

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

GELENCSÉR MARTIN

Kaposvár

2024



A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatának vizsgálata a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül

DOI: 10.54598/004550

GELENCSÉR MARTIN

KAPOSVÁR

2024

A doktori iskola megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője:

Prof. Dr. Bujdosó Zoltán

egyetemi tanár

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Témavezető:

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor

tudományos főmunkatárs

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

.....

A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
1.1. A téma aktualitása	1
1.2. Kutatási hiányosságok, célkitűzés és hipotézisek	3
1.3. Az értekezés felépítése	5
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	6
2.1. Fogalmi tisztázás	6
2.1.1. Munkaerő-megtartás fogalma, tényezői	6
2.1.2. Munkavállalói jóllét fogalma, megközelítései	8
2.2. A munkaerő-megtartás tényezői	10
2.2.1. A szervezeti elkötelezettség	10
2.2.2. A kilépési szándék	13
2.3. A munkavállalói jóllét elégedettség alapú megközelítése	15
2.3.1. A munkahelyi elégedettség belső tényezői	18
<i>2.3.1.1. A munka jellegével kapcsolatos elégedettség</i>	19
<i>2.3.1.2. Működési sajátosságokkal, eljárásokkal kapcsolatos elégedettség</i>	22
<i>2.3.1.3. A szervezeti belső kommunikációval kapcsolatos elégedettség</i>	24
2.3.2. A munkahelyi elégedettség külső tényezői	29
<i>2.3.2.1. Az alaplétszámmal kapcsolatos elégedettség</i>	35
<i>2.3.2.2. A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség</i>	37
<i>2.3.2.3. A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség</i>	40
<i>2.3.2.4. Az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség</i>	43
2.3.3. A munkahelyi elégedettség szociális tényezői	45
<i>2.3.3.1. A munkatársi kapcsolatokkal kapcsolatos elégedettség</i>	46
<i>2.3.3.2. A vezetővel kapcsolatos elégedettség</i>	48
2.4. Elméleti keretrendszer	52
3. ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK	54
3.1. Az adatgyűjtés módszere	55
3.2. A vizsgált minta összetétele	57
3.3. A PLS-SEM	58
3.3.1. A mérési (belső) modell értékelési szempontjai	60
3.3.2. A strukturális (külső) modell értékelési szempontjai	61
3.3.3. A modellalkotás szempontjai a PLS-útelemzés során	62
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE	64
4.1. Az eredmények leíró statisztikai eszközökkel történő elemzése	64

4.2. A mérési (belső) modell értékelése	74
4.3. A strukturális (külső) modell értékelése	80
4.4. A modellalkotás szempontjainak értékelése az eredmények alapján	86
4.5. A létrehozott PLS-útmodell eredményeinek átfogó értékelése.....	87
4.6. Hipotézis-vizsgálat eredménye	93
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK	94
5.1. Az eredmények szakirodalmi és gyakorlati hozzájárulása	94
5.2. A kutatás új irányai és a kutatás korlátai	97
6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	99
7. ÖSSZEFOGLALÁS	100
8. SUMMARY.....	103
9. MELLÉKLETEK.....	107
M1 IRODALOMJEGYZÉK	107
M2 A PRIMER KUTATÁSHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍV	167

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma aktualitása

Napjainkban egyre több szervezet ismeri fel és látja be azt, hogy a jelenleg tapasztalható munkaerőhiány következményeként a gazdasági versenyképesség feltétele az innovatív, rugalmas, szükséges szaktudással, kompetenciákkal és szervezetspecifikus tudással rendelkező munkatársak megtartása (Alhmoud és Rjoub, 2019). Jamal Ali és Anwar (2021) szerint az alkalmazottak céljainak, igényeinek kielégítésére irányuló, hatékony munkaerő-megtartási intézkedések alkalmazásával a szervezetek elérhetik, hogy az alkalmazottak elkötelezettek legyenek és hajlandók legyenek erőfeszítéseket tenni a szervezeti célok elérése érdekében. A szervezeteknek ezért a humán erőforrás-politikáikat és gyakorlataikat – a munkavállalók hosszú távú foglalkoztatása, valamint a szervezeti célok érdekében – oly módon szükséges átalakítaniuk, hogy lehetővé tegyék a munkavállalói igények megfelelő szintű kielégítését. Ezért a menedzsmentnek stratégiákra és tervekre van szükségük a megfelelő munkaerő megtartása, valamint az alkalmazottak elkötelezettségének, motivációjának, munkával való elégedettségének fokozása érdekében (Holston-Okae, 2018). Sepahvand és Bagherzadeh Khodashahri (2021), valamint Kalia et al. (2024) is hasonló megállapításra jutottak, miszerint egy szervezet munkaerő-megtartási képessége teljes mértékben azon múlik, hogy a szervezet mennyire tudja hatékonyan kezelni humán erőforrásait, ezen kívül az is megállapítható, hogy az elégedetlen alkalmazottak hajlamosak elhagyni szervezetüket. Pregnolato et al. (2017) szerint az alkalmazottak megtartása továbbra is az egyik legnagyobb kihívás, amivel a szervezetek és a vállalatvezetők a mindennapi működés során szembesülnek. A kihívás abból adódik, hogy a tehetséges munkatársak elvesztése súlyos költségeket jelent, aminek nem csak pénzügyi vonzata van, hanem tudásveszteséggel is jár, a szervezetből kilépő munkavállalók pótlása pedig költséges és időigényes folyamatok útján valósítható meg. A megüresedett pozíciók betöltése jelentős erőforrás befektetést igényel, ugyanis a megfelelő képzettséggel és kompetenciákkal rendelkező munkavállalók vonzása, kiválasztása, beillesztése és fejlesztése nem csak a HR részleg, hanem a közvetlen vezetők és munkatársak részéről is idő, - energia és költségráfordítást igényel (Alhmoud és Rjoub, 2019).

A munkavállalók – szemben az olyan erőforrásokkal, mint az eszközök, az infrastruktúra, bizonyos eljárások és folyamatok – a szervezetek nehezen másolható erőforrásai. Ebből adódik, hogy a szervezeteket a munkaerőállomány bizonyos jellemzői nagymértékben megkülönböztethetik a versenytársaktól, ezért az emberi erőforrások a szervezetek rendkívül fontos versenyképességi tényezői közé sorolandók. Az emberi erőforrásokba történő befektetés nemcsak a teljesítmény javulását eredményezheti, hanem hosszú távú befektetésnek is tekinthető a szervezetek sikeressége szempontjából. A munkaerő-megtartás jelentősége napjainkban

lényegesen felértékelődött. Az elmúlt 10 évben a magyarországi munkaerőpiaci mutatók, – mint például a foglalkoztatási arány és a munkanélküliségi ráta – szintén alátámasztják e változásokat. Míg 2014-ben a 15-64 éves népesség foglalkoztatási aránya 63,6% volt, addig ez az arány 2024. május-júliusban elérte a 75,1%-ot, ami közel 12%-os növekedést jelent. Magyarország munkanélküliségi rátája pedig az elmúlt 10 évben – 2014 és 2024. május-július között – 7,5%-ról 4,2 %-ra csökkent. Hazánkban 2024. II. negyedévében az üres álláshelyek aránya 2,2% volt, ami 70949 üres álláshelyet jelentett, ezzel szemben egy évtizeddel korábban, 2014-ben az üres álláshelyek aránya mindössze 1,4%-ot tett ki, ami országos szinten 37709 betölthető álláshelyet jelentett (Központi Statisztikai Hivatal, 2024). Ezek az adatok alátámasztják, hogy a magyarországi munkaerőpiacon bekövetkezett változások, mint például a munkaerőhiány és a szervezetek megnövekedett munkaerőigénye jelentősen javította a munkavállalók alkupozícióját, ami összefüggésben állhat a magyar munkavállalók egyre gyakoribb munkahelyváltásával.

A munkavállalói igényeknek való megfelelés, valamint a tehetséges munkavállalók vonzása és megtartása ezért minden eddiginél több erőfeszítést igényel a munkáltatók részéről (Al Shaher és Zreik, 2022). Napjainkban egyre erőteljesebben érzékelhető a munkaerőpiacon a munkavállalók szemléletmódjában bekövetkezett változás, melynek hatására felértékelődni látszik az egyéni szükségleteinek kielégítésre irányuló elvárás a munkavállalók részéről (Ndlovu et al., 2021). Egyre hangsúlyosabb szerepet kap a munkahelyi önmegvalósítás, az élményszerű munkavégzés, amelynek következményeként a munkavállalók egyre gyakrabban váltanak munkahelyet. A munkavállalók ezirányú szemléletmódváltása kihívás elé állítja a munkáltatókat, ami az egyéni és a szervezeti célok összeegyeztetésére is hatást gyakorol (Walden et al., 2017; Yao et al., 2019). E tendenciák hatására a gyakorlati szakemberek és a kutatók számára is egyre fontosabbá vált a szervezeti elkötelezettség kulcsfontosságú mozgatórugóinak megértése (Fischer et al., 2020). Azoknak a szervezeteknek, amelyek lépést kívánnak tartani versenytársaikkal és szeretnék megőrizni a versenyképességüket, egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk alkalmazottak elégedettségének kielégítésére (Akpom és Ibegbulam, 2023).

Ha egy szervezet eredménytelen munkaerő-megtartási módszereket alkalmaz, annak közvetett és közvetlen költségei egyaránt jelentkeznek. Ebben az esetben nem csak az alkalmazottak toborzására, kiválasztására, beillesztésére, képzésére és fejlesztésére fordított anyagi és időbeli ráfordítások vesznek kárba, hanem az is hátrányosan hat a szervezet versenyképességére, ha szervezetből kilépő munkavállalók képességeiket a versenytársaknál kamatoztatják tovább (Al Shaher és Zreik, 2022). Ha egy szervezet nem tudja hatékonyan megvalósítani a munkavállalók megtartását, az a munkaszervezés szempontból is további kihívások elé állítja a munkaerőállományt. A munkavállalók kilépése növeli a szervezetnél maradó munkavállalók terheltségét, ami negatívan befolyásolja a motivációt és a teljesítményt (Yamamoto, 2011). Al

Shaher és Zreik (2022) szerint ezzel szemben a hatékony munkaerő-megtartás csökkenti a toborzáshoz kapcsolódó személyzeti költségeket, valamint állandóságot biztosít a szervezeti képesség és tudásszint szempontjából.

Taba (2018) hangsúlyozza, hogy globális versenyben az emberi erőforrások szerepe minden eddiginél jobban felértékelődött, a munkavállalók a működés számos területén hozzájárulnak a szervezeti értékteremtéshez. A munkavállalók szaktudása, rugalmassága és innovációteremtő képessége nélkülözhetetlen eleme a szervezetek piaci változásokhoz való rugalmas alkalmazkodása szempontjából. Ezen kívül a munkavállalók alapvető hatást gyakorolnak az előállított termékek és szolgáltatások minőségére, a vevők és a fogyasztók elégedettségére. Egy szervezet munkavállalóinak hatékony együttműködése hatást gyakorol a szervezet valamennyi folyamatának eredményességére, ezért a munkavállalók jóllétére kiemelt figyelmet kell fordítani. A szakirodalom állásfoglalása egységes abból a szempontból, hogy a munkaerő-megtartási stratégiák rendkívül fontosak egy szervezet számára, mivel a jól képzett és tapasztalt munkavállalók nélkülözhetetlenek a szervezeti célok eléréséhez (Das és Baruah, 2013; Akhtar et al., 2015; Paul és Vincent, 2018). A legtapasztaltabb és legmagasabb képzettségű kulcsmunkavállalók megtartása kritikus jelentőséggel bír a szervezetek számára és tehetséges alkalmazottakat egy szervezet kulcsfontosságú erőforrásai (Maamari és Alameh, 2016; Taamneh et al., 2018). Alhmoud és Rjoub (2020) szerint a piacverseny kiéleződése szükségessé teszi, hogy szervezetek jelentős erőforrásokat fektessenek a tehetséges és értékes munkavállalók vonzásába és megtartásába. A vállalatok igyekeznek felülmúlni versenytársaikat a tehetségért folytatott harcban, ezért egyre kínálnak vonzó javadalmazási- és karrierlehetőségeket. Allen (2008) viszont ezzel szemben arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkáltatók továbbra is a könnyen járható útvált keresik a munkavállalók megtartásának. Véleményem szerint a szervezetek többsége főként pénzügyi eszközökkel igyekszik orvosolni a munkaerő-áramlás kihívásait, és csak kevés munkáltató fordít figyelmet a munkavállalók jóllétének mérésére, valamint a munkavállalói elégedettség összefüggéseinek megismerésére.

1.2. Kutatási hiányosságok, célkitűzés és hipotézisek

A témakörben eddig íródott szakirodalmak sajátossága, hogy a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás témakörét többnyire egymástól elkülönítve, az egyes részterületekre fókuszálva, alacsony számú tényező bevonásával vizsgálták. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy kevés olyan tanulmány került publikálásra, amely a munkavállalói vélemények feltárásával és holisztikus megközelítés alkalmazásával a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás lehető legtöbb tényezőjének vizsgálatát tűzte ki célul. Jelentős kutatási hiányosság azonosítható a témakörben, ugyanis a fellelhető szakirodalmak többsége nem ad

választ a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás egyes dimenziói közötti összefüggésekre. Az eddigi kutatások nem adnak választ arra a kérdésre sem, hogy a munkavállalói jóllét egyes tényezői egymáshoz viszonyítva hogyan járnak hozzá a munkaerő-megtartás dimenzióihoz. Rai et al. (2019) arra a következtetésre jutottak, hogy a témakörben megvalósult kutatások fókuszában főként a munkavállalók kilépését kiváltó tényezők álltak. Felhívják a figyelmet, hogy a témakörben kevés kutatás összpontosított a szervezet iránti elköteleződés tényezőire, a munkaerő-megtartás kérdéskörét azonban a kilépési szándék- és az elköteleződés szempontjainak kollektív megközelítése szerint szükséges vizsgálni. Ez azért fontos, mivel a szervezet elhagyását, valamint a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét eltérő tényezők magyarázhatják. Molnár és Csehné Papp (2023) szintén kutatási hiányosságokra hívják fel a figyelmet. Véleményük szerint a munkavállalói jóllét mérése kihívást jelent, ami megnehezíti a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás stratégiai szinten történő megvalósítását. A kutatási hiányosságok között fontos továbbá megjegyezni, hogy a témakört vizsgáló hazai kutatások (pl.: Héder-Rima és Dajnoki, 2020; Dajnoki et al., 2021; Kozák, 2020; Kozák, 2022) száma kevés.

A doktori értekezés célkitűzése, hogy hozzájáruljon a kutatási rés betöltéséhez egy olyan holisztikus modell megalkotásával, amely alkalmas a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás különböző dimenzióinak objektív mérésére, valamint a kulcstényezők és az azok között fennálló összefüggések azonosítására.

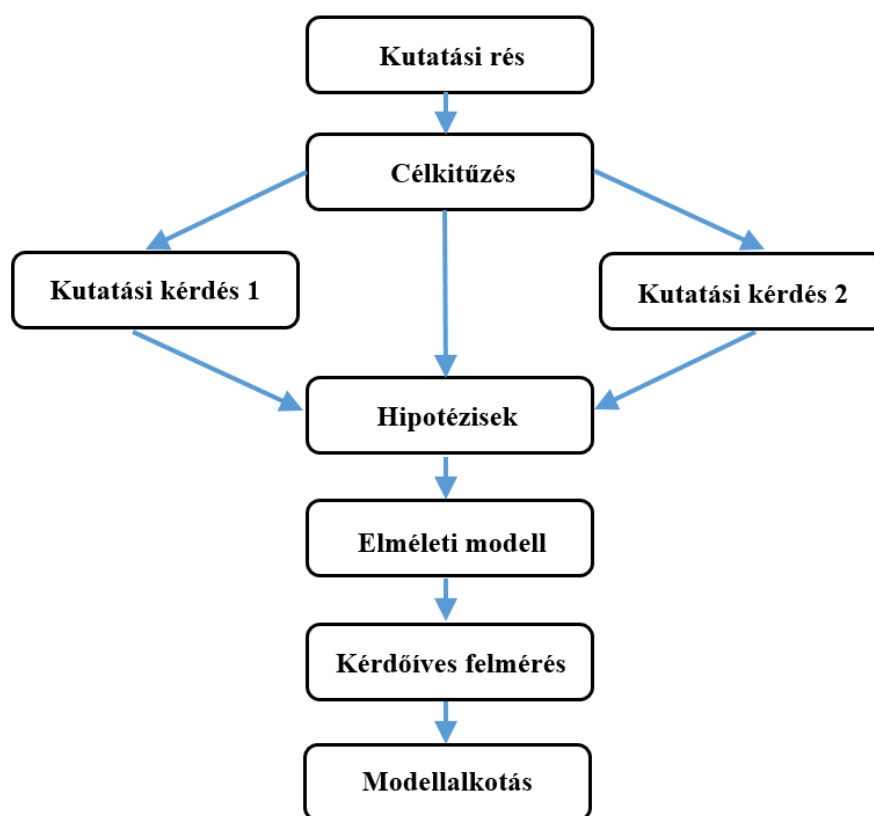
A célkitűzéssel összefüggésben a következő kutatási kérdések fogalmazódtak meg: Melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, amelyek szignifikáns hatást gyakorolnak a munkaerő megtartás egyes dimenzióira? Milyen összefüggések azonosíthatóak a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás egyes faktorai között?

A kutatási hiányosságok, a célkitűzés, valamint a kutatási kérdések alapján a doktori értekezés megfogalmazott elméleti hipotézisei a következők:

- H1: A szervezeti elkötelezettség különböző dimenziói negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók kilépési szándékára.
- H2: A munkavállalói jóllét közvetetten, különböző elégedettségi tényezőkön keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- H3: A szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója pozitív kapcsolatban áll az affektív elkötelezettséggel, amely erősíti a munkavállalók szervezethez való kötődését.

A kutatási hiányosságok feltárása érdekében a kutatási célkitűzések, a kutatási kérdések, valamint a hipotézisek hierarchiáját az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: Kutatási célkitűzések, kutatási kérdések és hipotézisek hierarchiája



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási hiányosságok feltárása érdekében a kutatási célkitűzések, a kutatási kérdések, valamint a hipotézisek hierarchiáját az 1. ábra szemlélteti. Az ábra alapján az értekezés a kutatási rés betöltése érdekében egy holisztikus modell megalkotását tűzi ki célul, amely egy empirikus felmérés adatain alapul és a hipotézisek tesztelésén keresztül lehetővé teszi a kutatási kérdések megválaszolását.

1.3. Az értekezés felépítése

Az értekezés bevezetés fejezete a kutatás témakörét, és annak jelentőségének, aktualitásának ismertetését, a témakörhöz kapcsolódó kutatási hiányosságokat és a problémafelvetést, valamint a célkitűzések és a hipotézisek megfogalmazását taglalja. A következő, irodalmi áttekintés fejezet a témakörhöz kapcsolódó alapfogalmak ismertetésével kezdődik, majd részletezi az elméleti keretrendszer részét képező dimenziókat és tényezőket, valamint az azonosítható összefüggéseket. A fejezet az elméleti keretrendszer bemutatásával zárul, amely összefoglalja a szekunder kutatás eredményeit és bemutatja a primer kutatás logikai felépítését. A harmadik fejezet a primer kutatás módszertanát mutatja be. A fejezet kitér az adatgyűjtés módszerére, a minta bemutatására, valamint az adatelemzés és a modellépítés módszertanának ismertetésére. Az értekezés negyedik

fejezete a kutatáshoz kapcsolódó eredmények, illetve az eredményeket magába foglaló végleges kutatási modellt bemutatását foglalja magába, míg az ötödik fejezet az eredmények alapján levont következtetéseket és javaslatokat taglalja. A hatodik fejezet bemutatja az új tudományos eredményeket, kitér a kutatási kérdések megválaszolására, valamint ismerteti az eredmények gyakorlati alkalmazhatóságát. Az összefoglalás fejezet összegzi a legfontosabb kutatási eredményeket, azonosítja az értekezés korlátjait, illetve javaslatokat tesz a további vizsgálatokra vonatkozóan.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az irodalmi áttekintés célja, hogy átfogó képet adjon az értekezés központi témáihoz kapcsolódó elméleti és fogalmi keretéről, biztosítva ezzel a kutatás tudományos megalapozottságát. Ez a fejezet a munkaerő-megtartás és a munkavállalói jóllét fogalmainak tisztázásával kezdődik, ismertetve a hozzájuk kapcsolódó legfontosabb megközelítéseket. A következő alfejezet részletesen bemutatja a munkaerő-megtartás főbb tényezőit, különös tekintettel a szervezeti elkötelezettségre és a kilépési szándéokra. A fejezet harmadik része a munkavállalói jóllét elégedettség alapú megközelítésére összpontosít, melynek keretében a munkahelyi elégedettség belső (munkavégzés jellege, működési sajátosságok, szervezeti kommunikáció), külső (alaphér, teljesítményalapú jutalmak, juttatások, előlépési lehetőségek) és szociális (munkatársi kapcsolatok, vezetővel való kapcsolat) tényezőit vizsgálja. Végezetül az elméleti keretrendszer bemutatása zárja a fejezetet, amely összegzi a korábbi alfejezetekben tárgyalt fogalmak és elméletek kapcsolatát, megalapozva ezzel a disszertáció empirikus részét.

2.1. Fogalmi tisztázás

2.1.1. Munkaerő-megtartás fogalma, tényezői

A munkaerő-megtartás vagy másnéven megtartás menedzsment egy specifikus szervezeti vezetési funkció, amely a jelenlegi alkalmazottak hosszú időn át történő megtartására irányuló emberi erőforrás menedzsment stratégiák és irányelvek összességét jelenti (Yamamoto, 2011). Frank et al. (2004) definíciója szerint a megtartás menedzsment a munkavállalók megtartására irányuló erőfeszítések az összessége a szervezeti célok megvalósulása érdekében. Ezzel összefüggésben Chiboiwa et al. (2010) egy olyan stratégiaként definiálta a munkaerő-megtartást, amely megakadályozza a szakértő alkalmazottak távozását. A munkaerő-megtartási stratégiák tehát olyan szervezeti stratégiák, amelyek arra irányulnak, hogy megelőzzék szervezet számára értékes alkalmazottainak elvesztését. Céljuk, hogy az alkalmazottakat a munkaviszonyuk, szervezeti tagságuk fenntartására ösztönözzék. A megtartás menedzsment napjainkban stratégiai funkcióvá vált, mivel a tehetséges alkalmazottak szerepe felértékelődött a jelenlegi, dinamikusan változó

környezeti feltételek mellett. Ghani et al. (2022) szerint a munkaerő-megtartás egy olyan folyamat, amely magába foglal minden olyan a munkafeltétel javítására irányuló erőfeszítést, szervezeti politikát és gyakorlatot, amely a munkavállalói igények kielégítésére irányul. A munkaerő-megtartás tehát egy összetett menedzsment funkció, amely minden olyan szervezeti intézkedésre kiterjed, melynek célja a tehetséges alkalmazottak elvesztésének megelőzése (James és Mathew, 2012). Azeez (2017) szerint a munkaerő megtartására irányuló szervezeti erőfeszítések kiindulópontja a szervezet versenyképességének fenntartása, melyben kulcsszerepe van a magasan kvalifikált és produktív munkavállalók folyamatos foglalkoztatásának.

Hausknecht et al. (2009), valamint Rai et al. (2019) alapján a munkaerő-megtartás témakörben megvalósult kutatások fókuszában főként a munkavállalók kilépését kiváltó tényezők állnak. A munkaerő-megtartást azonban a kilépési szándék és az elköteleződés szempontjainak kollektív megközelítése szerint szükséges vizsgálni. Helytállónak tartom a szerzők állásfoglalását, miszerint és a munkaerő-megtartás kérdéskörét a szervezeti elkötelezettség, valamint a kilépési szándék vonatkozásában is szükséges vizsgálni. Véleményem szerint a munkavállalók kilépési szándékával főként az elégedettség külső (javadalmazáshoz, illetve karrierhez köthető) tényezői állnak összefüggésben, míg a szervezet iránti affektív elkötelezettséget a munkavállalói elégedettség belső-, illetve szociális tényezői befolyásolják.

Curtis és Wright (2001) szerint munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét szervezeti és személyes tényezők egyaránt befolyásolják. A munkaerő-megtartással összefüggésben számos tanulmány vizsgálta munkával kapcsolatos elégedettség és a fluktuáció kapcsolatát, és egyértelmű negatív összefüggést azonosítottak a vizsgált tényezők között (Cotton és Tuttle, 1986; Tett és Meyer, 1993; Trevor, 2001). Saját meglátásom szerint is meghatározó jelentősége van a munkavállalói személyiségjellemzőknek a szervezet iránti elkötelezettség szempontjából, ezért rendkívül fontosnak tartom, hogy a kiválasztási döntés meghozatala során különös hangsúly kerüljön a jelöltek jövőbeli elkötelezettségi szintjének előrejelzésére.

Kossivi et al. (2016) arra hívták fel a figyelmet, hogy a munkavállalók elkötelezettségét és megtartását kizárólag tényezők tágabb csoportja képes megmagyarázni, ezért holisztikus megközelítést javasoltak. Ezt a megközelítést a szekunder kutatás eredményei alapján én is fontosnak tartom. Walker (2001) szerint az elvégzett munka díjazása és megbecsülése, a kihívást jelentő feladatok, az előléptetés és a tanulás lehetősége, a munkahelyi légkör, a munkatársi kapcsolatok, a munka- és a magánélet egyensúlya, valamint a hatékony kommunikáció fokozhatja a munkavállalók megtartásának hatékonyságát. Hytter (2007) eredményei alapján pedig a javadalmazás, a vezetési stílus, a karrierlehetőségek, a képzés- és a fejlesztés, valamint a munkakörülmények befolyásolják a munkavállalók megtartását. A szakirodalmi források

eredményei alapján a munkaerő-megtartás szempontjából a munkavállalói elégedettség relevanciája megkérdőjelezhetetlen.

2.1.2. Munkavállalói jóllét fogalma, megközelítései

Pradhan és Hati (2019) arra a következtetésre jutottak, hogy a munkavállalói jóllét átfogó megértése, fogalmi tisztázása továbbra sem egyértelmű a szakirodalomban. A definíciók kapcsán Molnár és Csehné Papp (2023) megjegyezte, hogy a munkahelyi- és a munkavállalói jóllét meghatározása nem különül el egymástól a szakirodalomban, gyakran szinonimaként használják a fogalmakat. De Neve és Ward (2023) megfogalmazása szerint a munkavállalói jóllét azt mutatja meg, hogy a dolgozók hogyan érzik magukat a munkahelyükön, illetve a munkájukkal kapcsolatban. Az általános megközelítés szerint a munkavállalói jóllét a munkahelyi beavatkozások észleléséből származó munkavállalói reakciók összességét jelenti (Siegrist et al., 2006). Danna és Griffin (1999) szintén szélesebb körű megközelítést alkalmazva a munkavállalói jóllétet egy több területet átfogó, személyhez kapcsolódó fogalomként határozták meg, amely magába foglalja az egyének fizikai-, érzelmi-, affektív- és pszichológiai jóllétére ható a munkahelyi tapasztalatokat. Sparks et al. (2001) tanulmánya mérföldkőnek számít a munkavállalói jóllét területén, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkavállalók jólléte a dolgozók észlelésein keresztül értelmezendő. Keyes et al. (2000) szerint a munkavállalói jóllét a munkavállalók munkahelyi életminőséggel-, valamint a pszichológiai és szociális működéssel kapcsolatos észleléseit jelenti. Ashbel et al. (2020) megközelítése szerint a munkavállalói jóllét a munkahelyi-, a pszichológiai-, valamint a szubjektív jóllét tényezőit foglalja magába, melyek közül a munkahelyi jóllét a munkával kapcsolatos elégedettség szempontjából értelmezhető és mérhető.

A munkahelyi jóllét a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet megfogalmazása szerint „a munkahelyi jóllét a munkaélet minden aspektusára vonatkozik, a fizikai környezet minőségétől és biztonságától kezdve azon át, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat a munkájukkal, a munkakörnyezetükkel, a munkahelyi légkörrel és a munkaszervezéssel kapcsolatban” (International Labor Organization, 2009). Fisher (2014) javaslata szerint a munkahelyi jóllét fontos szempontja a munkahelyi társas kapcsolatok minősége, ami az egyének pozitív munkahelyi pozitív tapasztalatainak kulcsfontosságú komponense. Ehhez kapcsolódik DiPietro et al. (2020) meghatározása, miszerint a munkavállalói jóllét magába foglalja a munkatársakkal, a vezetőkkel és az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatok minőségét is. Rothmann (2008) szerint a munkahelyi jóllét mérésére alkalmazott mutatók, mint például a munkával kapcsolatos elégedettség, a munkahelyi stressz és a kiegészítő jóllét érzelmi dimenzióját tükrözik. Pradhan és Hati (2019) szerint a munkavállalók által érzékelt szubjektív jóllét a munkával kapcsolatos elégedettségen és a

munkához kapcsolódó érzelmeken alapul. Huhtala és Parzefall (2007) szerint a munkavállalói jóllét pozitív (pl.: mentális egészség, elégedettség) és negatív tényezőkön (pl.: kiégés, stressz) keresztül is mérhető.

