzá a jövőbeni önkéntes tevékenységben való részvételhez az, hogy a válaszadó egy önkéntes közösség tagjává válhatna. A közösségi motivációt hétfokú Likert-skála segítségével (1 = egyáltalán nem értek egyet, 7 = teljes mértékben egyetértek) értékelték a válaszadók.

A minta bemutatása

Kérdőíves kutatásunkban összesen 361 fő vett részt. A válaszadók nemek szerinti megoszlását tekintve többségük, 72 százaléka nő, míg 28 százaléka férfi. A minta sajátossága, hogy a fiatalabb generáció képviselői a teljes népességhez mérten jelentősen felül voltak reprezentálva a mintában, hiszen az átlagéletkor 25 év volt. A válaszadók közül 265 fő gimnáziumi vagy szakközépiskolai és 96 fő felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik. A mintánkban foglalkozási státuszát tekintve a válaszadók legnagyobb hányada, 64,8 százaléka, nappali tagozatos tanuló/egyetemi hallgató, 21,6 százaléka teljes munkaidőben dolgozik vagy egyéni vállalkozó, 6,1 százaléka részmunkaidős tevékenységet folytat, 7,5 százaléka pedig egyéb foglalkozási kategóriába tartozik. A válaszadók több mint fele (62%) életszínvonalát átlagosnak ítélte meg, 31 százaléka pedig átlagon felülinek. A válaszadók túlnyomó többsége, 43,8 százaléka megyeszékhelyen, 36 százaléka egyéb városban él, míg 10 százaléka a fővárosban, illetve 10,2 százaléka egyéb területen él.

Mintánkban szinte egyenlő azoknak az aránya, akik már végeztek (52%), illetve akik még nem folytattak önkéntes munkát (48%), tehát nem rendelkeznek ilyen jellegű tapasztalattal. A jövőbeli önkéntes tevékenység folytatására vonatkozó szándék tekintetében a kitöltők közül 129 fő inkább nem vagy biztosan nem önkénteskedne, míg 234 fő nyitottnak mutatkozott az önkénteskedés iránt.

A szociodemográfiai tényezők közül az önkéntes tevékenységben való részvételt a végzettség befolyásolja (Wilson, 2000; Gesthuizen & Scheepers, 2012; Niebuur et al., 2018; Nakamura et al., 2025), ezért a gátló tényezők vizsgálatánál is érdemes a végzettséget figyelembe venni, így a mintánkat 2024-es magyarországi végzettségi adatok alapján súlyoztuk (2. táblázat). Ha az alapfokú végzettségüket is figyelembe vesszük, Magyarországon 2024-ben az alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya 28,2 százalék, a középfokú végzettséggel rendelkezőké 37,5 százalék, míg a felsőfokú végzettségüké 34,3 százalék volt (KSH, 2024). Ugyanakkor a mintánkban nem szerepeltek alapfokú végzettségű válaszadók, így a megoszlás és a súlyok számításához a közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezőket tudtuk figyelembe venni.

2. táblázat

A minta és az alapsokaság összetétele végzettség szerint

Végzettség	Válaszadók száma a mintában, fő	Megoszlás a mintában, %	Megoszlás az alapsokaságban, %
Középfokú	265	73,41	52,24
Felsőfokú	96	26,59	47,76
Összesen	361	100	100

Forrás: KSH adatok (2024) alapján saját szerkesztés

A mintában felülreprezentáltak a nők, a fiatalabb korosztályba tartozók, valamint a diplomával rendelkező vagy felsőfokú tanulmányokat folytató válaszadók.

Eredmények

A klaszterek azonosítása

A klaszteranalízishez a Willems és Dury (2017) által meghatározott hármas osztályozásban megjelenő dimenziókat

alkalmaztuk bemeneti változóként. Az egyes dimenziókat átlagként számoltuk ki (Malhotra, 2017) két lépésben: első lépésben az itemek átlagaként a gátló tényezők meghatározhatók, hiszen az egyes itemekből létrehozott tényezők mindegyikénél a Cronbach-Alfa mutató meghaladta a 0,6-os értéket (Malhotra, 2017), így a létrehozott tényezők megbízhatónak tekinthetők (3. táblázat).

Második lépésben a dimenziókat Willems és Dury (2017) osztályozása alapján alakítottuk ki a korábban létrehozott tényezők átlagaként, ahol a megalkotott dimenziók mindegyikénél a Cronbach-Alfa mutató meghaladta a 0,6-os értéket (Malhotra, 2017), így a létrehozott dimenziók megbízhatónak minősülnek (4. táblázat).

A nem akar önkénteskedni dimenziót a felelősség hiánya, a haszon hiánya, a stressz az önkéntességtől és a társadalmi korlátok tényezők alkotják. A nem tud önkénteskedni dimenzió a fizikai korlátok, az időkorlát és a képességek hiánya tényezőkből határozható meg. A nem kérte senki az önkénteskedésre dimenziót pedig a lehetőségek hiánya tényező alkotja (Willems & Dury, 2017).

3. táblázat

Az önkéntességet gátló tényezők jellemzői

Tényező	Itemek száma	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás	Cronbach-Alfa
Társadalmi korlátok	8	1	5,88	1,359	0,597	0,802
Fizikai korlátok	4	1	6,75	2,996	1,324	0,839
Stressz az önkéntességtől	7	1	6,57	2,240	1,081	0,866
Felelősség hiánya	4	1	7	2,457	1,130	0,774
Képességek hiánya	3	1	6,33	1,946	1,069	0,757
Lehetőségek hiánya	4	1	7	3,423	1,772	0,814
Haszon hiánya	3	1	6,33	1,591	0,874	0,657
Időkorlát	3	1	7	2,914	1,416	0,749

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Az önkéntességet gátló dimenziók jellemzői

Dimenzió	Tényezők száma	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás	Cronbach-Alfa
Nem akar önkénteskedni	4	1	5,75	1,912	0,761	0,814
Nem tud önkénteskedni	3	1	6,14	2,619	1,038	0,742
Nem kérte senki	1	1	7	3,423	1,772	0,749

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

A klaszterek jellemzői az önkéntes tevékenységet gátló dimenziók alapján

Klaszterek	Az önkéntes tevékenységet gátló dimenziók			
	Nem akar önkénteskedni	Nem tud önkénteskedni	Nem kérték az önkénteskedésre	
Gyengén gátoltak (n=189)	Átlag	1,495	1,991	2,163
	Szórás	0,408	0,738	1,108
Többszörösen akadályozottak (n=65)	Átlag	3,188	4,086	4,431
	Szórás	0,609	0,706	1,364
Várakozó potenciális önkéntesek (n=107)	Átlag	1,872	2,835	5,037
	Szórás	0,373	0,566	1,131
Összesen	Átlag	1,912	2,619	3,423
	Szórás	0,761	1,038	1,772

Forrás: saját szerkesztés

A klaszteranalízis futtatása előtt ellenőriztük, hogy szerepelt-e outlier a bemeneti változók körében, azonban nem jelent meg kiugró érték. A klaszterek kialakításánál megvizsgáltunk több lehetőséget is a klaszterek számára vonatkozóan, azonban javasolt a klaszterek számát a dendrogram (amely az összevonás folyamatát és az összevont objektumok közötti távolságértékeket mutatja átskálázva) 40 százalékos távolságintjénél leolvasni (Kovács, 2014), így három klasztert alakítottunk ki; a döntést az összevonási távolságok jelentősebb ugrása és a klaszterek tartalmi értelmezhetősége is megerősítette. A három klaszter jellemzőit az 5. táblázatban foglaltuk össze.

Mindegyik klaszter esetén a szórások alacsonyabbak, mint az összes válaszadóra vonatkozó szórások, így az átl-

a nem, a vallásosság, a lakóhely típusa, az anyagi helyzet, az önkéntesség közösségi motivációja és a korábbi önkéntes tapasztalat kapcsolatát vizsgáltuk meg. A klasztertagság és a gátló tényezőket befolyásoló változók mindegyike kategoriális változó, így az összefüggéseket keresztábra-elemzéssel és Khí-négyzet-teszt segítségével vizsgáltuk. A tesztek eredményeként (6. táblázat) megállapítható, hogy a klasztertagság és a nem, a klasztertagság és a vallás, a klasztertagság és az önkéntesség közösségi motivációja, valamint a klasztertagság és a korábbi önkéntes tapasztalat között is kimutatható szignifikáns kapcsolat. A klasztertagság és a lakóhely típusa, valamint a klasztertagság és az anyagi helyzet között azonban szignifikáns kapcsolat nem mutatható ki.

6. táblázat

A klasztertagság és az önkéntesség gátló tényezőit befolyásoló tényezők kapcsolatának vizsgálata

A klasztertagsággal kapcsolatban vizsgált változó	Khí-négyzet-teszt	p-érték	Cramer-féle együttható	Kapcsolódó hipotézis
Nem	10,081	0,006	0,167	H2
Vallás	22,867	0,011	0,178	H3
Lakóhely típusa	6,465	0,595	0,095	H4
Anyagi helyzet	1,831	0,767	0,050	H5
Önkéntesség közösségi motivációja	7,412	0,025	0,178	H6
Korábbi önkéntes tapasztalat	27,732	<0,05	0,277	H7

Forrás: saját szerkesztés

gok figyelembe vehetők a klaszterek elnevezéséhez. Az első csoportba tartozók körében az önkéntes tevékenységet gátló dimenziók átlagos értékei alacsonyabbak, mint ugyanezek az átlagok az összes válaszadó körében, így az ebbe a csoportba tartozókat kevésbé gátolják az egyes tényezők az önkéntes munkavégzésben és a klaszter a *gyengén gátoltak* nevet kaphatja. A második csoportba tartozók esetén az önkéntes tevékenységet gátló dimenziók átlagos értékei magasabbak, mint az összes válaszadó körében megjelenő átlagok, így az ebbe a csoportba tartozókat nagyobb mértékben gátol minden tényező és a klaszter a *többszörösen akadályozottak* nevet kaphatja. A harmadik csoportba tartozók esetén a nem akar önkénteskedni dimenzió átlaga alacsonyabb, a nem tud, illetve nem kérték dimenziók átlagai pedig magasabbak, mint ugyanezek az átlagok az összes válaszadó körében. Az ebbe a csoportba tartozók szeretnének önkénteskedni, de nem tudnak, vagy nem kérték őket ilyen tevékenységre, így ez a klaszter a *várakozó potenciális önkéntesek* nevet kaphatja. A klaszterek közül a gyengén gátoltak és a várakozó potenciális önkéntesek az önkéntes tevékenységet tekintve kevésbé gátolt, míg a többszörösen akadályozottak az önkéntes tevékenységet tekintve gátolt klaszternek tekinthető.

A klaszteranalízis eredményeként tehát három klaszter azonosítható, így a *H1 hipotézisünket elfogadjuk*, miszerint az önkéntességet gátló tényezők mentén eltérő csoportok azonosíthatók.

A klasztertagság és a gátló tényezőket befolyásoló változók kapcsolatának vizsgálata
A további hipotéziseink elemzéséhez a klasztertagsággal

A kapcsolatok feltárása során a klasztereken belüli megoszlásokat a teljes mintára jellemző megoszlásokhoz viszonyítottuk az egyes változók mentén. A szignifikáns összefüggések értelmezéséhez a korrigált standardizált reziduumokat (továbbiakban z-érték) vizsgáltuk; az abszolút értékben 2 feletti reziduumokat tekintettük szignifikánsnak (Sajtos & Mitev, 2007). A *klasztertagság és a nem* kapcsolatát vizsgálva megállapítható, hogy az összes válaszadó körében a nők aránya 72,0%, a férfiaké pedig 28,0% volt. Ehhez képest a gyengén gátoltak klaszterben a nők aránya (73,3%; z=0,6) csak kismértékben tér el a teljes mintára jellemző aránytól. A többszörösen akadályozottak klaszterben belül a férfiak aránya (43,1%; z= 3,0) szignifikánsan magasabb, mint a férfiak aránya a teljes mintában (28,0%). A várakozó potenciális önkéntesek klaszterében a nők aránya (79,0%; z=1,9) szintén meghaladja a teljes mintabeli arányt (72,0%), ugyanakkor ez az eltérés nem tekinthető jelentősnek. Összességében megállapítható, hogy a nemek szerinti megoszlás elsősorban a többszörösen akadályozottak klaszterében tér el szignifikánsan a teljes mintára jellemző arányoktól, ahol a férfiak felülreprezentáltak. Mindezek alapján a *H2 hipotézisünket elfogadjuk*; a klasztertagság és a nem között kimutatható szignifikáns kapcsolat, és a gátoltnak tekinthető klaszter, azaz a többszörösen gátoltak között a férfiak felülreprezentáltak.

A *vallás és a klasztertagság* kapcsolatát vizsgálva megállapítható, hogy a teljes mintában a vallást aktívan gyakorlók aránya 5,3%, a vallást gyakorlók, de vallási közösségbe alkalmanként járók aránya 14,7%, a vallást egyéni módon gyakorlók aránya 12,7%, a vallást aktívan

nem gyakorlók, de bizonyos vallási tanokban hívők aránya 36,8%, a vallást nem gyakorló-nem hívők aránya 26,3% és a vallást nem gyakorló-vallást ellenzők aránya 4,2%. Ehhez képest a gyengén gátoltak klaszteren belül a vallást gyakorlók aránya (7,3%, $z=1,9$) valamelyest magasabb az összes válaszadóra jellemző arányszámhoz képest (5,3%). A többszörösen akadályozottak klaszteren belül a vallást nem gyakorló-nem hívők aránya (43,8%, $z=3,5$) magasabb a teljes mintára jellemző arányszámhoz (26,3%) képest. A várakozó potenciális önkéntesek között pedig a vallást aktívan nem gyakorló, de bizonyos vallási tanokban hívők aránya (46,2%, $z=2,4$) emelhető ki inkább jellemző kategóriaként a teljes mintára jellemző arányszámhoz (36,8%) viszonyítva. Összességében a vallási önbesorolás elsősorban a többszörösen akadályozottak és a várakozó potenciális önkéntesek klaszterekben mutat szignifikáns eltérést a teljes mintához viszonyítva: előbbieik körében a vallást nem gyakorló-nem hívők, míg utóbbiaknál a vallást aktívan nem gyakorló, de vallási tanokban hívők felülreprezentáltak. Mindezek alapján a *H3 hipotézisünket elfogadjuk*; a klasztertagság és a vallás között kimutatható szignifikáns kapcsolat van, és a többszörösen gátoltak között a kevésbé vallásosak felülreprezentáltak.

