

„Kérem, gondoljon a környezetre, mielőtt kinyomtatja ezt a cikket!” – A belső marketing szerepe a szervezetek környezetvédelmi erőfeszítéseinek közvetítésében és hatása a fiatal munkavállalók elégedettségére

Hubert József

Budapesti Corvinus Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.03.06

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány azt vizsgálja, miként befolyásolják a munkavállalók elégedettségét a munkaadó szervezet környezeti impaktjáról szóló híradások, és ez a hatás milyen módon vonható kontroll alá a belső marketing eszközeivel.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A téma alul kutatott természete miatt a kutatás feltáró jellegű, kvalitatív elemzésre támaszkodik. A megkérdezésben 76 fő, egyetemista korú válaszadó vett részt, akik előre megadott szempontok szerint írtak jellemzést munkahelyükről. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy szélesebb körben (egy fős vállalkozásoktól a multinacionális cégekig, profitorientált vállalkozásoktól a non-profit szféra szereplőig) megismerhető legyen a fiatalabb generáció véleménye.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány feltárta, hogy a belső marketing kedvező és kedvezőtlen hatással is lehet a munkavállalói elégedettségre. A kedvező hatás kiaknázásához a szervezeteknek szinkronba kell hozniuk a környezetvédelmi tevékenység szintjével az arról szóló kommunikáció szintjét. További eredményként felállításra került egy modell, ami a munkavállalók szemszögéből értelmezi a szervezet környezeti impaktjáról szóló híradások szerepét a munkahellyel való elégedettségben. A kutatás ráirányítja a marketing szakemberek figyelmét arra, hogy a vállalatok környezetvédelmi impaktja nem csak a fogyasztók, de a munkavállalók szempontjából is meghatározó lehet. A szervezetek a belső marketing eszköztára révén kontrollálhatják a folyamatot, ami azonban gondos tervezést igényel, hogy elkerüljék a céltzottal ellentétes hatást.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a munkatársak megfelelő tájékoztatására. A belső marketing csatornák összehangolása mellett fontos szempont kell legyen az is, hogy a tényleges tevékenység (környezeti impakt) és az azokról szóló hírek szinkronban legyenek, az ellentmondások ugyanis a szervezet tagjainak elkötelezettségét erodálhatják.

Kulcsszavak: belső marketing; környezeti hatás; munkavállalói elégedettség

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A szervezetek nem csak a fogyasztók, de saját munkavállalók irányába is végeznek marketing tevékenységet, melyet összefoglalóan belső marketingnek nevezünk (Dinya 1999). E folyamatok fontos célja a fiatal tehetségek toborzásának elősegítése és megtartása, hiszen a vállalatok *"egyre inkább versenyeznek a magasan képzett személyzetért különböző szakmai területeken"* (Maheshwari *et al.* 2017, 749). A szakirodalom megmutatta: a fiatalabb generációk pozitívan reagálnak a zöld üzenetekre és a fenntarthatósági intézkedésekre, például az újrahasznosításra, környezetbarát vásárlásra stb. (Fulleton *et al.* 2019, Kapferer & Michaut-Denizeau 2020). Az szintén ismert, hogy a munkavállalói elégedettség pozitív összefüggésben van egyéb, a szervezetek szempontjából fontos kimeneti változókkal (versenyképesség, profit, ld. Wang *et al.* 2020). Azt ugyanakkor kevesebb kutatás vizsgálta, hogy a vállalatok környezeti hatása (legyen szó akár pozitív akár negatív impaktorról) milyen módon befolyásolja a szervezet munkavállalóit. Jelen tanulmány két kérdésre keresi a választ. A cél annak feltárása, hogy a vállalati működés környezeti hatásai milyen befolyással bírnak a munkavállalók elégedettségére, a fiatalabb generációhoz tartozó alkalmazottak esetén, valamint vizsgálom azt is, hogy a cég vezetése miként képes ezt a hatást ellenőrzése alá vonni a belső marketing eszközeivel.

Jelen tanulmány a fenti kérdések megválaszolásával hozzájárul a belső marketing eszköztárának pontosabb megértéséhez a vállalatok környezeti impaktjával kapcsolatosan. Az elméleti áttekintés - a kutatási kérdésekkel összhangban - a fiatalabb generációkra fókuszál. Ezek alapján egy olyan kutatási keret kerül felállításra, amely igazodási pontot kínál, feltárva a téma szempontjából meghatározó külső és belső hatásokat. A keretben feltételezett kapcsolatok vizsgálata kvalitatív eszközökkel történt, a kutatási kérdés jellegéből fakadóan feltáró típusú vizsgálódásra van szükség. A cikkben bemutatott eredmények nemcsak értékes betekintést nyújtanak az akadémiai kutatások által eddig jobbára paragon hagyott területre, de egyúttal előkészítik a téma kvantitatív eszköztárral történő kutatását is.