Szakirodalmi források egy meghatározó része a munkavállalói elégedettség szempontjából közelíti meg a munkahelyi jóllét kérdését. Avey et al. (2010) szerint a munkával kapcsolatos elégedettség szorosan összefügg a munkavállalói jóléttel. Kutatások szerint a munkával kapcsolatos elégedettség fontos összetevője az általános életelégedettségnek, valamint a dolgozók szubjektív és pszichológiai jóllétének (Diener, 1984, Spector, 1997). Locke (1969) meghatározása szerint a munkahelyi elégedettség a munkára vonatkozó komplex érzelmi reakció, mely az affektív jóllét egyik komponense. Warr (2007) szintén hasonló összefüggést azonosított, véleménye szerint a munkavállalói elégedettség, vagy annak hiánya a munkavállalói jóllét egyik affektív dimenziója, amely a munkával kapcsolatos negatív és pozitív érzelmekkel függ össze. Warr (2007) megközelítésével egyetértve véleményem szerint munkavállalói jóllét egy olyan szubjektív pszichológiai észlelés, illetve állapot, ami hatást gyakorol az egyének affektív állapotára, ezáltal az érzelmi elkötelezettség dimenziójára. Ezt a megközelítést De Neve és Ward (2023) is alátámasztja, miszerint a munkahelyi jóllét az egyének munkára vonatkozó átfogó, szubjektív megítélése, amely az egyén életének egyik kulcsfontosságú területét képezi.

Guest és Conway (2004) eredményei szerint a munkavállalói jóllét meghatározó tényezői közé sorolandó a munkaterhelés megfelelő szintje, az önálló munkavégzés lehetősége, a munkatársak, illetve a vezetők támogatása, a pozitív munkahelyi kapcsolatok, a feladatok és az egyéni szerepek egyértelműsége, valamint a szervezeti változásokhoz való alkalmazkodás támogatása. Virtanen és Koivisto (2001) szerint a munkavállalók jóllétének számos pozitív szervezeti hatása azonosítható. Wood et al. (2012), valamint Salas-Vallina et al. (2021) kutatása alátámasztja, hogy a munkavállalói jóllét csökkenti a szervezet elhagyásának valószínűségét, javítja ezáltal a munkaerő-megtartás hatékonyságát, ezen kívül pedig pozitív hatást gyakorol a munkateljesítményre és csökkenti a hiányzások arányát. Canaff és Wright (2004), valamint Day és Randell (2014) szerint azok a munkavállalók, akik magas szintű munkahelyi jóllétről számolnak be, nagyobb figyelmet és erőfeszítést fordítanak a munkájukra. Ezen kívül a munkavállalói jóllét hozzájárul a csapatmunka javításához, a kreativitáshoz, valamint a munkavállalók szervezet iránti elköteleződéséhez is (Bakker, 2015). A munkavállalói jóllét tehát a munkavállalók és a munkáltatók számára egyaránt előnyöket eredményez (Keeman et al., 2017). Wright és Bonett (2007) megfigyelése alapján a szervezeten belül munkaerő-áramlásnak 90 százaléka, a munkahelyi hiányzásnak pedig 50 százaléka a munkavállalók jóllétére visszavezethető problémákból adódik. Véleményem szerint a munkavállalói jóllét kérdéskörének mérése szervezeti szempontból ugyanolyan fontos, mint bármely termelési- vagy pénzügyi mutató

monitoringja, ugyanis a munkavállalók jólléte a szervezeti működés valamennyi területére hatást gyakorol.

2.2. A munkaerő-megtartás tényezői

2.2.1. A szervezeti elkötelezettség

Porter et al. (1974) szerint a szervezeti elkötelezettség egy olyan attitűd, amely megmutatja a munkáltató és a munkavállalók közötti kapcsolatok erősségét, valamint kifejezi a munkavállaló lojalitását a szervezethez. A szervezeti elkötelezettség továbbá magába foglalja a szervezet céljainak elfogadását, a célok érdekében tett erőfeszítéseket, valamint az elkötelezettséget a szervezeti tagság fenntartására (Bateman és Strasser, 1984). Rusbult és Farrel (1983) megfogalmazása szerint a szervezeti elköteleződés a munkavállaló saját munkájához, illetve szervezetéhez kapcsolódó pszichológiai kötődésének a mértéke, ami tükrözi a szervezeti célokkal való azonosulást. Meyer és Allen (1997) szintén megerősítik az elkötelezettség, valamint a szervezeti célok elfogadása közötti kapcsolatot, ami véleményük szerint a munkavállaló érzelmi kötődésének eredménye. Meyer és Allen (1991) három komponensből álló modellje szerint a szervezeti elkötelezettségnek affektív, normatív és folyamatos dimenziói azonosíthatóak.

Matloob et al. (2021) szerint minden szervezet számára létfontosságú, hogy megfelelően képzett és tapasztalt munkaerővel rendelkezzen, az alkalmazottak elkötelezettsége ezért kulcsfontosságú versenytényező a modern üzleti környezetben. A munkavállalók elkötelezettségéből számos szervezeti előny származik, melyek között fontos kiemelni a munkahelyi konfliktusok csökkenését, valamint a munkahelyi kapcsolatokra és a motivációra gyakorolt pozitív hatást. Meyer et al. (2002) megállapítása szerint a szervezeti elkötelezettség szoros kapcsolatban áll a dolgozók teljesítményével. Az elkötelezett dolgozók kimagasló teljesítményt nyújtanak, hajlandóak hosszú ideig a szervezetnél maradni, nagyobb érdeklődéssel és aggodalommal viszonyulnak a szervezet működését érintő kérdésekhez. Továbbá az elkötelezett munkavállalók a sajátjuknak tekintik a szervezet sikerét, és a szervezetet fenyegető veszélyeket is. Az elkötelezett munkavállalók pozitív jellemzői közé tartozik továbbá, hogy általában több pozitív benyomást tapasztalnak a munkahelyükön, innovatívabbak, kreatívabbak és terhelhetőbbek, mint a kevésbé elkötelezett társaik (Shuck, 2013; Ghani et al., 2022). Ezen kívül az elkötelezett munkavállalók jellemzője, hogy figyelmüket és energiájukat hatékonyabban osztják el (Demerouti és Cropanzano, 2010), és jobban fókuszálnak a szervezeti célok elérésére (Weer és Greenhaus, 2020). Saridakis et al. (2020), valamint De Nobile és Bilgin (2022) szerint a szervezeti elkötelezettség ezen kívül összefügg a munkavállalók kedvező szervezeti magatartásával, a segítőkészséggel, valamint a kötelező feladatokon túlmutató szerepvállalási hajlandósággal. Meyer et al. (2002) szerint a szervezeti elkötelezettség vagy annak hiánya befolyásolja a munkavállalók kedvező vagy

kedvezőtlen viselkedését. Bray és Williams (2017) pedig arra a következtetésre jutott, hogy az a munkavállaló, aki nem elkötelezett, negatív hatást fog gyakorolni a szervezet működésére. Mowday et al. (1979), Meyer és Allen (1991), valamint Bartlett és McKinney (2004) eredményei is megerősítik, hogy a szervezeti elkötelezettség magas szintje alacsony fluktuációval, kevesebb késéssel, alacsony hiányzási aránnyal és bizonyos helyzetekben a jobb munkateljesítménnyel jár. De Nobile és Bilgin (2022) szerint az erősen elkötelezett munkavállalók erősen motiváltak, sok energiát fordítanak a munkára, részt vesznek a szervezet életében és a napi munkában. Azok az egyének viszont, akik alacsonyabb szervezeti elkötelezettséggel rendelkeznek, nagyobb gyakorisággal tanúsítanak negatív magatartást, gyakrabban hiányoznak és késnek a munkahelyükről, valamint hajlamosabbak a szervezet elhagyására is. Véleményem szerint a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége stratégiai kérdés, amire minden szervezetnek törekednie kell.

Meyer et al. (1993) szerint a szervezet iránti elkötelezettség segíti az alkalmazottakat a munkával kapcsolatban felmerülő negatív érzések és az elégedetlenség leküzdésében. Azok az alkalmazottak, akik úgy vélik, hogy a szervezet megfelel az igényeiknek, válaszul nagyobb érzelmi elkötelezettséggel reagálnak. O'Reilly és Chatman (1986) a munkavállalói elégedettséggel és elkötelezettséggel összefüggésben arra a következtetésre jutottak, hogy a belső jutalmak a szervezet iránti affektív, míg a külső jutalmak főként a folyamatos elkötelezettségre gyakorolnak hatást. Az elégedett és elkötelezett alkalmazottak erős köteléket alakítanak ki a szervezettel, ami mérsékli a kilépés szándékát. Meyer et al. (1993) a kilépési szándék és az affektív elkötelezettség között erős, míg a normatív elkötelezettség vonatkozásában gyengébb, de szintén szignifikáns összefüggést azonosítottak. Azeem (2010) szerint az elkötelezettség pozitív hatást gyakorol a karrierrel, a javadalmazással, valamint a belső jutalmakkal kapcsolatos elégedettségre. Lok és Crawford (2004) szerint a szervezeti elkötelezettséget a munkával kapcsolatos elégedettség, a motiváció, a részvételen alapuló döntéshozatal, a szervezeti támogatás, a pénzügyi jutalom, a kommunikáció, az előlépési lehetőségek, valamint a vezetés váltja ki. Miao et al. (2013) szerint a képzést, a kommunikációt, a teljesítményalapú fizetést és a részvételt célzó emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok pozitívan kapcsolódnak a munkavállalók szervezet iránti elköteleződéséhez. Ezen kívül a munkatársi támogatás, az autonómia, valamint a munkahelyi feladatok érdekessége gyakorolnak szignifikáns hatást az elkötelezettségre.

Ukaegbu (2000) alapján a szervezeti elkötelezettség a munkáltató és a munkavállaló közötti cserekapcsolat függvénye is. A szervezet és munkavállalók közötti csere gazdasági és társadalmi típusa különíthető el. A gazdasági csere során a munkáltató rövid távú, tisztán anyagi ösztönzőket biztosít a feladatok elvégzéséért cserébe. A társadalmi csere viszont széleskörű és hosszú távú kötelezettségeket foglal magába mindkét fél részéről. A munkáltató itt nem csupán pénzbeli

juttatásokat kínál, hanem figyelembe veszi a munkavállaló jólétét és karrierjét is. A munkavállaló pedig az előre leszögezett feladatok ellátásán túl hajlandó többet is tenni, nyitott olyan specifikus készségek elsajátítására, melyek más munkáltatóknál nem értékesíthetők. Ennek háttérében az áll, hogy bízunk abban, hogy ezek az erőfeszítések hosszú távon megtérülnek.

Mowday et al. (1979), valamint Meyer és Allen (1991) meghatározása szerint az affektív elkötelezettség a munkahelyhez kötődő érzelmi kapcsolatot jelenti, amely egyben kifejezi az egyén szervezettel kapcsolatos azonosulását. Az érzelmi elkötelezettség kifejezi az alkalmazottak pszichológiai állapotát, amely arra vonatkozik, hogy mennyire tartják kötelességüknek szervezeti tagságuk fenntartását. Meyer et al. (2002) szerint az affektív elkötelezettség az egyik legfontosabb attitűd, amely az egyéni viselkedést vezérli a munkahelyeken. Az affektív elkötelezettség ezen kívül a szervezeti elkötelezettség legjelentősebb dimenziója, ami megbízható előrejelzője számos működési folyamatnak. Allen és Meyer (1990) szerint az érzelmileg elkötelezett munkavállalók akkor is a szervezetnél maradnak, ha van más választásuk. Wu et al. (2020) szerint az affektív elkötelezettség pozitívan befolyásolja a hatékonyságot, csökkenti a szervezeti fluktuációt, a hiányzást, valamint a szervezet működésére ható egyéb negatív magatartásformákat. Ha az alkalmazottak érzelmileg kötődnek a szervezethez, nagyobb valószínűséggel tesznek elvárásfeletti erőfeszítést a szervezeti célok elérése érdekében, és hosszabb távon tervezik karrierjüket a szervezetnél. Saját meglátásom egybevág Nouri és Paker (2013) megállapításával, amely alapján a szervezeti elkötelezettség dimenziói közül az érzelmi elkötelezettség áll a legszorosabb kapcsolatban kilépési szándékkal, vagyis minél alacsonyabb a munkavállalók affektív elkötelezettsége, annál nyitottabbak a szervezet elhagyására.

Kim (2014) szerint az affektív elkötelezettséggel ellentétben a folyamatos elkötelezettség azt jelenti, hogy a munkavállalók kizárólag anyagi megfontolásból vagy csupán azért maradnak a szervezetnél, mert nincs jobb alternatíva. Meyer és Allen (1984) szerint a munkavállalók ebben az esetben mérlegelik maradásból származó anyagi előnyöket, valamint a távozásból adódó hátrányokat, illetve költséget és ez alapján döntenek a szervezetnél maradás mellett. A folyamatosan elkötelezett munkavállalók tehát azért maradnak a szervezetnél, mert mérlegelésük szerint a szervezet elhagyásából adódó költségek magasabbak lennének, mint a kilépésből származó haszon. Miao et al. (2013) szerint a folyamatos elkötelezettség a szervezetből való kilépés észlelt alternatív költségeiből adódik, ezért főként a külső jutalmakkal függ össze. Meyer és Allen (1991) szerint a folyamatos elkötelezettséggel rendelkező munkavállalók magatartása különbözik az érzelmileg elkötelezett alkalmazottak magatartásától. A folyamatos elkötelezettséggel rendelkező alkalmazottak már nem motiváltak arra, hogy az előírt munkaköri feladataiknál több erőfeszítést tegyenek. Ito és Brotheridge (2005) szerint az alkalmazottak a szervezet iránti elköteleződésük szempontjából mérlegelik a karrierjük előrehaladását, valamint az

eddiggi karrier érdekekben tett befektetéseiket. A szervezet specifikus tudás, valamint a munkahelyi kapcsolatépítésbe, a szervezeten belüli fejlődésbe fektetett erőfeszítések kölcsönös függőséget eredményeznek a munkavállalók és a szervezet között, melyek a munkavállalók folyamatos elkötelezettségét erősítik. A folyamatos elkötelezettség vonatkozásában Miao et al. (2013) és Kim (2014) állásfoglalásával tudok egyetérteni, miszerint a folyamatos elkötelezettség főként gazdasági szempontok alapján alakul ki. Véleményem szerint a folyamatos elkötelezettség egy rövidebb távra szóló állapot, ami gyorsan megváltozhat például egy kedvező munkalehetőség felmerülése esetén, ezért szervezeti elkötelezettség folyamatos dimenzióját a disszertáció további fejezeti nem taglalják.

A normatív szervezeti elkötelezettség a munkavállalók erkölcsi normáiból adódik, melynek értelmében a munkavállalók kötelességüknek érzik azt, hogy a szervezetenél maradjanak (Meyer és Allen, 1991). Khalid (2020) eredményei szerint a normatív elkötelezettség erősen korrelál a munkavállalók affektív elkötelezettségével. Meyer és Allen (1991) szerint a normatív elkötelezettségre is hasonló a külső-, szociális és belső jutalmak gyakorolnak hatást, mint az érzelmi elkötelezettségre.

2.2.2. A kilépési szándék

Xu et al. (2018) eredményei alapján a szervezet elhagyása történhet tervezetten, vagy hirtelen felindulásból, a folyamatot előidézheti továbbá egy kedvezőbb alternatíva felmerülése, valamint a felgyülemlett elégedetlenség is. Batt és Colvin (2011) szerint a kilépés egy racionális folyamat eredménye, mely során az alkalmazottak mérlegelik jelenlegi munkájukat az alternatív lehetőségek tükrében, ezen kívül figyelembe veszik azt is, hogy a szervezet elhagyása milyen rugalmassággal valósítható meg. A legtöbb esetben azonban a szervezet elhagyását valamilyen negatív tényező váltja ki, ami bizonyos pszichológiai folyamatokkal is együtt jár. Chung et al. (2021) meghatározása szerint a kilépési szándék a munkavállalók szervezet elhagyására irányuló tudatos döntése. Futrell és Parasuraman (1984) szerint a munkavállalók kilépési szándéka egy olyan magatartás, ami megelőzi a szervezet tényleges elhagyását. Számos kutatás alátámasztja, hogy a kilépési szándék a szervezet tényleges elhagyásának legmegbízhatóbb előrejelzője (Newman, 1974). Kopelman et al. (1992) megerősítették, hogy az álláskereső magatartáshoz képest a kilépési szándék biztosabban jelzi előre a szervezet elhagyását.

A szakirodalomban általános egyetértés mutatkozik a kilépési szándék és a tényleges kilépés közötti kapcsolat tekintetében. Tett és Meyer (1993), valamint Qian és Balwi (2024) alapján a kilépési szándékot széles körben elfogadják a tényleges kilépés egyik legfontosabb előrejelzőjeként. Ha egy munkavállalóban megfogalmazódik a munkahely elhagyására irányuló szándék, az jelentősen növeli a jövőbeli tényleges kilépés valószínűségét. Hom et al. (1984) szerint

a kilépési szándék és a tényleges kilépés közötti kapcsolatot egyéb tényezők is befolyásolhatják, mint például a munkahelyi elégedettség, az elkötelezettség, a munkahelyi stressz, a vezetői támogatás, valamint a munkaerőpiaci lehetőségek. Ezek a tényezők egyaránt gyorsíthatják, illetve lassíthatják a kilépési szándékot követő tényleges kilépés bekövetkezésének idejét. Steel és Ovalle (1984) eredményei alapján a kilépési szándék és a tényleges kilépés között eltelt idő akár jelentős is lehet.

Mayfield és Mayfield (2018) szerint a munkavállalók kilépési szándéka képet ad a munkahelyi elégedettség általános szintjéről. Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a kilépési szándék jelentősége abban is megmutatkozik, hogy azok a munkavállalók, akik el kívánják hagyni a munkahelyüket, ritkán nyújtják a legjobb teljesítményüket, sőt jellemzően kontraproduktív magatartást tanúsítanak. Masenya (2019) szerint a kontraproduktív magatartás gyakori megnyilvánulási formái közé sorolandó a rendszeres késés, valamint a rendszeres hiányzás, a munkamorál csökkenése, valamint az alacsony szintű hatékonyság. A magas szintű munkaerő-áramlás ezen kívül zavarokat okozhat a szervezetek működési folyamataiban, csökkenti a szolgáltatás minőségét, valamint a szellemi tőke elvesztését idézheti elő. Arianto et al. (2018) szintén arra az eredményre jutott, hogy a kilépési szándék negatívan befolyásolhatja a szervezetek működését, mivel csökkenti a munkavállalók produktivitását, negatív hatást gyakorol a munkahelyi légkörre, valamint növeli a személyzeti költségeket. Jung et al. (2017) szerint a kilépési szándék jelentősége abból a szempontból is tetten érhető, hogy a szervezetet elhagyni szándékozó alkalmazottak a proaktív munkavégzés helyett idejüket és erőforrásaikat a munkahelykeresésre fordítják. A szervezet önkéntes elhagyása ezen kívül negatívan befolyásolhatja a szervezeti innovációt, mivel kilépéssel járó tudásvesztés akadályozza az új ismeretek fejlesztését. Wang et al. (2015) szerint a kulcsfontosságú alkalmazottak távozása strukturális lyukakat hoz létre a munkavállalók kapcsolatiban, ami hátráltatja az innovációhoz szükséges tudáscserét.

Carraher (2011), valamint Hall és Jostad (2020) megállapítása szerint a munkavállalók kilépési szándékában szervezeti-, karrier- és munka munkaspecifikus tényezők játszanak szerepet. Általánosságban megállapítható, hogy a kilépési szándék negatívan kapcsolódik a munkával kapcsolatos elégedettséghez és a szervezeti elkötelezettséghez. Williams és Hazer (1986) eredményei alapján a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elkötelezettség jelentősen csökkenti a munkavállalók kilépési szándékát. Farkas és Tetric (1989) szerint a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elkötelezettség a kilépési szándék megbízható előrejelzője. A szerzők állásfoglalásával egyetértve azt gondolom, hogy az alacsony szintű elégedettség csökkenti a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét és pozitív hatást gyakorol az álláskeresési hajlandóságra.

Dawley et al. (2010) megállapították, hogy az észlelt szervezeti támogatás az egyik legerősebb előrejelzője a kilépési szándéknak. Az alkalmazottak észlelt szervezeti támogatásának tényezői pedig a méltányosság, a szervezeti jutalmazás és a munkakörülmények, valamint a felettesek- és a munkatársak támogatása (Rhoades és Eisenberger, 2002). Price és Mueller (1981) eredményei szerint a munkavállalók kilépési szándékára olyan munkahelyi tényezők gyakorolnak szignifikáns hatást, mint monotonitás, a döntéshozatalban történő részvétel hiánya, a nem megfelelő tájékoztatás, a munkatársi kapcsolatok, a fizetés méltányossága, valamint és a szervezeten belüli karrierépítési lehetőség. Griffeth et al. (2000) a munkavállalók kilépési szándékának előrejelzőjeként a fizetést, a munkahelyi stresszt, az előlépési lehetőségeket, valamint olyan egyéni jellemzőket azonosítottak, mint a nem, az életkor és az iskolai végzettség. Lee et al. (2006) a szerint a kilépési szándék közvetítő tényezői között olyan munkahelyi tényezők azonosíthatóak, mint a munkakörnyezet, a munka tartalma, a stressz, a munkatársak összetartása, az autonómia, a vezetés, az igazságosság és előlépési lehetőségek. A munkahelyi tényezőkön kívül fontos kiemelni, hogy olyan egyéni tényezők, mint a munkaviszony időtartama, a gyermekek száma, az életkor, az iskolai végzettség és a nem szintén szignifikáns előrejelzői a munkavállalók kilépési szándékának. Szakirodalmi források szerint a kilépési szándék érzelmi alapú előrejelzői közé tartozik a munkahelyi elégedettség és az affektív elkötelezettség, vagyis a szervezethez kapcsolódó pszichológiai kötődés (Meyer et al., 2002). Aktuális kutatások szerint a kilépési szándékot többek között olyan szervezeti tényezők befolyásolják, mint a munkával kapcsolatos elégedettség, a munkahelyi mentorálás, a belső motiváció, a munkahelyi vezető, a konfliktushelyzetek, az érzékelt szervezeti támogatás, a munkahelyi stressz, valamint a javadalmazás (Akpom és Ibegbulam, 2023). Ezen kívül a szakirodalmi források támasztják alá, hogy a szervezeti igazságosság, a munka-család konfliktus, a rugalmas munkabeosztás, valamint a kiegészítés számottevő hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára (Nouri és Parker, 2013; Santhanam és Srinivas, 2019). Lee et al. (2006) szerint a kisebb létszámú szervezeteknél a szervezeti felépítés, az átlagbérek, a juttatási tervek, egészségbiztosítási gyakorlatok, az előlépési lehetőségek, az alkalmazottak döntéshozatalban történő részvétele, a munkatársi kapcsolatok és a csapatmunka szignifikáns, negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók kilépési szándékára.

2.3. A munkavállalói jóllét elégedettség alapú megközelítése

A munkával való elégedettség azt a pozitív pszichológiai állapotot jelenti, amely a munka és a munkatapasztalatok értékeléséből fakad (Diedericks és Rothmann, 2014). A munkával való elégedettség tehát a munkavállalók érzelmi reakciója egy adott munka vonatkozásában (Jepsen és Sheu, 2003), amely az egyén munkával szemben támasztott igényeinek, elvárásainak, valamint a munka tényleges jellemzőinek összevetésén alapul (Kuchinke et al., 2008). A munkavállalói

igényeknek való magas szintű elégedettség a munkavállalók elégedettségét eredményezi, míg annak hiánya a munkavállalók elégedetlenségét idézi elő. Fields (2002) a munkahelyi elégedettséget egy többdimenziós fogalomként azonosítja, ami több, egymásra ható tényező szubjektív megítélésén alapul. Véleményem szerint a munkavállalói elégedettség vizsgálata kizárólag komplex megközelítés alapján, több tényező bevonásával valósítható meg eredményesen.

Spector (1997), valamint Ali és Anwar (2021) megfogalmazása szerint a munkahelyi elégedettség azt fejezi ki, hogy a munkavállalók mennyire szeretik, vagy éppen mennyire viszonyulnak negatívan a munkájukhoz, vagyis a munkahelyi vagy munkavállalói elégedettség az alkalmazottak munkával szemben támasztott átfogó érzelmi reakciója. Al Shaher és Zreik (2022) az alkalmazotti elégedettséget az alkalmazottak a foglalkoztatási feltételeikre, vezetőikre és munkatársaikra adott válaszreakciójaként azonosították, ami pozitív hatást gyakorol a termékek, illetve a szolgáltatások minőségre. A szerzők szerint a magasabb minőség pedig arra vezethető vissza, hogy az elégedett alkalmazottak jobban tudnak azonosulni a szervezet értékeivel és céljaival.

Szakirodalmi források a munkahelyi elégedettség számos pozitív szervezeti hatását azonosították. Kuchinke et al., (2008) szerint azok a szervezetek működnek igazán eredményesen, ahol a munkavállalók munkahelyi elégedettsége magas szintet ér el. Akpom és Ibegbulam (2023) alapján a munkavállalókat az elégedettségük szintje motiválja magasabb szintű teljesítményre, innovációra és színvonalas szolgáltatásra. Pushpakumari (2008) megfigyelése alapján az elégedett munkavállalók optimistábbak, betartják a munkaidőket, elkötelezettebbek a szervezet céljai iránt, hatékonyabban végzik el a feladataikat, betartják a szabályokat és az előírásokat, valamint több erőfeszítést tesznek a munkahelyük megtartása érdekében. Ezen kívül a munkahelyi elégedettség csökkenti a munkahelyi hiányzást, valamint negatívan hat a munkavállalók távozási szándékára (Akpom és Ibegbulam, 2023).

A munkahelyi elégedettségéhez kapcsolódó elméleti keretrendszerek közül fontos kiemelni a társadalmi csereelméletet, amely azt feltételezi, hogy a foglalkoztatási kapcsolat alapja a munkavállaló és a munkáltató közötti kölcsönösen előnyös kapcsolat (Aryee et al., 2002). A társadalmi csereelmélet azt feltételezi, hogy a munkavállalók azzal a szándékkal tartják fenn kapcsolatukat a munkáltatójukkal, hogy maximalizálják a munkaviszonyukból származó előnyöket (Blau 1964). Aryee et al. (2002) szerint az alkalmazottak a szervezettől kapott jutalmak fejében tanúsítanak elégedettséget a szervezet iránt. Malhotra et al. (2007), Williamson et al. (2009), valamint Newman (2011) is arra a megállapításra jutott, hogy a jutalmak azt jelzik az alkalmazottak számára, hogy a szervezet hajlandó velük cserekapcsolatba lépni. A munkavállalók elégedettségéhez kapcsolható Maslow (1943) szükséglet-hierarchia modellje, amely alapján az önmegvalósítás iránti vágy, ami saját képességeink maximális szintű

kihhasználásához kapcsolódik. Maslow (1943) azt is megállapította, hogy amíg az alacsonyabb szintű szükségletek, mint például a fiziológia szükségletek, vagy a biztonsági iránti vágy nem kerülnek kielégítésre, addig az önmegvalósítás iránti igény sem fog megjelenni. Herzberg (1987) a munkahelyi elégedettség kontextusában elkülönítette egymástól a higiénés (biztonság, beosztás, magánélet, munkatársakkal és a vezetőkkel való kapcsolat minősége, munkakörülmények, fizetés, szabályzatok),- valamint motivátor tényezőket (teljesítmény, elismerés, maga a munka, felelősség, előrelépés, személyes fejlődés). Herzberg szerint a motivációs tényezők nem csak a munkával való elégedettséghez, hanem a teljesítmény javulásához is vezetnek. Herzberg a két változócsoporttal kapcsolatosan megállapította, hogy a higiénés tényezők az elégedetlenséget csökkentik, de nem növelik az elégedettséget, míg a motivációs tényezők hozzájárulnak az elégedettséghez, de hiányuk nem feltétlenül eredményez elégedetlenséget.

A munkahelyi elégedettséggel vonatkozásában fontos kihangsúlyozni azt az alapvető összefüggést, hogy az egyének bizonyos szükségleteik szintjében különböznek egymástól. Ebből következik, hogy egy adott jutalomtípus iránti szükség, illetve az annak tulajdonított érték egyénenként jelentősen eltérhet (Mitchell és Mickel, 1999). Ennek következtében ugyanannak a jutalomtípusnak a megléte, vagy hiánya eltérő hatást gyakorol az egyes munkavállalók, vagy munkavállalói csoportok elégedettségére, ami eltérő viselkedési reakciót fog eredményezni. Mivel a munkahelyi elégedettség szoros kapcsolatban áll a munkavállalók magatartásával, ezért az egyes jutalomtípusokkal kapcsolatos elégedettség eltérő hatást gyakorol a munkavállalók elégedettségére, ami szoros kapcsolatban áll szervezet iránti elkötelezettséggel, a kilépési szándékkal, valamint az egyéni teljesítménnyel kapcsolatra (Vandenberghe et al., 2008; Diedericks és Rothmann, 2014; Widodo és Damayanti, 2020). Dubinsky et al. (2000) szerint az alkalmazottak csoportjai között különbségek azonosíthatóak bizonyos jutalmak iránti preferenciák tekintetében. Von Bonsdorff (2011) arra a megállapításra jutott, hogy a munkavállalók között életkor alapján eltérés tapasztalható a munkahelyi elégedettség magyarázó változói tekintetében. Megállapítható tehát, hogy a szakirodalmi források egyetértenek abban, hogy minél fontosabb egy jutalomtípus egy alkalmazottnak, vagy egy alkalmazotti csoportnak, annál magasabb szintű elégedettséget fog eredményezni az adott jutalomtípus bevezetése, ami szignifikáns hatást fog gyakorolni az alkalmazottak viselkedésére és munkahelyi attitűdjeire.