A *klasztertagságot és a lakóhely típusát* együttesen vizsgálva megállapítható, hogy a teljes mintában a fővárosban élők aránya 11,7 százalék, a megyeszékhelyen élők aránya 43,5 százalék, az egyéb városban élők aránya 35,1 százalék, a községben élők aránya 8,4 százalék, míg a tanyán, külterületen élők aránya 1,4 százalék. Ehhez a megoszláshoz képest jelentős eltolódás egyik klaszterben sem figyelhető meg: az összes klasztert és kategóriát tekintve a korrigált standardizált reziduumok abszolút értékei nem haladják meg az 1,5-ös értéket, illetve a két változó között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat (6. táblázat). Mindezek alapján a *H4 hipotézisünket elvetjük*, hiszen a klasztertagság és a lakóhely típusa között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A *klasztertagságot és az anyagi helyzetet* együttesen vizsgálva megállapítható, hogy a teljes mintában az átlag alatti jövedelemmel rendelkezők aránya 5,8 százalék, az átlagos jövedelemmel rendelkezők aránya 58,8 százalék, az átlag feletti jövedelemmel rendelkezők aránya pedig 35,4 százalék. Ehhez a megoszláshoz képest jelentős eltolódás egyik klaszterben sem figyelhető meg: az összes klasztert és kategóriát tekintve a korrigált standardizált reziduumok abszolút értékei nem haladják meg az 1,3-as értéket, illetve a két változó között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat (6. táblázat). Mindezek alapján a *H5 hipotézisünket elvetjük*, hiszen a klasztertagság és az anyagi helyzet között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A *klasztertagság és az önkéntesség közösségi motivációja* kapcsolatát vizsgálva, a megkérdezetteknek arra a kérdésre kellett válaszolniuk, hogy ha tagjai lehetnének egy erős önkéntesekből álló közösségnek, akkor az hozzájárulna-e a jövőbeli önkéntes tevékenység végzéséhez. A kérdésre igennel válaszolók aránya az összes válaszadó körében 82,4%, a nem választ adók aránya pedig 17,6% volt. A gyengén gátoltak körében azok aránya, akik szerint

az önkéntes közösségi tagság hozzájárulna a jövőbeli önkéntes tevékenységhez 89,0% ($z=3,6$), szemben a teljes mintára jellemző 82,4%-kal. A többszörösen akadályozottak kevésbé gondolják azt, hogy fontos szerepe lenne az önkéntes közösségi tagságnak, itt a korábban említett kérdésnél a nem választ jelölők aránya 25,0% ($z=0,8$), ez kismértékben magasabb a teljes mintára jellemző 17,6%-hoz képest. A várakozó potenciális önkéntesek körében is a nem választ jelölők aránya (30,9%, $z=3,4$) magasabb az összes válaszadóra jellemző arányszámhoz (17,6%) képest; azonban ismételten kiemelendő, hogy önmagában a teljes mintában azok aránya, akik szerint az önkéntes közösségi tagság hozzájárulna a jövőbeli önkéntes tevékenységhez, magas (82,4%). Összességében az önkéntesség közösségi motivációja elsősorban a gyengén gátoltak klaszterében jelenik meg erőteljesebben, míg a várakozó potenciális önkéntesek körében nagyobb arányban figyelhető meg a közösségi motiváció elutasítása; a többszörösen akadályozottak esetében az eltérés nem bizonyult jelentősnek. Mindezek alapján a *H6 hipotézisünket részben fogadjuk el*, a klasztertagság és az önkéntesség közösségi motivációja között kimutatható szignifikáns kapcsolat és a gyengén gátoltak körében igaz, hogy a közösségi motiváció erőteljesebben jelenik meg. Azonban a várakozó potenciális önkénteseknél éppen a hipotézis ellentéte, azaz a közösségi motiváció elutasítása jelenik meg erősebben.

A *klasztertagság és a korábbi önkéntes tapasztalat* kapcsolatához fűződően megállapítható, hogy az összes válaszadó között az önkéntes tapasztalattal rendelkezők aránya 55,4%, az önkéntes tapasztalattal nem rendelkezők aránya pedig 44,6%. A várakozó potenciális önkéntesek körében az önkéntes tapasztalattal nem rendelkezők aránya (62,9%, $z=4,5$) magasabb az összes válaszadóra jellemző arányszámhoz (44,6%) képest. A többszörösen akadályozottak klaszterén belül azonos a korábbi tapasztalattal rendelkezők (50,0%, $z=-1$) és nem rendelkezők (50,0%, $z=1$) aránya. A gyengén gátoltak klaszterén belül pedig inkább a korábbi tapasztalattal rendelkezők aránya (67,4%, $z=4,8$) magasabb a teljes mintára jellemző 55,4%-hoz képest. Összességében az önkéntes tapasztalat tekintetében a várakozó potenciális önkéntesek körében felülreprezentáltak a korábbi tapasztalattal nem rendelkezők, míg a gyengén gátoltak csoportjában a korábban már önkéntesként tevékenykedők aránya magasabb; míg a többszörösen akadályozottak esetében nem mutatható ki szignifikáns eltérés. Mindezek alapján a *H7 hipotézisünket részben fogadjuk el*, a klasztertagság és a korábbi önkéntes tapasztalat között kimutatható szignifikáns kapcsolat, és a gyengén gátoltak körében a tapasztalattal rendelkezők felülreprezentáltak. Azonban a várakozó potenciális önkéntesek között ugyanez nem figyelhető meg, hiszen körükben felülreprezentáltak a tapasztalattal nem rendelkezők.

Összegzés és javaslatok

Kutatásunk során az elmélet alapján azonosított gátló tényezők mentén empirikusan klaszterelemzést végeztünk, amelynek eredményeként jól elkülöníthető

válaszadói csoportokat azonosítottunk: *a gyengén gátoltakat, a többszörösen akadályozottakat és a várakozó potenciális önkénteseket*. Ezeket a csoportokat később más egyéni és önkéntességgel kapcsolatos dimenziók mentén jellemeztük. A kutatás hipotézisei és azok értékelése a 7. táblázatban található.

7. táblázat

A hipotézisek értékelésének összefoglalása

Hipotézis	Döntés
H1: Az önkéntességet gátló tényezők mentén eltérő csoportok azonosíthatók.	Elfogadva
H2: A klasztertagság és a nem között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltak tekinthetők között a férfiak felülreprezentáltak.	Elfogadva
H3: A klasztertagság és a vallásosság között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltak tekinthetők között a kevésbé vallásosak felülreprezentáltak.	Elfogadva
H4: A klasztertagság és a település típusa között kimutatható szignifikáns kapcsolat van, a gátoltak tekinthetők között a nem fővárosban vagy megyeszékhelyeken élők felülreprezentáltak.	Elvetve
H5: A klasztertagság és az anyagi helyzet között kimutatható szignifikáns kapcsolat, a gátoltak tekinthetők között az átlagon aluli anyagi helyzettel rendelkezők felülreprezentáltak.	Elvetve
H6: A klasztertagság és az önkéntesség közösségi motivációja között kimutatható szignifikáns kapcsolat van, a kevésbé gátoltak körében az erősebb közösségi motivációval rendelkezők felülreprezentáltak.	Részben elfogadva
H7: A klasztertagság és a korábbi önkéntes tapasztalat között kimutatható szignifikáns kapcsolat van, a kevésbé gátoltak körében az önkéntes tapasztalattal rendelkezők felülreprezentáltak.	Részben elfogadva

Forrás: saját szerkesztés

A három klaszter azonosítása megerősíti a feltételezésünket (H1), hogy az önkéntességet akadályozó tényezők alapján eltérő mintázatok rajzolódnak ki.

A nem és a klasztertagság közti szignifikáns kapcsolat jelenléte (H2) arra utal, hogy az önkéntesség strukturális és társadalmi szerepelvárások által is befolyásolt tevékenység, ahol a férfiak felülreprezentáltsága a gátolt csoportban a nemi szerepekre vezethető vissza (Einolf, 2010).

A vallásosság és a klaszterek közötti kapcsolat (H3) is szignifikánsan jelen volt: a kevésbé vallásos válaszadók nagyobb arányban tartoznak a gátolt csoportokba, ami a vallási közösségek által közvetített normák és értékek mobilizáló hatására utalhat (Damian, 2019). Ez az eredmény megerősíti a szakirodalomban jelen lévő kapcsolatot a vallásosság és az önkéntességben való részvétel között (Lim & Wiertz, 2024).

A településtípus és az anyagi helyzet esetében (H4, H5) nem találtunk szignifikáns kapcsolatot, ami arra utal, hogy az önkéntességet gátló tényezők alapján képzett csoportokat inkább társadalmi-kulturális és pszichológiai ismérvek alapján lehet megkülönböztetni, mintsem

strukturális tényezők mentén. Ez árnyalja azokat a korábbi megközelítéseket, amelyek az önkéntes részvételt elsősorban strukturális tényezőkkel magyarázzák, és arra utal, hogy a szervezetek számára nem elegendő a demográfiai alapú szegmentálás. Az önkéntes tevékenységekben való elmaradás sokkal inkább attitűdbeli és tapasztalati eltérések mentén szerveződik.

Az önkéntes közösségi motiváció és a korábbi önkéntes tapasztalat kapcsán (H6, H7) a feltevéseinket részlegesen fogadtuk el. A szakirodalomban azonosított összefüggést a korábbi önkéntes tapasztalatok és a jövőbeli részvételi szándék között, eredményeink is igazolták. A tényezők közötti kapcsolat arra utal, hogy az önkéntességre kumulatív folyamatként tekinthetünk, amelyben a korábbi élmények meghatározó szerepet játszanak a további elköteleződés alakulásában (Ganzevoort & van den Born, 2023). A pozitív tapasztalatok megerősítő mechanizmusként működnek, megtartó erővel rendelkeznek, ezért kiváltképp fontosak az első, korai önkéntes élmények (Bennett & Barkensjo, 2005). Ugyanezen logika mentén a negatív élmények pedig csökkenthetik a további részvétel valószínűségét és a negatív tapasztalatokkal rendelkezők esetében akár tartósan is távol tarthatják őket a formális önkéntességtől.

A kutatási eredmények gyakorlati javaslatokként elmondható, hogy az egyéneket toborzási üzenetekkel nem lehet egységesen megszólítani, szükség van a kommunikáció diverzifikálására. Eredményeink alapján különösen ígéretes célcsoportként tekinthetünk a várakozó potenciális önkéntesekre, akik ugyan még nem rendelkeznek korábbi önkéntes tapasztalattal, és kevésbé motiválja őket a közösségi élmény, távolmaradásuk nem strukturális korlátokra vezethető vissza. A csoportot enyhe női többség és nem aktív, de hívő vallásosság jellemzi, miközben társadalmilag heterogének. Mindez arra utal, hogy egy olyan csoportról van szó, amely megfelelő, célzott szervezeti kommunikációval nagy eséllyel bevonható az önkéntességbe. Mindez összhangban áll azon szakirodalmi megállapítással, miszerint a toborzási és megtartási stratégiáknak a legjobb elérhető empirikus bizonyítékokra kell épülniük annak megértésében, hogy mi motiválja az egyéneket az önkéntesség megkezdésére és fenntartására, valamint milyen akadályok gátolják a részvételüket (Bussell & Forbes, 2002).

Eredményeink továbbá hozzájárulnak a hazai és nemzetközi szakirodalom fejlődéséhez is: az önkéntességet gátló tényezők alapján empirikusan megalapozott csoportokba soroltuk a válaszadókat. A gátló tényezők és a részvételi szándék klaszterelemzés keretében való vizsgálata egyedi eredményekre vezet nemzetközi szinten, az önkéntes közösség hatása pedig a szociális kapcsolatokat fontosságát emeli ki.

Kutatásunk limitációi a nem valószínűségi mintavételből, a minta elemszámából, illetve az önbevallásos mérőeszköz torzításából fakadnak, ezért az eredmények nem alkalmasak általánosításokra. Az általánosíthatóság javítása érdekében az eredményeket a hazai végzettségi adatok alapján súlyoztuk. A minta fiatalos torzítása miatt a beazonosított klaszterek elsősorban a fiatalabb

korosztályra érvényesek, és feltételezhető, hogy az önkéntességi motivációk és mintázatok eltérően alakulnak idősebb csoportokban, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott, és további vizsgálatok szükségesek heterogénebb mintán. Az önkéntes közösségi motiváció önbevallásos jellege miatt érdemes lehet a motivációt mélyebb kvalitatív kutatással megvizsgálni a jövőben. A kutatás egyik korlátja a magyarított Willems és Dury (2017) mérőeszköz nem minden dimenzió mentén mutatott megfelelő belső konzisztenciát, ezért a jövőben kvalitatív módszerekkel történő finomítása indokolt. Az önkéntesség gátló tényezői mentén beazonosított klaszterek ugyanakkor megalapozhatják a jövőbeli kutatásokat a klaszterekkel kapcsolatos hatékony kommunikáció kialakítása érdekében.

Jövőbeli kutatási irányként több kiegészítő kutatást tervezünk, amelyekbe beletartozik a jelen adatbázisunkban rejlő további elemzési lehetőségek kihasználása. A feltárt klaszterek esetében további aspektusok, jellemzők vizsgálata indokolt, ilyen például a kommunikációs stratégiák tesztelése. A hazánkban évek óta jelenlévő kötelező közösségi szolgálattal kapcsolatos tapasztalatokat és az önkéntességre való hajlamot is érdemes következő kutatásban vizsgálni. Kvalitatív kutatás során az önkéntességet gátló tényezőket szélesebb körben is feltárnánk, ennek keretében további potenciális korlátok mentén ismerhetnénk meg az egyéneket. Érdemes lehet a beazonosított klaszterek jelenlétét nemzetközi szinten is megvizsgálni. E jövőbeli kutatási eredmények a nonprofit marketing akadémiai és gyakorlati szakemberei számára értékes információkat jelenthetnek.