SZAKIRODALMI HÁTTER LITERATURE REVIEW

Az emberi erőforrás menedzsmentet, mint vállalati funkciót, valamint a belső marketing erőfeszítéseket akadémiai kutatások csak ritkán kapcsolják össze a fenntarthatóság témakörével (Cho & Choi 2021, Jyoti 2019). A téma kutatásával foglalkozó szakirodalom alapján ugyanakkor kijelenthető: a kapcsolat megteremtése számos pozitív eredménnyel kecsegtet, elsősorban azért, hogy növelheti a munkavállalók munkahellyel kapcsolatos elégedettségét (Cheng 2020). A belső marketing eszközeinek szisztematikus alkalmazása és HR folyamatokkal történő összekapcsolása a pozitív szájreklámon keresztül javíthatja a toborzás hatékonyságát, fokozhatja a termelékenységét, és növelheti munkavállaló elégedettségét és bizalmát munkahelye irányába. Összességében kijelenthető: a két terület összekapcsolása pozitív hatást gyakorolhat a fenntartható versenyelőnyre is.

Ahhoz, hogy megértsük a környezetvédelem hatását a munkavállalók munkahellyel kapcsolatos attitűdjére, először tisztán kell látnunk azt, milyen sokféle tényező befolyásolja a munkavállalók zöld magatartását munkahelyi kontextusban. Ezek közt személyes és kontextuális tényezők egyaránt megtalálhatóak. Norton *et al.* (2014) megközelítésében a szervezeti kultúra és a formális szervezeti irányelvekkel kapcsolatos észlelések alakítják az alkalmazottak környezetbarát hozzáállását, amely lehet feladatfüggő vagy proaktív (Wessellink *et al.* 2017). Személyes jellemzők, a munkavállaló emberi tulajdonságai, valamint az egyén témával kapcsolatos ismeretei, illetve hiedelmei (például a környezethez, vagy a klímaváltozáshoz kapcsolódó személyes észlelései és tudása) meghatározó befolyással bírnak az emberek környezetbarát magatartására és elkötelezettségére - ez pedig a magánéleten túl társadalmi relációkban, így munkahelyi kontextusban is megmutatkozik (Tian *et al.* 2020).

Jelen tanulmányban vizsgált kutatási kérdés másik oldala az egyén és szervezet relációjában értelmezhető, amely sokrétű és eltérő érdekek által vezérelt, dinamikus viszony. A vállalati vezetés részéről elsősorban a belső marketing eszköztára áll rendelkezésre, melynek révén a kapcsolat alakítható – beleértve a formális és informális eszközöket is (Párkányi 1996). Kutatások támasztják alá, hogy a belső marketing fontos eszköz *"a szervezeti ellenállás leküzdésére, valamint az alkalmazottak összehangolására, motiválására és integrálására a vállalati és funkcionális stratégiák hatékony végrehajtása érdekében"* (Rafiq-Ahmed 1993, 222).

Világos, hogy a belső marketing konfigurációja alapvető abból a szempontból, hogy a menedzsment a vállalat pozitív környezeti impaktjának szervezetre gyakorolt kedvező hatásait képes-e kiaknázni, és az esetleges negatív impakt hatásait kontroll alatt tartani. (Megjegyzendő: a vállalatok nem mindig képesek a fenntarthatósági vállalásaik valamennyi előnyét megjeleníteni, mivel tartanak attól, hogy az érintettek az erőteljes kommunikációs tevékenységet „zöldre mosásként” érzlelik, ld. Derqui 2020).

Párkányi (1996) megközelítését elfogadva jelen kutatásban a belső marketing eszköztár részének tekintjük a belső kommunikációt, ami a vállalaton belüli érintettek (munkavállalók, menedzsment) közötti párbeszédet takarja (Berry 1992). Ezen belül különböző irányú csatornák léteznek: fentről lefelé, lentől felfelé irányuló, valamint vízszintes (Párkányi 1996). A téma szempontjából mindegyik jelentőséggel bír, de a megfogalmazott kutatási kérdésekkel összhangban a vizsgálódás fő fókusza a fentről lefelé irányuló, vagyis a menedzsment által irányított kommunikáció, melynek az alkalmazottak jelentik a célközönséget. A szakirodalom konszenzusos álláspontjának tekinthető, hogy ez kiemelt fontosságú eszköz, aminek *„jelentős szerepe van a szervezetet érő hatások elfogadásában, a stratégiai gondolkodás kialakításában, a szervezeti működés koordinálásában.”* (Gróf 2001, 26). Derqui a belső érintettekkel célzó kommunikációs tevékenység fontosságát nem csak a hatások elemzésében és elfogadásában látja, véleménye szerint annak *„szerepe van a szervezetben szükséges változások végrehajtásában”* (Derqui 2020, 2714). Összességében elmondható: a külső történések, valamint a belső kommunikáció együttes hatása a dolgozói elégedettségre ismert tény a szakirodalomban (Németh 2009, Gulyásné 2017).