Korábban számos kutatás vizsgálta a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség összefüggéseit, amelyek arra az eredményre jutottak, hogy a két tényező között szoros kapcsolat áll fenn (Diedericks és Rothmann, 2014; Yao et al., 2019; Widodo és Damayanti, 2020;). Megoszlik viszont a szakirodalmi források véleménye a tekintetben, hogy két konstrukció közül melyik az előzmény és melyik az eredményváltozó. Bateman és Strasser (1984) szerint a szervezeti elkötelezettség a munkával való elégedettség előzménye. Porter et al. (1974) az ellenkezőjére

következtetett, vagyis az elégedettség a szervezeti elkötelezettség egyik specifikus összetevője. Steers (1977) hasonlóan arra a megállapításra jutott, hogy ha egy szervezet kielégíti az alkalmazottjai szükségleteit, akkor az az alkalmazottak szervezet iránti erősebb elkötelezettségét fogja eredményezni. Williams és Hazer (1986) is arra a megállapításra jutottak, hogy a szervezet iránti elkötelezettség a munkával való elégedettség következménye.

Ekere és Ugwu (2011) szerint a munkahelyi elégedettséget gyakran az befolyásolja, hogy a munkából származó eredmények mennyire vannak összhangban elvárásokkal. Abban az esetben, ha az alkalmazottak úgy érzik, hogy a jutalmak nincsenek összhangban az erőfeszítéseikkel, az negatív viselkedést fog eredményezni részükről, ami a munkamorálra és a munkatársi kapcsolatok minőségére is rányomja a bélyegét. Az alkalmazottak munkához való hozzáállását és elégedettségét nagymértékben befolyásolja tehát, hogy mennyire érzik igazságosnak és méltányosnak a munkavégzés feltételeit. Egyes tanulmányok a munkavállalói elégedettséget többdimenziós tényezőnek tekintik, amely összefügg a munkakörülményekkel, a fizetéssel, az előléptetési lehetőségekkel, a munkahelyi vezetővel- és a munkatársakkal való kapcsolat minőségével (Yousef, 2017), valamint olyan munkavégzéshez kapcsolódó tényezőkkel, mint az autonómia és az egyéni felelősség (Heyns és Rothmann, 2018). Yaya (2019) szintén több tényezőt azonosított, eredményei szerint többek között az elismerés, a munkakörnyezet, a munkahely stabilitása, az előléptetési lehetőségek, valamint a méltányos fizetés és bér a munkavállalók elégedettségének rendkívül fontos elemei. Lam és Zhang (2003) szerint öt munkajellemző, vagyis a kihívást jelentő munka, a teljesítményérzet, a munka értelme, a barátságos munkatársak, valamint a munkahelyi biztonság befolyásolta a munkavállalók munkahelyi elégedettségét és szervezeti elkötelezettségét. Az elégedettség belső tényezői a külső tényezőktől függetlenek és a munkavállalók munkavégzéshez kapcsolódó elégedettségéhez, valamint a munkavállalói élmény fogalmához szorosan kapcsolódnak (Gallie et al., 2012).

2.3.1. A munkahelyi elégedettség belső tényezői

Hackman és Oldham (1976) szerint a belső jutalmak a munka tartalmából származnak, amelyeket a szakirodalom átfogóan munkajellemzőként azonosít. A belső jutalmak olyan nem anyagi jellegű előnyök, amelyek a munka tartalmából fakadnak, és hatással vannak a munkavállalók pszichológiai fejlődésére (Williamson et al., 2009). A munkavégzéshez kapcsolódó belső elégedettséghez olyan tényezők kapcsolódnak, mint munkavégzésből származó sikerélmény, a kihívás, az autonómia, a személyes és szakmai fejlődés, valamint a felettesek és a munkatársak elismerése (Morgan et al., 2013). Mahaney és Lederer (2006) szerint azok az alkalmazottak, akik fontosnak érzik munkájukat és büszkék arra, amit csinálnak, hajlandóak magasabb szintű erőfeszítéseket tenni, ami az eredményesség szempontjából is megmutatkozik. Ehhez azonban

szükséges, hogy a feladatok érdekesek és értelmesek legyenek, valamint jelentsenek kihívást a munkavállalók számára. Hackman és Oldham (1976) a belső jutalmak közé olyan elemek sorolandók, amelyek a munka motivációs tényezőihez kapcsolódnak, ilyen tényezők például az autonómia, a visszajelzés, a döntéshozatalban való részvétel, a munkavégzés során szükséges készségek változatossága és a feladatok jelentősége. Armstrong (2007) az elégedettség belső tényezőit olyan tényezőkként azonosította, amelyek az belső motivációjához kapcsolódnak. Ez a fajta motiváció jellemzően abból fakad, amelyet a munkavállaló a munkavégzés közben, vagy egy adott feladat elvégzése után érez. A belső jutalom középpontjában a feladatok elvégzésében való részvétel, valamint az elvégzett feladatokhoz kapcsolódó elismerés és dicséret áll. Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a belső jutalmakból származó motiváció hatása hosszú távon is fennáll. A belső motiváció vonatkozásában olyan tényezőket azonosítottak, mint a felelősségvállalás, a cselekvés rugalmassága, a készségek és képességek használatának és fejlesztésének lehetősége, valamint a munkavégzés során tapasztalható izgalom. Összefoglalva a munkavállalóknak kínált belső jutalmak legfontosabb szervezeti hozadéka a munkavégzés során fennálló motiváció, amely hosszú távon pozitív hatást gyakorol a szervezet működésére (Hackman és Oldham, 1980; Deci és Ryan, 2000). A belső jutalmakból származó motiváció pozitív hatásai közül több szerző is kiemelte a munkaerő-megtartásra gyakorolt szignifikáns hatást (Medcof és Rumble, 2007; Cao et al., 2013; Hassan és Govindhasamy, 2020).

2.3.1.1. A munka jellegével kapcsolatos elégedettség

A munkajellemzők a munkához kapcsolódó sajátosságok együttese, amellyel összefüggésben széles körben elfogadott tény, hogy szignifikáns hatást gyakorolnak az alkalmazottak érzéseire és viselkedésére (Spector és Jex, 1991; Kónya et al., 2016; Martinez et al., 2019; Naz et al., 2020; Al Shaher és Zreik, 2022). Cappelli (1999) szerint a munkaerőhiány, következtében a munkáltatók a munkajellemzők, valamint a munkakörnyezet tekintetében is igyekeznek felvenni a versenyt, ezért igyekeznek olyan feltételeket biztosítani, amelyek a versenytársak nehezen tudnak lemásolni. A munka jellege, vagy a munkajellemzők szintén több tényezőt foglalnak magukba, ide tartozik a döntéshozatalban való részvétel, valamint az önállóság a feladatok végrehajtása során (Hales, 2022). London és Smither (1999) szerint e tényezők hozzájárulnak az alkalmazottak személyes növekedési szükségleteinek kielégítéséhez, ami a szervezet iránti érzelmi elköteleződés egyik kulcstényezője (Meyer et al., 2002). Vandenberg et al. (1999) szerint az olyan szervezeti gyakorlatoknak, amelyek a beosztottak részvételének növelését tűzik ki célul olyan pozitív hozadékaik azonosíthatóak, mint a termék-, valamint a szolgáltatásminőség javulása, a magasabb szintű innovációs képesség és motiváció, a költséghatékonyság, a termelékenységi mutatók javulása, valamint a kevesebb hiányzás és a csökkenő fluktuáció.

Hackman és Oldham (1976) öt olyan munkajellemzőt azonosítottak modelljükben, amelyek szoros összefüggésben állnak az alkalmazottak motivációjával. A szerzőpáros szerint az alkalmazottak motivációjára ható munkajellemzők a feladat elvégzéséhez szükséges készségek változatossága, az elvégzendő feladatok jelentősége, a feladatok egyértelműsége, az autonómia a feladatok ellátása során, valamint a feladatok elvégzéséhez kapcsolódó vezetői visszajelzés. Hackman és Oldham (1976) szerint a munkajellemzők motivációt, munkahelyi elégedettséget és magasabb teljesítményt eredményezhetnek. Mottaz (1988), Chiu és Chen (2005), Han et al. (2021), valamint Wood (2021) szerint az alkalmazottak által észlelt munkajellemzők a személyes motiváció, valamint a szervezet iránti elköteleződés meghatározó tényezői. Jernigan és Beggs (2005) is megerősítették, hogy munkavégzés során tapasztalt függetlenség, a szervezeti célokhoz kapcsolódó személyes szerepvállalás jelentősége, a munkakör jellemzői szignifikáns hatást gyakorolnak a szervezet iránti elköteleződésre.

Peluchette és Karl (2005) szerint fontos munkajellemző a munka élvezete, ami pozitív hatást gyakorol a munkával kapcsolatos elégedettségre. Karl és Peluchette (2006a), Karl és Peluchette (2006b), Karl et al. (2007), valamint Zhang et al. (2014) szerint azok a munkavállalók, akik élvezik a munkájukat kisebb valószínűséggel tapasztalnak érzelmi kimerültséget és magasabb minőségű szolgáltatásokat nyújtanak. Karl et al. (2008) pedig arra a következtetésre jutottak, hogy munka élvezete pozitívan kapcsolódik a munkával való elégedettséghez, és negatívan kapcsolódik a fluktuációs szándékhoz. Wright és Kim (2004) a munkavégzés jellemzői közül a munkavállalók döntéshozatalban való részvételét emelték ki, ami véleményük szerint számottevő hatást gyakorol a munkahelyi elégedettségre és a fluktuációra. Kim (2002) szerint a döntéshozatali folyamatokban való részvétel ösztönzése fontos eszköze a belső motivációnak fokozásának. Wright és Kim (2004) szerint részvétel lehetővé teszi az alkalmazottaknak, hogy hatást gyakoroljanak a munkakörülményeikre, valamint azt is jelzi, hogy szervezet számára fontos a véleményük. A részvétel ezen kívül kedvezően hat az alkalmazottak növekedési igényeinek kielégítésére, a teljesítményre, valamint csökkenti a stresszt. A részvétel továbbá javítja az információáramlást a vezetők és a beosztottak között, ami elősegíti a feladatok, a felelőségek, valamint a teljesítményelvárások világos értelmezését. Kim (2002) szerint a részvétel erősíti az alkalmazottak függetlenséghez és egyenlőséghez kapcsolódó percepcióit. Lee (2020) viszont megállapította, hogy részvétel főként a tapasztaltabb alkalmazottaknak eredményez pozitív irányú attitűdváltozást, mivel az újonnan érkezett munkavállalók esetében a túl sok felelőség feszültséget eredményezhet. DeCicco et al. (2006) kimutatták, hogy a felhatalmazó szervezeti kultúra szorosan kapcsolódik a munkavállalók érzelmi elköteleződéséhez. Laschinger et al. (2001) pedig ehhez kapcsolódóan arra a következtetésre jutottak, hogy az empowerment jelentősen növeli a munkához kapcsolódó elégedettséget.

Az autonómia a munkavégzés önálló megtervezésének és végrehajtásának a képessége, ami fontos belső motivátor, mely az alkalmazottak belső pszichológiai szükségleteinek kielégítésén keresztül pozitívan hat a munkavállalók érzelmi- és normatív elkötelezettségére. (Malhotra et al., 2007; Williamson et al., 2009; Demerouti et al., 2021; Hales et al., 2022). Miao et al. (2013) szerint az autonómia a jelenlegi munkavégzés feletti kontroll elvesztéséből kifolyólag az alkalmazottak folyamatos kötelezettséget is fokozza. James et al. (2008) szerint az autonómia meghatározó szerepet tölt be a munkahelyi légkör megítélése szempontjából is. Ha a munkahelyi vezetők szigorúbb ellenőrzés alá vonják a beosztottakat, az negatív hatást fog gyakorolni a munkavállalók önrendelkezésére, ami erősíti a kilépési szándékot (Ryan és Deci, 2000; Luchak és Pohler, 2010). De Ruyter et al. (2001) szerint a munkavállalók szervezeti szerepének tisztázottsága arra vonatkozik, hogy mennyire világos és érthető a munkavállalók számára a saját jelentőségük, szervezeti célokhoz kapcsolódó hozzájárulásuk, valamint a feladataik és az azokhoz felelősségi körük. Azok a munkavállalók, akik nem értik teljesen, hogy milyen elvárásoknak kell megfelelniük munkaadójuk részéről, nagyobb bizonytalanságot tapasztalhatnak, ami magasabb stressz- és frusztrációs szintekhez vezethet. A szervezeti szerep egyértelműségéhez kapcsolódik az is, hogy az egyéni, valamint a szervezeti célok milyen mértékben egyeztethetők össze. Malhotra et al. (2007), valamint Newman és Sheikh (2012) szerint az empirikus kutatások alátámasztják a szerepek egyértelműsége, valamint az érzelmi elköteleződés közötti erős, szignifikáns kapcsolatot, de kevesebb bizonyíték áll rendelkezésre a normatív- és a folyamatos kötelezettség vonatkozásában. Yang és Pandey (2008) azonban szignifikáns korrelációt azonosított a normatív elköteleződéssel összefüggésben.

A készségváltozatosság szintén fontos munkajellemző, ami azt mutatja meg, hogy az adott munka milyen mértékben teszi szükségessé az alkalmazottak különböző képességeinek igénybevételét. A képesség vagy készségváltozatosság gyakorlatilag annak a mértéke, hogy az adott munka, vagy munkakör mennyire monoton. Young et al. (1998) szerint a változatosság erőteljesebb érzelmi kötődést és kötelezettségvállalási szándékot eredményez a szervezet irányába, ami a folytonos elkötelezettségben is megnyilvánul.

A munkaterhelés mértéke szintén alapvető jelentőséggel bír a munkavállalói jóllét szempontjából. A túlzott munkaterhelés fizikai és mentális tüneteket eredményez, valamint szoros korrelációban áll munkavállalók érzelmi kimerültségével és a kilépési szándékával (Greenglass et al., 2001; Iliés et al., 2010; Suseno et al., 2020; Rajendran és Jeyalakshmi, 2023; Rahayu és Hidayati, 2024). A munkaterhelés szintjét a munkahelyi vezetők befolyásolhatják. Megfelelő szintű terheléssel a munkavállalók motivációja növelhető, ezzel összefüggésben azonban fontos figyelembe venni, hogy a túlzottan alacsony, illetve a túlzottan magas terhelés egyaránt kedvezőtlen hatást gyakorol az alkalmazottak teljesítményére és viselkedésére (Greenglass et al., 2001).

A munka értelme szintén fontos munkajellemző, ami azt mutatja meg, hogy a munkavállalók, mennyire tekintik jelentősnek, illetve ésszerűnek a munkafolyamatok különböző részeit. Garcia-Serrano (2004), valamint Bockerman és Ilmakunnas (2009) kimutatják, hogy a munkakörülményekkel kapcsolatos észlelések is meghatározhatják a munkavállalók szervezet iránti elköteleződését, vagy a szervezet elhagyására irányuló szándékát. A munkakörülményeket meghatározó tényezők közé Kuchinke et al. (2008) szerint olyan tényezők sorolandók, mint a fizikai munkakörülmények, az időbeosztás, a munkafolyamatok sajátossága, a munkabiztonság, a feladatok jellege, a munkatársi kapcsolatok, valamint a követelmények.

Több kutatás is igazolja, hogy a munkajellemzők jelentős hatást gyakorolnak a munkavállalók munkahelyi attitűdjeire. A munkavállalók munkaképességének csökkenése olyan munkajellemzőkkel függ össze, mint a magas követelmények, a munka feletti ellenőrzés hiánya, az erőfeszítések és a jutalmak közötti aránytalanság, valamint a magas fizikai terhelés (Alavinia et al. 2009, Van den Berg et al. 2009; Bethge és Radoschewski 2010). Virtanen et al. (2008) szerint a fizikailag megterhelő munka, a kedvezőtlen munkakörülmények, az autonómia hiánya, valamint a kihívás hiánya szoros összefüggésben áll a munkavállalók távollétével. Claessen (2003), valamint Pohler és Schmidt (2016) szerint olyan munkajellemzők, mint a magas munkahelyi elvárások, az alacsony szociális támogatottság, az igazságtalanság, a szervezeti változások, a bizonytalanság, az ideiglenes foglalkoztatási státusz, valamint a munkahelyi zaklatás és a szerepkonfliktusok negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók jóllétére, teljesítményére és a szervezet iránti elköteleződésre.

2.3.1.2. Működési sajátosságokkal, eljárásokkal kapcsolatos elégedettség

A zöld szalag elmélet alapján, – amely a hatékony szervezeti szabályok elmélete –, a megfelelő szabályozási környezet az érintettek együttműködését váltja ki a szervezeten belül. Az elmélet szerint a szabálytervezés- és végrehajtás objektív és szubjektív meghatározzák a szervezeti szabályok hatékonyságát, amely rendkívül fontos szerepet játszik a szervezeti működés és az alkalmazottak jóléte szempontjából (DeHart-Davis 2009; Chan és Wan, 2012; Evans, 2013; Aloisi és De Stefano, 2020; Lambert et al., 2020; Fox et al., 2022). A szervezetek a stratégiai célok elérése érdekében határoznak meg szabályokat, míg az alkalmazottak a szabályokat a szervezethez fűződő kapcsolatuk értékmérőjeként értelmezik (DeHart-Davis 2017). DeHart-Davis (2009) szerint a szabályok hatékonyságát nem csak a kialakításuk módja, hanem az értelmezhetőség is meghatározza az érintettek szempontjából. A szervezeti szabályok hatékonysága tehát egyrészt a szabályok magalkotása során alkalmazott módszerek és eljárások, másrészt pedig a megértéshez kapcsolódó reakciók függvénye. A zöld szalag megközelítés szerint a hatékony szervezeti szabályoknak négy alapvető szempontja van: az érvényes eszköz-cél összefüggések, a

következetes alkalmazás, az optimális ellenőrzés és a célok egyértelmősége. DeHart-Davis (2017) szerint a megfelelően kialakított szabályok kedvezően kapcsolódnak a szervezeten belüli munkaerő-áramláshoz.

DeHart-Davis (2009, 2017) szerint a megfelelően kialakított szabályok kedvezően kapcsolódnak a szervezeten belüli munkaerő-áramláshoz, mivel optimális szintű ellenőrzést biztosítanak. Ezt a megállapítást Kaufmann et al. (2023) eredményei is megerősítik, miszerint a szervezeti szabályok megtervezésének és végrehajtásának módja, valamint a szabályok mennyisége az alkalmazottak kilépési szándékának megbízható előrejelzője. DeHart-Davis et al. (2015), Borry et al. (2018), valamint Nielsen (2013) szerint a megfelelően kidolgozott és következetesen alkalmazott szervezeti szabályozás pozitív korrelációban áll a munkavállalói elégedettséggel és a munkavállalók szabálykövető magatartásával. A szervezeti szabályokon keresztül alkalmazott ideális szintű kontroll fokozza a munkavállalókban azt az érzést, hogy a feletteseik, illetve a szervezet megbízik bennük. A zöld szalag elmélet alapján az érvényes eszköz-cél összefüggésekkel jellemezhető szabályok logikusan megtervezett, racionális szabályozási környezetet teremtenek, ahol az alkalmazottak úgy érzik, hogy képesek munkájukat jól végezni, ami csökkenti a kilépési szándékot (Adler és Borys 1996). Kaufmann et al. (2023) szerint ez arra vezethető vissza, hogy az alkalmazottak egy olyan szabályozási környezetben, ahol következetesen alkalmazzák a szabályokat kevésbé érzik magukat bizonytalannak, erősebb az összetartozást érzik, ennek következtében pedig kevésbé valószínű, hogy a szervezet elhagyása mellett fognak dönteni. DeHart-Davis (2009), valamint Fleming (2020) szerint a következetesen alkalmazott szervezeti szabályok megbízhatóságot és kiszámíthatóságot eredményeznek, ezen kívül a szabályok kiegyenlíti a versenyfeltételeket a szervezeten belül (Choi, 2011; Chodiya, 2020; Ajzen és Taskin, 2021). Van der Hoek et al. (2018) szerint a világos működési célok segíthetik az alkalmazottakat abban, hogy megismerjék a szervezet elvárásait és a kitűzött célokat.

A szakirodalom állásfoglalása szerint viszont a nem megfelelően kialakított szabályok negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók percepcióira, melynek kedvezőtlen hatása a szervezeti működés szempontjából is érzékelhető. Bozeman és Feeney (2011) szerint a szabályokkal kapcsolatos félreértések azért fordulnak elő, mert a szabályalkotók nem értik eléggé az adott problémát, a szabály és a cél közötti kapcsolatot, vagy nem tudják előrejelezni a szabályok által kiváltott reakciót. Az eszközök-cél kapcsolatok hiánya elidegenítheti a munkavállalókat (DeHart-Davis és Pandey 2005). Több szerző is arra a megállapításra jutott, hogy a szervezeti szabályok kialakításának és végrehajtásának módjára vonatkozó negatív észlelések erősítik a munkavállalók kilépési szándékát (Du Plooy és Roodt 2010; Kaufmann and Feeney 2012; Chiaburu et al., 2014; DeHart-Davis et al., 2015). Chen (2012), Qurutalain és Khan (2015), valamint Shim et al. (2017)

is megerősítették, hogy a bürokrácia és hibásan kialakított szabályok kritikus szerepet játszanak a munkavállalók kilépési szándékának szempontjából. Ezek a megállapítások alátámasztják, hogy a vezetők szabályalkotási tevékenységük során nem csak a szervezeti célok általános megvalósulásához, hanem a munkaerő megtartásához is hozzájárulhatnak.

A túlzottan laza kontroll a szabályok vonatkozásában, a szervezeti célok iránti elkötelezettség hiányát jelenti (DeHart-Davis 2009), ami a szervezeti erőforrások eredménytelen felhasználását eredményezi (Bozeman és Feeney 2011). A szabályok által közvetített túlzottan magas kontroll bizalmatlanságot (DeHart-Davis 2009), míg az alacsony szintű kontroll közömbösséget közvetít az alkalmazottak irányába, ezért rendkívül fontos szabályozás ideális szintjének megtalálása (Zeffane és Melhem 2017; Kaufmann et al., 2023). A túl szigorú szabályok egyrészt bürokráciát eredményeznek, másrészt negatívan befolyásolják a munkamotivációt és a munkahelyi elégedettséget (Bozeman 2000; Bozeman és Feeney 2011; Pires, 2011; Allen et al., 2015;). Ezen kívül a szabályok szigorú ellenőrzése negatívan hat a munkavállalók autonómiájára és kompetenciáira, valamint a szervezet elhagyására ösztönzi a munkaerőt (Adler és Borys 1996). Butler és Skipper (1983) arra az összefüggésre hívták fel a figyelmet, hogy a szervezeten belüli munkaerő-áramlás fokozódásával a szervezetek igyekeznek még több szabályt vezetni a munkavállalók viselkedésének szabályozása érdekében, ami viszont tovább ronthatja a helyzetet. Összefoglalva tehát megállapítható, hogy a nem megfelelő kontrollszint negatívan befolyásolja a munkavállalók jólétét és a kilépési szándékát. Ezzel szemben a megfelelően kialakított szabályok és a megfelelő szintű kontroll pozitívan befolyásolják a szervezeti bizalomhoz kapcsolódó észleléseket, növelik a szerepek egyértelműségét és csökkentik a kilépési szándékot (Katsikea et al., 2015).

2.3.1.3. A szervezeti belső kommunikációval kapcsolatos elégedettség

A kommunikáció információk, gondolatok, valamint érzések közvetítését jelenti, a befogadó számára érthető módon (Maçaes és Román-Portas 2022). Zainun et al. (2018) megfogalmazása szerint a kommunikáció olyan folyamat, amely során a küldő és a fogadó között információátadás, megértés és visszacsatolás zajlik. A belső kommunikáció a szervezeten belüli érdekelt felek közötti interakciókra vonatkozik (Zainun et al., 2018; Lee et al., 2021; Duarte és Silva, 2023). A szervezeti kommunikáció a szervezeten belüli hierarchia alapján vertikális (vezető- beosztott közötti), illetve horizontális (azonos hierarchiai szinten), a kommunikáló módja, valamint a kommunikáló felek viszonya szerint lehet formális, illetve informális. A kommunikációs csatorna alapján megkülönböztethetünk személyes, írásbeli, valamint elektronikus kommunikációt (Dwyer, 2009; Miller, 2015). Park és Raile (2010) a munkahelyi kommunikációs elégedettséget úgy határozták meg, mint az alkalmazottak szervezeten belüli kollektív információáramlással

kapcsolatos elégedettségét. Más megfogalmazás szerint a kommunikációval kapcsolatos elégedettség az információáramlásra vonatkozó érzelmi reakció, amely azt mutatja meg, hogy az egyének összességében mennyire érzékelik interaktívnak, kielégítőnek és sikeresnek a szervezeti kommunikációt (Hargie et al., 2002; Park és Raile, 2010). Atouba (2018) meghatározása alapján a belső kommunikáció megfelelősége azt fejezi ki, hogy az alkalmazottak a szervezeti vezetőket mennyire tekintik hatékonyak a kommunikáció szempontjából. Ohunakin és Olugbade (2022) szerint a kommunikációs elégedettség azt fejezi ki, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek a szervezet által rendelkezésre bocsátott információszinttel és az információk minőségével. Kandlousi et al. (2010) szerint a kommunikációval kapcsolatos elégedettség vagy annak hiánya a munkavállalók kommunikációra vonatkozó igényeire vonatkozó eltérésből adódik. A kommunikációval kapcsolatos elégedettség egyik kulcstényezője a kommunikációs terhelés, ami a kapott információ mennyiségére és összetettségi szintjére utal. A túl sok információ vagy a túlzottan összetett üzenetek információs túlterheltséget, míg ezek ellenkezői információhiányt eredményeznek (Scott et al., 1999; Dwyer, 2009; Pološki Vokić et al., 2020). Információhiányt eredményezhet az is, ha a szükséges információ nem áll rendelkezésre a szükséges időpontban (De Nobile és Bilgin, 2022). Ligeti és Oravecz (2009) szerint a munkavállalók közömbössé válnak minden szervezeti kommunikáció iránt, ha folyamatosan információval árasztják el őket. Walden et al. (2017) szerint az információ megfelelősége a szükséges és a kapott információ közötti különbséget jelenti.

A hatékony kommunikáció kiemelt szerepet játszik az alkalmazottak irányításában, ugyanis vezetési szempontból kulcsfontosságú, hogy a munkáltatók folyamatosan világos és elegendő tájékoztatást nyújtsanak a szervezetben bekövetkező változásokról (Zainun et al., 2018). A szakirodalmi források állásfoglalása szerint egyértelmű kapcsolat azonosítható a belső kommunikáció és a munkavállalók elégedettsége között (Nikolić et al., 2013; Steele és Plenty 2015; Kong et al. 2018; Mehra és Nickerson 2019; Verčič et al., 2021; Yue et al., 2021; Lee et al. 2022; Naji et al, 2022; M. Verhoeven és Thøis Madsen, 2022). Argenti (2003) és Verčič et al. (2012) megállapítása alapján a szervezeti kommunikáció jelentősége abban rejlik, hogy elősegíti a tisztelet, a bizalom és a megértés kialakulását a szervezetek tagjai között. Emellett a belső kommunikáció támogatja a koordinációs és együttműködési folyamatokat, valamint hozzájárul a hatékony munkavégzéshez (Kochan et al. 2019; Kalogiannidis, 2020). Ng et al. (2006), Moncarz et al. (2009), Ineson et al. (2013), valamint Koch és Denner (2022) eredményei alátámasztják, hogy a kommunikáció erősíti a munkatársak közötti kapcsolatokat, ami a munkavállalók lojalitásának és szervezet iránti elköteleződésének egyik kulcstényezője. Sanchis és Bonavía (2017) szerint az alkalmazottak szervezeti elköteleződése és motiválása nem valósulhat meg hatékony kommunikáció nélkül, melynek fontos része a megfelelő szintű tájékoztatás,

valamint az egyes részlegek közötti kommunikációs nyitottság. A belső kommunikáció ezen kívül minden szervezetnél erőteljesen hozzájárul a csoportszellem kialakításához és fenntartásához. A hatékony kommunikáció más szempontok szerint is hozzájárulhat a szervezet eredményes működéséhez: erősíti munkavállalók elkötelezettségét (Soupata 2005; Karanges et al. 2015; Verčič és Vokič 2018; Špoljarič és Verčič 2021; Lee et al. 2022), hozzájárul a magasabb szintű egyéni teljesítményhez (Ortega et al. 2023), növeli a munkahelyi boldogságot (Ravina-Ripoll et al. 2022), valamint csökkenti a kiégési tüneteket (Atouba és Lammers 2020). Ferris et al. (2001), valamint Raina és Roebuck (2016) szerint pedig a kommunikációs gyakorlatok pozitív kapcsolatban állnak a munkavállalók előlépési lehetőségeivel, a fizetésével, valamint általános mentális képességével és munkateljesítményével. Argenti (2003), valamint Meirinhos et al. (2022) szerint a vezetők és a beosztottak közötti információáramlásnak ki kell terjednie a szervezeti kultúrára, értékekre, irányelvekre és célokra, valamint a teljesítményre vonatkozó visszajelzésekre. A kommunikáció ezen kívül hozzájárul ahhoz, hogy az alkalmazottak jobban be tudjanak illeszkedni szervezetükbe, és meg tudjanak felelni a munkaköri elvárásoknak. Ez a támogatás növeli a dolgozók munkavégzésének hatékonyságát. Yoon és Thye (2002) szerint abban az esetben, ha a kommunikáció korlátozott, illetve az információátadás nem egyértelmű vagy nem kielégítő, akkor az alkalmazottak azt érezhetik, hogy a szervezetük nem támogatja őket kellően, ennek hatására pedig elszigetelve érezhetik magukat. Park és Raile (2010), valamint Bray és Williams (2017) szerint a munkahelyi kommunikáció befolyásolja az alkalmazottak viselkedését munkatársaikkal és a szervezettel szemben. A hatékony kommunikáció segíti az ötletek megosztását és a csapatmunkát, javítja a szolgáltatás minőségét, az ügyfelek elégedettségét, valamint pozitív hatást gyakorol az alkalmazottak eredményeire, jólétére és a szervezeti termelékenységre. Zainun et al. (2018) szerint a kommunikációnak alapvető funkciója van a belső konfliktusok megoldásában, ugyanis a hatékony kommunikáció segíthet csökkenteni a munkavállalók szervezeti szerephez kapcsolódó félreértéseit. Margolis és Nagel (2006) szerint pedig a hatékony kommunikáció útján csökkenthető a stressz, illetve javítható a munkavállalók változásokhoz történő alkalmazkodása. Végül a kommunikáció jelentősége Tummers és Knies (2013), valamint Raub és Blunschli (2014) szerint abban rejlik, hogy munkavégzés céljának, valamint a szervezeti működéshez való egyéni hozzájárulás kommunikálásán keresztül értelmet ad a munkának.