Felhasznált irodalom

- Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G.M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150(6), 755–778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Bartal, A.M., Fényes, H., & Szalóczy, N. (2021). Az elkötelezettek, a csalódottak, a tapasztalatszerzők és akik megpróbálták – Az orvos- és egészségügyi hallgatók COVID-19 járvány alatti önkéntességének vizsgálata. *Önkéntes Szemle*, 1(2), 5–35. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.2>
- Bartal, A.M. (2023). Kihívás és/vagy lehetőség? – Szakirodalmi ajánlások az epizodikus önkéntesek toborzásához, foglalkoztatásához és megtartásához. *Önkéntes Szemle*, 3(1), 130–148. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2023.1.130-148>
- Bartal, A.M., Doner, L., Fényes, H., Nagy R., & Perpék, É. (2024). „Gúzsba kötve táncolni” – Helyzetkép a hazai önkéntes alszektorról az Önkéntes Szemle (2021–2023) tanulmányai és esettanulmányai alapján. *Önkéntes Szemle*, 4(1), 3–30. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2024.1.3-30>
- Béla-Csovcics, A., & Kazár, K. (2025). Az önkéntes elégedettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 59(3), 15–26. <https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.03.02>
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. *Voluntas*, 16(3). <https://doi.org/10.1007/s11266-005-7724-0>
- Bifkovich, B., & Béla-Csovcics, A. (2025). Miért nem önkénteskedünk? Az akadályozó tényezők empirikus vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 56(11), 28–40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.11.03>
- Bifkovich, B., & Malota, E. (2024). Önkéntesség a szájreklám és a szervezetek kommunikációjának tükrében: Integratív szakirodalmi szintézis és javasolt kutatási irányok. *Vezetéstudomány*, 55(4), 63–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.05>
- Brudney, J.L., & Gazley, B. (2002). Testing the conventional wisdom regarding volunteer programs: A longitudinal analysis of the service corps of retired executives and the U.S. small business administration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4), 525–548. <https://doi.org/10.1177/0899764002238099>
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 7(3), 244–257. <https://doi.org/10.1002/nvsm.183>
- Cattan, M., Hogg, E., & Hardill, I. (2011). Improving quality of life in ageing populations: what can volunteering do? *Maturitas*, 70(4), 328–332. <https://doi.org/10.1016/j.maturitas.2011.08.010>
- Clary, E.G., & Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. In M.S. Clark (Ed.), *Prosocial behavior* (pp. 19–148). Sage Publications, Inc.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Cruz, S., Ferreira, M.R., Borges, A., & Casais, B. (2023). Barriers to volunteering in the field of intellectual disability: a cluster analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 20, 341–366. <https://doi.org/10.1007/s12208-022-00343-5>
- Czike, K., & Kuti, É. (2006). *Önkéntesség, jótékonyág, társadalmi integráció*. Nonprofit Kutatócsoport és Önkéntes Központ Alapítvány.
- Damian, E. (2019). Formal Volunteering in Europe: Evidence Across Nations and Time. *Cross-Cultural Research*, 53(4), 385–409. <https://doi.org/10.1177/1069397118802228>
- Davis, M.H., Mitchell, K.V., & Hall, J.A. (1999). Empathy, Expectations, and Situational Preferences: Personality Influences on Decision to Participate in Volunteer Helping Behaviors. *Journal of Personality*, 67(3), 469–503. <https://doi.org/10.1111/14676494.00062>
- Dean, J. (2022). Informal Volunteering, Inequality, and Illegitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,

- 51(3), 527-544.
<https://doi.org/10.1177/089976402111034580>
- Einofo, C.J. (2010). Gender Differences in the Correlates of Volunteering and Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 1092-1112.
<https://doi.org/10.1177/0899764010385949>
- Enjolras, B. (2021). Explaining the Varieties of Volunteering in Europe: A Capability Approach. *Voluntas*, 32, 1187-1212.
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00347-5>
- Erlinghagen, M. (2010). Volunteering after retirement: evidence from German panel data. *European Societies*, 12(5), 603-625.
<https://doi.org/10.1080/14616691003716902>
- Fairley, S., Lee, Y., Green, B.C., & Kim, M.L. (2013). Considering Cultural Influences in Volunteer Satisfaction and Commitment. *Event Management*, 17(4), 337-348.
<https://doi.org/10.3727/152599513X13728763846492>
- Ganzevoort, W., & van den Born, R.J.G. (2023). The everyday reality of nature volunteering: an empirical exploration of reasons to stay and reasons to quit. *Journal of Environmental Planning and Management*, 68(1), 207-226.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2240953>
- Gesthuizen, M., & Scheepers, P. (2012). Educational Differences in Volunteering in Cross-National Perspective: Individual and Contextual Explanations: Individual and Contextual Explanations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 58-81.
<https://doi.org/10.1177/0899764010394203>
- Gil-Lacruz, A.I., Marcuello, C., & Saz-Gil, I. (2017). Individual and Social Factors in Volunteering Participation Rates in Europe. *Cross-Cultural Research*, 51(5), 464-490.
<https://doi.org/10.1177/1069397117694135>
- Ghose, T., & Kassam, M. (2014). Motivations to Volunteer Among College Students in India. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 28-45.
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9327-4>
- Grueter, C.C., Westlake, G., & Coall, D. (2020). Urban civility: City Dwellers are not less prosocial than their rural counterparts. *Evolutionary Psychological Science*, 6(1), 14-19.
<https://doi.org/10.1007/s40806-019-00206-z>
- Gyorgyovich, M., Menich, D., Simon, N., Kollár, D., & Szadorai, D. (2020). *Önkéntesség Magyarországon 2018*. Századvég Kiadó. <https://budapestcivil.hu/arti-cle/nkentesség-magyarországon-2018-szadzveg.pdf>
- Gyorgyovich, M. (2021). A formális és informális önkéntesség: Az Önkéntesség Magyarországon 2018. felvétel szerint. *Önkéntes Szemle*, 1(1), 21-38.
<https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.1.21-38>
- Hidalgo, M. C., & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.
<https://doi.org/10.1002/jcop.20317>
- ILO. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. <https://www.ilo.org/publications/manual-measurement-volunteer-work>
- Innes, P.A., Jefferies, G., & Gates, T.G. (2024). Volunteering behavioral declines amid personal and organizational upheaval: Recruitment, retention, and barriers in Australia. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1-21.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2024.2396032>
- Kaminski, A. (1996). A National Network for Men as Volunteers? *Women's Philanthropy*, 4(June), 8-11.
- Kang, S.C., Nesbit, R., & Brudney, J.L. (2020). Local Government Volunteer Use: A Resource Dependence and Transaction Costs Explanation. *Public Administration Review*, 82(5), 806-817.
<https://doi.org/10.1111/puar.13320>
- Kojima, M. (2024). Organizational or Individual? The Effect of Social Networks on Volunteer Activities in Japan. *Voluntas*, 35, 583-596.
<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00623-6>
- Kovács, E. (2014). *Többváltozós adatelemzés*. Typotex Kiadó.
- Kraja, J., Xhakollari, L., Marku, M., & Fresku, E. (2025). Student Motivation for Volunteering: Demographic Factors, Gender Differences, and Inclusion in Study Program Curricula. *The Open Nursing Journal*, 19, e18744346400359.
<https://doi.org/10.2174/0118744346400359250612112558>
- Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkiene, V., & Grabowska, M. (2018). Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of International Studies*, 11(4), 254-269.
<https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-4/18>
- KSH. (2020). *Önkéntes munkát végző népesség demográfiai és egyéb jellemzők, illetve a végzett munka formális vagy informális volta szerint, 2020. IV. negyedév*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_onk_9_20_02.html
- KSH. (2023). *Önkéntes munkát végző népesség demográfiai és egyéb jellemzők, illetve a végzett munka formális vagy informális volta szerint, 2023*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/mef-kieg/mef_23_h.xlsx
- KSH. (2024). *23.1.1.5. Végzetek száma és aránya a nappali és a felnőttoktatásban*. https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0005.html
- KSH. (2025). *9.1.1.15. A nonprofit szektor főbb adatai szervezettípus és a Nonprofit Szervezetek Nemzetközi Osztályozási Rendszere (ICNPO) tevékenységi főcsoportok és csoportok szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0069.html
- Lancee, B., & Radl, J. (2014). Volunteering over the Life Course. *Social Forces*, 93(2), 833-862.
<https://doi.org/10.1093/sf/sou090>
- Lawton, R.N., Gramatki, I., Watt, W., & Fujiwara, D. (2021). Does Volunteering Make Us Happier, or Are Happier People More Likely to Volunteer? Addressing the Problem of Reverse Causality When Estimating the Wellbeing Impacts of Volunteering. *Journal of Happiness Studies*, 22, 599-624.
<https://doi.org/10.1007/s10902-020-00242-8>

- Lee, J., & Brudney, J.L. (2012). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 159-180.
<https://doi.org/10.1002/nml.21060>
- Lee, J., Park, Y.J., & Kim, S.E. (2023). Volunteers and resource management competencies of nonprofit organizations during challenging times. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(1), 107-129.
<https://doi.org/10.1002/nml.21562>
- Lim, C., & Wiertz, D. (2024). Civic Lessons That Last? Religiosity and Volunteering on the Way to Adulthood. *American Sociological Review*, 89(4), 684-707.
<https://doi.org/10.1177/00031224241258791>
- Low, N., Butt, S., Paine, A., & Smith, J. (2007). *Helping out. A national survey of volunteering and charitable giving.* http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/H/OTS_Helping_Out.pdf
- Luksyte, A., Dunlop, P.D., Holtrop, D., Gagné, M., Kragt, D., & Farid, H.M. (2021). The challenges of volunteering during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 286-289.
<https://doi.org/10.1017/iop.2021.62>
- Malhotra, N.K. (2017). *Marketingkutatás.* Akadémiai Kiadó.
- Manda, S., Abdelatif, N., Seabe, D., Millard, S., & Kamuruko, T. (2025). Global, regional, and national prevalence and determinants of volunteer work: a meta-analysis study using survey data. *Frontiers in Sociology*, 10, 1584761.
<https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1584761>
- McGehee, N.G., & Santos, C.A. (2005). Social Change, Discourse and Volunteer Tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 760-779.
<http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.12.002>
- Meijs, L., Hendriks, P., & Dobрева, A. (2021). *New trends in the development of volunteering in the European Union.* <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-09-22-294-en-n.pdf>
- Neely, A.R., Lengnick-Hall, M.L., & Evans, M.D. (2022). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100879>
- Nakamura, J.S., Gibson, C.B., Woodberry, R.D., Lee, M.T., Kim, Y.I., Shiba, K., Padgett, R.N., Johnson, B.R., & VanderWeele, T.J. (2025). Understanding who volunteers globally through an examination of demographic variation in volunteering across 22 countries. *Scientific Reports*, 15, 25299.
<https://doi.org/10.1038/s41598-025-05459-2>
- Niebuur, J., van Lente, L., Liefbroer, A.C., Steverink, N., & Smidt, N. (2018). Determinants of participation in voluntary work: a systematic review and meta-analysis of longitudinal cohort studies. *BMC Public Health*, 18, 1213.
<https://doi.org/10.1186/s12889-018-6077-2>
- OECD. (2024). *Unleashing the potential of volunteering for local development, An international comparison of trends and tools.* https://www.oecd.org/en/publications/unleashing-the-potential-of-volunteering-for-local-development_deab71bd-en.html
- Oswald, P.A. (2000). Subtle Sex Bias in Empathy and Helping Behavior. *Psychological Reports*, 87(2), 545-551.
<https://doi.org/10.2466/pr0.2000.87.2.545>
- Paarlberg, L.E., Nesbit, R., Choi, S.Y., & Moss, R. (2022). The Rural/Urban Volunteering Divide. *Voluntas*, 33, 107-120.
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00401-2>
- Paxton, P., Reith, N.E., & Glanville, J.L. (2014). Volunteering and the Dimensions of Religiosity: A Cross-National Analysis. *Review of Religious Research*, 56(4), 597-625.
<https://doi.org/10.1007/s13644-014-0169-y>
- Plagnol, A.C., & Huppert, F.A. (2010). Happy to Help? Exploring the Factors Associated with Variations in Rates of Volunteering Across Europe. *Social Indicators Research*, 97(2), 157-176.
<https://doi.org/10.1007/s11205-009-9494-x>
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv.* Alinea Kiadó.
- Simon, J., Berezvai, Zs., Kemény, I., Kun, Zs., & Pusztai, T. (2024). *Kvantitatív elemzési módszerek: SPSS használata a kutatási gyakorlatban.* Budapesti Corvinus Egyetem.
- Smith, D.H., & Stebbins, R. (2016). Introduction. In D.H. Smith, R. Stebbins, & C. Rochester (Eds.), *The Palgrave handbook of volunteering, civic participation, and nonprofit associations* (pp. 1-20). Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1007/978-1-137-26317-9>
- Seah, B., Ho, B., Liaw, S.Y., Ang, E.N.K., & Lau, S.T. (2021). To Volunteer or Not? Perspectives towards Pre-Registered Nursing Students Volunteering Frontline during COVID-19 Pandemic to Ease Healthcare Workforce: A Qualitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6668.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18126668>
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications: Social issues and policy review. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2008.00009.x>
- Storm, I. (2015). Religion, Inclusive Individualism, and Volunteering in Europe. *Journal of Contemporary Religion*, 30(2), 213-229.
<https://doi.org/10.1080/13537903.2015.1025542>
- Sundeen, R.A., Raskoff, S.A., & Garcia, M.C. (2007). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest. *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 279-300.
<https://doi.org/10.1002/nml.150>
- Sundeen, R.A. (1988). Explaining Participation in Coproduction: A Study of Volunteers. *Social Science Quarterly*, 69(3), 547-568.
- Susanti, R.D., Yudianto, K., Mulyana, A.M., & Amalia, I.N. (2023). A Systematic Scoping Review of Motiva-

- tions and Barriers in COVID-19 Volunteering Among Health Students: The Potential for Future Pandemic Volunteers. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 1671–1681.
<https://doi.org/10.2147/JMDH.S411896>
- Taniguchi, H. (2006). Men's and Women's Volunteering: Gender Differences in the Effects of Employment and Family Characteristics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 83–101.
<https://doi.org/10.1177/0899764005282481>
- Taniguchi, H., & Marshall, G.A. (2016). Neighborhood Association Participation and Formal Volunteering in Japan. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 695–723.
<https://doi.org/10.1007/s11266-015-9551-9>
- Thoits, P.A. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115–131.
<https://doi.org/10.2307/3090173>
- UN Volunteers. (2023). *Volunteering Database*. <https://knowledge.unv.org/country/hungary>
- van Ingen, E., & Wilson, J. (2017). I Volunteer, Therefore I am? Factors Affecting Volunteer Role Identity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 29–46.
<https://doi.org/10.1177/0899764016659765>
- Voicu, B., & Voicu, M. (2009). Volunteers and volunteering in Central and Eastern Europe. *Sociológia - Slovak Sociological Review*, 41(6), 539–563.
- Wang, L., Mook, L., & Handy, F. (2017). An empirical examination of formal and informal volunteering in Canada. *Voluntas*, 28, 139–161.
<https://doi.org/10.1007/s11266-016-9725-0>
- Warburton, J., & Crosier, T. (2001). Are we too busy to volunteer? The relationship between time and volunteering using the 1997 ABS time use data. *Australian Journal of Social Issues*, 36(4), 295–314.
<https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2001.tb01104.x>
- Willems, J., & Dury, S. (2017). Reasons for not volunteering: overcoming boundaries to attract volunteers. *The Service Industries Journal*, 37(11–12), 726–745.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1318381>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*, 62(5), 694–713.
<https://doi.org/10.2307/2657355>
- Wu, D.C., Fu, H., & Kang, M. (2018). Why volunteer teaching tourism? Empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(2), 109–120.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1410191>
- Wymer, W.W. (1998). Youth development volunteers: Their motives, how they differ from other volunteers and correlates of involvement intensity. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3(4), 321–336.
<https://doi.org/10.1002/nvsm.6090030406>
- Wymer, W. (2011). The implications of sex differences on volunteer preferences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 831–851.
<https://doi.org/10.1007/s11266-010-9174-0>
- Wymer, W.W., & Samu, S. (2002). Volunteer Service as Symbolic Consumption: Gender and Occupational Differences in Volunteering. *Journal of Marketing Management*, 18(9–10), 971–989.
<https://doi.org/10.1362/0267257012930358>
- Zwirner, E., & Raihani, N. (2020). Neighbourhood wealth, not urbanicity, predicts prosociality towards strangers. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 287(1936), 20201359.
<https://doi.org/10.1098/rspb.2020.1359>

TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS CONTROLLING – MAGYARORSZÁGI VÁLLALATI GYAKORLATOK

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CONTROLLING – PRACTICES AMONG HUNGARIAN COMPANIES

A társadalmi és környezeti problémák fokozódásával a társadalmi felelősségvállalás (CSR) gyakorlata kiemelten fontosá vált a vállalkozások körében, amelyek a vállalat controllinggyakorlatába is integrálhatók, így elősegítve a döntéstámogatást. Ez a tanulmány 100 magyarországi vállalkozás (amelyek fele nagyvállalkozás volt) CSR- és CSR-controllinggyakorlatát elemezte Khi-négyzet- és Kruskal-Wallis-próba segítségével. Az eredmények azt mutatták, hogy habár mindkét megközelítés fontosságát felismerték a vállalkozások, főleg a külföldi tulajdonú, magas árbevételű vállalkozások gyakorlatában számottevők. A vállalkozások az árbevételük 1-3%-át fordították átlagosan CSR-tevékenységre, azon belül főleg környezetvédelmi és közösségi ügyekre. A CSR-kiadások jelentős iparági heterogenitást mutattak. Maga a CSR-controlling még kevésbé volt elterjedt, ami főleg az újdonságfaktorra vezethető vissza, de az erőforrás, a relevancia és az ismeret hiánya is közrejátszott benne. A jelenlegi tendenciák arra utalnak, hogy a CSR szerepe erősödni fog a jövőben, így érdemes lehet a vállalkozásoknak a CSR-controlling felé is nyitni, így integrálva a társadalmi felelősségvállalást és a hatékony működést.