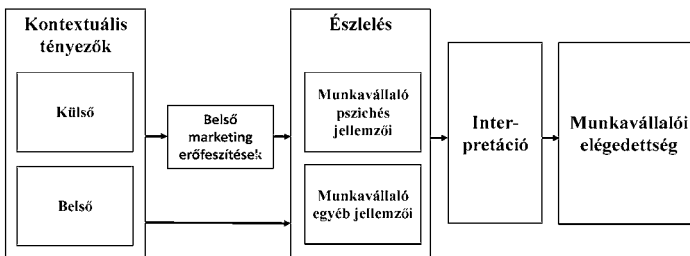
Érdemes megvizsgálni azt is, a magyar munkavállalók, illetve szervezetek milyen sajátosságokat mutatnak, melyeket figyelembe kell venni témánk

kutatásában. Hazai kutatók arra világítottak rá: a nemzetközi trendekkel összhangban a magyar fiataloknál a környezetvédelmi szempontok egyre hangsúlyosabban jelennek meg életük legkülönfélébb területein. Az Y, Z (és még fiatalabb) generáció tagjainál a *“zöld gondolat”* hatással van a fogyasztói döntések meghozatalára (lásd Németh és tsai 2023, Guld 2020), formálják attitűdjeiket és magatartásukat (Szűcs - Hámori 2016), de hatásuk kimutatható olyan, a marketingtől távolabb eső területeken is, mint a gyereknevelés (Konyha 2011) vagy éppen a lelki egészség ápolása (Vass 2016). A téma munkavállalói oldalról történő feldolgozása azonban még feltárára vár.

Összegezve a szakirodalmi áttekintést, kijelenthető: a belső marketing eszközei közvetítő szerepet töltenek be, elősegítve és fenntartva a releváns ismeretek áramlását a szervezetben munkavállalók és vezetés közt. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt, hogy - különösen a közösségi média és az információ dömping korában - ez nem tekinthető az alkalmazottak kizárólagos információforrásának a szervezetek környezeti impaktja kapcsán (sem), így a javasolt modellnek külső hatással is számolnia kell. Korábbi kutatások igazolták, hogy a környezetvédelemmel kapcsolatos attitűdöt jelentős mértékben befolyásolják kontextuális tényezők (Nye & Hargreaves 2010, Wesselink *et al.* 2017), ezért a javasolt modell a szervezet szempontjából belső és külső tényezőkre is utal. Az elméleti keret egy további feltevése, hogy az összes információ (illetve hatás) közvetlenül vagy közvetve eljut az alkalmazottakhoz (észlelés), miközben a vizsgálódás fő fókusza a belső marketing erőfeszítésekre esik. A keretben az információk nem önmagukban, hanem az egyéni interpretációktól függően fejtik ki hatásukat (munkáltatóval való elégedettség szintje).

A szakirodalmi áttekintés alapján megfogalmazott „generikus” modellt az alábbi 1. ábra mutatja be.

1. ábra: Elméleti keret
Figure 1. Theoretical framework



Forrás: saját szerkesztés

ANYAG ÉS MÓDSZER
MATERIAL AND METHODS

A téma tanulmányozásához kvalitatív módszertant választottam, azon belül esszé elemzést végeztem. A mintát 24-28 év közötti korú, mester szakos hallgatók jelentették, akik a Budapesti Corvinus Egyetem egy marketing kurzusát felvették (2020/21 tavaszi szemeszter), és legalább 6 hónapnyi munkatapasztalattal rendelkeztek. Az adatokat online gyűjtöttem, 2021. március végén: a résztvevőknek 6 feltáró és 8 demográfiai típusú, valamint leíró jellegű esszé kérdést kellett megválaszolniuk egy olyan rendszerben (Qualtrics), ami nem csak a válaszok karakterszámban mért hosszát, de az írásra fordított időt is mérte. A hallgatói részvételt a kurzusban adott extra pontokkal ösztönöztem.

Az egyes esszé kérdésekre minimum karakterszámok kerültek beállításra (300-1000 karakter/kérdés),

a válaszok ezeket jellemzően 50-70 szószalékkal meghaladták. A beérkezett válaszokat tartalmi megfontolások alapján kerültek szűrésre, a végső mintát 76 hallgató válasza jelentették, ezek leíró adatait az 1. táblázat foglalja össze.

A kutatási kérdések megválaszolásához az összegyűjtött adatokat QDA analízissel (kategorizálás és címkézés) elemeztem, a kódolást CATMA szoftver segítette (Meister *et al.* 2020). Az adatok kvalitatív értékelése lehetővé tette a jelenségek mélyreható megértését, azonban számolni kell ennek a módszertannak a „szokásos” korlátaival is: az eredmények nem általánosíthatóak, a téma feltárására és nem annak leírására alkalmas. Az esszéírás lehetővé tette, hogy rövid idő alatt szélesebb körben történjen mintagyűjtés, tisztázó jellegű információgyűjtésre ugyanakkor korlátozott módon volt lehetőség, az eredeti adatgyűjtéstől elkülönülten zajló folyamatban.