Allen (1995) eredményei alapján a hatékony kommunikáció pozitívan kapcsolódik az alkalmazottak szervezeti támogatásra vonatkozó percepcióihoz. Rhoades és Eisenberger (2002) szerint a munkavállalók által észlelt szervezeti támogatás, valamint a szervezet iránti érzelmi kötődés között szoros az összefüggés, Eisenberger et al. (1997), valamint Yoon és Thye (2002) pedig a munkahelyi elégedettséggel összefüggésben jutottak azonos konklúzióra. Más szerzők

pedig az észlelt szervezeti támogatottság és a kilépési szándék között azonosítottak negatív összefüggést (Allen et al. 2003; Duarte et al., 2015; Akgunduz és Sanli 2017; Huang et al. 2019; Huning et al. 2020; McCartney et al. 2022). Fix és Sias (2006) a vezető- tag csere elmélet vonatkozásában jutottak arra a következtetésre, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség a felettes-beosztott kapcsolatok kommunikációs aspektusára vezethető vissza. Véleményem szerint a kommunikáció munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása abban rejlik, hogy a nyílt és őszinte kommunikációval a szerveztek bizalmat ébresztenek a munkavállalókban, amit az alkalmazottak a szervezet iránti elkötelezettségen keresztül viszonznak. Az alkalmazottakkal történő kommunikáció során pedig alapvető szerep jut a közvetlen vezetőknek. A szakirodalmi források egyöntetű állásfoglalása szerint a szervezeti kommunikáció egyértelműen összefügg a vezetői tevékenységgel. A vezetésstudomány területén a felettesek és a beosztottak közötti interperszonális kommunikációt a vezetési folyamat központi elemének tekintik (Den Hartog és Verburg, 1997; Awamleh és Gardner, 1999). Yukl és Mahsud (2010) pedig a vezetést a kommunikatív jellegű tevékenységként határozták meg. Tanulmányok támasztják alá, hogy az alkalmazottak motiváltsága és a szervezeti célok érdekében tett erőfeszítései pozitív összefüggésben állnak a közvetlen vezetők kommunikációs képességével (Ndlovu et al., 2021). A vezetőktől és menedzserektől érkező iránymutatások pozitív hatást gyakorolnak a munkahelyi elégedettségre (Dwyer, 2009; Miller, 2015). A szakirodalmi források eredményei alapján arra következtethetünk, hogy a vezető kommunikáció minősége részben megmagyarázza a szervezeti eredményeket, a hatékony kommunikáció ugyanis pozitív kapcsolatban áll a teljesítménnyel (Clampitt és Downs, 1993), a szervezeti elkötelezettséggel (Postmes et al., 2001; Mayfield és Mayfield, 2002), a munkavállalók elégedettségével (Madlock, 2008), valamint a munkaerő-megtartással (Mayfield és Mayfield, 2007). Mayfield és Mayfield (2009) továbbá megállapította, hogy a vezetői kommunikáció hatékonysága kedvezően befolyásolhatja a munkavállalók hiányzását. Ezzel szemben Ndlovu et al. (2021) szerint az alacsony hatékonyságú kommunikáció negatívan befolyásolja a szervezeti eredményességet. A kommunikáció elősegíti a párbeszédet a menedzserek és a vonalbeli vezetők között azzal a céllal, hogy a cég küldetése és jövőképe, valamint az alkalmazottak személyes céljai és szükségletei megvalósulhassanak. A belső kommunikáció olyan csatornaként szolgál, amely segíti a vezetőket a nyitottság és az átláthatóság kultúrájának a kialakításában, valamint elősegíti az alkalmazottak bevonását a szervezeti célok megvalósításába. Ezen kívül a vonalbeli vezetők belső kommunikációs struktúrákat használnak a kapcsolatok kiépítésére, fenntartására és irányítására a szervezet minden szintjén. Hume és Leonard (2014) szerint belső kommunikáció olyan mechanizmusként szolgál, amely lehetővé teszi a vezetők számára az információk megosztását, a bizalom erősítését, a szervezetek, a közvetlen vezetők és az alkalmazottak közötti kapcsolatok fenntartását, valamint az összetartozás

és a közösség érzésének megteremtését az alkalmazottak között. Men (2014) szerint a belső kommunikációnak kritikus szerepe van a dolgozók szervezeti tapasztalatainak alakításában, ugyanis a szervezet tagjai a vezetőkkel és munkatársakkal folytatott különféle interakciók és üzenetek alapján ítélik meg a szervezetet. Ezek az üzenetek fontos információkkal látják el az alkalmazottakat a szervezet céljairól, normáiról, értékeiről, folyamatairól, struktúráiról vagy irányelveiről (Mishra et al., 2014).

A megfelelő belső kommunikáció ismérve, hogy az alkalmazottaknak világos, pontos, hasznos és időszerű tájékoztatást kapnak. Az őszinte, átlátható és folyamatos kommunikációt folytató vezetők erősítik a munkatársak bizalmát és a szervezettel való azonosulást (Ndlovu et al., 2021). A vezetők és alkalmazottak közötti belső kommunikáció hozzájárul a munkavállalók magasabb szintű elkötelezettségéhez, valamint erősíti az alkalmazottak és a közvetlen vezetők közötti kapcsolatot (Al Mehrzi és Singh, 2016). Kim (2012) szerint a beosztottak magas kommunikációs elvárásokat támasztanak a vezetőkkel szemben és megbízhatatlannak tekintik azokat a szervezeteket, ahol az e fajta elvárásai nem teljesülnek. Brown et al. (2019) szerint a vezetői kommunikáció fontos tényezője a kommunikációhoz kapcsolódó nyitottság, amihez hozzátartozik az empátia, a barátságosság, az udvariasság, valamint a támogatókészség, ami szükséges a megfelelő légkör kialakításához (Karasek et al., 1982; Michael, 2012). Lewis et al. (2003) szerint a lefelé irányuló kommunikáció befolyásolja az alkalmazottak felfelé irányuló kommunikációját.

Számos szakirodalmi forrás alá támasztja a vezetők, illetve a munkatársak támogató kommunikációja, valamint a munkával kapcsolatos elégedettség, valamint a szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolatot (Gaertner, 2000; Hulpia et al., 2009; Bogler és Nir, 2012; Siegle et al., 2014). Ohunakin és Olugbade (2022) is megerősítik, hogy a vezetés számottevő hatást gyakorol információáramlás minőségére, ami szignifikáns korrelációban áll az alkalmazottak elégedettségével, teljesítményével és maradási szándékával. Togna (2014) is megerősítette, hogy a kommunikációs rendszerek hatékony kialakítása hozzájárulhat a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségének javulásához. Ndlovu et al. (2021) szerint pedig a szervezeti kommunikáció döntő szerepet játszik az alkalmazottak elkötelezettségének biztosításában, ezért a szervezeteknek különös figyelmet kell fordítaniuk a belső kommunikációs gyakorlataik fejlesztésére. Kandlousi et al. (2010) szerint a kommunikáció egyaránt hozzájárulhat egy szervezet sikeréhez és bukásához, ezen kívül a szervezeten belüli kommunikáció hatékonysága gyakran befolyásolja a különböző munkahelyi viselkedéseket, mint a munkavégzést, a távozási-, illetve a maradási szándékot (Priksht et al., 2020). Atouba (2018) eredményei is alátámasztják, hogy azok a munkavállalók, akik megfelelőnek találják a belső kommunikáció hatékonyságát, kevésbé nyitottak a szervezet elhagyására. Több kutatás is arra a megállapításra jutott, hogy a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettsége fokozódik, ha az információáramlás javul a szervezetben (Goodman és Truss,

2004; Sias, 2005; Walden et al., 2017). Feeley és Barnett (2007) szerint az egyének viselkedését a más egyénekhez fűződő kapcsolata befolyásolja, ebből adódik, hogy szervezet iránti elköteleződés szempontjából kulcsszerepe van a munkatársak által alkalmazott kommunikációs mintáknak. Ami arra vezethető vissza, hogy az interperszonális kommunikáció arra készíti a munkavállalókat, hogy véleményt nyilvánítsanak bizonyos kérdésekről, amely pozitívan befolyásolja a munkatársi kapcsolatokat és a szervezeti elkötelezettséget. Varona (1996) eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy az egyes munkavállalói csoportok között eltérések azonosíthatóak a szervezeti kommunikációs elégedettség és a szervezeti elkötelezettség tekintetében. Az eredmények szerint a munkáltató tevékenységi köre, valamint a munkavállalók pozíciója alapján is eltérések azonosíthatóak.

2.3.2. A munkahelyi elégedettség külső tényezői

A külső jutalmak a foglalkoztatási szerződésből származó kézzelfogható előnyök összessége (Malhotra et al., 2007). Ide tartoznak a kézzelfogható, anyagi juttatások, mint például az alapbér, a jutalmak, a béren kívüli juttatások, valamint az előlépési lehetőségek (O'Driscoll és Randall, 1999; Malhotra et al., 2007; Newman és Sheikh, 2012; Morgan et al., 2013; Bimpong et al., 2020; Koo et al., 2020). Alhmoud és Rjoub (2020) szerint annak ellenére, hogy a szervezetelmélet manapság más típusú jutalmakra összpontosít (Ryan és Deci, 2000; Brett és Stroh, 2003; Ashraf, 2020), a külső jutalmak jelentősége a toborzásban továbbra is tagadhatatlan. Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a külső ösztönzők azt mutatják meg, hogy a szervezet mennyire értékeli a munkavállalók szervezeti célokhoz való hozzájárulását. Nasurdin et al. (2018) szerint azok az alkalmazottak valószínűleg elhagyják munkahelyüket, akik a szervezetük teljes javadalmazási struktúrájukat nem tartják méltányosnak vagy versenyképesnek a többi munkáltató ajánlataihoz képest.

Egy iparágon belül a munkáltatók általában hasonló költségeket tapasztalnak, és hasonló szinten képzett munkavállalókat keresnek. A versenyképesség fenntartása érdekében a munkáltatók gyakran összevetik javadalmazási gyakorlataikat a konkurenciával (Carragher, 2011). A munkaerőpiacon kieleződött verseny eredményeként a munkáltatók számára jelentős kihívást jelent, hogy versenyképes és egyben költséghatékony kompenzációs stratégiát valósítsanak meg (Labatmediene et al., 2007; Vilma és Egle, 2007). A kompenzációs rendszerekkel szemben alapvető elvárás, hogy egyaránt alkalmasak legyenek a szükséges tudással, készségekkel és képességekkel rendelkező munkavállalók vonására és megtartására (DiFiore, 2000; Simmons, 2001). Kutatások ezen kívül összefüggést találtak, kompenzációs csomagok hatékonysága, valamint szervezeti teljesítmény és jövedelmezőség között (Mangel és Useem, 2000; Meyer et al., 2001). A hagyományos munkakör-alapú fizetési rendszerek kiindulópontja, hogy a fizetést az

elvégzendő feladatok alapján határozzák meg. Napjainkban azonban egyre gyakoribbak a készség- vagy tudásalapú fizetési rendszerek, amelyek az egyéni képességekhez kötik a fizetés szintjét. A készségalapú fizetési rendszerek esetén fizetéskorrekcióra akkor kerül sor, ha az alkalmazottak megszerezték a jövőbeli fejlődéshez szükséges készségeket és ismereteket. Lawler (1990) szerint a képességalapú jutalmazási rendszerek előnye a munkaalapú rendszerekkel szemben, hogy a sokrétűen képzett, rugalmas munkaerő támogatása révén segítenek a szervezeti termelékenység javításában. Carter és Van, Sturman (2003), Sturman et al. (2003), valamint Auken (2005) szerint fontos, hogy a munkáltatók a javadalmazásra ne csak költségtenyezőként, hanem az értékes munkatársak vonzásának, megtartásának, motiválásának, a kívánt viselkedésformákra való ösztönzés eszközeként tekintsenek. Carraher (2011) szerint a méltányos javadalmazási rendszer kialakítása során figyelembe kell venni a külső munkaerőpiacot, a munka relatív értékét, valamint az egyének által előállított hozzáadott értékét. Kezdetben a javadalmazási elégedettségrel kapcsolatos kutatások elsősorban a fizetéssel való elégedettségre összpontosítottak (Dulebohn et al., 2009; De Gieter és Hofmans, 2015). További tanulmányok azonban rávilágítottak arra, hogy a munkavállalók attitűdjét és viselkedését nemcsak a fizetésük, hanem a fizetésüket kiegészítő egyéb juttatások is befolyásolják (Milkovich és Newman, 2007; Schlechter et al., 2015).

Taba (2018) szerint a javadalmazás a munkavállalók által a feladataik ellátásával megszerzett kézzelfogható, anyagi nyereséget jelenti, ami állandó vagy változó értékű lehet. Carraher (2011) szerint a külső jutalmak a szervezetétől kapott pénzügyi juttatások teljes csomagját jelentik, magukba foglalják többek között az alapbért, a teljesítményalapú jutalmakat, a lakhatási támogatást és az egészségbiztosítást. Az alapbér azt mutatja meg, hogy mennyire értékeli a munkavállaló hozzájárulását a szervezeti célok teljesüléséhez. A változó javadalmazás a javadalmazás azon része, amely egy adott időszakban a teljesítménycélokhoz, valamint az elért eredményekhez kapcsolódik. Li és Roloff (2008) szerint a kompenzációs rendszer egy szisztematikus módszerekkel megtervezett, komplex rendszer, ami alkalmazottak jutalmazására vonatkozik. A szervezetek azért működtetik a kompenzációs rendszereiket, hogy az alkalmazottakat közös szervezeti jövőkép kialakítására ösztönözzék (Kude et al., 2017), ezért a kompenzációs rendszer az alkalmazottak munkával kapcsolatos eredményeinek ösztönzésére irányuló stratégiaként is felfogható (Johnson et al., 2016). Mendis (2017) a jutalmazási rendszert egy olyan rendszerként határozta meg, amely ösztönzőket kínál a jól teljesítő munkavállalóknak vagy csoportoknak. A jutalmazás egy olyan stratégia, amelyet a képzett munkatársak toborzása, megtartása és motiválása érdekében. Yusuf és Fehintola (2021) szerint a jutalmazási rendszernek meg kell felelnie a szervezet stratégiájához kapcsolódó céloknak, ugyanakkor vonzónak, költséghatékonynak és igazságosnak kell lennie. Carraher és Carraher (2005), valamint Scarpello és Carraher (2008) pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a kompenzációs rendszerrel szemben

támasztott alapvető követelmény a méltányosság, amely annak függvénye, hogy a szervezet mennyire képes egyensúlyt teremteni a versenyképes üzleti érdekek és a kompenzációs célok között. A javadalmazással kapcsolatos elégedettség azokra az általános, pozitív vagy negatív érzésekre utal, amelyeket a munkavállalók a szervezettől kapott pénzügyi jutalmakkal kapcsolatban éreznek (De la Torre-Ruiz et al., 2017; Lestari et al., 2024). A javadalmazással kapcsolatos elégedettség magába foglalja a közvetlen javadalmazással (bérezéssel), valamint a közvetett javadalmazással vagy juttatásokkal (pl.: jutalmak, bónuszok, prémiumok) kapcsolatos elégedettséget. A kompenzációval kapcsolatos elégedettség ezen túlmenően magába foglalja a munkavállalók javadalmazás igazságosságával, valamint a javadalmazási rendszer működtetésével kapcsolatos megítéléseit (De la Torre-Ruiz, 2017).

Froese et al. (2019) szerint azok az elméletek, amelyek a fizetést vagy a kompenzációt a munkavállalók munkahelyi attitűdjéhez és viselkedéséhez kötik, túlnyomórészt motivációs, igazságossági és társadalmi csereelméleteken alapulnak. Van Sliedregt et al. (2001) kidolgozta a kompenzáció reflexiós elméletét, melynek középpontjában az áll, hogy az emberek gondolkodásmódjának és törekvéseinek középpontjában az önazonosság kialakítása és fenntartása áll. A reflexiós elmélet alapján a bérezés nemcsak a munkaadó és a munkavállalók közötti gazdasági cserét, hanem a szervezeten belüli státuszt, relatív hatalmi pozíciót is tükrözi. A reflexiós elmélet alapján a munkavállalók arra törekednek, hogy megerősítsék önazonosságukat, önbecsülésüket, értéküket és státuszukat. A reflexiós elmélet alapján, amikor a bérezés szintje eléri a kívánt szintet, az pozitív hatást gyakorol az egyén identitásának megerősítésére, ami a munkavégzési attitűdök és magatartások javulásához vezet. Yang és Klaas (2011), valamint Yanadori és Cui (2013) szerint a munkavállalók bérezésüket az azonos munkakörökben, illetve azonos vezetői beosztásban dolgozó munkatársaik kompenzációs csomagjával hasonlítják össze. Wang et al. (2015) szerint a munkavállalók a fizetésüket a szervezetben elfoglalt státuszuk mutatójának tekintik, ami meghatározza munkahelyi attitűdjüket, végső soron pedig a szervezeti eredményeket is. A reflexiós elmélethez hasonlóan a társadalmi összehasonlítás elmélete is arra utal, hogy a munkavállalók nem csak önértékelést végeznek, hanem hajlamosak arra, hogy összehasonlítsák a saját helyzetüket másokéval. A méltányosság-elmélet kiindulópontját szintén a társadalmi összehasonlítás elmélete képezi, viszont a méltányosság-elmélet középpontjában a jövedelmek összehasonlítása áll. Adams (1963) szerint az egyének úgy ítélik meg fizetésük igazságosságát, hogy összevetik a saját jövedelmüket és erőfeszítéseiket másokéval. Ha a munkavállalók – saját helyzetüket mások helyzetével összevetve – hasonló arányt tapasztalnak a befektetett munka, valamint a kompenzáció tekintetében, az méltányosság-érzetet eredményez. Ellenkező esetben viszont egyenlőtlenség-érzet kialakulásához vezet. Nickerson és Zenger (2008) szerint a munkavállalók az észlelt méltánytalanság, illetve igazságtalanság megszüntetésére

törekednek, ami negatív viselkedési reakciók formájában nyilvánul meg. A nem kívánt magatartásoknak többféle megnyilvánulása fordulhat elő: méltánytalanság csökkentése érdekében a munkavállalók csökkenteni fogják a saját munkavégzésre irányuló erőfeszítéseiket, magasabb kompenzációt követelhetnek, vagy negatív hatást gyakorolnak mások munkavégzésére és munkamoráljára. A javadalmazáshoz kapcsolódó elméletek szerint a munkavállalók kompenzációval kapcsolatos elégedettsége olyan szervezetek által kívánt munkavállalói magatartásokat eredményez, mint a szervezet iránti elkötelezettség és a magas szintű teljesítmény (Adam, 1963; Blau, 1964; Vroom, 1964; De Gieter és Hofmans, 2015).

A javadalmazási politikák és gyakorlatok végrehajtásának módja alapvetően meghatározzák a kompenzációs rendszerek hatékonyságát (Kepes et al., 2009). Egy jól végrehajtott kompenzációs stratégia a versenyelőny forrása lehet egy szervezet számára. Ellenkező esetben azonban egy helytelenül kidolgozott kompenzációs stratégia gátolhatja a szervezeti célok megvalósulását, ami a magasan képzett és jól teljesítő alkalmazottak eredménytelen vonzásában, megtartásában és motiválásában is tetten érhető (Gerhart és Rynes, 2003). Karami et al. (2013) szerint egy hatékony kompenzációs stratégia egyrészt elősegíti a szükséges kompetenciákkal és képzettséggel rendelkező munkavállalók vonzását, másrészt a teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzés nélkülözhetetlen eszköze, ami egyben motivációs eszköz is a jövőbeli kimagasló teljesítmény elérésére. A kompenzációs rendszer ezért nem csak legjobb szakemberek megszerzését segíti elő, hanem fontos eszköze az alkalmazottak megtartásának is. Miceli és Mulvey (2000) pozitív kapcsolatot azonosítottak a javadalmazással kapcsolatos elégedettség, valamint a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elkötelezettsége között. Galanaki (2019) szerint a javadalmazás kritikus szerepet játszik az szervezeti célok elérése, valamint a munkavállalói jólét növelése szempontjából, ugyanis a munkavállalók kompenzálása a fontos eszköz a pozitív munkavállalói attitűdök kialakítása és fenntartása szempontjából. Kitsios és Kamariotou (2021) is felhívták a figyelmet arra, hogy a javadalmazás alapvető jelentőséggel bír az általános elégedettség és a termelékenység szempontjából. A javadalmazás támogatja az egyéneket abban, hogy a kívánt szinten működjenek, ami elősegíti a célok elérését és a jólétet (Zacher et al., 2015). Nazir et al. (2014) eredményei is megerősítik, hogy a javadalmazás az alkalmazottak motiválásának kulcsfontosságú eszköze. Számos kutatás alátámasztja, hogy napjainkban a munkaerőért folytatott verseny kiéleződése szükségessé teszi a javadalmazási rendszerek és stratégiák újragondolását, ugyanis a kompenzáció versenyelőnyt jelent a szervezetek számára a teljesítmény és az alkalmazottak elkötelezettségének növelése szempontjából (Bibi et al., 2017). Brenda és Onuoha (2016) is arra a következtetésre jutottak, hogy a javadalmazási rendszerek, valamint munkavállalók érzelmi és folytonos elkötelezettsége között jelentős pozitív összefüggés áll fenn.

Számos szakirodalmi forrás megerősítette, hogy a javadalmazással kapcsolatos elégedettség összefügg a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettséggel. Harvell és Lust (1995) megerősítette, hogy a hatékony kommunikációs gyakorlatot folytató szervezetek munkatársai elégedettebbek a javadalmazásukkal. Sinclair et al. (2005) arra hívták fel a figyelmet, hogy a szervezeteknek a kompenzációs stratégiával párhuzamosan tervet kell kidolgozniuk a javadalmazási stratégia hatékony kommunikálása érdekében. A szerzők szerint a kompenzációs rendszerhez kapcsolódó kommunikációs folyamattal szemben három alapvető elvárás fogalmazható meg. Az első elvárás, hogy a juttatásokkal kapcsolatos információk pontosak legyenek, mivel a pontatlan információk bizonytalanságot idéznek elő az alkalmazottak körében, ami negatív érzések kialakulásához vezet. A második elvárás, hogy a juttatási rendszerhez kapcsolódó információnak világosnak és érthetőnek kell lennie, mivel azok az alkalmazottak, akik nem látják át a javadalmazási rendszert, valószínűleg nem fogják annak teljes értékét realizálni. Végül a kommunikációs folyamattal szemben alapvető elvárás az információátadás megfelelő időzítése.

A szervezeti kommunikációs gyakorlatokkal kapcsolatos összefüggéseken kívül számos tanulmány alátámasztotta, hogy a pénzügyi jutalmakkal, illetve a javadalmazási rendszerekkel kapcsolatos elégedettségnek számos előnye van a szervezetek szempontjából. Williams et al. (2008) szerint a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elkötelezettsége összefügg a szervezet által alkalmazott javadalmazási gyakorlatokkal. Miao et al. (2013) szerint a hatékony javadalmazási politikák viszonozást váltanak ki a munkavállalók részéről, ami a szervezet iránti affektív- és normatív elkötelezettség, valamint alternatív munkakeresés csökkenésében nyilvánul meg. Aiyebilehin et al. (2020) szignifikáns összefüggést azonosítottak a javadalmazás és a munkavállalók kilépési szándéka között. Williams et al. (2002) is megerősítették, hogy a munkavállalók javadalmazási rendszerekkel való elégedettsége kulcsfontosságú a szervezettel szemben érzelmi és viselkedési reakciók szempontjából. Kude et al. (2017) szerint pozitív a korreláció a javadalmazás, valamint az ügyfélelégedettség és a szolgáltatás-, valamint a termékminőség között. Pan (2015) szerint ez abból adódik, hogy az az alkalmazott, aki érzékeli a szervezeti tagságából származó előnyöket, valószínűleg motivált lesz a rábízott feladatok magas színvonalon történő elvégzésére, magasabb munkahelyi elégedettséget fog tapasztalni, valamint csökkenni fog a szervezet elhagyására vonatkozó szándéka.

A javadalmazási rendszerrel kapcsolatos elégedettség összefüggéseit tekintve ellentmondásos eredményeket is közöl a szakirodalom. Többek között Chiang és Birtch (2010), Saeed et al. (2013), valamint Alrazehi et al. (2021) szerint a kompenzáció és a szervezeti elkötelezettség között alapvető összefüggés azonosítható. Griffeth et al. (2000) azonban csupán mérsékelt erősségű kapcsolatot azonosított kompenzáció és a kilépési szándék között. Khatri et al. (2001) pedig

kijelentette, hogy a javadalmazás ázsiai kontextusban elhanyagolható tényező a szervezeti elkötelezettség szempontjából. Paik et al. (2007) arra az eredményre jutottak, hogy javadalmazás nem gyakorol igazolható hatást a munkaerő-megtartásra, amit eredményei is megerősítenek. Chew és Chan (2008) szintén azzal érvelnek, hogy kompenzáció önmagában nem elegendő a hozzáértő alkalmazottak megtartásához, valamint a javadalmazás és a munkavállalói elkötelezettség közötti kapcsolat megértése további vizsgálatot igényel. Alhmoud és Rjoub (2019) pedig arra az eredményre jutott, hogy továbbra sem egyértelmű, hogy mely jutalmak a leghatékonyabbak a munkaerő-megtartás szempontjából.

A jutalmazás-, vagy ösztönzés menedzsment az alkalmazottak méltányos jutalmazására irányuló stratégiák megtervezésének és végrehajtásának folyamata, melynek célja, hogy vonzzák, motiválják és megtartsák azokat a munkavállalókat, akik elősegítik a szervezeti célok megvalósítását (Dulebohn és Werling, 2007). Korábban a gyakorlati szakemberek és a kutatók szinte kizárólag a pénzbeli jutalmakra helyezték a hangsúlyt, viszont az elmúlt időszakban végbement demográfiai, gazdasági és társadalmi változások (pl.: elöregedő munkaerő, költségvetési megszorítások, a tehetségekért folytatott harc) arra készítették a szervezeteket, hogy újragondolják a jutalmazási politikájukat (McDonnell, 2011). E folyamatok hatására előtérbe került az a fajta ösztönzésmenedzsment megközelítés, amely a különböző (külső, belső és társadalmi) ösztönzési eszközök kombinálását foglalja magába. A teljes, vagy komplex ösztönzés, vagy jutalmazásmenedzsment minden olyan jutalmat magába foglal, amelyet a munkavállaló a teljesítményéért cserébe kap a munkáltatótól. Az átfogó ösztönzésmenedzsment elismeri, hogy fontos a megfelelő pénzügyi jutalmak biztosítása, de hangsúlyozza, hogy ezeket más jutalomtípusokkal ki kell egészíteni (Chiang és Birtch, 2011). Ezzel összhangban Armstrong és Brown (2006), Cao et al. (2013), valamint Akhtar et al. (2015), arra hívják fel a figyelmet, hogy az eredményes jutalmazási stratégiának sokféle ösztönzőből kell felépülnie annak érdekében, hogy a szervezetek egyaránt ki tudják elégíteni a munkavállalók különböző anyagi és nem anyagi szükségleteit. Mayo (2014) és Taylor (2003) szintén felhívják a figyelmet arra, hogy a pénzügyi ösztönzők mellett fontosak a nem anyagi jellegű jutalmak is, valamint azt is megállapították, hogy e kétfajta ösztönzési típus összefügg egymással.