Kulcsszavak: CSR, controlling, felelősségvállalás

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a high priority for businesses as social and environmental concerns continue to grow. These aspects can also be integrated into corporate controlling practices to support more informed decision-making. This research employed the Chi-square and Kruskal-Wallis methods to analyze the CSR and CSR controlling practices of 100 Hungarian companies, half of which were large enterprises. The results revealed that, although enterprises recognize the importance of both approaches, they are particularly prominent among foreign-owned enterprises with high turnover. On average, firms allocate between 1-3% of their turnover to CSR activities, focusing mainly on environmental and community issues. CSR controlling itself was even less widespread, primarily due to its novelty, lack of resources, perceived relevance, and expertise. Current trends suggest that the role of CSR will continue to grow. Therefore, it is recommended that businesses adopt CSR management practices to better integrate social responsibility with efficient operations.

Keywords: CSR, controlling, responsibility

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Boda Boglárka^a (boda.boglarka@outlook.hu) MSC-hallgató (<https://orcid.org/0009-0004-7254-1276>); Dr. Szenderák János^a (szenderak.janos@econ.unideb.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0003-4252-2125>); Dr. Fenyves Veronika^a (fenyves.veronika@econ.unideb.hu) egyetemi tanár (<https://orcid.org/0000-0002-8737-0666>)

^aDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 10. 07-én, javítva: 2025. 03. 09-én, 2025. 10. 28-án és 2026. 04. 01-jén, elfogadva: 2026. 04. 01-jén.

The article was received: 07. 10. 2024, revised: 09. 03. 2025, 28. 10. 2025 and 01. 04. 2026, accepted: 01. 04. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vállalatok társadalmi, ökológiai és gazdasági kötelezettsége gyakran túlmutat az egyszerű jogi követelményeken, amelyet vállalati társadalmi felelősségvállalásnak nevezünk (Corporate Social Responsibility, CSR) (Kuttner, 2022). Annak ellenére, hogy az üzleti irodalomban egy relatíve új fogalomnak számít, a CSR koncepciója már az 1930-as években megjelent (Malik, 2015), de konkrétan meghatározott általános definíciója nincsen (Reisinger, 2023; Sheehy, 2015). A modern CSR kialakulásában kiemelkedő szerepe volt Bowen (2013) *Social Responsibilities of the Businessman* című munkájának, amelyet először 1953-ban publikáltak, és amely kifejtette, hogy egy vállalkozás felelősségköre a profitszerzésen túlnyúlik. Ez a megközelítés több későbbi elmélet alapjául szolgált, mivel koherens keretbe foglalta a vállalkozás és a társadalmi értékek kapcsolatát. A CSR szerepe az ezredforduló óta folyamatosan növekszik, és ma már a vállalati tevékenység szerves része, amelyet erősíti a társadalom növekvő környezettudatossága, a vállalati cselekvések legitímálásának vágya, a termékek és szolgáltatások megkülönböztetése a versenytársaktól, valamint a vállalat hírnevének növelésére irányuló erőfeszítés is (Kuttner, 2022). A társadalmi és környezeti felelősségvállalás kérdéskörét az elmúlt években tapasztalt piaci változások és az olyan új tendenciák, mint a fokozódó digitalizáció is megváltoztatták (Marolt et al., 2024). A CSR egyik klasszikus definíciója az 1991-ben megalkotott CSR-piramishoz kötődik, amely alapját a gazdasági felelősség adja és a filantropikus felelősségben csúcsosodik ki (Carroll, 1991, 2016). Az ISO 26000 szabvány szerint a CSR „egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntéseiért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait; megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak; az a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik és azt a vállalat kapcsolatainak keresztül érvényesíti” (ISO, 2010). A leggyakrabban használt definíciót viszont az Európai Unió Zöld Könyvében fogalmazták meg, mely az önkéntességet emelte ki, így „a CSR olyan megközelítés, amely szerint a vállalatok önkéntes alapon környezeti és társadalmi szempontokat építenek be üzleti tevékenységeikbe, és az érdekelt felekkel való kapcsolatokba” (European Commission, 2001). A CSR nemcsak a társadalom számára hasznos, mivel a kockázatok többrétegű csökkenéséhez és az érdekeltelk részéről elfogadáshoz, bizalomhoz és együttműködési hajlandósághoz is vezethet (Mayr & Ausweger, 2013). Ennek egyik lépése az, ha a vállalati döntéshozatal szerves részét képezik majd a fenntarthatósági kritériumok. A tanulmányban először áttekintjük a CSR és a vállalatok pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolatra vonatkozó szakirodalmat. Ezt követően bemutatjuk a CSR-controlling koncepcióját, majd az eredmények ismertetését a következtetések és a konklúzió zárja.

Szakirodalmi áttekintés

A CSR esetében erős az üzleti alapú érvelés a legújabb kutatások szerint (Velte, 2022) és jellemző az a dualitás, hogy a vállalkozás vajon tud-e monetáris előnyöket is realizálni a társadalmi és környezeti felelősségvállalás teljesítése közben (Kiessling et al., 2016). Nemzetszintű tanulmányok esetében pozitív volt a kapcsolat a társadalmi felelősségvállalás mértéke és a pénzügyi teljesítmény között (Cho et al., 2019). Ezt egy átfogó metaanalízis is megerősítette, amely kétirányú pozitív kapcsolatot talált a vállalatok környezeti és pénzügyi teljesítménye között. Egyúttal ez a kapcsolat erősebb volt proaktív kezdeményezések esetében, szemben a reaktív megközelítésekkel (Endrikat et al., 2014). A CSR hatása viszont nem csak a pénzügyi teljesítmény esetében mérhető. Egy nemzetközi metaanalízis azt találta, hogy a CSR pozitívan befolyásolja a vállalat pénzügyi teljesítményét, de emellett javítja a vállalat hírnevét, növeli az érdekelt felek viszonzását, mérsékli a vállalati kockázatot és erősíti az innovációs kapacitást is (Vishwanathan et al., 2020). Nemzetközi és magyarországi szinten a vállalkozások nagy része jellemzően számon tartja a CSR különböző dimenzióit, és a Fenntartható Fejlődési Célok (Sustainable Development Goals, SDG-k) megjelenésével ez a tendencia még inkább jellemzőbbé vált (Györi et al., 2021). A nemzetközi kutatások azt mutatták, hogy a társadalmi felelősségvállalás a befektetői és a fogyasztói megítélésével is pozitív együttmozgást mutat (Takács, 2024), miközben a környezetvédelmi teljesítmény valóban javítható a vállalati működőképességen, változóképességen és üzleti teljesítményen hosszú távon (Harangozó, 2025). Az, hogy a vállalati környezeti teljesítmény mennyire növeli a vállalati pénzügyi teljesítményt, erőteljesen függ a vezetői kvalitásoktól és attól, hogy a vállalat hogyan menedzseli a környezeti törekvéseit is (Schaltegger & Synnestvedt, 2002).

Ennek ellenére számos kutatás rámutatott a régiós CSR-elmaradásokra. A V4-országok esetében nem igazán kiemelkedő a kis- és középvállalkozások CSR-fogalmával kapcsolatos ismeretének és az üzleti tevékenységükben való alkalmazásának átlagos aránya. Ennek részben oka lehet, hogy a V4-országok befektetői úgy vélték a megkérdezések során, hogy a CSR nem biztosít sem versenyelőnyt, sem magasabb ügyfélhűsége, ezen felül nem emeli a vállalat hírnevét és nem teremt új üzleti lehetőségeket sem (Metzker & Suler, 2022). Például az ESG-minősítéseknek nem volt közvetlen hatásuk a pénzügyi indikátorokra, így a rendszerszintű változásnak gyakran a szabályozó szintjén kell bekövetkeznie (Reizingerné Ducai & Hajdu, 2024). A társadalmi és környezeti tényezők viszont nem feltétlenül csökkentik a rövid távú jövedelmezőséget, miközben a CSR-tudatos befektetések hosszú távú hatása magas lehet (Fain, 2020). A CSR-tevékenységek aránya egyes ágazatokban jellemzően alacsonyabb, például a mezőgazdasági üzletágban, annak ellenére, hogy az egyik leginkább kitett ágazat a globális környezeti problémákkal szemben. A mezőgazdasági üzletágban megjelenik a fenntarthatóság fogalma, de a CSR-keretrendszerben történő gondolkodás még meglehetősen alulfejtett (Biró &

Szalmáné Csete, 2021). A magyarországi bankszektorban viszont jellemző volt a magas szintű CSR-tevékenység, amely főként a pénzügyi válságok utáni ügyfélmegtartást szorgalmazta, még akkor is, ha ez rövid távon nem feltétlenül térült meg (Deutsch & Pintér, 2018). Érdemes kiemelni azt is, hogy különbség van a vállalkozások belső és külső CSR-tevékenységei között. Egy kapcsolódó kutatás azt vizsgálta, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés hogyan hat a munkavállalók jólétére, és arra jutott, hogy egyes belső tényezőket a dolgozók a saját felelősségüknek tartották, így nem volt egyértelmű a kapcsolat az érzelmi és a fizikai jólét, illetve a munkahelyi elégedettség és a lojalitás között. Ezzel szemben az olyan külső tényezőként értékelt területek szerepe, mint az egészségügyi támogatás, fontos volt és befolyásolta a munkavállalók jólétét és hűségét a céghez. Ezeknek a tényezőknek a szerepe egyúttal fontosabb lett a COVID-19-járvány után (Görgényi-Hegyes et al., 2021). A gazdasági környezet változásával új dimenziók is megjelennek a CSR-kommunikáció esetében, például a vállalati biztonságérzet jelentőségének és fontosságának hangsúlyozása. Kiemelten fontos volt például az egészségügyi, a termék- és a szolgáltatásbiztonság a legtöbb vállalat esetében (Saáry & Csiszárík-Kocsir, 2021).

Fontos kérdés az is, hogy mekkora a valós értékteremtés a CSR mögött. Egyes kutatások azt vizsgálták, hogy a legnagyobb magyarországi vállalkozások online CSR-kommunikációja mennyire konzisztens a vállalatok tevékenységével. Az eredmények alapján egyes iparágakban jellemző volt az intenzív CSR-kommunikáció és az azzal ellentétes vállalati tevékenység jelenléte, a legtöbb esetben viszont az online kommunikáció valós tevékenységeket fedett le (Pataki et al., 2015). A korábbi kutatások is megerősítették azt, hogy a multinacionális vállalatok tevékenysége volt a fő ösztönző a CSR magyarországi népszerűsítésében (Győri et al., 2021). Az viszont mindenképp kiemelendő, hogy a fenntarthatósági erőfeszítéseknek a pénzügyi nyereségre való kizárólagos alapozása túl lassú megoldás a mai sürgető környezeti problémákra. A vállalkozásoknak szélesebb körű, rugalmasabb elképzeléseket kell elfogadniuk arról, hogy miért fontos a fenntarthatóság, és fel kell ismerniük azt, hogy az üzleti érvek egyes esetekben nemcsak a nyereséget, hanem a méltányosságot és az együttműködést is jelentik (Busch et al., 2024).

A CSR-controlling megjelenése

A CSR-controlling a CSR és a controlling találkozásából fakad. Kidolgozottsága elméleti és gyakorlati szempontból is kezdetleges, hiszen a controlling ezen alrendszeré még nem igazán tekint hosszú múltra vissza. A CSR-nak lehetnek pozitív (pl.: fokozott erőforrás-hatékonyság vagy környezetvédelmi innováció növelte versenyképesség) és negatív (pl.: pénzügyi és egyéb források elvonása vagy profitráta csökkenése) hatásai a vállalati sikerre nézve. Éppen ezért fontos kérdés, hogyan lehet kezelni a vállalati társadalmi felelősségvállalást úgy, hogy közben lehetővé váljon az értékteremtés (Günther et al., 2016). A szakirodalomban már felmerült az a gondolat, hogy túl kell lépni a pusztán „üzleti megfontolásokon” alapuló

vállalatvezetésen, de a „mindenki nyer” állapothoz határorientáltság, széles körű együttműködés és gazdasági mérsékletesség szükséges (Busch et al., 2024). Ehhez szükség van a controllingra, mely nagyszerű lehetőséget kínál a CSR tervezési és ellenőrzési folyamatokba történő integrálására, ezzel javítva a vállalati fenntarthatóságot. A CSR-controlling így a tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási tevékenységével a vezetői döntéseket támogatja a társadalmi, ökológiai és gazdasági intézkedések kialakításában és kiválasztásában. Ez segíthet megfelelni a jelen és a jövő generációk kihívásainak a vállalat határain túl, ugyanakkor szem előtt tartani a vállalat jövőbeli sikereit is. Fontos megjegyezni, hogy a controlling csak akkor lehet a CSR pillére, ha a CSR-t lehetőségként, a CSR-controllingot pedig a lehetőségek megvalósításának logikus módjaként értelmezzük (Günther et al., 2016). A CSR-t szükséges a vállalat stratégiájába integrálni, és ebben a folyamatban a controllingnak jelentős szerepe van. A stratégiailag integrált CSR előnyöket teremt nemcsak a társadalom, hanem a vállalat számára is, viszont fontos, hogy az integrálás során az egyes lépéseket a vállalat a sajátosságainak megfelelően végezze el. Bár viszonylag könnyű ellenőrizni az összes CSR-tevékenységhez felhasznált erőforrásokat, egyértelmű, hogy nem mindig lehetséges vagy észszerű értékelni az intézkedések hatását vagy teljesítményét. Egyes esetekben csak minőségi információk állnak rendelkezésre a CSR-intézkedések hatásáról (pl. bizonyos érdekcsoportok elégedettsége vagy hozzáállása). A kivételek közé tartoznak a mérhető kibocsátási szintek, az ártalmatlanítási költségek vagy a munkavállalói fluktuáció. Ezért a controlling elsősorban a CSR-tevékenységek összehangolt tervezésére és ellenőrzésére összpontosít, tekintettel a felhasznált erőforrásokra, kiegészítve a CSR-intézkedések észlelt hatására vonatkozó minőségi információkkal (Mayr, 2016). A CSR-controlling kialakítása során figyelembe kell venni, hogy a megoldások differenciálásának hiánya („egyenmegoldás”) három problémához vezethet a végrehajtásban. Egyrészt, hiányzik az orientáció a szükségleteken alapuló eszközök és folyamatok kiválasztására és használatára vonatkozóan. Ez megnehezíti, különösen a közép-vállalkozások számára, a CSR-controlling hatékony és eredményes megvalósítását. Másrészt, egy univerzális megoldással nagyon valószínű, hogy a döntéshozók számára nyújtott információ túl sok vagy túl kevés lesz. Ezáltal a CSR-controlling nem a vállalatvezetés igényeihez igazodik, így nem is lesz hatékony. Harmadrészt, az univerzális megoldás túlterheli a felelős alkalmazottakat, mivel a megvalósítást általában túl kiterjedtnek tartják. Ez hátráltatja a munkavállalók és vezetők bevonását, amely döntő fontosságú a CSR-kérdések végrehajtásában. Éppen ezért mindenképpen szükséges, hogy a CSR-controlling a vállalat céljaihoz és sajátosságaihoz igazodjon, valamint a vállalatoknak integrálniuk kell a meglévő folyamatokba, ahelyett, hogy párhuzamos fenntarthatósági szempontokat szem előtt tartó controllingfolyamatokat és -rendszereket hoznának létre (Horváth & Berlin, 2016). A CSR-controlling megvalósítása nemcsak az adaptációs stratégiák kialakításában lehet kulcskérdés, hanem a vállalkozás stabil működésében is. Ez különösen

azért fontos, mert a gazdasági, társadalmi és környezeti problémák fokozódásával egyre nagyobb a CSR-jellegű elvárás a cégekkel szemben. A CSR-tevékenység végzése és a versenyelőnyök megjelenése közötti kapcsolat viszont komplex és nem minden esetben egyértelmű (Reisinger, 2023).