1. táblázat: A minta bemutatása
Table 1. Sample overview

	Munkatapasztalat hossza (hónap)		Méret	Helyi vállalkozás	Nemzetközi szervezet	Kormányzati	NGO	Összesen
	Férfi	Nő						
Érvényes (n=)	29	47	Mikro (1-10 alkalmazott)	3	0	0	1	4
Átlag	21.0	18.4	Kicsi (11-50 alkalmazott)	6	3	1	0	10
Medián	18.0	15.4	Közepes (51-250 alkalmazott)	8	4	3	0	15
Minimum	6.0	6.0	Nagy (250+ alkalmazott)	4	36	5	2	47
Maximum	60.0	48.0	Összesen	21	43	9	3	76

Forrás: saját szerkesztés

EREDMÉNYEK
RESULTS

Kontextuális tényezők
Contextual factors

A válaszadók számos kontextuális tényezőt említettek, amelyek befolyásolták a szervezetek környezeti hatására vonatkozó észleléseiket - ezek egy része a munkahellyel volt kapcsolatos, de azon túlmutató tényezők is említésre kerültek. Többen kiemelték az intézményi támogatást, mint meghatározó befolyást, néhány válasz pedig a felső vezetés, valamint a szervezeti kultúra érték közvetítő szerepéről szólt (2. táblázat).

Nem csak a válaszokban érintett, de a felsorolásból feltűnően hiányzó válaszok is említést érdemelnek. Saját kortársaik, munkatársaik klímával, klímaváltozással kapcsolatos értékrendjét, attitűdjét egyetlen válaszadó sem említette meg, miköz-

ben feltételezhető, hogy ennek valós befolyása van az egyének percepcióira és döntéseire. A jelentős környezeti hatással bíró, de az irodai munkavégzéstől távol eső vállalati folyamatokat (pl. termelés, árubeszerzés, logisztika) szintén egyetlen megkérdezett sem fogalmazta bele saját válaszába. Ezzel szemben többen is hosszán írtak olyan tevékenységekről, folyamatokról, melyekkel napi munkájuk során rendszeresen találkoznak (pl. nyomtatás során megvalósuló papír pazarlás, szelektív hulladék gyűjtés lehetősége, illetve hiánya, csomagolás és csomagolásmenetség, műanyag hulladékok az irodában, stb). Ezek környezeti impaktja feltehetően eltérően a fentebb jelzett, válaszokban nem említett tényezőkkel való összehasonlításban.

Külső tényezők (pl. média, kormányzati intézkedések, egyéb társadalmi tényezők stb.) – az előzetes várakozásokkal ellentétben – nem kerültek említésre. Ennek egy oka lehet a kérdés megfogalmazása, amely külön kiemelte a vállalati tényezőket.

2. táblázat: Alkalmazottak környezetvédelmi attitűdjét befolyásoló munkahelyi tényezők
 Table 2. Workplace factors influencing the environmental attitude of employees

Tényezőcsoport	Tényezők	Példák és idézetek
Környezetvédelmi magatartás intézményi támogatása	(1) A munkavállalókkal kapcsolatban: (a) kötelező (pl. irányelvek), (b) ösztönző (pénzügyi vagy más jutalom) vagy (c) támogató (nem specifikus jutalom). (2) Környezetbarát munkakörnyezet kialakítása (főként helyi szinten). (3) Környezetbarát termelési mód (lehet helyi vagy távoli).	környezetbarát nyomtatási szabályzat, energiatakarékos izzók, szelektív hulladékgyűjtés, a nyomtatott média mellőzése a reklámokban, csomagolásmentes termékek előnyben részesítése a beszerzésnél <i>"A vállalati események környezetbarát megvalósítása, például olyan étterem kiválasztása, amely figyelmet fordít az öko barát megoldásokra"</i> (férfi, közepes méretű helyi vállalkozás, pénzügyi szektor)
Vezetés	Személyiség: (1) személyes példamutatás / annak hiánya; (2) zöld attitűd, érdeklődés a környezetvédelem iránt. Vezető szerep felvállalása: a szervezeti zöld magatartás határainak meghatározása.	<i>"Az alkalmazottaknak látniuk kellett, hogy a felső vezetők is ugyanezt teszik, és elkötelezettek."</i> (nő, nemzetközi nagyvállalat, szálloda) <i>"Évek óta kérem a vezetést, hogy cseréljék le a műanyag dolgokat, mindig negatív választ kaptunk"</i> (nő, helyi, kisvállalkozás, vendéglátóipar)
Szervezeti kultúra	Szervezeti értékek közvetítése, új munkavállalók integrációjának támogatása. A szervezeti kultúra innovatív zöld megoldások forrása lehet	<i>"Környezetbarát elemekkel átított szervezeti kultúra bontakozik ki, ami az innovatív zöld megoldások bölcsője is lehet."</i> (férfi, közepes méretű cég a pénzügyi szektorban) <i>"A szentmise része is a vállalati kultúrának - és van közösségépítő ereje"</i> (férfi, nagy nonprofit szervezet)
Munkatársak klímaérzékelése	<i>Nem került említésre</i>	-