A szakirodalom álláspontja nem egységes abból a szempontból, hogy az egyes jutalmazási típusok milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti elkötelezettség kialakulásához (Malhotra et al. 2007). Ellentmondások főként a külső és a belső jutalmak vonatkozásában alakult ki. Egyes szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy belső jutalmak szervezeti elkötelezettségre gyakorolt hatása erősebb, és a pénzügyi jutalmak a kevésbé fejlett gazdaságokban jelentenek meghatározó motivációs erőt (Newman et al. 2011). Young et al. (1998) is arra az eredményre jutottak, hogy a belső és a társadalmi jutalmak erősebb hatással lehetnek a munkavállalói attitűdökre, mint a külső

jutalmazások. Stone et al. (2010) szerint az anyagi ösztönzők általában nem elégítik ki a munkavállalók alapvető pszichológiai szükségleteit, és nem felelnek meg az egyéni szükségletek sokféleségének.

Malhotra et al. (2007) meghatározása szerint a szervezeti jutalmak mindazon pénzügyi és nem anyagi jellegű jutalmak összessége, amit a munkavállaló munkaviszonya alapján kap. Armstrong (2016) szerint a jutalmak a pénzügyi, vagyis külső, valamint a nem pénzügyi, azaz belső jutalmak kategóriába sorolhatók. A pénzügyi vagy külső jutalmak közé tartozik például a teljesítményarányos bér, az alaphér, valamint az egészségügyi- és egyéb juttatások. A nem pénzügyi vagy belső jutalmak közé tartozik többek között az elismerés, a döntéshozatalban való részvétel, az előléptetés és a rugalmas munkaidő. Arianto et al. (2018) szerint a pénzügyi jutalom lehet közvetlen pénzkifizetés (pl.: bérek, prémiumok), valamint lehet közvetett kifizetés (pl.: biztosítás vagy szabadság a cég költségén). Más szakirodalmi források a külső és a belső jutalmakon kívül új kategóriaként azonosították a társadalmi jutalmakat (Malhotra et al., 2007; Williamson et al., 2009; Newman és Sheikh, 2012; Morgan et al., 2013; Akpom és Ibegbulam, 2023).

De Gieter és Hofmans (2015) szerint a nem anyagi jutalmak vagy juttatások (pl.: képzési lehetőség, egészségbiztosítás) annak ellenére is kézzelfogható jutalomnak minősülnek, hogy nem járnak pénzbeli haszonnal a munkavállalók számára. Továbbá a pszichológiai jutalmak (pl.: a felügyelő elismerése vagy egy kolléga dicsérete) nem jelentenek pénzbeli költséget a szervezet számára, viszont pozitív hatást gyakorol a vezető- beosztott-, a munkatársi-, valamint az ügyfélkapcsolatok minőségére. Véleményem szerint a javadalmazási eszközök a munkaerő vonzásában játszanak elsődleges szerepet, a munkaerő elkötelezettségében más tényezők meghatározók. Természesen a méltányosság és az igazságosság megléte alapvető szerepet játszik a javadalmazás szempontjából.

2.3.2.1. Az alaphérrel kapcsolatos elégedettség

De Gieter et al. (2012) szerint a fizetés a legnyilvánvalóbb pénzügyi jutalom, amit egy munkavállaló a munkája következményeként kap. Panaccio et al. (2014) szerint a fizetésre vonatkozó elégedettség a munkavállalók fizetéssel kapcsolatos pozitív és negatív érzéseinek összességét jelenti. Parker és Brummel (2016) szerint a fizetéssel kapcsolatos elégedettség a munkával kapcsolatos általános elégedettség egyik aldimenziója. Nakra (2014) szerint a fizetésre vonatkozó elégedettség a munka méltányos javadalmazására vonatkozó kognitív megítélését jelenti, ami Panaccio et al. (2014) szerint a fizetési szint, a várható béremelés, valamint a fizetés adminisztrációjának függvénye. Kutatók fizetésre vonatkozó elégedettséggel kapcsolatban azt találták, hogy szoros kapcsolatban áll a kommunikációval. Fulmer és Chen (2014), valamint Smit és Montag-Smit (2019) szerint a fizetéssel kapcsolatos kommunikáció rendkívül fontos tényezői

a fizetési eljárás,- valamint a bérelosztás átláthatósága és nyilvánossága, valamint a nyitottság a kommunikáció során. Több szerző is felhívja a figyelmet arra, hogy a titoktartás helyett célszerű hangsúlyt helyezni a bérrendszer átláthatóságára, ugyanis pozitív hatást gyakorol az egyéni feladatvégzés hatékonyságára (Bamberger és Belogolovsky, 2010; Greiner et al., 2012; Belogolovsky és Bamberger, 2014). A fizetés alapvető szerepet tölt be emberi szükségletek kielégítése szempontjából, ezért az emberek elsődlegesen a fizetésért vállalnak munkát (Lee, 2020). A szakirodalmi források a fizetéssel kapcsolatban hasonló következtetésekre jutottak, mint a javadalmazás estében. Több szerző is megállapította, hogy – a javadalmazáshoz hasonlóan – a fizetéssel kapcsolatos elégedettség is elősegíti a munkavállalók szervezeti célokkal összeegyeztethető magtartását (Adam, 1963; Blau, 1964; Vroom, 1964; Gieter és Hofmans, 2015). Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a fizetés arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy időben érkezzenek a munkahelyükre, valamint elősegíti a szolgáltatásminőség javulását is. Ezenfelül a fizetéssel kapcsolatos elégedettség szignifikáns kapcsolatban áll a hiányzással, a kilépési szándékkal, az álláskeresők vonzásával, valamint a munkateljesítménnyel (Carragher, 2011). Khalid (2020) szerint a fizetés az egyik legfontosabb szempont a munkában, ami magasabb szintű teljesítményre és többlet szerepvállalásra motiválja a munkavállalókat.

Miao et al. (2014), valamint Jung és Yoon (2015) szerint a versenyképes fizetési feltételek biztosítása azért is fontos, mert a fizetéssel kapcsolatos elégedetlenség negatívan befolyásolhatja az alkalmazottak megtartását, elkötelezettségét, szervezethez kötődő bizalmát, valamint a teljesítményszintet is. Pohler és Schmidt (2016) szerint nem csak a fizetéssel kapcsolatos elégedetlenségnek, hanem a munkavállalók közötti fizetési egyenlőtlenség is negatív következményekkel jár a szervezet szempontjából. A fizetések magas szórása alacsonyabb szervezeti teljesítményhez és magasabb munkaerő-áramláshoz vezet a szervezeten belül. Wang et al. (2015) szerint az alacsony bérszint, valamint a fizetések magas szórásából származó méltánytalanság-érzet hatására az alkalmazottak gyakran csökkentik erőbefektetéseiket, ami negatívan befolyásolja a teljesítményt és a szervezeti célokban való részvételüket. Ezen kívül a fizetéssel kapcsolatban érzett méltánytalanság drasztikus negatív válaszreakciókat is kiválthat a munkavállalókból. Előfordulhat, hogy az alkalmazottak – a fizetéssel kapcsolatos elégedetlenségük miatt – akadályozzák kollégáik munkavégzését azáltal, hogy nem hajlandóak velük együttműködni, ami több munkavállaló munkamoráljára és teljesítményére is negatív hatást gyakorol.

A szakirodalmi források jelentős része szignifikáns kapcsolatot azonosított a fizetéssel kapcsolatos elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között. Malik et al. (2016) kimutatta, hogy a fizetéssel való elégedettség jelentős pozitív hatást gyakorol a munkavállalók érzelmi- és folyamatos elkötelezettségére. Curral et al.(2005) negatív összefüggést azonosítottak a kilépési

szándék vonatkozásában. Lee (2020) pedig arra a megállapítására jutott Maslow (1943) elmélete alapján, hogy pályakezdő, vagy fiatal munkavállalók számára a fizetés fontosabb szerepet tölt be a szervezet iránti elkötelezettség szempontjából, mint a tapasztaltabb munkavállalók esetében, ami a fiatal munkavállalók alacsonyabb bérszintjéből adódik. Rubenstein et al. (2018) szerint a magasabb fizetés alacsonyabb munkaerő-áramlást eredményez, ami annak a következménye, hogy a magasabb fizetés pozitív hatást gyakorol a fizetéssel kapcsolatos elégedettségre, ami csökkenti az alternatív munkalehetőségek keresésére irányuló szándékot.

A fizetéssel kapcsolatos elégedettség, illetve szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában azonban ellentmondásos eredményeket is közöl a szakirodalom. Hall és Jostad (2020) szerint a fizetés és a munkaerő-áramlás közötti kapcsolat erőssége vita tárgyát képezi a szakirodalomban, amit nagy mértékben befolyásolhat a vizsgált populáció. Chan és Kuok (2011) szerint fizetéssel való elégedetlenség a legfőbb oka annak, hogy a munkavállalók elhagyják a munkahelyüket. Panaccio et al. (2014) viszont arra az eredményre jutottak, hogy a fizetés nem a legfontosabb tényező a kilépési szándék szempontjából.

2.3.2.2. A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség

A teljesítményalapú jutalmak olyan ösztönzési eszközök, amelyek alapja a munkavállalók teljesítménye, illetve a szervezet növekedéséhez való hozzájárulása (Akpom és Ibegbulam, 2023). A teljesítményalapú jutalmak legelterjedtebb formái a bónuszok. A bónuszok előnye, hogy viszonylag könnyen adminisztrálhatók, illetve rövid távú teljesítménycélokhoz köthetők (Pohler és Schmidt, 2016). A teljesítményalapú ösztönzési rendszerek célja a termelékenység növelése a munkavállalói igények, valamint a szervezeti célok összehangolása által (Guthrie, 2000). Hamukwaya és Yazdanifard (2014) szerint a jutalmazási formák közül központi szerep jut teljesítményalapú jutalmaknak, mivel pozitívan befolyásolhatja a szervezet teljesítményét, ha munkáltató megfelelő, objektív kritériumokat használ az alkalmazottak értékelésére. Ezen kívül az alkalmazottak kívánt viselkedésének fenntartásában is alapvető szerepe van teljesítményalapú jutalmaknak (Dad et al. 2010). Guthrie (2000) szerint a teljesítményalapú javadalmazás növeli a munkavállalók és a szervezet közötti köteléket. A teljesítményalapú javadalmazás célja az alkalmazottak motiválása arra vonatkozóan, hogy bővítsék a szervezet tevékenységéhez szorosan kapcsolódó ismereteiket és készségeiket. Lawler (1990) szerint a teljesítményalapú javadalmazás tehát hozzájárul szervezetspecifikus tudás elmélyítéséhez, ami növeli a munkavállalók szervezeti értékét. Mivel ezeket a fizetési rendszereket vállalatspecifikus készségek elmélyítése céljával alakították ki, kevésbé valószínű, hogy más szervezetek is értékesnek találják a munkavállalók ily módon megszerzett sajátos ismereteit, ami pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti elköteleződésére. Mendis (2017) szerint a munkaerő-áramlás kezelésének leghatékonyabb módja

egy olyan jutalmazási rendszer bevezetése, ami magas teljesítményre, valamint a szervezet iránti elkötelezettségre motiválja a munkatársakat. Batt és Colvin (2011) viszont arra hívják fel a figyelmet, hogy a megnövekedett teljesítmény-elvárások erősítik a munkavállalók szervezet elhagyására irányuló szándékát, ezért elengedhetetlen, hogy az elvárások növekedésével párhuzamosan növekedjen a kompenzáció mértéke is. Taba (2018) szerint a teljesítményalapú javadalmazási rendszerek kulcsszerepet játszanak az alkalmazottak motivációjának növelésében, a hatékony munkavégzésben, valamint a termelékenység javításában. Ennek azonban az a feltétele, hogy jutalmazás arányos legyen a teljesítménnyel. Több kutatás is alátámasztja a teljesítményalapú jutalmak jelentőségét a szervezeti eredményesség szempontjából. Kutatások szignifikáns összefüggést azonosítottak a teljesítményalapú jutalmak és az alkalmazottak munkahelyi- és (Igalens és Roussel, 1999), fizetéssel kapcsolatos elégedettségére, távozási szándékra (Yamamoto, 2013), valamint a munkaerő-megtartás (Park et al. 2015) között. Pohler és Schmidt (2016) szerint a teljesítményen alapuló javadalmazás fontos vezetői funkció, ami a beosztottak motiválásán keresztül pozitív hatást gyakorol a termelékenységére. Fontos azonban megjegyezni, hogy a nem megfelelő szempontok alapján kialakított és működtetett ösztönzési rendszerek mellett a jutalmak elosztása egyenlőtlenül valósul meg, ami kedvezőtlen hatást gyakorol a munkavállalók megtartására. Lee et al. (2006) szerint teljesítményalapú jutalmazási rendszerek előnyei közé sorolandó az is, hogy a gyengén teljesítő munkavállalók lényegesen kevesebb bevételhez jutnak, ami a szervezet elhagyására ösztönözheti. A teljesítményalapú jutalmazási rendszerek jelentősége tehát elsősorban a magasabb szintű szervezeti teljesítmény, valamint a kulcsmunkavállalók megtartása szempontjából nyilvánul meg.

Korábban már említésre került, hogy Adams (1965) méltányosság-elmélete alapján az alkalmazottak hajlamosak arra, hogy összevessék saját befektetéseiket és eredményeiket a munkatársaik eredményeivel és befektetéseivel. Azok az alkalmazottak, akik úgy érzik, hogy ráfordításaik nem arányosak a befektetéseikkel, – az erőfeszítéseik csökkentésével, vagy a szervezet elhagyásával – az egyensúly helyreállítására fognak törekedni. Ez a megközelítés a teljesítményalapú jutalmak vonatkozásában is releváns. Számos szerző bizonyította, hogy a javadalmazással kapcsolatos méltánytalanság alacsonyabb szervezeti és egyéni termelékenységhez, minőségromláshoz, csoportkohézió romlásához, megnövekedett fluktuációhoz, valamint kontraproduktív munkahelyi magatartásokhoz (pl.: mások munkavégzésének akadályoztatása, lopás, a szervezet rossz hírnevének terjesztést stb.) vezet (Pfeffer és Davis-Blake, 1992; Greenberg, 1993; Pfeffer és Langton, 1993). Eyupoglu és Tokay (2018) szerint a társadalmi cserelemélet alapján azok az alkalmazottak, akik teljesítményük alapján jutalomban részesülnek, kötelességüknek érzik, hogy a jutalmakat még magasabb

teljesítménnyel viszonyozzák, a teljesítményalapú jutalmak tehát elősegítik a munkavállalók szervezet iránti elköteleződését.

Nazir et al. (2016) arra a következtetésre jutottak, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn a szervezeti elkötelezettség és a jutalmazási rendszer hatékonysága között. Szintén a társadalmi csereleméletből kiindulva Tsai és Kang (2019) is arra a megállapításra jutott, hogy a teljesítményalapú jutalmak hozzájárulnak az alkalmazottak elkötelezettségéhez, ami pozitív hatást gyakorol a szervezeti célok megvalósulására. Somoye és Eyupoglu (2020) szerint a munkavállalók szervezeti célokkal összefüggő motiválása érdekében egy olyan jutalmazási rendszer szükséges, ami hozzájárul a munkavállalók hosszú távú elköteleződéséhez. Rynes et al. (2004) a teljesítményalapú jutalmak szervezeti hatásaival kapcsolatban arra a megállapításra jutottak, hogy a demográfiai tényezők jelentősen befolyásolhatják az egyéni teljesítményen alapuló jutalmak, valamint a munkahelyi attitűdök közötti kapcsolatokat. Eredményeik szerint az életkor, a nem, valamint az iskolai végzettség alapján szignifikáns eltérések azonosíthatóak a munkavállalók teljesítményalapú javadalmazással összefüggő munkahelyi attitűdjei között.

Igalens és Roussel (1999) megállapították, hogy az egyéni erőfeszítéseken alapuló fizetésemelés pozitív motivációs hatást gyakorol a munkavállalókra. Akpom és Ibegbulam (2023) arra hívták fel a figyelmet, hogy konfliktusforrás lehet, ha a szervezeti teljesítményelvárások nincsenek összhangban a munkavállalók elvárásaival. Ha a teljesítményalapú jutalmak tekintetében is fennállnak az elvárásbeli különbségek, az negatív hatást gyakorolhat az alkalmazottak munkahelyi elégedettségére, motivációjára, elkötelezettségére és teljesítményére, ami kilépési szándékhoz is vezethet.

A munkahelyi teljesítménnyel összefüggésben több tanulmány is arra az eredményre jutott, hogy a jól megtervezett csoportteljesítmény-alapú fizetési tervek pozitív hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre (Bowie-McCoy et al. 1993; Kruse, 1993). Hansen (1997) arra az eredményre jutott, hogy az egyéni ösztönzésről a csoportos ösztönző tervekre való áttérés az átlagos teljesítményhez történő felzárkózást idézte elő a gyengébben teljesítő alkalmazottak körében. Taba (2018) szerint az eredményekhez kapcsolt hatékony jutalmazási program motiválja az alkalmazottakat, mivel a legtöbb ember értékeli a pénz értékét. Taba (2018) továbbá arra a következtetésre jutott, hogy az alkalmazottak számára nem motiváló, ha az elér eredményektől függetlenül mindenki azonos szintű kompenzációban részesül. A hatékony teljesítményalapú javadalmazási program jellemzője, hogy tisztán meghatározott célokat tűz az alkalmazottak elé, valamint lehetővé teszi a teljesítmény nyomon követését a kitűzött célokhoz képest. Pohler és Schmidt (2016) megállapítása szerint érdemes a vezetőket is teljesítményalapú javadalmazásban részesíteni, mert azok a vezetők, akik bónuszokban részesülnek, szorosabb kontroll alatt tartják alkalmazottjaikat, ami pozitívan hat a szervezeti teljesítményre. Egyes szerzők viszont a teljesítményalapú jutalmazási rendszerek

buktatóira hívják fel a figyelmet. Kruse (1993) és Hansen (1997) szerint a csoportos szintű jutalmak negatív hatást is gyakorolhatnak kiemelkedően teljesítő munkavállalók motivációjára, ami az úgynevezett „free-rider” jelenségből adódik. Ez a jelenség abból következik, hogy a csoportteljesítmény-alapú jutalmazás esetén – a kiemelt teljesítményt nyújtó munkavállalók teljesítménye alapján – előnyben részesülhetnek a gyengébben teljesítő alkalmazottak, ami negatív hatást gyakorol a produktív munkavállalók teljesítményére. Hansen (1997) szerint a csoportos jutalmazás főként a kisebb csoportokban hatékony. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy kisebb csoportokban jobban érzékelhető a csoport teljesítményéhez történő egyéni hozzájárulás, másrészt kevésbé jellemző „free-rider” jelenség, ami a csoportlétszám növekedésével jelentkezik (Kruse, 1993). Larkin et al. (2012) viszont az alkalmazottak feladatok alól történő kibúvását vizsgálták, és arra a megállapításra jutottak, hogy a „free rider” jelenséggel kapcsolatos költségek még mindig alacsonyabbak, mint az igazságtalanság- és méltánytalanság- érzetből származó költségek. A teljesítményalapú bérezés hátrányai között fontos továbbá megemlíteni, hogy magasabb béringadozást eredményez, amit egyes munkavállalók kiszámíthatatlansággként élhetnek meg. A kockázatkerülő alkalmazottak az anyagi stabilitást preferálják, amiből a munkáltatóknak hátránya származhat (Conroy et al., 2022). Cable és Judge (1994) ezzel összefüggésben arra az eredményre jutottak, hogy az állásra jelentkezőket inkább a rögzített, nem pedig változó (teljesítményfüggő) kompenzációs rendszereket működtető szervezetek vonzzák. Froese et al. (2019) arra hívrák fel a figyelmet, hogy az egyéni teljesítményen alapuló jutalmak pozitív hatást gyakorolnak a szervezeten belüli versenyre, ami a munkavállalók között akár ellenségeskedést is kiválthat. A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos egymással ellentmondó eredmények arra utalnak, hogy az egyéni érdemeken alapuló jutalmak megítélése egyénenként változhat, ami hosszú távon különböző hatást válthat ki a munkavállalók viselkedése szempontjából.

2.3.2.3. A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség

Milkovich et al. (2005) szerint a munkavállalói juttatás a kompenzáció közvetett formája, amelynek célja a munkavállalók életminőségének javítása. A juttatások a kompenzációs csomag szerves részét képezik, amelyek nemcsak jelentős költséget, hanem versenyelőnyt is jelenthetnek a munkáltatók számára. Lee et al. (2006) szerint a juttatások jelentősége abban rejlik, hogy hozzájárulnak a munkavállalók egészségvédelméhez, valamint erősítik a pénzügyi biztonságot. De la Torre-Ruiz (2017) meghatározása szerint a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség a kapott juttatások összegével kapcsolatos elégedettség mértékét fejezi ki a munkavállalók szemszögéből. A juttatási rendszerrel való elégedettség mértékét az határozza meg, hogy juttatási rendszer mennyire eredményezi a munkavállalók kedvező reakcióját. Sinclair et al. (2005) szerint a juttatásokra vonatkozó elégedettség azt a pszichológiai értéket jelenti, amelyet az alkalmazottak

a juttatásaiknak tulajdonítanak. Ebből következik, hogy a juttatás fontosságának szubjektív megítélése alapvetően meghatározza a szervezeti juttatási politikák egyéni jólétre gyakorolt hatását. Miceli és Lane (1991) megkülönböztette egymástól a juttatási szint-, valamint a juttatási rendszer elégedettség fogalmát. A juttatási szintre vonatkozó elégedettség a juttatások minőségével és mennyiségével kapcsolatos észleléseket foglalja magába. Ezzel szemben a juttatási rendszer elégedettség arra vonatkozik, hogy a juttatások adminisztrációja milyen mértékben eredményez kedvező reakciót az alkalmazottnál. Williams et al. (2002) szerint a juttatási rendszer elégedettség a juttatási rendszer működéséhez kapcsolódó elégedettséget foglalja magába, melynek meghatározó szempontja az igazságosság. A juttatások adminisztrációjára vonatkozó elégedettséget alapvetően befolyásolják a juttatási rendszert meghatározó szervezeti politikák és stratégiai irányok, valamint a juttatások igénybevételéhez kapcsolódó adminisztratív eljárások (Sinclair et al., 2005)

Williams et al. (2002) szerint a szűken értelmezett juttatási tervek magukba foglalják a munkáltató által nyújtott nyugdíj-, egészség-, és az egyéb jóléti juttatásokat. Lee et al. (2006) szerint a tágan értelmezett juttatások közé olyan szolgáltatások sorolandók, mint munkavállalói segélyprogramok, a tanácsadási szolgáltatások, a gyermek- és idősgondozás, valamint az étkezési-, utazási-, valamint a helyszíni egészségügyi szolgáltatások.

Werner és Ward (2004) átfogó irodalomkutatásuk eredményeként arra a következtetésre jutottak, hogy az alkalmazotti juttatásokkal kapcsolatos összefüggések tanulmányozása elmarad más típusú javadalmazási elemek kutatásához képest. Arnold és Spell (2006) szerint annak ellenére, hogy a juttatások egyre fontosabbá válnak a munkavállalói kompenzációs rendszereken belül, továbbra is a fizetéssel kapcsolatos elégedettség áll a kutatások középpontjában. A témakörben végzett kutatásokkal összefüggésben Artz (2010) azt az észrevételt fogalmazta meg, hogy a juttatások vizsgálata során bizonyos juttatástípusokra történő összpontosítás helyett a juttatások vizsgálatát komplex megközelítést alapján célszerű megvalósítani. Xavier (2014) pedig azt javasolta, hogy az alkalmazottak nézőpontjait hangsúlyosabban be kellene építeni a juttatásokkal kapcsolatos kutatásokba, mivel az alkalmazottak nézőpontjai létfontosságú szerepet töltenek be az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok szempontjából. Sinclair, Leo és Wright (2005) szerint a juttatási programok jelentőségét alátámasztja a juttatási programok költségvonzata, viszont – jelentősége ellenére – viszonylag kevés kutatás foglalkozik a témakörrel. A szerzők azt is megjegyezték, hogy a juttatásoknak az alkalmazottak viselkedésére gyakorolt hatásai eltérést mutatnak a fizetés vagy más kompenzációs formák hatásaitól. Több kutatás eredményei alapján bizonyítást nyert, hogy az alkalmazottak juttatásokra vonatkozó észlelései összefüggést mutatnak a munkahelyi elégedettséggel és a szervezeti elkötelezettséggel (Sinclair et al., 1995). Sinclair et al. (2005) szerint annak ellenére, hogy vannak olyan szakirodalmi források (Harris és Fink, 1994;

Williams és MacDermid, 1994), amelyek alátámasztják a juttatások, valamint a szervezeti hatékonyság között fennálló pozitív kapcsolatot, további kutatásokra van szükség ezen a területen. Sinclair et al. (2005) szerint a hatékony juttatási rendszerekkel szemben alapvető elvárás, hogy figyelembe kell venniük és reagálniuk kell az alkalmazottak igényeire, valamint az alkalmazottak preferenciáiban bekövetkező változásokra. A juttatási rendszerek hatékonyságának javítása azért is fontos, mert az eredménytelenül működő rendszerek növelik a szervezetek adminisztratív költségeit, valamint elriaszthatják az alkalmazottakat a juttatások igénybevételeitől.

A munkaerő-megtartás szempontjából a juttatási rendszer központi célja az, hogy olyan értékes juttatásokat nyújtson az alkalmazottaknak, amelyek maradásra ösztönzik őket. Lee et al. (2006) szerint a megfelelően kidolgozott juttatási csomagok alkalmazása különösen fontos szerepet töltenek be a magasan képzett munkaerő vonzása és megtartása szempontjából. A juttatások alkalmazásának pozitív szervezeti hatásait számos kutatás erősítette meg. Sinclair et al. (2005) a szignifikáns összefüggést azonosították a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, a munkavállalói elégedettség, a szervezethez kapcsolódó lojalitás, érzelmi kötődés, valamint a szolgáltatásminőség vonatkozásában.

De la Torre-Ruiz (2017) szerint a juttatásokkal kapcsolatos elégedettséget a környezeti (pl.: infláció, kamatlábak)-, személyes (pl.: demográfiai)-, valamint adminisztratív (pl.: kommunikáció) tényezők határozzák meg. Williams et al. (2002) kimutatták, hogy a munkavállalók juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét meghatározza a juttatási rendszerek kialakítása során alkalmazott módszerek és eljárások igazságossága, ami egyben a szervezet iránti elköteleződés meghatározó tényezője is. De la Torre-Ruiz (2017) szerint a juttatásokhoz kapcsolódó elégedettséget olyan környezeti tényezők is befolyásolhatják, mint az adók, az infláció, vagy a kamatlábak. A juttatások emelése önmagában nem garancia a kívánt szervezeti hatás elérése érdekében, fontos figyelembe venni a munkavállalók eltérő egyéni igényeit is. Williams et al. (2008) szerint a juttatásokkal kapcsolatban is megfigyelhető az a jelenség, hogy a munkavállalók összehasonlítják a szervezet által biztosított juttatásokat a más munkáltatók által kínált juttatási csomagokkal, ez az összehasonlítás pedig alapvetően meghatározza a juttatásokkal kapcsolatos elégedettségüket. Williams et al. (2008) szerint a juttatások adminisztrációjával kapcsolatos elégedettség akkor alakul ki, amikor a munkavállalók elégedettek a juttatások tervezéséhez és végrehajtásához kapcsolódó eljárásokkal, valamint a kapcsolatos tájékoztatással. A juttatásokhoz kapcsolódó elégedettség tehát összefügg a juttatásokhoz kapcsolódó kommunikáció minőségével. A hatékony kommunikáció elengedhetetlen ahhoz, hogy az alkalmazottak teljes mértékben átlássák a szervezet által kínált juttatási csomagok tartalmát és feltételeit. Miceli és Lane (1991) szerint a szervezetek akkor tudnak hatékony és vonzó juttatási rendszereket működtetni, ha bevonják az alkalmazottakat a juttatási

rendszer tervezésébe. Azok az alkalmazottak, akik részt vesznek a juttatási rendszerek tervezésében, valószínűleg jobban megértik a juttatásokhoz kapcsolódó feltételeket, igazságosabbnak és átláthatóbbnak fogják tartani a kapcsolódó adminisztrációt, valamint jobban az igényeikhez tudják igazítani az igénybe vehető juttatásokat (Sinclair et al., 2005). Malhotra et al. (2007) szerint az alkalmazottak juttatásokkal kapcsolatos általános elégedettsége a szervezeti elkötelezettség előrejelzője. Sinclair et al. (2005) szintén pozitív összefüggést talált megállapította, hogy az alkalmazotti juttatások hatékonysága és hatékonyága pozitívan az érzelmi elkötelezettség vonatkozásában.