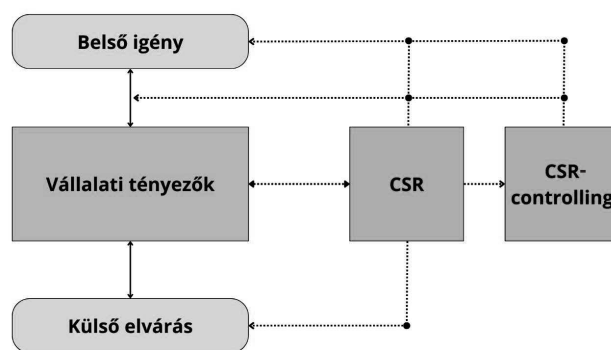
A legtöbb vállalat ma már nem csupán a fenntarthatósági előírásoknak való reaktív megfeleléssel foglalkozik, hanem a fenntarthatóságon alapuló vállalati stratégiák aktív kidolgozásával is (Horváth, 2018). A controllerek eddig elsősorban a pénzügyi célokra és szükség esetén a gazdasági fenntarthatóságra összpontosítottak. A CSR-controlling a klasszikus controlling eszközei mellett olyan modern megközelítéseket is magába foglal, mint a kultúrán keresztüli irányítás, az adminisztratív irányítás vagy az ösztönző rendszerek. A CSR-controlling három legfontosabb dimenziója az időperspektíva, a hatókör és a fókusz lett (Günther et al., 2016). Típusait tekintve a CSR-controlling lehet cselekvésvezérelt, jelentésvezérelt és stratégiavezérelt is (Horváth & Berlin, 2016).

Habár brit és ausztrál vállalatokon végzett kutatások azt mutatták, hogy a szervezetek a környezetvédelmi és a társadalmi mutatókat is beépítik a stratégiai tervezésbe, a teljesítménymérésbe és a döntéshozatalba, de a fenntarthatósági kérdések és az irányítási műveletek, amelyekre ezek hatással vannak, jelentősen eltérnek egymástól (Adams & Frost, 2008). A magyarországi vállalatok esetében a gazdasági fenntarthatóság szerepe a legfontosabb, de fokozatosan épül be a társadalmi és környezeti fenntarthatóság is. Ezt részben erősíti, hogy kétirányú pozitív kapcsolatot mutattak ki a gazdasági sikeresség és a fenntarthatóság között. Azaz, hosszú távon a fenntarthatósági törekvések is erősítik a gazdasági eredményeket (Surman & Böcskei, 2023). Más kutatások szintén megerősítették a fenntarthatósági szempontok beépülését, és a környezeti problémák megoldására szolgáló innovációk adaptálását (Fekete-Berzsenyi et al., 2024). Ezek fontos eredmények, hiszen a CSR-controlling egyik fő célja, hogy biztosítsa, hogy a fenntarthatóság szempontjait stratégiai szinten figyelembe vegyék, és mérhetővé váljon a CSR-célok elérésének mértéke. Számos esetben közvetlenül nem mutathatók ki ok-okozati összefüggések a vállalati gyakorlatban a szakirodalomban felvázolt fenntartható stratégiák és intézkedések, illetve a vállalati sikerre gyakorolt közvetlen hatásuk között (Mayr & Ausweger, 2013). Újabb kutatások rávilágítanak a fenntarthatósági jelentéstételek egyes hátrányaira is. Például a fenntarthatósági jelentés nagy mennyiségű adatpont összegyűjtését írja elő, amelynek jelentős a költsége, de nem egyértelmű a felhasználói haszna. Ezen felül gyakran nem a fenntarthatóságot és a hatékonyságot mutatja valójában a jelentés, különösen pénzügyi szempontból (Wagenhofer, 2024). Mivel a döntéshozatal alapját a vállalati adatok adják, ezért kiemelten fontos, hogy a megfelelő fenntarthatósági adatokat gyűjtsék és értékeljék. A CSR-controllingrendszerek kialakítása segítheti a vállalkozásokat abban, hogy a számukra leginkább megfelelő területeken végezzenek valóban mérhető hatású

CSR-tevékenységet, és egyúttal javítsák a vállalkozás megítélését és versenyképességi pozícióját is.

A kutatás során használt elméleti keretrendszer alapját a következő feltételezések adták. A CSR-tevékenységek esetében két fő területet érdemes figyelembe venni. Az első terület a CSR-tevékenységek megléte és köre, azaz, hogy a vállalkozás végez-e, és ha igen, akkor milyen területen valamilyen CSR-tevékenységet. A második terület a CSR-tevékenységek intenzitását jelzi, amelyet gyakran jól jellemez az azokra fordított kiadások aránya. A CSR alapvető motivációja altruisztikus, de a vállalkozások profitorientáltak, ezért feltételezésünk szerint a vállalkozás (főleg pénzügyi) tulajdonságai befolyásolják majd a CSR-kiadások nagyságát. Ezzel szemben, az adott tevékenységi területek körét a vállalat belső igényei mellett a külső nyomás is alakítja. Azaz, a szélesebb vásárlói kört elérő vállalkozással szemben támasztott elvárások is magasabbak. Ez fokozódhat abban az esetben, ha a vállalkozás több országban is jelen van, illetve fokozott exporttevékenységet végez. Kiemelt szerepük lehet ezekben az esetekben azoknak a vállalkozásoknak, amelyek olyan ellátási láncok mentén vannak jelen, amelyek jellemzően a fejlődő és a fejlett országokat kötik össze, kihangsúlyozva ezzel az adott régiók közötti gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségeket is. Habár ez egy jelentősen leegyszerűsített keretrendszer, de megfelelő áttekintést biztosít a CSR-tevékenységek koherens keretbe történő foglalásához. Ezt a keretrendszert az 1. ábra mutatja be:

1. ábra
A CSR és a CSR-controlling egyszerűsített keretrendszere



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Feltételezéseink szerint a belső igények és a külső elvárások a vállalati tényezőkön keresztül meghatározzák a vállalkozás CSR-tevékenységét és annak intenzitását. Itt érdemes kétirányú kapcsolatot feltételezni, hiszen a jól megválasztott CSR-tevékenységi kör a vállalati sikerességre is kihatással lehet. Azt is feltételezzük továbbá, hogy a CSR-controlling kiépüléséhez a már viszonylag jól működő CSR előfeltétel. A CSR és a CSR-controlling hatással lehet a belső igényekre és a vállalati teljesítmény növelésére. Természetesen ez a keretrendszer módosulhat a vállalkozás környezetének függvényében (1. ábra).

Anyag és módszer

A kutatás célja a CSR-controlling elterjedésének vizsgálata volt magyarországi vállalatok körében. A kutatás során kvantitatív, online kérdőíves felmérést végeztünk 2023 végén, amelyet a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának partnervállalataihoz juttattunk el, és amelyek méretük és tevékenységi körük alapján változatos célcsoportot jelentettek. A vállalatok fele nagyvállalat volt, így a CSR bevett gyakorlat a működésükben. A kitöltés anonim módon, önkéntes jelleggel zajlott. A végső mintaelemzés szám 100 vállalkozás értékelhető válaszait tartalmazta. A kérdőív 4 szakaszból épült fel, melyeknek a témái a következők voltak:

1. szakasz: a kitöltő vállalatra vonatkozó általános kérdések (8 kérdés),
2. szakasz: a CSR-ral kapcsolatos kérdések (11 kérdés),
3. szakasz: a controllinggal kapcsolatos kérdések (5 kérdés),
4. szakasz: a CSR-controllinggal kapcsolatos kérdések (9 kérdés).

Így összesen 33 kérdés szerepelt a kérdőívben. A kérdőív elemzése során a statisztikai módszerek közül a Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próbát, valamint a Kruskal-Wallis-próbát és ehhez kapcsolódóan post-hoc tesztként a Dunn-próbát alkalmaztunk. A Pearson-féle Khi-négyzet (χ^2) próba segítségével kategorikus változókat lehet összehasonlítani, tehát ez már egy többtényezős elemzés. A teszt azt mutatja meg, hogy van-e a két változó (sor- és oszlopváltozó) között szignifikáns asszociáció. A teszt a nullhipotézis során azt feltételezi, hogy a sor és az oszlopváltozó egymástól független, ennek megfelelően számítja ki az adott cellák úgynevezett „várható gyakoriságát”. A megfigyelt adatok jelentik az úgynevezett „megfigyelt gyakoriságot”. Amennyiben a két változó valóban független, úgy a várható és a megfigyelt gyakoriság közötti különbség kicsi lesz. Amennyiben viszont néhány cellában a vártnál több vagy kevesebb változó van, úgy a teszt szignifikáns különbséget fog kimutatni. A kapott adatok alapján a jellemzést a „vártnál többen/kevesebben” kifejezéssel jellemezzük (Field, 2013). A teszt képlete:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Ahol i és j a sorokra és oszlopokra utal, míg az o és e a megfigyelt (observed) és a várható (expected) gyakoriságokat jelzi. A kalkuláció eredménye egy khi-négyzet eloszlást követő tesztstatisztika $(r-1)*(c-1)$ szabadságfok mellett, ahol r és c a sorok és oszlopok számát jelzi. Mivel több cella is hozzájárulhat a szignifikáns eltéréshez, ezért az adott cella standardizált maradékát vizsgáltuk meg. Amennyiben az adott érték kisebb volt, mint -2 vagy nagyobb, mint +2, akkor úgy ítéltük meg, hogy a cellában szignifikáns eltérés volt a várható és a megfigyelt gyakoriság között (Field, 2013). A Kruskal-Wallis-próba szintén többtényezős elemzés, mely során

tesztelhető, hogy sztochasztikus dominanciával rendelkezik-e az egyik minta a másik fölött. A Kruskal-Wallis-teszt nem az alapadatokkal, hanem azok rangszámaival dolgozik, amely kedvező transzformáció akkor is, ha az adatok nem normál eloszlást követnek (Field, 2013; Kruskal & Wallis, 1952). A próba egy ordinális változó értékét hasonlítja össze független csoportok szerint. Ha a próba eredménye szignifikáns, akkor elmondható, hogy szignifikáns különbség van legalább egy csoport esetében között, de azt nem tudjuk meg, hogy mely párok között van az eltérés. A Dunn-próba egy post-hoc teszt, segítségével meg lehet állapítani, hogy a Kruskal-Wallis-próbán megállapított eltérés, mely párok esetében lép fel (Dunn, 1964; Field, 2013).

A minta jellemzői

A mintába bevont cégek a jogi formát tekintve főleg korlátolt felelősségű társaságként (61%-a) és részvénytársaságként (30%), valamint csekély százalékban egyéb jogi formában működtek (például betéti társaság, egyéb szervezet, alapítvány). A cégek székhelye túlnyomórészt az Észak-Alföldön (59%), Közép-Magyarországon (26%) és Észak-Magyarországon (12%), illetve elenyésző százalékban a Dunántúlon található. Ennek oka, hogy a kérdőívet elsősorban a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának partnervállalatai töltötték ki. A válaszadók 21%-a egyéb szolgáltatással, 15%-a feldolgozóiparral, 12%-a mezőgazdasággal, 12%-a pénzügyi, biztosítási tevékenységgel, 9%-a kereskedelemmel és 7%-a szállítással és raktározással foglalkozott, de elenyésző százalékban egyéb tevékenységek is megjelentek. A kitöltő vállalatok 56%-a 100%-ban magyar tulajdonú (42%-a nem családi vállalkozás, 14%-a családi vállalkozás), 29%-a 100%-ban külföldi tulajdonú és 15%-a vegyes tulajdonú volt. A vállalatok 59%-a esetében teljesen elválik egymástól a tulajdonosi kör és a menedzsment, 24% esetében részben egyezett meg a kettő, míg 17% esetében nem vált el egymástól a kettő. A vállalat méret szerinti típusa alapján a kitöltők pontosan fele (50%-a) nagyvállalat, 38%-a kis- és középvállalkozás, valamint 12%-a mikrovállalkozás volt. Az átlagos statisztikai létszám a kitöltő vállalatok felénél több mint 250 fő volt (mely a nagyvállalatokra jellemző) és a másik felénél pedig 250 főnél kevesebb (mely a KKV-ra jellemző), így ez összhangban volt a vállalat méret szerinti típusaival. Az éves nettó árbevétel a vállalatok 30%-a esetében meghaladta a 20 milliárd 12,5 millió forintot, míg 70% esetében kevesebb volt ennél. A vállalatok jelentős része – 71%-a – végzett CSR-tevékenységet, míg 16% nem végzett, de tervezi. A megkérdezések esetében a válaszadók tájékoztatva lettek a CSR és a CSR-controlling fogalmáról, habár túlnyomó többségük ismerte őket (1. táblázat).

Az adatfeldolgozás során egyes válaszkategóriákat csoportosítottuk annak érdekében, hogy teljesüljenek a statisztikai próbák elvárt megfigyelésekre vonatkozó követelményei. Ezekre csak adott esetben volt szükség, amelyet az elemzés releváns részeinél mutatunk be részletesen.