Forrás: saját szerkesztés

A belső marketing szerepe Role of internal marketing

Figyelemre méltó, hogy a megkérdezésbe bevont munkavállalók a munkahelyük szervezetének méretétől, működési ágazattól, tulajdonosi körtől függetlenül minden egyes esetben be tudtak számolni belső marketing működéséről. Általánosságban elmondható, hogy azok a válaszadók, akik nagyrészt elégedettek voltak munkahelyükkel, pozitívabban ítélték meg a belső marketing erőfeszítéseket, mint azok, akik elégedetlenségüket fejezték ki munkájukkal és/vagy munkáltatójukkal. Az is igaz, hogy a belső kommunikáció hiánya időnként komoly problémákhoz vezet: *"Elvárható lenne a rendszeresebb tájékoztatás a vállalat életének történéseiről. Az információ hiány miatt olykor "lázadásszerű" légkört tapasztaltam"* (férfi, helyi nagyvállalat, gyógyszer nagykereskedelem).

A belső marketing csatornák információközvetítő szerepét sokan támogatták, sőt ez elvárásnéként is megfogalmazódott, a környezeti impakttal való relációban is. A megkérdezésbe bevont fiatalok kifejezetten érdeklődőnek tűntek az ilyen típusú témák iránt, egyes esetekben explicit módon kapcsolatba hozva azt a munkahelyükkel való elégedettség témájával. *"Jó érzés olvasni a vállalat környezetvédelmi lépéseiről, és ez pozitív hatással van a cég iránti hűségemre"* (nő, nagy nemzetközi cég, turisztikai szektor). Mások azonban azt is hangsúlyozták, hogy konkrét eredményeket várnak el ahhoz, hogy a belső marketing erőfeszítéseket eredményesnek ítéljék. *"Jó érzés volt beszámolóit hallani végre egy olyan „zöld” tevékenységről, ami kézzelfogható eredményeket produkált. Ha azonban olyan környezetvédelmi törekvésekre gondolok, melyek nem jártak látható eredménnyel, ezek sokszor csalódottság és bizalmatlanság érzést váltottak ki."* (nő, közepes

méretű szervezet, oktatási szektor). Az ilyen (belső marketing csatornákon keresztül zajló, vállalati környezetvédelmi vállalásokkal kapcsolatos) információ-továbbítás más tényezőkre is pozitív hatást gyakorol a megkérdezettek szerint: erősíti vezetők támogatását, hozzájárul a munkahelyi légkör javításához, és pozitív hatással van a munkavállalók mindennapi életére is.

Egyes esetekben érdekes "tovább gyűrűző hatásról" számoltak be a megkérdezettek. A munkáltató környezetvédelem iránti elkötelezettsége arra is ösztönözte a fiatalokat, hogy otthonukban is nagyobb figyelmet fordítsanak arra. Egyes válaszok alapján a fiatalabb generációk számára a munkahelyeken tapasztaltak, beleértve a formális és informális tényezőket is, mintaként szolgálnak a munkahelyen kívüli tevékenységeikhez, sőt, egyes válaszadóknál ez kifejezetten elvárásnéppé is megjelent. *"Szerintem minden cég számára kötelezővé kellene tenni egy oktatást, amin arról tanulhatnak az alkalmazottak, hogy mit tehetünk a környezetünkért: otthon vagy a munkahelyen."* (nő, nemzetközi nagyvállalat, kereskedelmi szektor). *"A cég nevelő hatással volt az alkalmazottakra, a természet megóvása így a családokban is nagyobb lendületet kapott"* (férfi, helyi közép vállalat, pénzügyi szektor).

Végül érdemes megjegyezni, hogy a fiatal munkavállalók esetében különös fontosságú lehet a konzisztencia. Ez érvényes a belső marketing különböző csatornáin közvetített üzenetekre, valamint a kommunikáció és cselekvés közötti összhangra is. A vállalat kötelezettségvállalásai és a tényleges teljesítmény közötti diszcrepancia munkavállalói frusztráció forrása lehet. *"Néhány éve olyan hírek jelentek meg a sajtóban a cégről, hogy elégetik az el nem adott ruhákat. Ez elbizonytalanít, mert nagyon eltér attól, amit a cég a közösségi oldalain, honlapján képvisel"* (nő, nemzetközi nagyvállalat, divat). Ez arra is utal, hogy a munkáltató márkázási tevékenységének szerep jut a szervezetről szóló információk feldolgozásában és interpretálásában.

Észlelés és interpretáció *Perception and interpretation*

A megkérdezésbe bevont munkavállalók kiemelt figyelmet fordítottak azokra az esetekre, ahol az elért eredmények és a kommunikációs teljesítmény közötti egyensúly megbomlott - akár úgy, hogy a szervezetek nem értek föl az általuk (önként) vállalt célokig; de úgy is, ha nagyobb vállalásokról nem érkezett belső csatornákon információ. *"Véleményem szerint a cég elsősorban környezetbarát tevékenységét igyekszik megismertetni külső környezetével (...)*

sok kollégám például nem tudott az évente megjelenő fenntarthatósági jelentésről" (nő, nemzetközi nagyvállalat, kereskedelem ágazat). *"Személy szerint soha nem vettem észre, hogy a környezetvédelmi szempontok szerepet játszanak a kommunikációban (...), ha a cég nem figyel, az hosszú távon visszaüt"* (nő, nemzetközi nagyvállalat, pénzügyi szektor).