2.3.2.4. Az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség

Belete (2018) szerint az előléptetés a munkavállalók munkahelyi ranglétrán történő előlépését jelenti, ami nagyobb felelősséggel, magasabb fizetéssel, jobb munkakörülményekkel és magasabb státusszal jár. Nouri és Paker (2013) szerint az előlépés munkakörök sorozatán történő feljebb jutást jelent, ami együtt jár az elvégzendő tevékenységek, valamint a szükséges készségek kiszélesedésével, mindemellett pedig nagyobb felelősséget és presztízst, valamint magasabb jövedelmet eredményez. Porter (1963) szerint az előléptetés pozitív vonzata a munkaköri autonómia kiszélesedése, a készségek magasabb szintű hasznosítása, valamint a munkaköri feladatok változatosságának növekedése. Weng et al. (2010) az előlépéshez a karriernövekedés fogalmát társították, ami állásfoglalásuk szerint egy többtényezős álló fogalom, melynek elemei a karriercélok elérése, a szakmai képességek fejlesztése, a képességekkel arányos előlépés és a magasabb jövedelem. Véleményük szerint karrierelégedettség olyan munkával kapcsolatos tapasztalat, amely a szervezeti elkötelezettség előrejelzője lehet. A karriercélok elérése és a szakmai fejlődés tipikus példája a magas szintű szükségletkielégítésnek, ami a munkavállalói jóllét, a munkahelyi elégedettség, valamint a szervezet iránti elköteleződés fontos tényezője. Kuchinke et al. (2008) megfogalmazása szerint a karrierelégedettség a karrier sikerességére vonatkozó érzelmi reakciót jelenti. McDonald és Hite (2008) a karrierelégedettséget a szubjektív karrier siker fontos kritériumának tekintik. Sattavorn (2018) szerint a karrier-elkötelezettség magába foglalja a szervezet céljainak elfogadását, valamint a munkavállalók meggyőződését azzal kapcsolatban, karrierjük fejlesztését az adott szervezetnél kívánják megvalósítani. London (1983) karriermotiváció elmélete szerint a karrier-elkötelezettség és a karrierelégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók kimagasló teljesítményére. Több tanulmány is megerősíti, hogy a karriertervezés egy rendkívül fontos emberi erőforrás menedzsment tevékenység, ami alapvető hatást gyakorol a munkavállalók karrierelégedettségére (Spurk et al., 2015; Guerrero et al., 2016; Fasbender et al., 2019, Frimayasa, 2021). Zar (2017) meghatározása szerint a karriertervezés az a munkavállalók szükségleteinek, törekvéseinek, karrierlehetőségeinek azonosítását, valamint az ezt

támogató humánerőforrás-programok megvalósítását jelenti. Moon és Choi (2017) szerint a karriertervezés egy olyan célmeghatározási folyamatnak tekinthető, amely pozitív hatást gyakorol az egyén motivációjára, valamint a karriercélok megvalósítására. Armstrong-Stassen és Ursel (2009) a karriermenedzsmentet olyan emberi erőforrás menedzsment funkcióként azonosította, amely az alkalmazottak számára lehetőséget nyújt a munkahelyi önmegvalósításra. De Vos et al. (2009) szerint a szervezeti karriermenedzsment számos programból és beavatkozásból álló komplex tevékenység, melyeknek célja az alkalmazottak karrierfejlesztésének elősegítése a szervezetekben.

A karrierjük iránt elkötelezett munkavállalók jelentős időt és energiát fektetnek munkájukba, annak érdekében, hogy karrierjüket előremozdítsák (Greenhaus és Powell, 2006). Poon (2004) szerint az ilyen jellemzőkkel rendelkező munkavállalók magas karriercélokat tűznek ki, és fokozott erőfeszítéseket tesznek e célok elérése érdekében. Lin (2017) szerint a szervezetek által kínált karrierlehetőségek nemcsak ösztönözi a munkavállalókat, hanem a fluktuációt is pozitívan befolyásolja. Az előléptetésnek alapvető szerepe van a munkavállalók képességeinek kiteljesítése szempontjából, ezért fontos, hogy a szervezetek stratégiai megközelítést alkalmazzanak a szervezeti karrierutak tervezése és a karriermenedzsment irányelvek megalkotása során. Az e fajta stratégiai szemléletmód pozitívan befolyásolja a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elköteleződését, ami szoros összefüggésben áll a munkavállalók által elvárt magatartásformák alkalmazásával. Noor et al. (2020) szerint a munkavállalók karrierrel kapcsolatos pozitív észlelése szignifikáns kapcsolatban áll a karrier-elkötelezettséggel. Eisenberger et al. (2001) szerint Simo et al. (2010) megállapítása, miszerint a karrierjükkel elégedett munkavállalók érzelmileg is kötődnek a szervezethez, Blau (1964) társadalmi csereelméletére vezethető vissza. Vagyis, amikor az alkalmazottak sikert tapasztalnak a karrierjük vonatkozásában, kötelességüknek érzik, hogy a karriersikerből származó előnyöket viszonzozzák a szervezet számára. A viszonzás megnyilvánulásának különböző módjai ismertek, ilyen például az érzelmi elköteleződés, az innovatív,- és a szervezeti állampolgári magatartás (Seibert et al., 2001). Jia-jun és Hua-ming (2022) hasonló következtetésre jutott: amikor a munkavállalók karrierhez kapcsolódó növekedési igényei teljesülnek, kialakul bennük a kölcsönösség érzése, ami a szervezethez kapcsolódó erős kötődéssel párosul. Nouri és Parker (2013) szerint a munkavállalók és a szervezetek között társadalmi cserekapcsolatok következménye, hogy az egyének javítják a szervezet iránti érzelmi elkötelezettségüket, amikor a karrierjükkel kapcsolatban pozitív változást tapasztalnak. A karriernövekedés és szervezeti elkötelezettség közötti szoros kapcsolatot Bashir et al. (2020) is megerősítette.

Kong, Cheung és Song (2012), Aburumman et al. (2020), valamint Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a karrierelégedettség a munkahelyi elégedettség más tényezőivel is szoros összefüggésben

áll. A karrierrel kapcsolatos elégedettség hatást gyakorol a javadalmazással, a növekedési lehetőségekkel, valamint a felettesekkel kapcsolatos elégedettségre. Sattavorn (2018) szerint a karrierhez kapcsolódó elégedettség meghatározza a munkavállalók hosszú távú munkahelyi elégedettségét. Spector (1997) szerint a karrierelégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára, amit további tanulmányok is megerősítettek (Chan et al., 2016; Aburumman et al., 2020). Weer és Greenhaus (2020) a munkahelyi vezetőknek kulcsszerepe van a munkavállalók karrierigényeinek teljesítése szempontjából. Sattavorn (2018) szerint a karrierelégedettség eredménye a karrierelkötelezettség, amellyel kapcsolatban statisztikailag igazolható, hogy pozitív korrelációban áll a szervezeti elkötelezettséggel, a kilépési szándékra pedig negatív hatást gyakorol. A karrierelkötelezettség valamint a szervezeti elkötelezettség között fennálló összefüggést korábbi kutatások (pl.: Mortimer és Lorence, 1979; Vandenberg és Scarpello, 1994) is kimutatták. Meyer és Herscovitch (2001), valamint Anitha (2014) az érzelmi elkötelezettség vonatkozásában azonosítottak szignifikáns korrelációt. Holtom et al. (2008) szerint kilépési szándék a karrierrel kapcsolatos elégedetlenség következménye, ugyanis az elégedetlenség arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy új munkalehetőségeket keressenek. A karriermenedzsmenttel összefüggésben számos szakirodalmi forrás kiemeli a munkaerő-megtartásra gyakorolt kedvező hatást. Johari et al. (2012), valamint Gumussoy (2016) szerint a karriertervezés a fluktuáció kezelésének hatékony eszköze, mivel pozitívan kapcsolódik a munkavállalói célkitűzésekhez, ami csökkenti a munkavállalók kilépési szándékát.

2.3.3. A munkahelyi elégedettség szociális tényezői

A társadalmi jutalmak a munkatársakkal való társas interakciókból származnak. A szociális jutalmak közé olyan tényezők tartoznak, mint a kollégákkal és a felettesekkel kialakított pozitív interperszonális kapcsolatok, valamint a munkatársak támogatása (Newman és Sheikh, 2012). A legtöbb szükséglet-alapú motivációs elmélet alátámasztja, hogy a munkavállalók motivációjának egyik nélkülözhetetlen eleme a hovatartozás és a társas kapcsolódás igénye (McClelland, 1985; Ryan és Deci, 2000). Ezek olyan szociális interakciók, amelyekről ismert, hogy biztonságérzetet keltenek, és megerősítik az alkalmazottakban az összetartozás és az elfogadás érzését a munkakörnyezetben. A társadalmi jutalmak azt mutatják meg, hogy a munkakörnyezet milyen lehetőségeket kínál az egyének számára, hogy pozitív, baráti kapcsolatokat építsenek ki a munkavégzés során. A társadalmi jutalmak nem anyagi jellegűek, gyakran a legegyszerűbb gesztusok formájában (pl.: egy barátságos mosoly) jelennek meg, mégis nagymértékben hozzájárulnak a munkavállalók többlet erőfeszítéseikhez. Eisenberger et al. (2001) szerint a szociális jutalmak jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezet iránti érzelmi kötődés, valamint a szervezeti elkötelezettség kialakulásához.

2.3.3.1. A munkatársi kapcsolatokkal kapcsolatos elégedettség

Solnet et al. (2010) alapján a munkakörnyezet elemei pszichológiai, illetve szociális jellegűek lehetnek. Miao et al. (2013), valamint Chung et al. (2021) meghatározása szerint a munkakörnyezet fontos eleme a munkatársi támogatás, amely alatt a munkahelyen a kollégák által nyújtott pszichológiai támogatást és visszajelzéseket értjük. Rousseau et al. (2009) szerint a munkahelyi társas támogatás leggyakoribb formái tisztelet, törődés és az együttérzés. Wiener (1982) szerint a munkatársi elkötelezettség azt mutatja meg, hogy egy munkavállaló pszichológiai értelemben mennyire kötődik a kollégáihoz. Az affektív munkatársi elkötelezettség azt mutatja meg, hogy egy munkavállaló mennyire kedveli a kollégáit, illetve mennyire vált ki belőle pozitív érzelmi reakciót a közös munka. A normatív munkatársi elkötelezettség azt mutatja meg, hogy egy munkavállaló mennyire érzi kötelességének, hogy oly módon alakítsa a viselkedését és a cselekedeteit, hogy az megfeleljen a kollégái elvárásainak.

Kutatók (pl.: Tse és Dasborough 2008; Rutishauser és Sender, 2019) a munkatársi kapcsolatokra vonatkozó következtetéseiket szintén a társadalmi csereelméletre (Blau 1964) vezették vissza. Tse és Dasborough (2008), valamint Nishii és Mayer (2009) szerint egyének a munkahelyen különböző erősségű és minőségű társadalmi cserekapcsolatokat építenek ki. A gyenge minőségű cserekapcsolatokra általában az jellemző, hogy kizárólag a szigorúan vett munkatársi szerepekre terjed ki, mely fókuszában az elvégzendő feladatok állnak. Rutishauser és Sender (2019) szerint a fejlett munkatársi kapcsolatok túlmutatnak a munkavégzéshez kapcsolódó támogatáson, a fejlett kapcsolatok jellemzője, hogy a munkatársak a munkahelyen kívül is számíthatnak egymás támogatására.

Szakirodalmi források szerint érzékelt szervezeti támogatással összefüggésben bebizonyosodott, hogy jelentős hatással van a munkahelyi elégedettségre és a szervezeti elkötelezettségre (Gu és Siu, 2009). Az az érzékelt szervezeti támogatás azt jelenti, hogy az alkalmazottak általánosan mennyire érzik azt, a szervezet törődik velük, és értékeli a munkájukat (Eisenberger et al., 1986). Joiner és Bakalis (2006) arra hívják fel a figyelmet érzékelt, vagy észlelt szervezeti támogatás forrása a munkatársak által nyújtott támogatás. Hayton et al. (2012) is egyező következtetésre jutottak, miszerint a felettes és a munkatársak támogatása pozitívan befolyásolja az érzékelt szervezeti támogatást.

Wang et al. (2008) szerint a munkatársi támogatásnak olyan pozitív következményei azonosíthatóak egyéni és szervezeti szinten, mint a munkahelyi stressz csökkenése, a hatékonyság javulása, a motiváció erősödése, a szakmai fejlődés, valamint az alkalmazotti elkötelezettség fokozódása. Abugre és Acquah (2022) pedig arra a megállapításra jutott, hogy a munkatársi kapcsolatok minősége alapvető hatást gyakorol a munkahelyi légkörre.

Ahmad et al. (2016) szerint a munkatársi támogatás moderálhatja a kompenzáció, képzés és fejlesztés, vezetői támogatás és szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolatot, vagyis a munkatársi támogatás a munkahelyi elégedettség több tényezőjére is hatást gyakorol. Kurtessis et al. (2015) szerint a munkatársak részéről tapasztalt bánásmód meghatározhatja a munkavállalók szervezethez kapcsolódó észleléseit. Chung et al. (2021) alapján az alkalmazottak hajlamosak a munkahelyeken közösségeket alkotni azzal a céllal, hogy megosszák a valódi érzéseiket a kollégáikkal és ezáltal csökkentsék a stresszt. Ebből következik, hogy a közvetlen munkatársak azok, akik szükség esetén támaszt tudnak nyújtani az alkalmazottnak. A közvetlen munkatársak tényleges együttérzéssel viszonyulnak a munkahelyen bekövetkező pozitív vagy negatív kimenetelű eseményekhez, ezért azok az alkalmazottak, akik alacsony szintű támogatást észlelnek a munkatársaik részéről, nagyobb kihívásként élik meg a munkahelyi stresszhatásokat.

Cropanzano és Mitchell (2005) szerint a munkahelyi társadalmi cserekapcsolatok, mint a közvetlen vezetővel, a közvetlen munkatársakkal, valamint a más részlegek tagjaival kialakított kapcsolatok minősége rendkívül fontos funkciót tölt be a munkavállalók szervezet iránti elköteleződése szempontjából (Schaufeli és Bakker 2004; Saks 2006; Horan et al., 2021). Rutishauser és Sender, (2019) szerint a munkahelyi közösségben az egyén és a csapat közötti társadalmi cserekapcsolatok minősége pozitívan befolyásolja a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti elkötelezettséget, a munkateljesítményt, valamint negatív hatást gyakorol a kilépési szándéokra. Korczynski et al. (2000) pedig a munkatársai támogatás, valamint a szervezeten belüli tudásmegosztás, valamint az új munkavállalók beillesztésével összefüggésben azonosítottak szignifikáns kapcsolatot. Szakirodalmi források ezen kívül összefüggést azonosítottak a munkatársi támogatás, valamint a normatív- és a folyamatos szervezeti elkötelezettség között, ami szintén a munkavállalók viszonzási kötelezettség érzéséből adódik (Self, Holt és Schaninger 2005; Steijn és Leisink 2006; Chiaburu és Harrison 2008). Yoon et al. (1994) megállapítása szerint a munkatársak közötti informális kapcsolatok főként a munkavállalók affektív elköteleződését erősíti. Bufquin et al. (2017) szerint a barátságos, kompetens és támogató munkatársak pozitív hatást gyakorolnak a munkahelyi elégedettségre és a szervezeti elkötelezettségre, illetve a munkaerő-megtartást is kedvezően befolyásolják a szervezeten belül.

Levitt et al. (1996) arra problémára hívják fel a figyelmet, hogy a munkavállalók több mint felének kedvezőtlen a kapcsolata a munkatársaival. Klinikai tanulmányok kimutatták, hogy a munkahelyi szociális interakció jelentős kockázati tényező lehet a stressz, a depresszió és a pszichiátriai zavarok szempontjából (Zlotnick et al., 2000; Öst Nilsson et al., 2020; van der Lippe és Lippényi, 2020). Lutgen-Sandvik et al., 2007, valamint Sims és Sun (2012) szerint egy nehezen kezelhető munkatárs akkor is negatív hatást gyakorol az alkalmazott viselkedésére, ha nincsenek egymással közvetlen munkakapcsolatban. A kedvezőtlen munkatársi kapcsolatok a lojalitás csökkenését

eredményezik egy szervezetben, melynek nem kívánt következménye a szervezeti fejlesztések elmaradása, valamint a fokozódó kilépési szándék (Abugre, 2017). Fritz (2002) eredményei is megerősítik, hogy a negatív munkatársi kapcsolatok, rombolják a munkahelyi légkört, ami egyrészt frusztrálttá teszi a munkavállalókat, másrészt negatív hatást gyakorolnak a munkatársak közötti interakciókra és a teljesítményre. A közvetlen munkatársak közötti interperszonális konfliktusok következménye az erősödő kilépési szándékot (Kim és Park, 2014). Ezen kívül a kedvezőtlen munkatársi kapcsolatok negatív fiziológiai és attitűdbeli reakciókat váltott ki az alkalmazottak részéről (Kuo et al., 2013).

2.3.3.2. A vezetővel kapcsolatos elégedettség

Malhotra et al. (2007) szerint vezetéshez kapcsolódó elégedettség azt mutatja meg, hogy a munkavállaló mennyire elégedett felettesei magatartásával. Chung et al. (2021) szerint a vezetéshez kapcsolódó elégedettség egyik meghatározó tényezője az észlelt vezetői támogatás, ami azt fejezi ki, hogy a munkavállalók mennyire érzik, hogy a vezetőjük figyelembe veszi és támogatja őket, valamint hogy gondoskodik a fizikai és pszichológiai jóllétükről. Lee (2005) szerint a vezetői támogatás a vezető és a beosztott közötti interperszonális kapcsolatokra utal a szervezetben, ami kritikus szerepet tölt be a munkavállalók fejlődése, motivációja, elégedettsége és megtartása szempontjából. A vezetői támogatás megmutatja, hogy vezetők mennyire hajlandók segítséget nyújtani az alkalmazottaknak a munkavégzés során, ami befolyásolhatja az alkalmazottak szervezettel kapcsolatos attitűdjét és viselkedését.

A vezetőkhöz kapcsolódó munkahelyi elégedettséghez főként két elméletet társított a szakirodalom. Az egyik elmélet a vezető- tag csere elmélet, vagyis leader – member exchange (LMX) elmélet, ami szorosan kapcsolódik a Blau (1964) társadalmi csereelméletéhez. A vezető- tag csere elmélet értelmében a vezetők és a beosztottak szociális,- valamint munkahelyi cserekapcsolatokat alakítanak ki egymással (Graen és Scandura, 1987). A szociális cserék magukba foglalnak minden olyan viselkedést vagy interakciót, ami a vezető és beosztott között zajlik. A munkahelyi cserekapcsolatok pedig a munkával kapcsolatos utasításokat, a vezetői támogatást, valamint a vezetők és beosztottak közti információcserét foglalják magukba. Megállapítható tehát, hogy a vezetők és a beosztottak elsősorban feladat, valamint érzelmi alapú kapcsolatokat alakítanak ki (Zhou és Schriesheim, 2009; Huning et al., 2020). Az LMX elmélet kidolgozásakor Dienesch és Liden (1986) a társas csere három elsődleges dimenzióját azonosították, amelyek közé tartozik a feladatok elvégzéséhez történő hozzájárulás, a vezető és a beosztott közötti érzelmi kötődés és a lojalitás. Liden és Maslyn (1998) később a szakmai tisztelet is bevonták negyedik dimenzióként. Az LMX és a társadalmi csereelméletek alapján a vezetők és a beosztottak közötti magas színvonalú cserék olyan pozitív munkavállalói eredményekkel járnak,

mint az elkötelezettség, a munkával való elégedettség és az érzelmi elkötelezettség. A társadalmi cserekapcsolatok alapján, ha az alkalmazottak erős vezetői támogatásban részesülnek, kötelességüknek érzik, hogy azt viszonzják (Kurtessis et al., 2015).

Tian et al. (2020), valamint Huo és Boxall (2022) szerint vezetés létfontosságú szerepet játszik a munkaerő-megtartásban, valamint a személyes és szervezeti célok elérésében. A közvetlen vezetők a szervezeten belüli munkaerő-megtartás kulcsszereplői, mivel magatartásuk és vezetői stílusuk alapvető hatást gyakorol a beosztottak szervezet iránti elköteleződésére és a szervezet elhagyására irányuló szándékára. A felettesek szervezeti eredményekre gyakorolt kulcsszerepét számos kutatás megerősítette.

Szakirodalmi források szerint felettesek azok a személyek, akik egy adott részlegen vagy szakterületen felelősek a munkavégzésért és a teljesítményért. A vezetői támogatás sokrétű lehet, melynek pénzügyi (pl.: béremelés, vagy teljesítményhez köthető jutalmak nyújtása) és nem anyagi jellegű formái ismertek (támogató magatartásmód, az alkalmazottak motiválása, dicséret). A vezetők azok a személyek a szervezetben, akiknek van a hatáskörük, valamint vannak eszközeik arra vonatkozóan, hogy – akár pozitív, akár negatív – hatást gyakoroljanak a beosztottaik helyzetére, a munkahelyi légkörre, valamint a csapattagok érzelmi reakcióira. A vezetői támogatás szignifikáns hatást gyakorol a munkavállalók munkahelyi reakcióira és magatartására, befolyásolja többek között a munkahelyi elégedettséget, a munkavállalók stressz szintjét, a munkateljesítményt, valamint a szervezet iránti kötődés mértékét (Gok et al, 2015; Han et al., 2016; Lambert et al., 2016; Pohl és Galletta; 2017; Manoppo, 2020; Hoffman és Tadelis, 2021). Alboliteh (2023) szerint a vezetők és az általuk alkalmazott vezetői módszerek ezen kívül alapvető hatást gyakorolnak a beosztottaik munkamoráljára, valamint a szervezeti kultúrára, elősegíthetik a független munkavégzést, a munkavállalók szakmai növekedését, valamint központi szerepük van az egyéni- és a szervezeti célok összeegyeztetésében. Ingersoll (2001) szerint a vezetők hatást gyakorolnak a munkavállalók autonómiájára, mivel ők határozzák meg a beosztottak feletti kontroll szintjét, valamint ők biztosíthatják a beosztottak számára a munkájuk elvégzéséhez szükséges mérlegelési jogkört. Brill és McCartney (2008) szerint a feladatok megszervezése és koordinálása vezetői felelőség, ami hatással van a munkavállalók távozási döntéseire. Ezen kívül a vezetők felelősek a szervezet stratégiák és iránymutatások meghatározásáért, így alapvető hatást gyakorolnak a munkafeltételekre is (Mobley, 1982; Selden és Moynihan, 2000; Paais és Pattiruhu, 2020; Srikanth és Jomon, 2020). Ezzel összefüggésben megállapítható, hogy a munkahelyi vezetők alapvető hatást gyakorolnak a szervezet működési folyamataira, illetve az ahhoz kapcsolódó munkavállalói percepciókra. Grissom (2012) eredményei alapján a munkahelyi vezetőknek fontos szerepük van a munkakörnyezet kialakításában, az alkalmazottak munkájával kapcsolatos visszajelzésekben, valamint

munkatársak közötti munkamegosztás alakításában. Donahue et al. (2004) szerint a vezetők szerepe a szervezetek költségvetésére gyakorolt hatás szempontjából is jelentős. A vezetők felelősek a munkavállalók kompenzációjáért, vagyis a szervezet anyagi erőforrásainak elosztásáért, ami szoros összefüggésben áll a szervezeten belüli munkaerő-áramlással (Mobley, 1982; Cotton és Tuttle, 1986; Moynihan és Pandey, 2008). Duffield et al. (2009) szerint a hatékony vezető ismérvei közé tartozik a megfelelő szintű szakmai jártasság és az ehhez kapcsolódó hatékony irányítási képesség, a munkavégzés hatékony irányítására vonatkozó rátermettség, valamint a beosztottak hatékony motiválására való alkalmasság. Ezekon a képességeken kívül fontos vezetői tulajdonság a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás, a kiemelkedő problémamegoldó képesség, valamint az innovációra való nyitottság. Egy jó vezető felismeri a beosztottak szükségleteit és azok kielégítésére törekszik. Ezen kívül a jó vezető ismérve az is, hogy jutalmazást a teljesítménnyel és az erőfeszítésekkel arányosan és igazságosan valósítja meg.

Johansen (2013), valamint Ndlovu et al. (2021) szerint a témakörben íródott tanulmányok meghatározó része a vonalbeli, vagyis a közvetlen vezetők kulcsszerepét hangsúlyozzák. Szakirodalmi források szerint középvezetők közelebb állnak a dolgozókhoz, ezáltal a munkavállalók elégedettségre gyakorolt hatásuk is közvetlenebb. Brewer (2005) szerint a közvetlen vezetők felelősek a munkavállalók felvételéért, értékeléséért és fejlesztéséért. Ebből adódóan a közvetlen vezetők gyakorolják a legjelentősebb hatást a dolgozók motivációjára, bérezésére, a csapatmunka minőségére, valamint a szervezeti célok megértésére. Johansen (2013) szerint ezért a különböző vezetői szintek közül a vonalbeli vezetők gyakorolják a legjelentősebb hatást a szervezeten belüli munkaerő-áramlásra. Meyer et al. (2002) eredményei is megerősíti ezt a megállapítást, miszerint a vonalvezetőknek egyedülálló szerepük van beosztottak szervezet iránti elköteleződésének kialakításában. Ndlovu et al. (2021) szerint a szervezet jövőképe, küldetésének, értékeinek és céljainak kommunikálása szintén a középvezetők felelőssége, így a vezetők szorosan kapcsolódnak a munkavállalók szervezeti kommunikációra vonatkozó percepcióihoz. Shipton et al. (2016) szerint az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó szakirodalomban felértékelődni látszik a közvetlen vezetők szerepe, ugyanis ők fordítják le a munkavállalók nyelvére a stratégiai célokat, ami segíti az alkalmazottakat abban, hogy megértsék, mit és miért várnak el tőlük. A vonalvezetők, gyakran a vezetési hierarchia alacsonyabb szintjein, a gyakori interakciókból adódóan jelentős mértékben befolyásolhatják az alkalmazottak attitűdjét és viselkedését (Hutchinson és Purcell, 2010). Blau (1964) szociális csereelmélete alapján, ha a vezetők és a beosztottak közötti interakciók a munkavállalók jólétére irányulnak, az egyrészt pozitív hatást fog gyakorolni a munkavállalók érzelmi elkötelezettségére, másrészt az alkalmazottak magasabb teljesítményét fogja eredményezni (McDermott et al., 2013).

Mumtaz és Rowley (2020) szerint az alkalmazottak szervezet elhagyására irányuló törekvéseit közvetlenül befolyásolja az feletteseikkel fennálló kapcsolatuk minősége. Tuffour et al. (2022) szerint a vezetői magatartása kritikus szerepet játszik az alkalmazottak elkötelezettségében. Alkhateri et al. (2018) a vezetői támogatás és a munkaerő-megtartás közötti pozitív kapcsolatot a vezetőtől kapott megbecsülésre és tiszteletre vezették vissza, melyek véleményük szerint a szervezeti célok iránti teljes körű elköteleződésre motiválják az alkalmazottakat. Más szerzők szerint viszont a munkahelyi vezetők a hatékony kommunikáció, a szerepek tisztázása, az ösztönző javadalmazási rendszer, a megfelelő szintű munkaterhelés biztosítása révén gyakorolnak pozitív hatást a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségére (Kim, 2002; Lee és Whitford, 2008). A vezetővel való elégedettség kérdéskörét vizsgáló tanulmányok (pl.: De Cotiis és Summers, 1987; Mottaz, 1988) is pozitív összefüggést azonosítottak a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában. Cotton és Tuttle (1986), valamint Griffith (2004), pedig a kilépési szándék vonatkozásában jutottak megerősítő következtetésre. Chen et al. (2014) pedig ehhez kapcsolódóan azt a határozott megállapítást fogalmazták meg, hogy „a munkavállalók nem a munkahelyüknek mondanak fel, hanem a felettesüknek.” Tett és Meyer (1993) szerint a vezetők nagyon fontos szerepet töltenek be a munkavállalók szakmai életében, mivel működési eljárásokat alakítanak ki, ellenőrzik az alkalmazottakat, részt vesznek a munkavállalók jutalmazásában és szankcionálásában. Ebből az következik, hogy ha az alkalmazottak elégedettek feletteseikkel, az pozitív hatást fog gyakorolni a szervezethez kapcsolódó érzelmi kötődésre és hozzájárul az alkalmazottak maradási szándékához.

Számos tanulmány megállapította, hogy azok az alkalmazottak, akik jó kapcsolatot ápolnak feletteseikkel, nagyobb valószínűséggel tapasztalnak munkájukhoz köthető elégedettséget (Schwendimann et al., 2016; Lee et al., 2020; Wong et al., 2020). A kölcsönös tisztelet, a hatékony kommunikáció és a közös célok elősegítik a magasabb színvonalú vezető-tag kapcsolatokat, melyek meghatározzák a vezetők és a beosztottak viselkedését (Illies et al., 2007). A vezetők és a beosztottak közötti cserék befolyásolják a vezetőkkel való elégedettséget és a szervezeti elkötelezettséget (Ribeiro, 2021). A vezetővel való elégedettség hozzájárul a munkavállalók megtartásához azáltal, hogy csökkenti az alkalmazottak érzelmi kimerültségét, növeli munkával való elégedettségüket és a munkahelyi elkötelezettségük szintjét (Jun, Hu és Sun, 2023). A felettes és a beosztott kommunikáció fontos hatással van a munkahelyi elégedettségre. Azok az egyének, akik negatív véleménnyel vannak feletteseikről, kevésbé hajlandók velük kommunikálni, illetve motivációjuk is alacsonyabb szintű. Ezzel szemben azok a munkavállalók, akik kedvelik feletteseiket, szívesebben kommunikálnak velük, elégedettebbek a munkájukkal és a munkahelyi környezetükkel (Raina és Roebuck, 2016). Kim (2002), valamint Wright és Kim (2004) eredményei alapján a részvételen alapuló vezetői döntéshozatal alkalmazása, valamint a

munkavállalók felhatalmazása pozitívan befolyásolja a munkahelyi elégedettséget, valamint csökkenti a szervezeten belüli munkaerő-áramlást. Griffeth et al. (2000) szintén erős pozitív összefüggést mutatott ki a részvételen alapuló vezetés és a munkaerő-megtartás között.