1. táblázat

A minta jellemzői

Jellemzők	N = 100
Jogi forma	
Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft.)	61%
Nyílt és Zárt Részvénytársaság (Nyrt. És Zrt.)	30%
Egyéb	9%
Székhely	
Észak-Alföld	59%
Közép-Magyarország	26%
Észak-Magyarország	12%
Közép-Dunántúl	2%
Nyugat-Dunántúl	1%
Főtevékenység	
Egyéb	31%
Egyéb szolgáltatás	21%
Feldolgozóipar	15%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	12%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	12%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	9%
Tulajdonosi kör	
A vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú, és nem családi vállalkozás	42%
A vállalkozás 100%-ban külföldi tulajdonú	29%
A vállalkozás vegyes tulajdonú (hazai és külföldi is)	15%
A vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú családi vállalkozás	14%
Átlagos statisztikai létszám	
Több mint 250 fő	50%
50-250 fő között	22%
Kevesebb, mint 10 fő	15%
10-50 fő között	13%
Éves nettó árbevétel	
Több mint 20 milliárd 12,5 millió forint	33%
Legfeljebb 800 millió 500 ezer forint	25%
Legfeljebb 4 milliárd 2,5 millió forint	24%
Legfeljebb 20 milliárd 12,5 millió forint	18%
Nagyságrend	
Nagyvállalat	50%
Középvállalkozás	22%
Kisvállalkozás	16%
Mikrovállalkozás	12%
Végez CSR-tevékenységet?	
Igen	71%
Nem, de tervben van	16%
Nem, és nem is tervezi a vállalat	13%

Forrás: a szerzők saját számítása

Eredmények

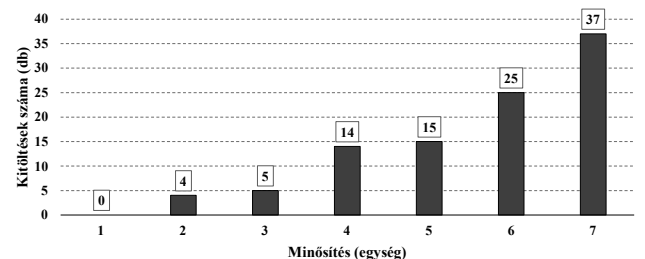
A CSR fontossága a vállalkozás működésében

A vállalatok hétfokú Likert-skálán jelölhették, hogy mennyire tartják fontosnak a CSR kérdéskörét. Ez alapján a vállalatok többsége (91%-a) 4-es vagy annál magasabb, míg a kitöltők 62%-a 6-os vagy annál magasabb értéket jelölt meg, így elmondható, hogy a kitöltő vállalatok fontosnak tartják a CSR kérdéskörét. A vállalatok mindössze 9%-a jelölte a 2-es vagy 3-as értéket, és e vállalatok 78%-a

nem végzett, és nem is tervez végezni CSR-tevékenységet, míg 22%-a nem végzett, de tervezi a későbbiekben (2. ábra).

2. ábra

Mennyire tartja fontosnak az Ön vállalkozása a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdéskörét? (N=100)



Megjegyzés: Az egyes fokozat az „egyáltalán nem fontos”, míg a hetes fokozat a „nagyon fontos” választ jelentette.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A Kruskal-Wallis-próbával megvizsgáltuk a „Mennyire tartja fontosnak az Ön vállalkozása a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdéskörét?” kérdést több csoport szerint. A 2. táblázatban mutatjuk be a vizsgált csoportokat és a próba eredményeit. Az eredmények szerint szignifikáns különbség volt a tulajdonosi struktúra szerint abban, hogy mennyire tartják a vállalkozások fontosnak a CSR kérdéskörét (p = 0,01). A tulajdonosi struktúra csoportjai az alábbiak voltak:

- hazai tulajdonú (családi) vállalkozás,
- hazai tulajdonú (nem családi) vállalkozás,
- külföldi tulajdonú vállalkozás,
- vegyes tulajdonú vállalkozás.

A fenti csoportok közötti különbséget a Dunn-próbával vizsgáltuk meg, amely azt mutatta, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások fontosabbnak értékelték a CSR kérdéskörét, mint a hazai családi és nem családi tulajdonú vállalkozások. Míg a külföldi tulajdonú vállalkozások mediánértékelése 7 volt, addig a hazai családi és nem családi vállalkozásoké „csak” 5 és 5,5 között mozgott. Azaz mindkét csoport fontosnak tartja a társadalmi felelősségvállalást, de a külföldi tulajdonú vállalkozások valamivel jobban. Ez magyarázható azzal, hogy a nyugati országokban sokkal elterjedtebb már a CSR-magatartásforma, ezáltal a fontossága is, amely erősebb elvárásokat támaszt a vállalkozásokkal szemben. A vállalkozás jogi formája szerint három csoportot képeztünk: Kft., Rt. (ZRT. és NYRT.) és egyéb (betéti társaság, egyéb szervezetek). Az eredmények alapján a jogi forma szerint nem volt szignifikáns különbség (p=0,87) a vállalkozások értékelése között. A cégek mérete (mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozás) esetében csak a mikro- és nagyvállalatok között volt szignifikáns különbség (p=0,01), ahol a nagyvállalatok szignifikánsan magasabbnak értékelték a CSR fontosságát. Ennek oka lehet, hogy a nagyvállalatoknak nagyobb közönségnek kell megfelelniük, hiszen sokkal szélesebb a kapcsolati körük, nagyobb figyelem hárul rájuk, így

erősebb külső elvárásnak is eleget kell tenniük. Másrészt minél nagyobb egy vállalat, annál több munkavállalót is foglalkoztat, melynek köszönhetően több ötlet, probléma is felmerülhet, valamint több kezdeményező személyiség is megjelenhet a vállalatban belül. Ezen felül nem elhanyagolható az sem, hogy az árbevétel-különbségek lehetővé teszik a nagyvállalkozások számára a CSR-tevékenység végzését. A mikrovállalkozások esetében kisebb annak az esélye is, hogy a CSR-tevékenységük hatással lesz és megtérül, vélhetően emiatt sem tartják annyira fontosnak. Az ágazati különbségek a Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat ágazatban tevékenykedő vállalatokat érintette, akik szignifikánsan alacsonyabban értékelték a CSR fontosságát, mint a pénzügyi és biztosítási tevékenységet végző vállalkozások ($p=0,00$) és a vegyes szolgáltatást végző vállalkozások ($p=0,02$). Az utóbbi kategóriába a vegyes tevékenységet végző, alacsony számú vállalkozások tartoztak (ingatlanügyek, oktatás, tudományos tevékenység, szálláshely-szolgáltatás stb.). Ezen felül azok is eltérően vélekedtek a CSR fontosságát illetően, akiknek vállalkozása már hosszabb ideje végzett CSR-tevékenységet (2. táblázat).

2. táblázat

A CSR fontosságának értékelése különböző csoportok szerint Kruskal-Wallis-próbával

Csoport változó	Tesztstatisztika	Szabadságfok	p-érték
Tulajdonosi kör	12,4	3	0,01*
Jogi forma	0,28	2	0,87
Cégméret	11,6	3	0,01*
Főtevékenység	17,4	5	0,00*
Mióta végez CSR-tevékenységet?	5,86	2	0,05*

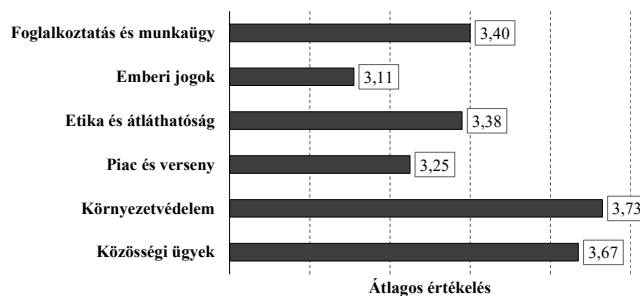
Megjegyzés: A csillag (*) az 5%-os szignifikanciaszinten kimutatott statisztikai különbséget jelenti. Az adott párok közötti különbségeket Dunn-próbával vizsgáltuk, amelyet terjedelmi korlátok miatt itt nem mutatunk be. Forrás: a szerzők saját számítása

A kérdőívet kitöltő vállalkozások 71%-a végzett, 16%-a nem, de tervez végezni, és csupán 13%-a nem végzett és nem is tervez végezni CSR-tevékenységet. A 13% nagyrészt (69%-a) 100%-ban magyar tulajdonú mikro- és kisvállalkozásokat foglalt magába. Arra a kérdésre, hogy mióta végez CSR-tevékenységet a vállalat, mivel nem kötelezően kitöltendő kérdés volt, 71 válasz érkezett. A válaszok alapján a vállalatok több mint fele (73%) több mint 3 éve végez CSR-tevékenységet, 20%-a 1-3 éve, valamint 7%-a kevesebb, mint 1 éve. A vállalatok CSR-tevékenységének a meghatározottsága az egyes területeken (foglalkoztatás és munkaügy; emberi jogok; etika és átláthatóság; piac és verseny; környezetvédelem; közösségi ügyek) nem mutatott kiugró eltéréseket, a mediánérték minden területnél 3-4 körül mozgott, míg az átlag a környezetvédelem és a közösségi ügyek területén valamivel magasabb volt (3,6-3,7), a többi területhez képest (3. ábra). A környezetvédelem és a közösségi ügyek magasabb átlagos értéke visszavezethető arra, hogy a globális környezeti problémák hatalmas figyelmet kaptak az elmúlt évtizedekben. Különösen azon a vállalkozások

számára lehet fontos ez, amelyek több országra kiterjedő tevékenységet végeznek és a munkafolyamatok közvetlenül érintik a természeti erőforrások felhasználását. A közösségi ügyek esetében a lokális ügyek felvállalása, illetve a munkavállalók munkakörnyezetének közvetlen javulása minden vállalkozás érdeme, amely így elsőbbséget élvezhet a meghatározó CSR-területek között.

3. ábra

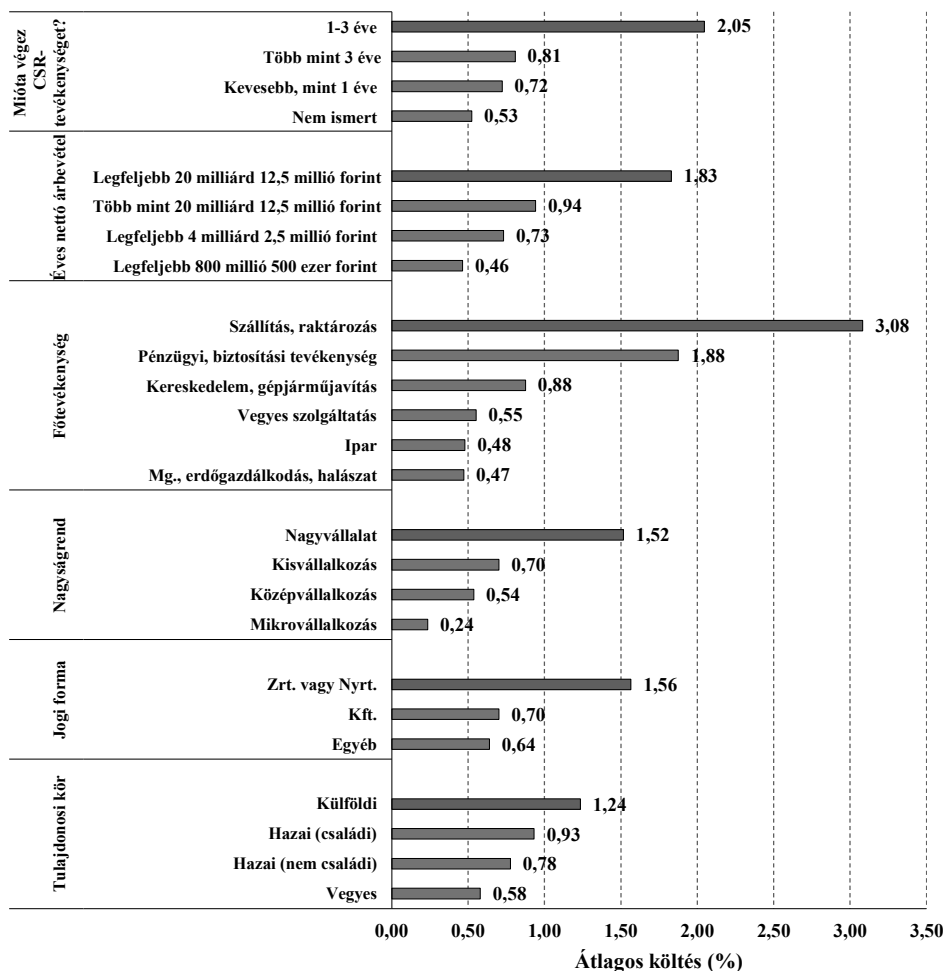
Az alábbi területeken mennyire meghatározó a vállalata CSR-tevékenysége? (N=100, átlagos értékelés)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Fontos kérdés, hogy a vállalatok az árbevételük hány százalékát fordították CSR-kiadásokra. Ebben az esetben a válaszadók 22%-a nem tudott megadni egy százalékos értéket, mert nem tudták megbecsülni annak értékét. Az átlagos értékeket a 4. ábra tartalmazza. Az eredmények azt mutatták, hogy azok a vállalatok, akik 1-3 éve végeznek ilyen tevékenységet, az árbevételük magasabb százalékát (2,05%) költötték erre átlagosan. A több mint 3 éve CSR-tevékenységgel foglalkozó vállalatok a kitöltési eredmények alapján ebben az esetben a második helyre kerültek (0,81%). Amennyiben az árbevétel alapján rangsoroljuk a CSR-kiadásokat, akkor szintén a több mint 20 milliárd 12,5 millió forintú éves nettó árbevételű vállalatokat megelőzte a legfeljebb 20 milliárd 12,5 millió forintú éves nettó árbevételű vállalatok átlagos CSR-kiadása. Megvizsgálva a válaszokat, ezek az eltérések abból is származhatnak, hogy leginkább a nagy árbevételű, több éve CSR-ral foglalkozó vállalatok esetében magasabb volt a hiányzó adatok aránya. Főtevékenység szerint a CSR-kiadások magas aránya a szállítással és raktározással foglalkozó vállalatok esetében (3,08%), míg a legalacsonyabb kiadás a mezőgazdasággal, erdőgazdálkodással, halászzal foglalkozók körében volt jellemző (0,47%). Nagyságrend szerint a nagyvállalatok, illetve tulajdonosi kör szerint a külföldi tulajdonú vállalatok CSR-kiadásának az aránya volt a legmagasabb átlagosan a többi kategóriához képest (1,52% és 1,24%). Jogi forma szerint a részvénytársaságok álltak az első helyen 1,56%-kal (4. ábra). Ezek az eredmények könnyen magyarázhatók azzal, hogy a CSR-tevékenység csak jelentősebb árbevétel mellett végezhető, amelyet gyakran fokoz a közösségi nyomás is. Egyúttal, a vállalkozás esetében a CSR-tevékenység végzése pozitív üzenet is lehet a fogyasztói bázis felé, amely a nagyvállalkozások esetében gyakran kiterjedtebb.