A kutatás korlátai *Limits of the reserach*

Úgy vélem, a kutatás összességében érdekes betekintést nyújt egy olyan fontos témába, melyet a szakirodalom az elmúlt években kezdett felfedezni. Ezzel együtt jelen munka sem mentes bizonyos korlátoktól és hiányosságoktól. Egy fontos korlát a kutatás feltáró jellegéből, a választott módszer típusából, valamint a mintából adódik. A szervezeteket jelenlegi formájukban vizsgáltuk, elfogadva gyakorlatukat „úgy, ahogy van”. A szakirodalom alapján jogos lehet a felvetés, hogy a környezetvédelmi magatartás dinamikus fogalom, amelyet a szervezeti kultúra változásai is befolyásolnak (Unsworth *et al.* 2013, Nye & Hargreaves 2010).

A kutatás egy további korlátja, a válaszadók cégen belüli pozíciójával áll összefüggésben. Fiatalabb generációról lévén szó, jellemzően a munkahelyi hierarchia alsóbb részeiben állnak, ennek megfelelően több alkalommal is jelezték, hogy úgy érzik: nincsenek megfelelően tájékozotva a vállalat környezettel kapcsolatos intézkedéseiről. Ennek egy következménye, hogy ítéletüket szelektív torzítás jellemzi. Számos jel utal arra, hogy még ha reális képet is tudnak festeni az irodán belüli tevékenységekről, legtöbbszörüknek nincs rálátása a munkájuktól távolabb zajló folyamatokra. Ez irreális elvárásokat támaszt, és torzítja az ítélőképeségüket. Néhány válaszadó nagy hangsúlyt fektetett látványintézkedések méltánylására, például arra, hogy virágot helyezzenek el az irodában, amit "nagyon környezetbarát" intézkedésnek vélték.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

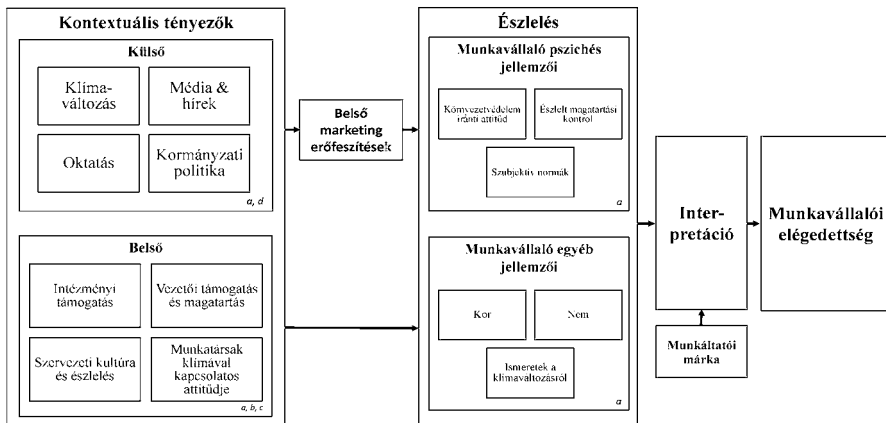
CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Jelen kutatás feltárta, hogy a fiatalabb generációk munkavállalói esetében a munkaadó környezeti vállalásai, valamint a munkavállalók munkahelyel való elégedettsége között létező és fontos kapcsolat áll fent. Ez a válasz a kutatási kérdés első felére: a vállalati működés környezeti hatásai jelentős

befolyással bírnak a fiatalabb generációhoz tartozó munkavállalók elégedettségére. A második kutatási kérdés vizsgálatával úgy találtam: ezt hatást felerősítheti a szervezet jól konfigurált belső marketing révén - de fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a cselekvés és kommunikáció összhangjának meg-bomlása a szándékolttal ellentétes hatást is kiválthat (3. táblázat). A kutatás eredményei, valamint szakirodalmi összegzés alapján az alábbi, kibővített keretet javaslom a téma megértésére és további vizsgálatára (2. ábra).

2. ábra: A szervezetek környezeti hatásának befolyása a munkavállalói elégedettségre és a belső marketing közvetítő szerepe

Figure 2. The mediating role of internal marketing in the environmental effects of organizations on employee satisfaction



Forrás: saját szerkesztés a modell egyes tényezőit alátámasztó kutatások alapján: a: Wesselink et al. (2017), b: Tian et al. (2020), c: Norton et al. (2014); d: Catalin et al. (2014)

A vállalatok környezeti impaktjának munkavállalók attitűdjére gyakorolt hatása szempontjából meghatározó a munkahelyi környezet (belső kontextuális tényezők) és a tágabb társadalmi környezet (külső kontextuális tényezők). Az ezekkel kapcsolatos hírek nem csak a belső marketing csatornákon, de közvetlenül is eljutnak az alkalmazottakhoz, akiknek pszichés és egyéb jellemzői meghatározóak az információfeldolgozással kapcsolatosan (Wesselink et al. 2017). Az észlelt információk interpretálását befolyásolja a szervezet munkáltatói márkázása, az eseményekről szóló híradások, valamint azok interpretációja közötti összhang megteremtése céljából kiemelt fontosságú a cégek számára, hogy egyensúlyban tartsák a tevékenységüket és kommunikációjukat (3. táblázat).