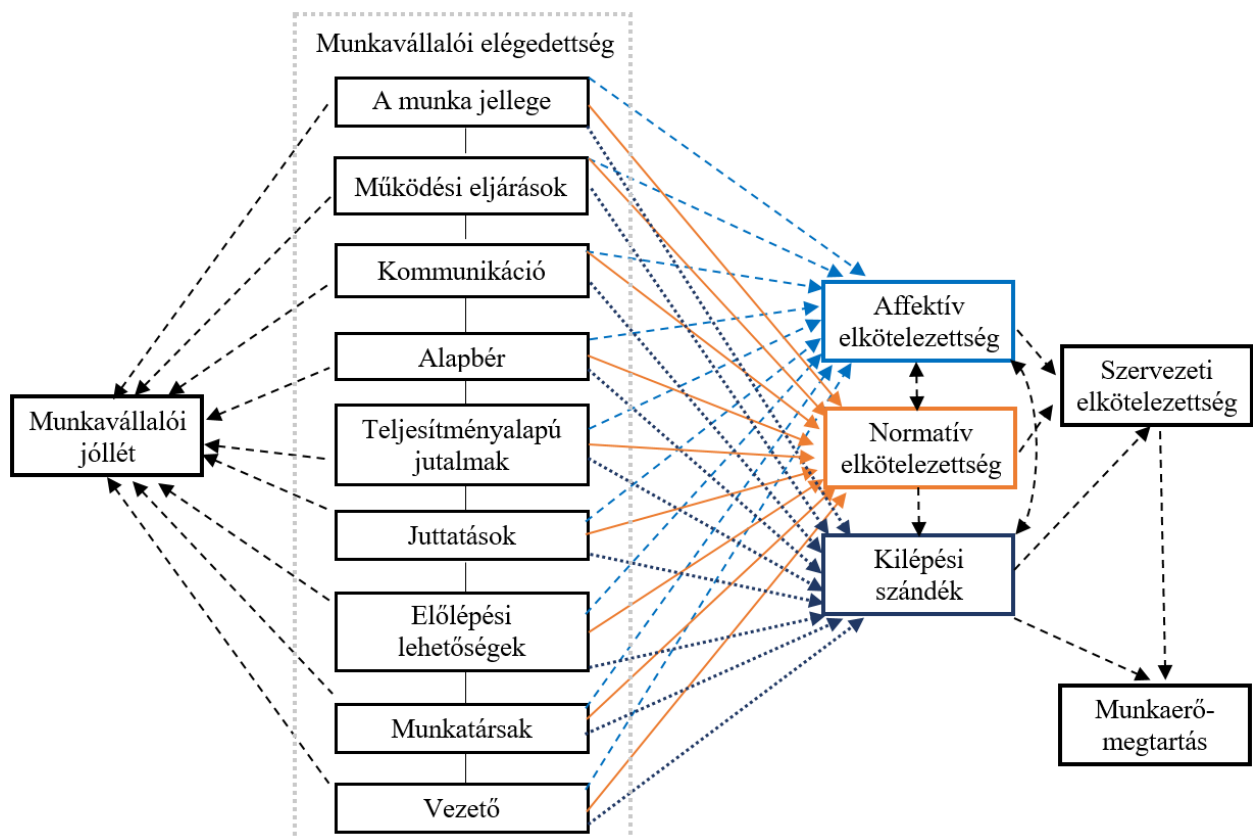
Számos tanulmány vizsgálta a vezetővel való elégedettség hiányának következményeit. A témakörben íródott tanulmányok – a vezetővel kapcsolatos elégedettséget vizsgáló tanulmányok megállapításában összhangban – arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetővel kapcsolatos elégedetlenség negatívan hat a munkavállalók általános munkahelyi elégedettségére és attitűdjeire. Lee és Mitchell (1994), valamint Hussain et al. (2020) szerint, ha az alkalmazottak csalódottságot tapasztalnak a részvételi folyamatban, vagy vezetői visszaélést tapasztalnak, az negatív hatást gyakorol elégedettségükre, szervezet iránti elkötelezettségükre, ami pozitív korrelációban áll a kilépési szándékkal. Xu et al., (2018), valamint Asif et al. (2023) szerint a vezetők és a beosztottak közötti kedvezőtlen cserekapcsolat csökkenti az alkalmazottak teljesítményét és elkötelezettségét, valamint növeli a hiányzások számát a munkahelyen. Akpom és Ibegbulam (2023) szerint a munkahelyi vezetőkkel kapcsolatos munkavállalói percepciók jelentős hatást gyakorolnak a szervezet megítélésére. A vezetőkkel való rossz kapcsolat a kilépési szándék egyik hiányosságai a félreértésekhez, valamint a munkavégzéssel összefüggő információhiányt eredményezhet, ami elégedetlenséghez vezet. További kutatások azt is megállapították, hogy visszaélésszerű, agresszív, vagy bántalmazó vezetési stílus fokozott munkahelyi feszültséget és érzelmi kimerültséget eredményez a munkavállalók részéről (Harvey et al., 2007), melynek jelentős költségvonzata is van, ami az alkalmazottak fluktuációjából, a termelékenység csökkenéséből, valamint gyakoribb távollétéből adódik (Tepper, 2007).

2.4. Elméleti keretrendszer

A szekunder kutatás alapján az értekezés elméleti keretrendszerét a 2. ábra szemlélteti, amely a felmérés és az eredmények értékelésének is alapját képezi. Az elméleti keretrendszer holisztikus megközelítést alkalmazva integrálja a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás szempontrendszerét. Az elméleti modell a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül közelíti meg a munkavállalói jóllét dimenzióját. Szakirodalmi források szerint a munkavállalói elégedettség egy többtényezős konstruktum, ezért az elméleti modell 9 elégedettségi tényezőt von be a munkavállalói jóllét holisztikus megközelítése érdekében. A modell azon a feltételezésen alapul, hogy a szemléltetett elégedettségi tényezők (munka jellege, működési eljárások, kommunikáció, alaphér, teljesítményalapú jutalmak, béren kívüli juttatások, előlépési lehetőségek, munkatársak, vezető) nem kizárólag önmagukban képesek a munkavállalói jóllét magyarázatára, hanem egymással is kapcsolatban állnak. Az elméleti keretrendszer továbbá feltételezi, hogy az elégedettségi tényezők nem csak a munkavállalói jóllét konstruktumát képesek megmagyarázni,

hanem a szervezeti elkötelezettség dimenzióin (affektív elkötelezettség, normatív elkötelezettség, kilépési szándék) keresztül képesek megmagyarázni a munkaerő-megtartást. Az elméleti keretrendszer továbbá azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezeti elkötelezettség affektív és normatív tényezői, valamint a munkavállalók kilépési szándéka szintén kapcsolatban állnak egymással.

2. ábra: Az értekezés elméleti keretrendszere



Forrás: Saját szerkesztés

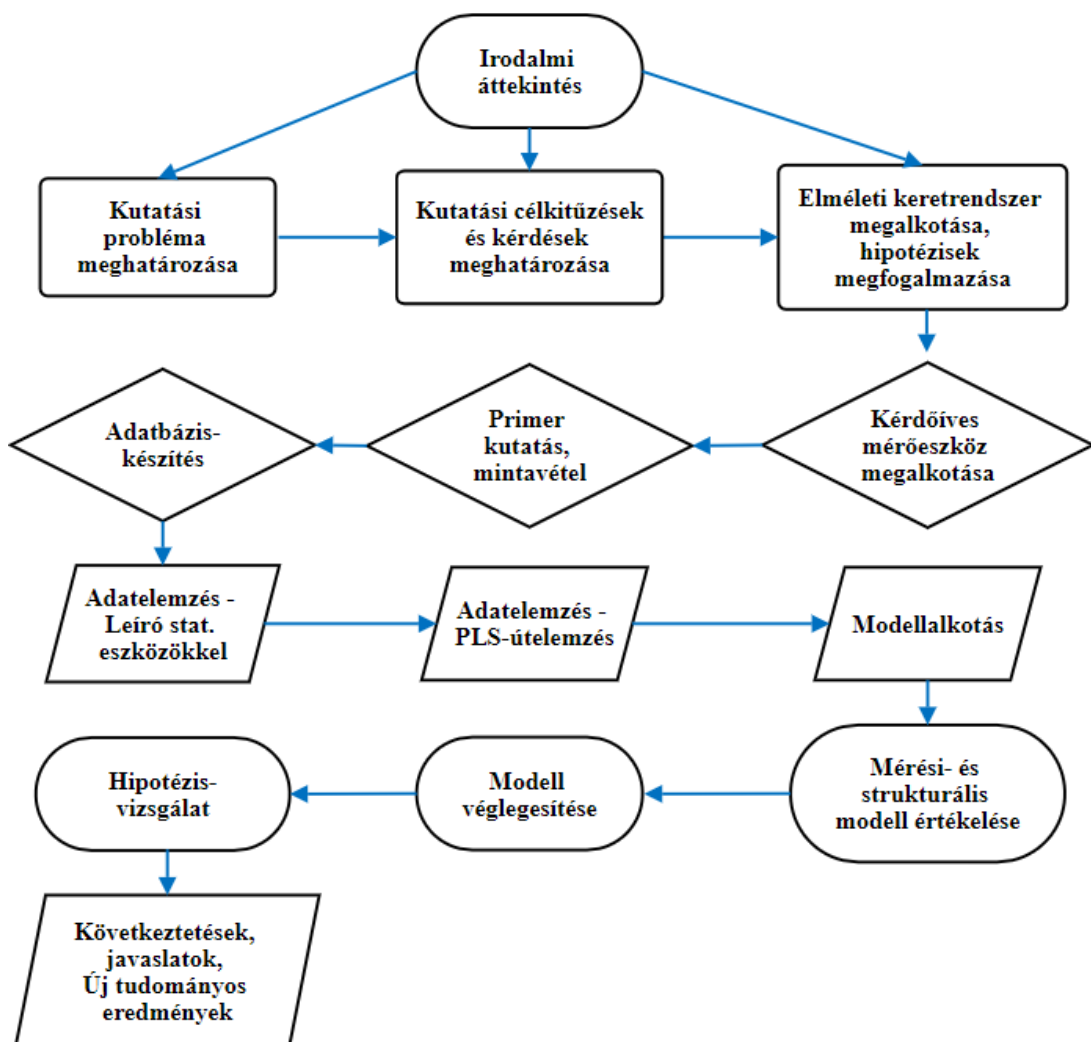
Az irodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a szakirodalom széleskörűen foglalkozik a munkavállalói jóllét, a munkavállalói elégedettség, valamint a munkaerő-megtartás összefüggéseivel. A szekunder adatgyűjtés alapján a munkavállalói jóllét nem csupán a fizikai egészségi állapotot, hanem a mentális, érzelmi és szociális jóllétet is magába foglalja. A szakirodalmi források következtetéseit összegezve megállapítható, hogy a munkavállalói elégedettség magas szintje közvetlen hatással van az alkalmazottak általános jóllétére, ami pozitív kapcsolatban áll a munkaerő megtartásával. A szakirodalom állásfoglalása alapján a munkavállalói jóllét- és elégedettség kulcsszerepet játszik a munkaerő-megtartásban. A 2. ábrán szemléltetett elméleti keretrendszer – a szekunder kutatás eredményeként – összefoglalja az azonosított kulctényezők között fennálló kapcsolatokat.

A következő Anyag és módszer fejezet a feltételezett empirikus kapcsolatok vizsgálatára alkalmas kutatási módszerek és eszközök részletes ismertetésére irányul. Ebben a fejezetben bemutatásra kerül a kutatás során alkalmazott mintavételi eljárás, a kérdőíves felméréshez használt mérőeszköz, továbbá ismertetésre kerülnek a vizsgált minta sajátosságai, valamint az elemzési módszerek, amelyek révén megvalósult a munkavállalói jóllét- és elégedettség, valamint a munkaerő-megtartás kulcstényezői között fennálló összefüggések feltárása.

3. ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK

A kutatás folyamatát a 3. ábra foglalja össze, amely ábrázolja a kutatás egyes fázisai közötti okozati kapcsolatokat és sorrendiséget.

3. ábra: A kutatás folyamata



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási folyamat a szakirodalom áttekintésével kezdődött, amely a témakör kulcsfogalmainak és szekunder eredményeinek összefoglalásán túl az elméleti hiányosságok, kutatási problémák feltárására irányult. Az azonosított kutatási rés alapján megfogalmazásra kerültek a kutatás célkitűzései, illetve a kapcsolódó kutatási kérdések. Az irodalmi áttekintés eredményeként megalkotásra került a kutatás elméleti keretrendszere, valamint azonosításra kerültek a felmérés során vizsgált tényezők között feltételezett oksági összefüggések. Az elméleti keretrendszer, valamint az azonosított kulestényezők, illetve mérésükre alkalmas mérőeszközök meghatározását követően összeállításra került a primer kutatás alapját képező kérdőíves mérőeszköz. A kérdőív megalkotása után empirikus kutatás keretében valósult meg az adatgyűjtés, melyet az adatok rendszerezése, az adatbázis összeállítása követett. Az adatelemzés leíró statisztikai eszközök alkalmazásával-, a modellalkotás a PLS-útelemzés módszerével valósult meg. A végső modell megalkotását megelőzően értékelésre került a mérési,- és a strukturális modell. A hipotézis-vizsgálat, a következtetések és javaslatok-, valamint az új tudományos eredmények megfogalmazása a végső modell által azonosított oksági összefüggések alapján történt.

3.1. Az adatgyűjtés módszere

Az empirikus kutatás egy online kérdőíves felmérésen alapul, amelyben összesen 663 magyar munkavállaló vett részt 2023 április és november között. A mintavétel – a lehető legtöbb válaszadó elérése érdekében – hólabda módszer segítségével valósult meg. Az online felmérésre Google Forms platform került kialakításra, a felmérés közzététele social média felületen valósult meg, ahol a válaszadók egy része szintén megosztotta saját felületén a kérdőívet. A mintavétel során a fő hangsúly a heterogén szervezeti háttérrel rendelkező munkavállalók részvételén volt, így nem került alkalmazásra például ágazat szerinti szűkítés. A kérdőív célja az volt, hogy különböző méretű szervezeteknél, különböző ágazatokban, szektorokban, munkakörökben és pozíciókban dolgozók egyaránt értelmezhesék az állításokat. Az aktív munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók széles körű elérése érdekében a vezető beosztású ismerősök is felkérésre kerültek a felmérés megosztására, kitöltetésére. A kérdőív területi aspektus szerint sem került korlátozásra Magyarország egyes régióira, azonban a felmérés nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanis a válaszadók 37%-a a dél-dunántúli-, 31%-a közép-magyarországi-, 19,2%-a pedig a közép-dunántúli régióban vállalt munkát a felmérés idején. A mintavétel korlátai között fontos megemlíteni, hogy egyes munkavállalói csoportok, mint a férfi válaszadók, az idősebb generáció tagjai, a fizikai munkakörökben dolgozók, valamint a kis létszámú szervezeteknél foglalkoztatottak alacsony arányban vettek részt a felmérésben.

A felmérésben való részvételnek két feltétele volt: a válaszadónak legalább egy éves munkatapasztalattal és aktív munkaviszonnyal kellett rendelkezniük a kitöltés idején. Ennek

érdekében a felmérés a következő szűrőkérdésekkel kezdődött: Rendelkezik legalább egy év munkatapasztalattal? Jelenleg rendelkezik aktív munkaviszonnyal?

A felmérésben szereplő kérdőív olyan állításokon alapult, amelyeket korábban nemzetközi kutatásokban alkalmaztak, illetve tudományos folyóiratokban publikáltak (1. táblázat). A nemzetközi kutatásokban szereplő állítások lefordítása szakfordító segítségével valósult meg. A fordítást követően Reynolds et al. (1993) ajánlása alapján egy kis létszámú (n=9) minta bevonásával tesztelésre kerültek az állítások. Az előzetes teszt eredményei alapján nem vált indokolttá a kérdőív módosítása. A szűrőkérdések alapján, valamint a hiányzó adatok miatt 38 kérdőív eredményeit kellett törölni, így összesen 625 teljesértékű választ érkezett (a válaszadási arány 94 %).

A kérdőív a válaszadók a demográfiai- és munkahelyi háttéradatakra vonatkozó kérdéseken túl, egy 57 állítást tartalmazó strukturált kérdőívet töltöttek ki, válaszaikat ötfokú Likert-skálán adhatták meg (1- egyáltalán nem értek egyet, 5- teljes mértékben egyetértek). A kérdőívben szereplő valamennyi állítás korábban már alkalmazott felmérésekből származott (Spector, 1985; Allen és Meyer, 1990; Wayne et al., 1997; Sjöberg és Sverde, 2000; Newman et al., 2011; Kim et al., 2016). A kérdőíves felmérés során vizsgált dimenziókat, tényezőket és azok forrásait az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A kérdőíves mérőeszköz felépítése

Dimenziók	Tényezők	Kérdések száma	Források
Munkavállalói jóllét	Munkavállalói elégedettség: – Alapbér – Teljesítményalapú jutalmak – Béren kívüli juttatások – Előlépési lehetőségek – A munka jellege – Működési eljárások – Kommunikáció – Munkatársak – Vezető	36	Spector (1985)
Munkaerő-megtartás	Affektív elkötelezettség	7	Kim, Song & Lee (2016)
	Normatív elkötelezettség	8	Allen és Meyer (1990)
	Kilépési szándék	6	Sjöberg és Sverde (2000) Newman et al. (2011) Wayne et al. (1997)

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív első része a munkavállalói jóllét felmérésére irányult. E fejezet alapja Spector (1985) munkával kapcsolatos elégedettség felmérése, amely kilenc tényezőn keresztül, összesen 36

állítással vizsgálta a témakört. A kérdőív második fejezetének célja a munkaerő-megtartás kérdéskörének vizsgálata volt. A kapcsolódó aldimenziók az affektív elkötelezettség, a normatív elkötelezettség, valamint a kilépési szándék voltak. A normatív elkötelezettség kérdéskörének vizsgálata Allen és Meyer (1990) felmérése alapján valósult meg, amely összesen 8 állítást foglalt magába. Az affektív elkötelezettség vizsgálata Kim et al. (2016) alapján 7 állítással történt, a kilépési szándék mérésére szolgáló 6 állítás pedig Wayne et al. (1997), Sjöberg és Sverde (2000), valamint Newman et al. (2011) felmérésén alapult.

3.2. A vizsgált minta összetétele

A kérdőíves felmérés a minta demográfiai hátterének felmérésre irányuló kérdéseket is tartalmazott, amely alapján a válaszadók demográfiai hátterét a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A válaszadók demográfiai összetétele (n=625)

Háttérváltozó		A válaszadók száma	Megoszlás (%)
Nem	Férfi	220	35,2
	Nő	405	64,8
Generáció	Baby boom generáció (1946-1964)	19	3,0
	X generáció (1965-1979)	163	26,1
	Y generáció (1980-1994)	266	42,6
	Z generáció (1995-)	177	28,3
Iskolai végzettség	Általános iskolai végzettség	22	3,5
	Középfokú végzettség	221	35,4
	Főiskola, felsőfokú alapképzés (BA, Bsc)	261	41,8
	Egyetem, felsőfokú mesterképzés (MA, Msc)	102	16,3
	Tudományos fokozat	19	3,0

Forrás: Saját szerkesztés

A demográfiai adatok alapján megállapítható, hogy a résztvevők 64,8 %-a nő, 35,2 %-a férfi. A résztvevők 42,6 %-a az Y generáció tagja (1980 és 1994 között született), 28,3 % 1995-ben, vagy azt követően született (Z generáció), 26,1 % pedig az X generáció (1965 és 1979 között született) tagjai közé tartozik. Az 1946 és 1964 között született Boomer generációs válaszadók a teljes minta mindössze 3,0 %-át teszik ki. A legtöbb válaszadó felsőfokú végzettséggel rendelkezik: a résztvevők 41,8 %-nak van főiskolai, 16,3 %-nak egyetemi végzettsége. A középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók a teljes minta 35,4 %-át teszik ki. Az általános iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók aránya elenyésző (3,5 %).

A felmérésben részt vevő válaszadók munkavállalással kapcsolatos háttéradatait a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A válaszadók munkavállalói háttéradatai (n=625)

Háttérváltozó		A válaszadók száma	Megoszlás (%)
Szféra	Állami szféra	196	31,4
	Piaci szféra	387	61,9
	Nonprofit szféra (egyház, alapítvány stb.)	42	6,7
Ágazat	Mezőgazdaság	25	4,0
	Ipar	218	34,9
	Szolgáltatás	382	61,1
Szervezetméret	1-9 fő (mikroszervezet)	44	7,0
	10-19 fő (kisméretű szervezet)	54	8,6
	20-249 fő (közepes méretű szervezet)	201	32,2
	250 fő felett (nagy méretű szervezet)	326	52,2
Munkakör	Fizikai	151	24,2
	Szellemi	474	75,8
Pozíció	Beosztott	471	75,4
	Csoportvezető	62	9,9
	Középvezető	71	11,4
	Felsővezető	21	3,4

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók aktuális munkahelyével, munkakörével kapcsolatban megállapítható, hogy résztvevők 61,9 %-a a piaci-, 31,4 %-a az állami-, 6,7 %-a pedig a nonprofit szférában dolgozik. A legtöbb válaszadó (61,1 %) a szolgáltatási szektorban dolgozik, 34,9 %-ot tesz ki az ipari foglalkozásúak aránya és mindössze 4,0 % tevékenykedik a mezőgazdaságban. A válaszadók többsége (52,2 %) nagyméretű szervezetnél vállal munkát. A válaszadók 32,2 %-a közepes méretű szervezetnél dolgozik, 8,6 %-nak kisméretű-, 7,0%-nak mikroszervezet biztosít munkát. Munkakör tekintetében a szellemi munkakörök túlsúlya (75,8 %) figyelhető meg a fizikai munkakörökkel szemben (24,2 %). A válaszadók aktuális vezetői beosztásával kapcsolatban megállapítható, hogy a többség (75,4 %) beosztott, 11,4 % középvezetői, 9,9 % csoportvezetői pozícióban dolgozik, a felsővezetők aránya pedig mindössze 3,4 %.

3.3. A PLS-SEM

Az adatelemzés a PLS-SEM (partial least squares - structural equation modelling – parciális legkisebb négyzetek strukturális egyenletmodellezés, más néven PLS-útelemzés) módszerrel valósult meg, a SmartPLS szoftver 3-as verziójával. A PLS-útelemzés a HR területen a hazai szakirodalomban ritkán alkalmazott módszer, ami a jelen kutatást újszerűvé teszi. Ez a módszertani megközelítés lehetővé teszi komplex kapcsolati összefüggések és hatások feltárását,

amelyek a hagyományos elemzési technikákkal nehezen azonosíthatók. A kutatás tehát nemcsak a HR területére vonatkozóan hoz új eredményeket, hanem hozzájárul a PLS-útelelemzés hazai alkalmazásának bővítéséhez is. A PLS-SEM egy prediktív statisztikai eljárás. A PLS- útelelemzés elsősorban elméletfejlesztésre alkalmazott statisztikai módszer, melynek eredményeként megalkotott útmodell egymásra épülő regressziós modellek sorozata (Kovács és Bodnár, 2016; Horváth és Hollósy-Vadász, 2019). A PLS-SEM egy többváltozós elemzési módszer, amely gyakorlatilag a többváltozós regresszió és a faktorelemzés kombinálása (Kovács, 2013). A strukturális egyenletek modellezésének variancia- és a kovarianciaalapú technikája ismert, melyek közül a PLS-SEM az első kategóriába tartozik (Mitev és Kelemen-Erdős, 2017). A modellben a változók közötti közvetlen és közvetett kapcsolatokat a korrelációs együttható mutatja meg, a módszerrel a változók közötti látens kapcsolatok is vizsgálhatók (Kovács és Bodnár, 2016). Látens változónak azokat a változókat nevezzük, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni. A látens változók a manifeszt változókon (más néven indikátorok) keresztül, faktor-, illetve regresszió elemzéssel útján vizsgálhatók (Boßow-Thies és Panten, 2009). Kovács és Bodnár (2016) szerint a PLS-SEM módszer előnye, hogy lehetővé teszi faktorelemzés és a regressziós modellek szimultán futtatását a modellépítés során. A PLS-SEM módszer során megerősítő (konfirmatív) faktorelemzés útján történik a mérési mutatók, valamint az empirikus adatok illeszkedésének tesztelése, így a módszert lehetővé teszi a már meglévő elméletek pontosítását, valamint olyan látens struktúrák azonosítását, melyekhez nem kapcsolhatók előzetes feltevések. A látens változók az indikátorok alapján jönnek létre, melyek vizsgálata regresszióelemzéssel történik. A módszer előnye, hogy nem követeli meg a változók normál eloszlását, valamint kis elemszámú mintán is alkalmazható (Horváth és Hollósy-Vadász, 2019). Diamantopoulos és Siguaw (2000), valamint Hair et al. (2017) szerint a független látens változókat exogén-, míg a függő látens változókat endogén változóknak tekintjük. A látens változók és a manifeszt változók közötti kapcsolat iránya alapján megkülönböztethetünk reflektív és formatív modelleket: amíg a reflektív modellek esetén a látens változó az indikátor okozata, addig formatív modelleknél fordított ez az összefüggés. Jelen kutatásban reflektív modellt került alkalmazásra. A PLS-SEM mérési (vagy belső), valamint strukturális (vagy belső) részre osztható, melyek közül a mérési modell azt mutatja meg, hogy mely indikátorokkal mérhetők a látens változók, míg a strukturális modell a látens változók közötti oksági összefüggéseket azonosítja (Hair et al., 2021). Hair et al. (2011) szerint a mérési modell nem azonosít oksági kapcsolatokat, viszont elkülöníti az endogén és az erogén konstruktumokat. Az erogén modell esetében a látens változók között nincsenek strukturális kapcsolatok, az endogén modellben viszont a látens változók közötti strukturális kapcsolatokat a többi konstruktum közötti strukturális kapcsolatok magyarázzák meg. A strukturális modellben egyirányú kapcsolatok azonosíthatóak a látens változók és a hozzájuk rendelt indikátorok között. Többszörös kapcsolat

nem megengedett, ezért minden indikátor egy látens változóhoz kerül hozzárendelésre (Schneider és Boßow-Thies, 2022). Az indikátor és a látens változó közötti kapcsolat erősségét az outer loading mutatja meg. A PLS-SEM módszer azért is népszerű, mert a magyarázó- és a függő változókat összekötő nyilak lehetővé teszik a változók közötti oksági összefüggések grafikus ábrázolását (Hair et al., 2011).

Dash és Paul (2021) szerint a PLS-SEM módszertan alkalmazása a következő lépésekből áll:

- 1) A látens változók meghatározása.
- 2) Előkészítés a konfirmatív faktorelemzésre: az elméleti modellek gyakorlati tesztelése, amely alkalmas az indikátorok és a látens változók közötti kapcsolatok kimutatására.
- 3) A konfirmatív faktorelemzés megvalósítása: magába foglalja a megbízhatóság és érvényesség ellenőrzését.
- 4) A SEM futtatása: melynek eredményeként megkapjuk a regressziós együtthatók értékeit, valamint a grafikus modellt.
- 5) Következtetések levonása és a hipotézisek ellenőrzése a modell alapján.

3.3.1. A mérési (belső) modell értékelési szempontjai

Kovács és Bodnár (2016) szerint a látens változók megbízhatóságának egyik mérőszáma a Cronbach-féle α mutató, amely a látens változókhöz kapcsolódó manifeszt változók közötti korrelációt mutatja meg. A Cronbach-féle α 0 és 1 közötti értéket vehet fel. A mutató azt feltételezi, hogy minden változóhoz ugyanakkora faktorsúly tartozik, ezért alábecsülheti a belső konzisztencia értékét. A probléma kiküszöbölése érdekében a kompozitmegbízhatósági mutatót (CR) is figyelembe kell venni, amely számításba veszi a változókhöz tartozó faktorsúlyok eltérő értékeit is. Hair et al. (2017) ajánlása szerint a Cronbach-féle α és a kompozitmegbízhatósági mutató értéke 0,70 és 0,95 közötti intervallumban elfogadható. A mérési modell megbízhatóságának egyik fontos mutatója továbbá a multikollinearitás vizsgálata, a multikollinearitás fennállása ugyanis erősen torzíthatja az eredményeket (Hair et al., 2021). A multikollinearitás ellenőrzésének eszköze a VIF (variance inflation factor). Diamantopoulos és Siguaw (2006) ajánlása alapján a 3,33 alatti VIF érték esetén kizárható a multikollinearitás.