Az „Az árbevétel hány százalékát fordítja a vállalkozás CSR-tevékenységre?” kérdésre érkezett válaszok átlagos értéke különböző csoportok szerinti bontásban



Forrás: a szerzők saját számítása

Az alacsony értékek nem meglepők. Korábbi kutatások már megjegyezték, hogy annak ellenére, hogy a multinacionális, illetve a nagy, állami tulajdonú cégek a legaktívabbak a CSR területén, gyakran még az ő esetükben sincs elkülönített költségvetés ezekre a célokra vagy különálló CSR-stratégia (Győri et al., 2021).

CSR-indikátorok

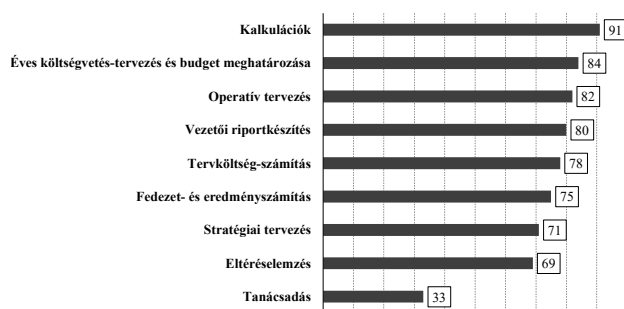
Mindössze a vállalatok 28%-a esetében számítottak ki CSR-indikátort, főleg környezetvédelmi és társadalmi tényezőkre vonatkoztatva. A kérdések során azt vizsgáltuk, hogy a vállalkozás alkalmazta/figyelembe vette-e a működése során az adott mutatót. A kitöltő vállalatok több mint fele foglalkozott a megújuló energiaforrások (53%), valamint hulladékkezelés arányának kiszámításával (63%). A többi mutatónál (újrahasznosítási arányok, CO₂-kibocsátás, műanyagok és lebomló anyagok aránya, újrafelhasználható termékek aránya, üvegházhatású gázki-bocsátás és ökohatékonyság) a kitöltők 45-60%-a esetében a nem válasz dominált. A társadalommal kapcsolatos mutatók kiszámításával és figyelembevételével már több vállalat foglalkozott. A vállalatoknak több mint a fele foglalkozott

a következő mutatószámok kiszámításával: továbbképzési programok költségei (83%), munkaerő-fluktuáció nem és elhagyás típusa szerint (78%), a munkaerő kor és nem szerinti csoportosítása (72%), a betegségi arány (60%) és az alkalmazottak fizetése nem és beosztás szerint (59%). Ezeknél a mutatóknál észlelhető az, hogy nem feltétlenül a társadalmi felelősségvállalást szolgálják csak, de jelentős szerepük van a vállalat napi működésében, költség- és jövedelemviszonyaiban. A vállalatok közel fele foglalkozott a női vezetők pozícióbeltöltési arányának kiszámításával (49%). Az egészség és biztonság költségarányának, valamint a közösségi szervezetek felé történő hozzájárulás arányának kiszámításával a vállalatoknak több mint a fele nem foglalkozik (60% és 52%), azonban itt volt a legmagasabb azon vállalatoknak az aránya (5%), amelyek nem foglalkoztak ezzel, de terveznek a jövőben.

Controlling és CSR-controlling

A controlling esetében felmértük, hogy mely controlling-feladatok jelennek meg a vállalkozásoknál, milyen költségkalkulációs módszereket alkalmaznak és végeznek-e költségvetés-tervezést. A feladatok között főleg az operatív controlling volt jelen a vállalkozások körében (5. ábra).

5. ábra
A vállalatban megjelenő controllingfeladatok (N=98)

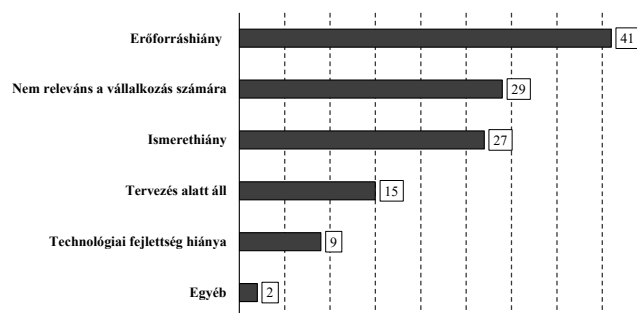


Forrás: a szerzők saját számítása

A kitöltők 51%-a vette figyelembe a költség- és jövedelemtervezésnél a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait. Ezen kérdéskörnél próbával hasonlítottuk össze az egyes kategorikus változókat és ennek eredményét a 3. táblázat tartalmazza. Az eredmények szerint összefüggés volt a cégméret, a tulajdonosi struktúra és az árbevétel szerint. A tulajdonosi kör esetében a vártnál több volt a külföldi és vegyes tulajdonú vállalat azok között, akik figyelembe vették a CSR-t a költség- és bevételtervezésnél, míg a vártnál kevesebb volt a hazai (nem családi) vállalkozás. A vártnál több nagyvállalat mondta azt, hogy figyelembe veszi a CSR-szempontjait a tervezésnél, de a vártnál kevesebb középvállalkozás volt az adott kategóriában. Egyúttal a vártnál magasabb volt a nagy („több mint 20 milliárd 12,5 millió forint”) árbevétel kategóriába eső vállalkozások száma is, azaz alapvetően a külföldi tulajdonú nagy árbevétellel rendelkező nagyvállalkozások vették figyelembe a CSR-t a költség- és bevételtervezésnél.

lehet az akadályozó tényező azoknál a vállalatoknál, ahol nem jelenik meg a CSR-controllingkonceptió, és az erre kapott válaszokat a 6. ábra foglalja össze. Ezt a kérdést nem volt kötelező kitölteni, és a vállalatok 86%-a töltötte ki, pontosan azok a vállalkozások, melyeknél nem jelent meg a CSR-controllingkonceptió. A válaszok száma meghaladta a kitöltők számát, hiszen több lehetőséget is kiválaszthatott egy adott vállalat. Közel a vállalatok fele jelölte meg fő indoknak az erőforráshiányt (48%), illetve az ismerethiányt (31%). Ezen felül a vállalkozások 34%-a szerint a CSR-controlling nem releváns a vállalat számára. A technológiai fejlettség hiányát a vállalatok 10%-a jelölte meg, valamint két vállalat szerint a CSR-tevékenységek controlling nélkül is nyomon követhetők, így ezért nem vezették be. A kitöltők 17%-a esetében állt tervezés alatt a CSR-controlling bevezetése (6. ábra).

6. ábra
A CSR-controlling hiányának okai a kitöltő vállalatoknál (N = 86)



Forrás: a szerzők saját számítása

3. táblázat
A „A költség- és bevételtervezésnél figyelembe veszi a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait?” kérdés kategóriának összevetése más változókkal (első oszlopban jelölve) Khi-négyzet-próba segítségével

Csoport változó	Khi-négyzet (χ^2)	Szabadságfok	p-érték
Tulajdonosi kör	15,92	3	0,00*
Jogi forma	1,41	1	0,23
Cégméret	15,76	3	0,00*
Éves nettó árbevétel	10,31	3	0,01*
Mióta végez CSR-tevékenységet?	3,73	2	0,15

Megjegyzés: A * az 5%-os szignifikanciaszinten kimutatott statisztikai különbséget jelenti.

Forrás: a szerzők saját számítása

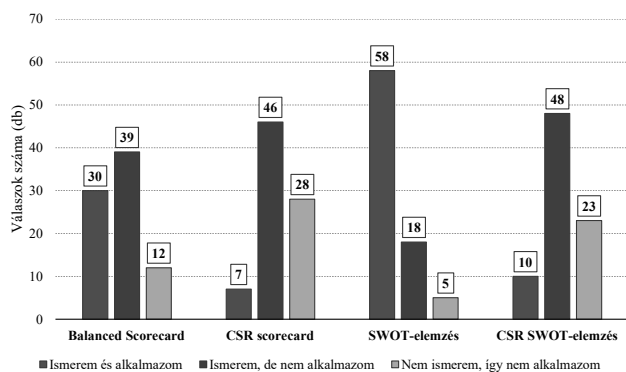
A kitöltők 44%-a nem hallott még a CSR-controllingról, és csupán a kitöltő vállalatok 17%-a alkalmazta azt (ez mindössze 14 vállalkozást jelentett). Nagyság szerinti megoszlás esetén a nagyvállalkozások köre dominált (93%), 57%-a külföldi, míg 21%-a vegyes tulajdonú volt és jellemzően több mint 3 éve foglalkoztak CSR-rel (73%). Megkérdezésük alapján a CSR-controlling előnyeinek főleg a megbízható kép a CSR-tevékenység költségeiről és pozitív hozadékairól, valamint a CSR-tevékenység hatékonyabb megvalósítása számítottak. Ezen felül megjelent a megtakarítások és az átláthatóbb költségtervezés szerepe is. Felmértük azt is, hogy mi

CSR-költségvetést a vállalatok túlnyomó része (64%) nem végzett, míg a kitöltők 51%-a vette figyelembe a költség- és jövedelemtervezésnél a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait. A CSR-controllingot segítő költségkalkulációs módszerek közül az activity based costingot a vállalatok több mint fele (52%), az életciklusköltség-számítást a kitöltők 30%-a, de az anyagáramlási költség-számítást kevesebb, mint a vállalatok negyede (22%) alkalmazta. A CSR-controllinghoz kapcsolódó további eszközök vizsgálatánál a kitöltők körét 81-re szűkítettük, mivel kizártuk azon 19 vállalat válaszait, akiknél nem jelenik meg a vállalkozásban a CSR. Összességében nézve

a vállalatok alkalmazták az egyes CSR-controllingot támogató eszközöket, de nem ezek voltak a jellemzők a legtöbb esetben. A vállalatok 94%-a ismerte a SWOT-elemzést, és 72%-uk alkalmazta is. Ezzel szemben a CSR SWOT-elemzést a vállalatok 72%-a ismerte, de mindössze 12%-a alkalmazta. A Balanced Scorecardot a vállalatok 85%-a ismerte, azonban csupán 37%-a alkalmazta, míg a CSR Scorecardnál 65% és 9% volt ugyanez az érték. Ezek alapján a CSR-szemponokat figyelembe vevő módszerek alkalmazásának hiánya legtöbb esetben nem abból fakadt, hogy az egyes vállalatok nem ismerték az adott módszert. Az eredmények alapján a CSR Scorecardot és a CSR SWOT-elemzést csak a nagyvállalatok alkalmazták, míg a külföldi tulajdonú vállalatoknak mindössze a 18%-a nem ismerte, és ezért nem alkalmazta ezeket a módszereket (7. ábra). Az eredmények ezen felül azt mutatták, hogy a vállalatok csupán 10%-ánál volt jelen a CSR-al foglalkozó önálló osztály, míg 19%-a esetében egyáltalán nem jelent meg a CSR. A vállalatok 60%-a nem rendelkezett CSR-startégiával és 69%-a nem is tett közzé CSR-jelentést. A költség- és bevételtervezésnél a vállalatok 49%-a nem vette figyelembe a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjait, valamint CSR-költségvetést 74%-uk nem is készített. Ezek az értékek, habár numerikusan eltérnek, de nagyságrendileg megegyeznek más magyarországi felmérések eredményeivel (Fekete-Berzsenyi & Kozma, 2023).

7. ábra

A Balanced Scorecard, a CSR Scorecard, a SWOT-elemzés és a CSR SWOT-elemzés ismerete és alkalmazása a vállalatok körében (N = 81)



Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

A globális gazdasági, társadalmi és környezeti problémák fokozódásával egyre nagyobb hangsúlyt kapott az az elvárás, hogy a vállalkozások foglalkozzanak ezekkel a kérdésekkel a működésük során. Ennek a kutatásnak az eredményei azt mutatták, hogy a vállalkozások sikeresen felismerték a társadalmi felelősségvállalás fontosságát és fontosnak tartották azt, de annak megvalósítása és a döntéshozatalba való integrálása még nem minden esetben ment végbe. Az eredmények alapján az mutatható ki, hogy a főleg külföldi tulajdonú, magas árbevételű vállalkozásoknál nemcsak hangsúlyosabb volt a CSR szerepe, hanem többet is költöttek rá. Ezen felül azok a vállalkozások, akik

régebb óta végeztek CSR-t, fontosabbnak is ítélték azt, amely utalhat a CSR-tevékenység időtartamára. Ennek oka részben az lehet, hogy a nagyvállalkozások kiterjedt kapcsolatrendszerrel, régiókon vagy országhatárokon átívelő tevékenységgel és nemzetközi fogyasztói bázissal rendelkeznek. Ezek a tényezők és a gyakori közéleti szerepvállalás jelentős elvárásokat támaszthat a vállalkozásokkal szemben. Ezek a tényezők nem feltétlenül jelennek meg egy mikrovállalkozás esetében, ahol valószínűleg nem is lehet akkora hatást elérni a CSR segítségével. Ennek ellenére a mikrovállalkozások esetében sem felesleges a CSR, egyúttal előfordulhat, hogy végeznek ilyen tevékenységet, de nem „nevezik nevén”.

Mivel a nyugat-európai vállalkozásoknál már régebb óta lehetőség nyílt társadalmi felelősségvállalásra, ezért komolyabb hagyományokkal rendelkeznek. Az eredményeink által alátámasztott külföldi és magyar tulajdon esetében a különbségek más kutatásokban is megjelentek. Például több kutatás hangsúlyozta azt, hogy a magyarországi vállalkozásoknál a piaci szereplők felől érkező nyomás viszonylag gyenge, így fokozott állami szintű beavatkozásra és ellenőrzésre számítanak a CSR-kérdésekben. Ezen felül az üzleti meggyőződés még mindig a legfontosabb szempontnak tűnik a CSR-kérdéskörében is (Győri et al., 2021). Eredményeink összhangban álltak ezekkel a következtetésekkel.

A válaszadók 22%-ánál nem határozták meg, hogy mennyit költenek CSR-tevékenységre. Viszont azok a vállalatok, amelyek fontosabbnak ítélték a társadalmi felelősségvállalást, az árbevételük nagyobb százalékát is fordították erre. Itt viszont azt is figyelembe kell venni, hogy a CSR-lehetőségeket korlátozhatja az adott vállalkozás által elért árbevétel. A társadalmi felelősségvállaláson belül kiemelt szerepe volt a környezetvédelemnek és a társadalmi kérdéseknek. Ennek szerepe volt abban, hogy ezeket a területeket viszonylag jól beárazza a piac, másrészt erős a közösségi nyomás is az adott vállalkozásokon. Ágazati felbontásban a mezőgazdasági ágazatban kevésbé volt hangsúlyos a CSR szerepe. Esetükben valószínűleg kevesebb olyan tevékenységet találni, amely a társadalmi felelősségvállalás mellett fogyasztói előnyöket is kovácsol, mivel a partneri hálózatuk rendkívül más lehet, mint egy multinacionális nagyvállalatnak. Ennek ellenére érdekes dualitás fedezhető fel itt, hiszen a környezeti problémák közvetlenül érintik a mezőgazdaság és az élelmiszeripar vállalkozásait. Hasonló eredményeket közölt Biró és Szalmáné Csete (2020) is a nemzetközi szakirodalmat tekintve.