A korlátok közt említett szelektív torzítás – bár a kutatás szempontjából korlátként értelmezhető – valójában fontos következményt is jelent. Rávilágít arra, hogy a munkavállalói elköteleződés megerősítésében a lokális (vagyis a munkavállalók mindennapjaiban is kézzelfogható eredményeket produkáló) lépéseknek kiemelt szerepe van - még akkor is, ha azok tényszerű hatása összességében akár jelentősen elmaradnak a munkavállalótól távol eső, magasabb "objektív" környezeti impakttal bíró lépések hatásainál. A munkavállalók elköteleződése szempontjából a cégeknek figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy helyben (irodában, munkavégzés helyszínén) érezhető lépéseket tegyenek. A válaszadók közt – bár nem reprezentatív minta – feltűnően sokan voltak, akik felületesen vagy egyáltalán nem érintették a termelés és a logisztika környezeti

3. táblázat: A környezetvédelmi elköteleződés észlelt és kommunikált szintjei
Table 3. Perceived and communicated levels of environmental commitment

Környezetvédelmi tevékenység szintje	Környezetvédelmi tevékenység kommunikált szintje	Várható hatás a fiatal munkavállalókra	Javaslat a kommunikáció irányítására
Alacsony	Alacsony	Semleges/negatív	Elköteleződés és magatartás javítása, ezzel összhangban a kommunikációs erőfeszítések fokozása
Alacsony	Magas	Hozzájárul a munkahellyel szembeni negatív attitűd kialakulásához, megerősödéséhez	Rövid távon a kommunikációs erőfeszítések megnyirbálása, hosszabb távon a környezetvédelmi elköteleződés erősítése, és intenzív kommunikáció újraindítása
Magas	Alacsony	Elbizonytalaníthatja a munkavállalókat	Intenzívebb kommunikációs erőfeszítések, belső marketing csatornáinak kiaknázása: „jót s jól”
Magas	Magas	Hozzájárul a munkahellyel szembeni pozitív attitűd kialakulásához, megerősödéséhez	Környezetvédelmi elköteleződés, valamint kommunikáció szinten tartása, erősítése

Forrás: saját szerkesztés

hatásait, viszont nagy jelentőséget tulajdonítottak az olyan apróságoknak, mint például a „nyomtatás előtt vegyék figyelembe a környezetet” aláírási mintákat az e-mail láblécében vagy az újrahasznosított papír használatát a nyomtatás során. Menedzseri következtetésekre lefordítva ez azt jelzi, hogy az alkalmazottakat erőteljesen befolyásolják napi tapasztalataik, míg a tőlük távol zajló folyamatok hatása sokszor kevésbé jelentős.

A belső marketing és szűkebb értelemben véve a belső kommunikáció fontosságát több oldalról is megerősítette a kutatás, aláhúzva azok szerepét a környezeti hatásokkal kapcsolatos témákban. Jelen tanulmány megelőző kutatásokkal összhangban alátámasztotta, hogy a környezetbarát tevékenységek, valamint arról szóló kommunikáció hozzájárulhat a munkavállalók elégedettségéhez. Újdonságként pedig rávilágított ezzel ellentétes hatásra is: a kettő közötti ellentmondás a munkavállaló elégedettségét növelheti. Ez a hatás nem csak akkor jelentkezik, amikor a vállalat pozitívabb színben igyekszik feltüntetni magát a valóságnál (“zöldre mosás”), de akkor is, ha valós eredményekről, pozitív fejleményekről nem számol be.

Úgy vélem, a jövőben további kutatásokra van szükség, melyek egy fontos iránya lehet a jelen kutatásban feltárt hatások pontosítása kvalitatív és kvantitatív eszközökkel. Egy lehetséges jövőbeli kutatási irány egy statisztikai eszközzel igazolható modell kidolgozása és kvantitatív kutatások végzése – a jelen tanulmányban javasolt kutatási keret alapján. Szintén értékes szempontokkal gazdagítaná a téma szakirodalmát, amennyiben a belső marketing eszközök és a munkavállalókkal felé irányuló, hatékony kommunikációs stratégiák különböző szempontjait vizsgálnák meg újabb kutatások.