A CSR-controlling fontosságát szintén felismerték a vállalatok, de a CSR-controllingnak integrálódnia kell a CSR-stratégiába is a hatékonyság növelése érdekében. A CSR-controlling nagyszerű lehetőséget nyújthat a vállalatok számára, megfelelő kialakítás és a vállalati stratégiába történő integrálás mellett. Viszont ehhez mérsékelni kell azokat a tényezőket, amelyek gátolják ezek elterjedését. Az eredmények alapján a hátráltató tényezők főleg az erőforrás és az ismeret hiányára voltak visszavezethetők. Számos vállalkozás (a kitöltők 34%-a) nem tartotta egyúttal relevánsnak a CSR-controlling bevezetését és 100 kitöltő közül mindössze 14 vállalat volt, melynél

a CSR-controllingot bevezették. E vállalatok válasza alapján a legmagasabb értékelést a „megbízható kép a CSR-tevékenység költségeiről és pozitív hozadékaikról”, valamint a „CSR-tevékenység hatékonyabb megvalósítása” kapta. Ezen felül a lehetséges megtakarítások és az átláthatóbb költségtervezés is szerepet játszott a CSR-controlling bevezetésében. A CSR növekvő fontossága a nagyvállalatok körében a fenntarthatósági jelentésekre vonatkozó folyamatos szigorításoknak, valamint a külföldi tulajdonú cégek esetében a fogyasztói és partneri kapcsolatok elvárásainak köszönhető. Az eredmények alapján a hazai vállalatok életében még nem érkezett el a CSR-controlling ideje, hiszen a kitöltők alacsony hányada alkalmazta ezt a koncepciót. Ez részben arra is vezethető vissza, hogy ez egy rendkívül új területnek tekinthető. Mindenképpen javasolt a vállalkozások számára a költség- és bevételvezetés módszereinek bővítése és azok során a társadalmi felelősségvállalás egyes releváns tényezőinek figyelembevétele. Ez nemcsak társadalmi haszonnal járna, hanem a vállalkozások életpályája során megkönnyítené a CSR-controlling adaptálását is a későbbiekben.

Az eredmények alapján több területet is érdemes lehet kutatni a jövőben. A CSR-controlling szakirodalma nem igazán kiterjedt, így gyakorlatilag minden ezirányú eredmény segítheti a vállalati döntéshozókat. Egyúttal érdemes lehet megvizsgálni azt is, hogy egy vállalkozás miért döntött/nem döntött egy adott CSR-terület mellett. Fontos lehet felmérni vállalkozási szinten is azt, hogy a vállalkozás hol végezhet valós, mérhető hatású társadalmi felelősségvállalást, és ez milyen hatással lehet a vállalati versenyképességre. Érdemes lehet a controllingot tágabb környezetben, például a digitalizációs trendekkel együtt vizsgálni, mivel a CSR, a controlling és a digitalizáció kapcsolata erősödhet a jövőben.

Felhasznált irodalom

- Adams, C.A., & Frost, G.R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Biró, K., & Szalmáné Csete, M. (2021). Corporate social responsibility in agribusiness: climate-related empirical findings from Hungary. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 5674-5694. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00838-3>
- Bowen, H.R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20qlw8f>
- Busch, T., Barnett, M.L., Burritt, R.L., Cashore, B.W., Freeman, R.E., Henriques, I., . . . York, J. (2024). Moving beyond “the” business case: How to make corporate sustainability work. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 776-787. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3514>
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A.B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Cho, S.J., Chung, C.Y., & Young, J. (2019). Study on the Relationship between CSR and Financial Performance. *Sustainability*, 11(2), 343. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/343>
- Deutsch, N., & Pintér, É. (2018). A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat a magyar bankszektorban a globális válságot követő években. *Hitelintézeti Szemle/Financial and Economic Review*, 17(2), 124-145. <http://doi.org/10.25201/HSZ.17.2.124145>
- Dunn, O.J. (1964). Multiple Comparisons Using Rank Sums. *Technometrics*, 6(3), 241-252. <https://doi.org/10.2307/1266041>
- Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32(5), 735-751. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.004>
- European Commission. (2001). *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, COM (2001) 366 E. Commission. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>
- Fain, M. (2020). A vállalati társadalmi teljesítmény rövid távú hatásai a pénzügyi jövedelmezőségre. *Közgazdaság*, 15(2), 163-179. <https://doi.org/10.14267/RETP2020.02.20>
- Fekete-Berzsenyi, H., Bosnyák-Simon, N., & Molnár, T. (2024). Current and expected level of development of environmental strategies: A survey of Hungarian companies. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(10), 19-32. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.10.02>
- Fekete-Berzsenyi, H., & Kozma, D.E. (2023). Green Controlling methods in Hungarian corporate practices. In J. Dyczkowska (Ed.), *Sustainable performance in business organisations and institutions: Measurements, reporting and management* (pp. 229-243). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2023.83.1>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. SAGE Publications Ltd
- Görgényi-Hegyess, É., Nathan, R.J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Well-being and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/2/55>
- Günther, E., Endrikat, J., & Günther, T. (2016). CSR im Controlling. In E. Günther & K.H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 3-21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_1

- Györi, Z., Madarasiné Szirmai, A., Csillag, S., & Bánhegyi, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Hungary: The Current State of CSR in Hungary. In *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility: In the Era of Sustainable Development Goals* (pp. 193-211). Springer.
- Harangzó, G. (2025). A környezeti motivációk, a környezeti teljesítmény és a versenyképesség láncolata: Egy PLS-SEM alapú megközelítés a hazai vállalatok körében. *Statistikai Szemle*, 103(10), 954-979. <https://doi.org/10.20311/stat2025.10.hu0954>
- Horváth, P. (2018). „Green“ Controlling - Umweltorientierung in der Unternehmenssteuerung. In P. Velte, S. Müller, S.C. Weber, R. Sassen, & A. Mammen (Eds.), *Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (pp. 611-621). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21634-4_35
- Horváth, P., & Berlin, S. (2016). Green-Controlling-Roadmap – Ansätze in der Unternehmenspraxis. In E. Günther & K.-H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 23-39). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_2
- ISO. (2010). Guidance on social responsibility In *ISO 26000:2010(E)* (pp. 14). Switzerland.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market Orientation and CSR: Performance Implications. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2555-y>
- Kruskal, W.H., & Wallis, W.A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- Kuttner, M. (2022). Corporate Social Responsibility-Controlling: Eine instrumentelle Perspektive. In B. Feldbauer-Durstmüller & S. Mayr (Eds.), *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Spezialaspekte* (pp. 221-233). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35169-4_12
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Marolt, M., Pucihar, A., Kljajić Borštnar, M., Lenart, G., Vidmar, D., Szabó, I., . . . Szabó, Z. (2024). Impact of COVID-19 pandemic on SMEs digital transformation journey—Slovenian and Hungarian experiences. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(11), 29-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.11.03>
- Mayr, S. (2016). Strategische Perspektive bei der Integration der CSR in das Controlling unter besonderer Berücksichtigung von KMU. In E. Günther & K.-H. Steinke (Eds.), *CSR und Controlling: Unternehmerische Verantwortung als Gestaltungsaufgabe des Controlling* (pp. 117-131). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47702-1_8
- Mayr, S., & Ausweger, M. (2013). CSR-Strategien mittels CSR-Scorecard erfolgreich umsetzen. *Controlling & Management Review*, 57(4), 36-44. <https://doi.org/10.1365/sl2176-013-0779-1>
- Metzker, Z., & Suler, P. (2022). CSR conception and its prospective implementation in the SMEs business of Visegrad countries. *Transformations in Business & Economics*, 21(1) 55, 274-289. https://www.researchgate.net/publication/359399601_CSR_Conception_and_its_Pro prospective_Implementation_in_the_SMEs_Business_of_Visegrad_Countries
- Pataki, G., Szántó, R., & Matolay, R. (2015). CSR Online and in Real Terms: A Critical Analysis of Controversial Sectors in Hungary. In *Corporate Social Responsibility in the Digital Age* (Vol. 7, pp. 241-264). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320150000007019>
- Reisinger, A. (2023). Challenges in the CSR–Competitiveness Relationship Based on the Literature. *Financial and Economic Review*, 22(1), 104-125. <https://en-hitelintezeti-szemle.mnb.hu/letoltes/fer-22-1-st4-reisinger.pdf>
- Reizingerné Ducsa, A., & Hajdu, T.Z. (2024). Pénzügyi teljesítmény és fenntarthatóság: az ESG-minősítés hatása a társaságok számviteli értékelésére. *Magyar Tudomány*, 185(2), 171-183. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.2.2>
- Saáry, R., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2021). A biztonságához köthető vállalati felelősségvállalás vizsgálata. *Polgári Szemle*, 17(4-6), 182-200. https://real.mtak.hu/138183/1/psz_2021_1-4.szam_13.pdf
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4), 339-346. <https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555>
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Surman, V., & Böcskei, E. (2023). Sustainability in the Hungarian small and medium-sized enterprise sector. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(10), 15-28. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.02>
- Takács, A. (2024). Empirikus bizonyítékok a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának pozitív befektetői és fogyasztói megítélésére. *Statistikai Szemle*, 102(9), 879-895.
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P.P.M.A.R., Duran, P., & van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
- Wagenhofer, A. (2024). Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>

FELHÍVÁS PUBLIKÁCIÓS NÍVÓDÍJRA

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottsága, Marketingtudományi Albizottsága és Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottsága ismét Publikációs Nívódíjat hirdet. A díjakra 2025-ben megjelent nyomtatott és/vagy online publikációkkal lehet pályázni, illetve javaslatot tenni a következő három kategóriában, megjelölve, hogy mely albizottság nívódíjára javasolják az adott publikációt:

- Magyar nyelvű folyóiratcikk,
- Idegen nyelvű folyóiratcikk,
- Szakkönyv / tanulmány szakkönyvben.

Az albizottságok fenntartják a lehetőséget, hogy közös díjat adjanak ki.

Kérjük a Gazdálkodástudományi Bizottsághoz kapcsolódó köztestületi tagokat, hogy legkésőbb **2026. május 31-ig** tegyenek javaslatot azon 2025-ben megjelent publikációkra, melyek megítélésük szerint sikerrel pályázhatnak a Nívódíjakra! Saját publikációk és más szerzők publikációi is javasolhatók.

A javaslatoknál kérjük vegyék figyelembe, hogy kizárólag olyan, az MTMT-ben rögzített szakcikk, illetve szakkönyv díjazható, melynek legalább egy szerzője az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság köztestületi tagja. Ajánlásukat a javasolt – saját vagy más szerzők által jegyzett – publikációk pontos hivatkozási adatainak megadásával és rövid szakmai indoklással a következő formanyomtatvány kitöltésével tehetik meg: <https://forms.office.com/e/Gz0Ew9a5DE>.

A beérkezett pályaműveket az adott Albizottság munkáját támogató Nívódíj Munkabizottság tagjai értékelik. Az értékelési folyamatban, ezen szakterületek fejlődésére tekintettel, az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Informatika Albizottságának és Fenntarthatósági Albizottságának képviselői is részt vesznek. A Munkabizottság döntése során figyelembe veszi a javasolt pályaművek szakmai, tudományos színvonalát, a tárgyalt témakör relevanciáját, a tudományág fejlődésére gyakorolt hatását. A folyóiratok értékelésénél az MTA IX. Osztályának folyóiratlistája és a Scimago nemzetközi folyóiratlistája irányadó. Amennyiben valamely publikációt a Gazdálkodástudományi Bizottság több albizottságának nívódíjára is javasolnak, a munkabizottságok a szerzők javaslatát veszik figyelembe, ennek hiányában egyeztetnek a besorolásáról, hogy mely albizottság nívódíjáért indulhat.

A Nívódíjak átadására várhatóan a Gazdálkodástudományi Bizottság Tudomány Ünnepe alkalmából szervezett konferenciáján vagy kapcsoló bizottsági ülésen kerül sor. Az eredményeket az Albizottságok a Vezetéstudomány és Közgazdasági Szemle folyóiratokban is közzéteszik.

Budapest, 2026. április 15.

Melléklet: Az egyes Albizottságok Publikációs Nívódíj Munkabizottságának tagjai

Veres Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem - az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Publikációs Nívódíj Munkabizottság elnöke

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság **Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság** Publikációs Nívódíj Munkabizottság tagjai:

Gelei Andrea, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság elnöke,
Wimmer Ágnes, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság Publikációs Nívódíj Munkabizottságának elnöke.

Felkért tagok:

Aranyossy Márta, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem
Bélyácz Iván, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem;
Dobos Imre, egyetemi tanár, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem;
Görög Mihály, egyetemi tanár, Pannon Egyetem;
Tátrai Tünde, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem
Szerb László, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem;
Kisfürjesi Nóra, adjunktus, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, a bizottság titkára.

Társ-albizottságok területének képviselői:

Fertő Imre, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (a Fenntarthatósági Albizottság képviselőjében),
Kenesei Zsófia, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (a Marketingtudományi Albizottság képviselőjében),
Kosztván Zsolt, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (az Informatikai Albizottság képviselőjében),
Kovács Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem (a Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság képviselőjében).

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság **Marketingtudományi Albizottság** Publikációs Nívódíj Munkabizottság tagjai:

Mitev Ariel, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Marketingtudományi Albizottság elnöke,
Keszey Tamara, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Marketingtudományi Albizottsága Publikációs Nívódíj Munkabizottságának elnöke.

Felkért tagok:

Balaton Károly, professor emeritus, Miskolci Egyetem;
Berács József, professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem;
Dinya László, professor emeritus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem;
Hetesi Erzsébet, professor emerita, Szegedi Tudományegyetem;
Hlédik Erika, egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem;
Piskóti István, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem;
Rekettye Gábor, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem;
Szalkai Zsuzsanna, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem;
Szűcs Krisztián, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem;
Törőcsik Mária, professor emerita, Pécsi Tudományegyetem;
Veres Zoltán, egyetemi tanár, Pannon Egyetem;
Kisfürjesi Nóra, adjunktus, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, a bizottság titkára.

Társ-albizottság területének képviselője:

Ásványi Katalin, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (a Fenntarthatósági Albizottság képviselőjében).

Az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság **Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság** Publikációs Nívódíj Munkabizottság tagjai:

Bakacsi Gyula, egyetemi tanár, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottság elnöke,

Heidrich Balázs, egyetemi tanár, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem – az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Vezetés- és Szervezéstudományi Albizottsága Publikációs Nívódíj Munkabizottságának elnöke.

Felkért tagok:

Balaton Károly, professor emeritus, Miskolci Egyetem;

Bencsik Andrea, egyetemi tanár, Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem;

Dobák Miklós, professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem;

Sasvári Péter, egyetemi docens, Nemzeti Közszolgálati Egyetem;

Kisfűrjesi Nóra, adjunktus, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, a bizottság titkára.

Társ-albizottságok területének képviselői:

Agárdi Irma, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem (a Marketingtudományi Albizottság képviselőjében)

Szigeti Cecília, egyetemi tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem (a Fenntarthatósági Albizottság képviselőjében),

Wimmer Ágnes, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem (az Ipar- és Vállalatgazdaságtan Albizottság képviselőjében).