HIVATKOZÁSOK**REFERENCES**

- Berry, P. (1992), „A belső kommunikáció”, *Könyvtári Figyelő*, 38(3), 460-472.
- Cheng, C.-F. (2020), “Revisiting Internal Marketing for the Determinants of Job (Dis) Satisfaction by Using Asymmetric Approach”, *Sustainability*, 12(9), 3781. <http://dx.doi.org/10.3390/su12093781>
- Cho, Y., & Choi, Y. (2021), “When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? Satisfaction, Empowerment, and Communication”, *Sustainability*, 13(7), 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Dinya, L. (1999), „Marketing és közszolgáltatások”. *Marketing & Menedzsment*, 33(5), 8-10.
- Derqui, B. (2020), “Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2712-2723. <https://doi.org/10.1002/csr.1995>
- Fullerton, S., McCullough, T., & Moore, D. L. (Eds.). (2019), “Consumer Actions and Attitudes Regarding Initiatives Directed towards Sustainability: Assessing Gender and Generational Gaps”. *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings*, 2019. 6. https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=amtp-proceedings_2019 (letöltve: 2023.10.15.)
- Gróf, Á. (2001), „A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe”, *Marketing & menedzsment*, 35(4), 25-31.
- Gulyásné, K.R. (2017), „Dolgozói elégedettség, mint a vevői lojalitás záloga a pénzügyi szektorban”, *Marketingkaleidoszkóp*, 2017, 50-56.
- Guld, Á. (2020), „Étkezéshow-k a YouTube-on.: A mukbang videók népszerűségének hátteréről egy kvalitatív befogadásvizsgálat tükrében”, *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 29-42. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.01.03>
- Jyoti, K. (2019), “Green HRM-people management commitment to environmental sustainability”, *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3323800>
- Kapferer, J.-N., & Michaut-Denizeau, A. (2020), “Are millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury”, *Journal of Brand Management*, 27(1), 35-47. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00165-7>
- Konyha, R. (2011), „Zöldebb” családokat! - Fiatalkok környezeti attitűdje”, *Új Pedagógiai Szemle*, 61, 1-5.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017), “Exploring HR practitioners’ perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management”, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Németh, E. (2009), „A dolgozói elégedettség több aspektusa-empirikus kutatási eredmények”, *Marketing & Menedzsment*, 43(3), 70-77.
- Németh, P., Csóka, L., & Töröcsik, M. (2023). „A fiatalok szabadidős közösségválasztásainak háttere”, *Marketing & Menedzsment*, 57(Különszám EMOK 2), 45-54. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.KSZ.02.05>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014), “Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions”, *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- Nye, M., & Hargreaves, T. (2010), “Exploring the social dynamics of proenvironmental behavior change: A comparative study of intervention processes at home and work”, *Journal of Industrial Ecology*, 14(1), 137-149. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00193.x>
- Párkányi, P. (1996), „Gondolatok a banki szolgáltatások minőségéről”, *Marketing & Menedzsment*, 30(6), 56-64.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993), “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management”, *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Szűcs, V., & Hámori, J. (2016). „A fiatalok fenntartható fejlődéssel kapcsolatos ismereteinek és környezettudatos magatartásának kvalitatív vizsgálata”, *Journal of Central European Green Innovation*, 4(1063-2016-86279), 121-134.
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020), “The relationship between pro-environmental attitude and employee green behavior: the role of motivational states and green work climate perceptions”, *Environmental Science and Pollution Research*, 27(7), 7341-7352. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-07393-z>

- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013), "Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change", *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211-229. <https://doi.org/10.1002/job.1837>
- Vass, Z. (2016), „Mit tehetünk és mit érhetünk el a fiatalok fizikai-lelki állapotának javítása érdekében?”, *Opus et Educatio*, 3(4). <https://doi.org/10.3311/ope.36>
- Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020), "The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis", *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017), "Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation", *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679-1687. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>

Hubert József, PhD, adjunktus
jozsef.hubert@uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem

„Please think about the environment before you print this article!" - The role of internal marketing in mediating the environmental protection efforts of organizations and its effect on young employee satisfaction

THE AIM OF THE PAPER

The study examines how employee satisfaction is influenced by news about the environmental impact of the employer organization, and how the organization can bring this effect under control with internal marketing tools.

METHODOLOGY

Due to the under-researched nature of the topic, an exploratory, qualitative analysis was conducted. 76 respondents of university age took part in the research, who wrote a description of their workplace according to predetermined criteria. This approach made it possible to get to know the opinion of the younger generation on the issue in a wider range (from one-person businesses to multi-companies with several thousand people, from profit-oriented businesses to actors in the non-profit sector).

MOST IMPORTANT RESULTS

An important result of the study is that internal marketing can have both positive and negative effects on employee satisfaction. In order to exploit the positive effect, organizations must synchronize the level of their environmental protection activity with the level of communication about it. As an additional result, a model was set up that interprets the role of news reports on the organization's environmental impact in workplace satisfaction from the employees' perspective.

RECOMMENDATIONS

Organizations must pay special attention to providing adequate information to their employees. In addition to the coordination of internal marketing channels, it should also be an important aspect that the actual activity (environmental impact) and the news about them are in sync, because contradictions can erode the commitment of the organization's members.

Keywords: internal marketing; environmental effect; employee satisfaction