Henseler et al. (2015) szerint a látens konstruktumok érvényességének vizsgálata a konvergencia,- és a diszkriminancia érvényesség ellenőrzését foglalja magába. A konvergencia-érvényesség vizsgálata AVE (average variance extracted – átlagos kivonatolt variancia) mutató, valamint a standardizált faktorsúlyok ellenőrzésével történhet. Az AVE – amely 0 és 1 közötti értéket érhet el – azt mutatja meg, hogy az egyes látens változók átlagosan milyen arányban őrzik meg indikátorok varianciáját. A szerzők azt az elvárást fogalmazták meg, hogy az AVE értékének legalább 0,5, a standardizált faktorsúlynak pedig legalább 0,7-es értéket kell elérnie. A

diszkriminancia érvényesség vizsgálata annak ellenőrzését jelenti, hogy a látens változók valóban elkülönülnek-e egymástól, ami leggyakrabban a Fornell–Larcker-kritérium segítségével történik. A Fornell–Larcker-kritérium alapján az AVE mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstruktumok közti korreláció négyzete (Mitev és Kelemen-Erdős, 2017). Henseler et al. (2015) azonban a Monte-Carlo-szimuláció alkalmazásával arra a következtetésre jutottak, hogy a Fornell–Larcker-kritérium nem minden esetben jelzi előre kellően biztosan a diszkriminancia érvényességet, ezért alternatív megoldásként a HTMT (heterotrait-monotrait) korrelációs arányszám vizsgálatát ajánlják. A szerzők szerint a diszkriminancia érvényesség feltételezéséhez elegendő, ha a HTMT-indexek értékei 0,9 alattiak.

3.3.2. A strukturális (külső) modell értékelési szempontjai

Hair et al. (2011) és Henseler et al. (2015) szerint a PLS- útelemzés során az útegyütthatók szignifikancia szintjének tesztelése a bootstrapping eljárással történik. A bootstrapping eljárás egy nem parametrikus mintavételi módszer, melynek nem előfeltétele a normál eloszlás, és viszonylag alacsony elemszám esetén is alkalmazható. Az eljárás az eredeti mintára alapsokaságként tekint, melyből véletlenszerű mintavételi eljárással újabb mintavétel valósul meg. Ezen ismételt mintavételi technikának lényege, hogy a meglévő mintánkat további részmintákra osztja. A bootstrap eljárás előnye, hogy könnyebbé teszi a klasszikus mintavételezési eljárás során alkalmazott standard minták hibáinak becslését és konfidencia intervallumaik meghatározását. A bootstrapping eljárás során a módszertani ajánlások ötezres ismétlésszámot javasolják (Henseler et al. 2016). Az eljárás eredményeként megkapjuk a bootstrap útegyütthatókat, valamint a kapcsolódó szórás- és szignifikancia értékeket.

A PLS-SEM eljárással létrehozott modell illeszkedésének legfontosabb mérőszáma az SRMR (standardised root mean square residual – standardizált reziduális négyzetes középérték), melynek értéke 0 és 1 között lehet. Henseler et al. (2016) ajánlása szerint a megfelelő modell illeszkedés feltétele, hogy az SRMR érték 0,08 küszöbérték alatt legyen.

A strukturális modell értékelésének másik fontos szempontja endogén konstruktumok R^2 értéke, amely a modell magyarázó képességének mérőszáma. Az endogén konstruktumok R^2 értéke megmutatja, hogy az exogén konstruktumok milyen arányban képesek megmagyarázni a hozzájuk kapcsolódó endogén konstruktum varianciáját. Chin (1998) szerint az R^2 értékének nullánál, vagy 0,1-nél magasabb értéket kell elérnie. Az endogén látens változók R^2 értékei alapján különböző erősségű korrelációk azonosíthatók: $R^2 < 0,19$ - nagyon gyenge; $0,19 < R^2 < 0,33$ - gyenge; $0,33 < R^2 < 0,67$ - mérsékelt; $R^2 > 0,67$ - erős. Mivel az R^2 értéket befolyásolja az exogén konstruktumok száma, ezért a módosított R^2 együtthatót is meg kell vizsgálni (Hair et al., 2017).

Az eredmények elemzése, a modellalkotás és annak értékelése az imént ismertetett módszertani lépések, értékelési szempontok, mutatószámok, valamint érték-intervallumok alapján valósul meg az értekezésben, biztosítva ezzel a kutatás tudományos megalapozottságát és az eredmények hitelességét. A következő fejezetben bemutatásra kerülő alfejezetek tartalmazzák a mérési- és a strukturális modell konzisztencia megbízhatóságát, valamint a konvergencia- és a diszkriminancia érvényességét igazoló mutatószámokat, a multikollinearitás ellenőrzését, a bootstrap eljárás eredményeként a látens változók között azonosított direkt- és specifikus indirekt hatásokat, valamint a strukturális modellben megmagyarázott variancia értékeit.

3.3.3. A modellalkotás szempontjai a PLS-útelemzés során

A PLS-útelemzés lehetőséget biztosít a modellben vizsgált látens változók közötti viszonyrendszer feltérképezésére. Az útmodell alapját képező, a látens változók összefüggéseinek azonosítására alkalmas utak esetében elvárás, hogy előzetes feltételezéseken alapuljanak. Jelen kutatásban az útelemzést megalapozó, a látens változók között fennálló összefüggések azonosítására irányuló feltételezések — a szakirodalmi áttekintés egyes fejezetei alapján — a következőképpen kerültek levezetésre:

- A szervezeti elkötelezettség affektív dimenziója negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója pozitív hatást gyakorol a szervezet iránti affektív elkötelezettségre.
- A munkavállalói jóllét a munka jellegével kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A munka jellegével kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- A munka jellegével kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét a kommunikációval kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A kommunikációval kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- A kommunikációval kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.

- A munkavállalói jóllét az alapbérrel kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- Az alapbérrel kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- Az alapbérrel kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét a juttatásokkal kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- Az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- Az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét a munkatársakkal kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A munkatársakkal kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.
- A munkatársakkal kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.
- A munkavállalói jóllét a vezetővel kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.
- A vezetővel kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére.

- A vezetővel kapcsolatos elégedettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

A fejezet célja, hogy bemutassa a kérdőíves felmérés eredményeit, a modellalkotás során alkalmazott eljárásokat, valamint a hipotézis-vizsgálat eredményeit. Az első alfejezet a felmérés eredményeinek leíró statisztikai eszközökkel történő elemzésére irányul, a második alfejezet a mérési (belső) modell értékelésére összpontosít, amely a modellek érvényességét és megbízhatóságát vizsgálja. A következő alfejezetben a strukturális (külső) modell értékelése kerül bemutatásra, mely a változók közötti kapcsolatok feltárására irányul. Végül, a hipotézis-vizsgálat eredményei kerülnek ismertetésre, amelynek célja a kutatás kezdetén felállított feltevések igazolása, illetve cáfolása.

4.1. Az eredmények leíró statisztikai eszközökkel történő elemzése

Az eredmények értékelése során – a szakirodalmi áttekintés struktúráját követve – először a munkaerő-megtartásra vonatkozó eredmények kerülnek ismertetésre. A kérdőíves felmérés a munkaerő-megtartás dimenzióját összesen három látens változón keresztül vizsgálta. A válaszadók szervezet iránti érzelmi elkötelezettségére vonatkozó eredményeket a 4. táblázat szemlélteti. Az affektív elkötelezettség egy olyan kritikus tényező, amely meghatározza, hogy a munkavállalók milyen mértékben kötődnek érzelmileg a szervezethez. A 4. táblázat az egyes kérdésekre adott válaszok megoszlását, szórását és varianciáját foglalja össze.

4. táblázat: A munkaerő-megtartásra vonatkozó eredmények – Affektív elkötelezettség (n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetértek							
1	2	3	4	5					
Affektív elkötelezettség	Másoknak egy nagyszerű szervezatként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni.	17,8	16,2	27,0	24,8	14,2	3,02	1,30	1,69
	Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok.	11,7	12,5	28,8	25,0	22,0	3,33	1,27	1,62
	Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem.	28,8	20,0	22,1	16,0	13,1	2,65	1,38	1,91
	Örömmel választottam ezt a szervezetet munkahelynek.	5,8	9,6	23,0	31,0	30,6	3,71	1,16	1,36
	Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra.	14,9	18,2	24,5	20,5	21,9	3,16	1,35	1,84
	Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne.	26,7	17,1	22,7	19,4	14,1	2,77	1,40	1,95

Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra.	23,2	17,3	28,8	18,1	12,6	2,80	1,32	1,75
---	------	------	------	------	------	------	------	------

Forrás: Saját szerkesztés

Az affektív elkötelezettségére vonatkozó állítások eredményei alapján látható, hogy a válaszadók 14%-a teljes mértékben egyetért azzal, hogy az aktuális munkahelye egy nagyszerű szervezet, amelyet másoknak is ajánlana, míg a válaszadók 18%-a ezzel ellentétes véleményen van. A felmérésben résztvevők 27%-a hármas, 24,8%-a pedig négyes értéket jelölt az állításhoz kapcsolódó Likert-skálán, amiből arra következtethetünk, hogy a megkérdezettek többsége más munkavállalóknak is ajánlaná a jelenlegi munkahelyét.

A felmérésben részt vett munkavállalók 22%-a teljes mértékben egyetért azzal az állítással, hogy büszke arra, hogy az aktuális munkahelyének a tagja lehet. Bár a legtöbb válaszadó semleges választ adott – a megkérdezettek közel 29%-a a hármas értéket jelölte a Likert-skálán – az eredmények azt jelzik, hogy a válaszadók többsége büszke arra, hogy a jelenlegi munkahelyén dolgozhat.

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy a megkérdezett munkavállalók többsége nem gondolja azt, hogy az aktuális munkahelyéről fog nyugdíjba vonulni. A válaszadók mindössze 13%-a értett egyet teljes mértékben azzal az állítással, hogy egy életre szóló munkahelynek tekinti aktuális munkahelyét, a válaszadók többsége (28%) azonban egyáltalán nem ért egyet ezzel az állítással.

Ezzel ellentétben a résztvevők jelentős többsége válaszolta, hogy örömmel választotta a jelenlegi munkahelyét és mindössze 5,8% nyilatkozott úgy, hogy ezzel az állítással egyáltalán nem ért egyet. Pozitív eredmény, hogy az affektív elkötelezettség mérésére irányuló állítások közül ennél az állításnál figyelhető meg a legmagasabb arányú egyetértés, ugyanis a válaszadók több mint 60%-a jelölte a 4-es vagy 5-ös értéket a Likert-skálán. Ez alapján megállapítható, hogy a munkahelyválasztás időpontjában a munkavállalók többsége elégedett volt a döntésével. Összevetve a korábbi eredménnyel, miszerint a válaszadók többsége nem az aktuális munkahelyéről tervezi a nyugdíjba vonulást, az a következtetés vonható le, hogy a munkavállalók a karrierjük elején magasabb szintű elkötelezettséget tanúsítanak a munkahelyük iránt, melynek szintje az idő előrehaladtával csökkenő tendenciát mutat.

A felmérés következő állítása arra irányult, hogy a válaszadók ismét ugyanazt a szervezetet választanák-e munkahelyül. A válaszadók többsége semleges választ adott, a megkérdezettek 22%-a teljes mértékben egyetért az állítással, míg 15% egyáltalán nem ért egyet. A válaszadók véleménye tehát megoszlik, amiből arra következtethetünk, hogy az egyes munkavállalók szervezet iránti elkötelezettsége változik az idő függvényében.

Az alkalmazottak egy része tehát nem ért egyet azzal, hogy újból ugyanazt a munkahelyet választaná, ami összhangban van azzal, hogy a válaszadók jelentős része nem tekinti jelenlegi munkahelyét életre szóló választásnak. Ez az eredmény azt jelzi, hogy a kezdeti pozitív érzelmek idővel csökkennek, és a munkavállalók egy része más lehetőségeket kezd el fontolgatni.

A szervezet jövőjével kapcsolatos állítással a válaszadók mindössze 14%-a értett teljes mértékben egyet, 27% pedig egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy úgy tekint a szervezete jövőjére, mintha a sajátja lenne. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a munkavállalók vélhetően nem látják biztosnak vagy nem értékelik pozitívan a szervezet jövőbeni kilátásait, ami csökkenti a szervezet iránti érzelmi kapcsolódás szintjét.

A válaszadók szervezet iránti affektív elkötelezettségét mérő utolsó állítás arra vonatkozott, hogy a válaszadók milyen mértékben értenek egyet azzal, hogy a jelenlegi a legjobb munkahely számukra. A válaszadók 12,6%-a értett egyet teljes mértékben, ami az összes állítás közül a legalacsonyabb egyetértési arányt jelenti. Ez az eredmény szintén alátámasztja azt a következtetést, hogy az alkalmazottak munkahely iránti érzelmi kötődése az idő előrehaladtával változik, és a kezdeti magas szintű elkötelezettség idővel csökkenhet.

A válaszadási arányok alapján megállapítható, hogy a felmérésben részt vett munkavállalók szervezet iránti érzelmi elkötelezettsége fejlesztendő területként azonosítható, ugyanis a válaszadók alacsony arányban értettek egyet azokkal az állításokkal, amelyek a munkahely iránti hosszú távú elkötelezettségre, a szervezet más munkáltatókkal szembeni előnyben részesítésére, valamint a szervezet jövőjével való azonosulásra irányultak. A munkáltatóknak tehát a munkaerő hosszú távú megtartása érdekében olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek növelik a szervezeti tagság iránti büszkeséget, és összhangot teremtenek az egyéni és szervezeti célok között.

A normatív elkötelezettség egy olyan munkahelyi attitűd, amely azt jelzi, hogy a munkavállalók milyen mértékben érzik erkölcsi kötelességüknek a szervezet iránti lojalitást és hűséget. Mivel a munkaerő-megtartás szempontjából a munkavállalók normatív elkötelezettsége alapvető szempont, a felmérés kapcsolódó eredményeit az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat: A munkaerő-megtartásra vonatkozó eredmények – Normatív elkötelezettség

(n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetértek							
1	2	3	4	5					
Normatív elkötelezettség	Úgy gondolom, hogy az emberek manapság túl gyakran váltanak cégről cégre.	8,8	12,5	37,4	25,6	15,7	3,27	1,14	1,29
	Nem hiszem, hogy egy személynek mindig lojálisnak kell lennie a szervezetéhez.	25,1	29,9	25,8	11,8	7,4	2,46	1,20	1,43
	A gyakori munkahelyváltás egyáltalán nem tűnik etikátlannak számomra.	23,5	29,4	29,9	10,6	6,6	2,47	1,15	1,33
	Az egyik fő oka annak, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom, az, hogy fontosnak tartom a lojalitást, és ezért erkölcsi kötelességemnek érzem, hogy továbbra is maradjak.	25,1	22,2	26,1	17,4	9,2	2,63	1,28	1,63
	Ha máshol kapnék egy másik, jobb állásajánlatot, nem érezném helyesnek, hogy elhagyjam a szervezetemet.	36,6	25,9	21,1	9,8	6,6	2,24	1,23	1,50
	Véleményem szerint érdemes hűségesnek lenni egy szervezethez.	14,9	18,9	34,7	21,3	10,2	2,93	1,18	1,40
	A dolgok jobbak voltak azokban az időkben, amikor az emberek karrierjük nagy részében egy szervezetnél maradtak.	20,5	17,0	37,3	16,3	8,9	2,76	1,21	1,46
	Nem hiszem, hogy ésszerű a túlzott elköteleződés.	21,3	27,4	36,6	9,1	5,6	2,50	1,09	1,20

Forrás: Saját szerkesztés

A munkavállalók normatív elkötelezettségének egyik meghatározó tényezője, hogy az alkalmazottak hogyan vélekednek a munkahelyváltással kapcsolatban. Ehhez kapcsolódóan a kérdőív vonatkozó alfejezete a következő állítással kezdődött: „Úgy gondolom, hogy az emberek manapság túl gyakran váltanak cégről cégre.” A válaszadók többsége inkább egyetértett az állítással, ami arra utal, hogy a munkavállalók nagy része tisztában van a munkaerőpiacon jelenleg tapasztalható gyakori mobilitással, és úgy véli, hogy ez egy jellemző trend.

Az eredmények alapján a válaszadók mindössze 7%-a azonosult azzal az állítással, hogy egy munkavállalónak nem kell mindig lojálisnak lennie egy szervezethez. A megkérdezettek többsége nem értett ezzel egyet, ami alapján megállapítható, hogy a felmérést kitöltő munkavállalók fontosnak tartják a szervezet iránti lojalitást.

A következő kérdés a válaszadók munkahelyváltásra vonatkozó véleményét etikai szempontból közelíti meg: „A gyakori munkahelyváltás egyáltalán nem tűnik etikátlannak számomra”. Az állításra adott válaszok az előző kérdőívelemhez hasonló eredményhez vezetett, ugyanis a munkavállalók jelentős része véli úgy, hogy a gyakori munkahelyváltás etikai normákba ütközik. A következő kérdés a szervezet iránti lojalitást erkölcsi vonatkozásból közelíti meg: „Az egyik fő oka annak, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom, az, hogy fontosnak tartom a lojalitást,

és ezért erkölcsi kötelességemnek érzem, hogy továbbra is maradjak”. Az állítással a válaszadók csupán 9%-a értett egyet teljes mértékben, míg a válaszadók többsége inkább nem, vagy egyáltalán nem értett egyet. Ez az eredmény arra utal, hogy nem az erkölcsi kötelezettségérzet a szervezet iránti lojalitást kiváltó domináns motivációs tényező.

A megkérdezett munkavállalóknak mindössze 6,6%-a válaszolta, hogy egy jobb állásajánlat esetén nem érezné helyesnek a szervezet elhagyását, míg a válaszadók kiemelkedő többsége (36,6%) egyáltalán nem ért egyet ezzel az állítással. Megállapítható tehát, hogy a felmérésben résztvevők többsége fontosnak tartja a szervezet iránti hűséget, úgy gondolja, hogy manapság a munkavállalók gyakran váltanak munkahelyet, ennek ellenére és egy kedvezőbb lehetőség esetén nem tartják helytelennek a munkahely elhagyását.

Az eredmények szerint a munkavállalók véleménye eltérést mutat abból a szempontból, hogy érdemes-e hűségesnek maradni egy szervezethez. Az állítással kapcsolatban a legtöbb válaszadó a semleges, hármas értéket jelölte a Likert-skálán. A megkérdezettek közül a legkisebb arányt (10%) azok a válaszadók képviselik, akik teljes mértékben egyetértettek az állítással, 15% pedig azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik egyáltalán nem értenek egyet.

A felmérés részét képezte a karrierhűség értékelésére irányuló kérdőívem is. A válaszadók többsége semleges maradt, vagy nem értett egyet azzal az állítással, miszerint „A dolgok jobbak voltak azokban az időkben, amikor az emberek karrierjük nagy részében egy szervezetenél maradtak”. A válaszadók mindössze 9%-a értett teljesen egyet azzal, hogy egy szervezethez kapcsolódó teljes karrierúton át tartó lojalitás pozitív jelenség volt az elmúlt időkben.

Mindemellett a felmérésben résztvevők alacsony arányban értettek egyet azzal az állítással, hogy a szervezet iránti túlzott elkötelezettség ésszerű döntés a jelenlegi munkaerőpiaci tendenciák mellett.

Az eredményeket összefoglalva a munkavállalók normatív elkötelezettségét nagyban befolyásolja, hogyan vélekednek a munkahelyváltásról. A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy manapság túl gyakori a munkahelyváltás, valamint a többség fontosnak tartja a lojalitást. A megkérdezettek jelentős része úgy véli, hogy a gyakori munkahelyváltás nem etikus, az erkölcsi kötelességérzet azonban ennek ellenére nem tekinthető domináns tényezőnek a szervezet iránti elkötelezettség szempontjából. A felmérés eredményei alapján a válaszadók többsége egy jobb állásajánlat esetén nem tartja helytelennek a munkahelyváltást, valamint megoszlanak a vélemények azzal kapcsolatban, hogy hosszú távon érdemes-e hűségesnek maradni egy szervezethez.

A szakirodalom egyöntetű állásfoglalása alapján a munkavállalók kilépési szándéka a szervezeti munkaerő-megtartás meghatározó tényezője. A kérdőíves felmérés összesen hat állítást tartalmazott, ami a munkavállalók kilépési szándékának mérésére irányult. A kérdőívben szereplő állításokat, valamint a Likert-skálán jelölt válaszok százalékos megoszlását a 6. táblázat

szemlélteti. A táblázat betekintést nyújt arról, hogy a felmérésben részt vevő munkavállalók mennyire nyitottak hosszabb távon a szervezetnél maradni, hogyan vélekednek a felmondásról, a szervezet elhagyásáról, valamint az álláskeresésről.

6. táblázat: A munkaerő-megtartásra vonatkozó eredmények – Kilépési szándék (n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetérték							
1	2	3	4	5					
Kilépési szándék	A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni.	21,9	24,0	27,5	13,8	12,8	2,72	1,30	1,69
	Gyakran gondolkodom arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen.	25,8	18,7	21,9	15,0	18,6	2,82	1,44	2,08
	Komolyan gondolkozok azon, hogy felmondok a munkahelyemen.	40,6	15,7	17,1	11,2	15,4	2,45	1,49	2,21
	Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni.	31,7	15,8	19,4	15,2	17,9	2,72	1,49	2,22
	Aktívan keresek másik állást.	53,8	15,5	13,9	8,0	8,8	2,03	1,34	1,79
	Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet.	22,9	17,4	21,3	15,7	22,7	2,98	1,47	2,16

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőíves felmérés eredményei alapján látható, hogy a válaszadók többsége semleges választ adott arra a kérdőívelemre, hogy a karrier fejlesztése érdekében hosszú ideig terveznek-e a szervezetnél maradni. Az állítással mindössze a válaszadók 12,8%-a értett egyet teljes mértékben, a megkérdezettek több mint 45%-a inkább nem, vagy egyáltalán nem ért egyet az állítással. A válaszadók alacsony egyetértési aránya azt jelzi, hogy a munkavállalók többsége vélhetően nem látja biztosítottnak karrierje előrehaladását jelenlegi munkahelyén.

A következő két állítás a felmondáshoz kapcsolódott. A válaszok alapján megállapítható, hogy a megkérdezett dolgozók többsége egyáltalán nem ért egyet azzal az állítással, hogy gyakran, illetve komolyan gondolkozik a felmondáson. A munkavállalók több mint 15%-a azonban teljes mértékben egyetértett minkét állítással, ami a szervezeti működés szempontjából komoly problémát jelezhet előre.

A felmérésben résztvevő munkavállalók többsége (31,7%) nem tervezi egy éven belül elhagyni a munkahelyét, 17,8% viszont a következő évben egy másik szervezetnél kíván dolgozni. A megkérdezettek kiemelkedő többségére nem jellemző az aktív álláskeresési tevékenység, mindössze a válaszadók 8,8%-a folytat ilyen jellegű tevékenységet.

Az állítással, miszerint egy jobb álláslehetőség a munkáltató elhagyását eredményezné, megosztotta a válaszadókat. Közel azonos azoknak a válaszadóknak az aránya, akik teljes

mértékben egyetértnek az állítással, valamint azoké, akik egyáltalán nem értettek egyet. A Likert-skálán 2-es és 4-es választ jelölők aránya is közel azonos, megállapítható tehát, hogy a munkavállalók különbözőképpen reagálnának egy jobb állás lehetőségére.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók között jelentős eltérések vannak a kilépési szándék tekintetében. A munkavállalók többsége nem tervez hosszú távon a jelenlegi szervezeténél maradni, ehhez képest azonban jelenleg kevesen tervezik a szervezet elhagyását. Annak ellenére, hogy egy kedvezőbb állás lehetőségre adott reakció megosztja a válaszadókat, a megkérdezettek közül kevesen keresnek aktívan új munkahelyet.

A 7. táblázat a munkavállalói elégedettség nem anyagi jellegű tényezőire vonatkozó elégedettség eredményeit mutatja be, különös tekintettel a munka jellegére, a szervezet működési sajátosságaira, valamint a belső kommunikációra.

7. táblázat: A munkavállalói jóllétre vonatkozó eredmények – A munkavállalói elégedettség belső tényezői (n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetérték							
1	2	3	4	5					
A munka jellege	Néha úgy érzem, hogy a munkám értelmetlen.	15,4	20,0	18,9	20,6	25,1	3,20	1,41	1,99
	Szeretem azokat a dolgokat csinálni, amelyeket a munkahelyemen csinálok.	2,7	8,6	22,4	33,9	32,4	3,84	1,06	1,12
	Büszkeséggel tölt el a munkám.	7,2	10,7	24,2	29,1	28,8	3,62	1,21	1,46
	A munkám élvezetes.	7,8	14,7	29,1	29,3	19,1	3,37	1,18	1,38
Működési sajátosságok	Számos szabályunk és eljárásunk megnehezíti a jó munkavégzést.	25,1	22,9	20,8	16,3	14,9	2,73	1,39	1,92
	A jó munkára irányuló erőfeszítéseimet ritkán akadályozza a bürokrácia.	21,3	23,8	24,6	19,2	11,1	2,75	1,29	1,66
	Túl sok dolgom van a munkahelyemen.	27,5	25,4	30,6	10,9	5,6	2,42	1,16	1,35
	Túl sok papírmunkám van.	27,2	27,0	19,2	12,6	14,0	2,59	1,37	1,88
Kommunikáció	A kommunikáció jónak tűnik a munkahelyen belül.	16,2	19,8	25,4	26,4	12,2	2,99	1,26	1,60
	A szervezet céljai nem világosak számomra.	14,2	15,7	21,9	18,3	29,9	3,34	1,41	1,99
	Gyakran úgy érzem, hogy nem tudom, mi történik a munkahelyemen.	14,9	21,6	24,6	18,4	20,5	3,08	1,35	1,81
	Jellemző, hogy a munkahelyemen nem megfelelően magyarázzák el a feladatokat.	12,8	24,5	22,4	22,1	18,2	3,08	1,30	1,70

Forrás: Saját szerkesztés

A 7. táblázat alapján látható, hogy a vizsgált elégedettségi tényezők mindegyikéhez négy állítás kapcsolódik, amelyek között egyaránt vannak pozitív, illetve negatív kicsengésű állítások. A munka jellegével kapcsolatos elégedettség mérésére vonatkozó állítások a munka értelmére, a feladatok megítélésére, a munkával kapcsolatos büszkeség, valamint a munkavégzésből származó öröm vizsgálatára irányulnak. Az eredmények alapján a megkérdezettek többsége (25,1%) teljes

mértékben egyetért azzal, hogy néha úgy érzi, a munkája értelmetlen. Ugyanakkor a megkérdezettek többségét büszkeséggel tölti el a munkája, valamint a legtöbb válaszadó szereti és élvezetesnek találja a feladatait. A résztvevők mindössze 2,7%-át teszik ki azok a válaszadók, akik egyáltalán nem élvezik a munkahelyi feladataikat.

Az eredmények, amelyek a munkahely működési aspektusaira vonatkoznak, azt jelzik, hogy a megkérdezettek többsége szerint a munkahelyükön tapasztalható szervezeti szabályozás nem gátolja a munkavégzést, valamint a túlzott bürokrácia sem akadályozza a hatékony feladatellátást. Az eredmények alapján nem jellemző, hogy a válaszadóknak aránytalanul sok a feladatuk, vagy a papírmunkájuk.

Az eredmények a szervezeti belső kommunikáció fejlesztésének szükségességére hívják fel a figyelmet. A megkérdezettek mindössze 12,2%-a ért egyet teljes mértékben azzal, hogy a szervezeti kommunikáció minősége kielégítő a munkahelyén, ezen kívül a megkérdezettek csaknem 30%-a válaszolta, hogy a szervezet céljai nem világosak számára. A belső kommunikáció fejlesztésére hívja fel a figyelmet az az eredmény is, hogy a válaszadók ötöde teljes mértékben egyetért azzal, hogy gyakran nem tudja, milyen aktuális folyamatok zajlanak a munkahelyén. A válaszlehetőség tekintetében közel azonos munkavállalói arányokat láthatunk, így megoszlanak a munkavállalói vélemények azzal kapcsolatban, hogy a munkahelyükön kellő részletességgel ismertetik-e az elvégzendő feladatokat. Ebből arra következtethetünk, hogy nem minden munkahelyen egyértelmű a munkavállalók számára, hogy mik a velük szemben támasztott elvárások.

A munkavállalói elégedettség külső tényezőivel kapcsolatos eredményeket a 8. táblázat szemlélteti. A kérdőív vonatkozó alfejezete alpbérrel-, a teljesítményalapú jutalmakkal-, a béren kívüli juttatásokkal-, valamint az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség felmérésére irányult. A szóban forgó látens változók vizsgálata változónként négy-négy állítás értékelésével valósult meg.

8. táblázat: A munkavállalói jóllétre vonatkozó eredmények – A munkavállalói elégedettség külső tényezői (n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek							
		1	2	3	4	5			
Alpbér	Úgy érzem, hogy tisztességesen megfizetik a munkámat.	18,4	18,2	22,2	25,9	15,3	3,01	1,34	1,79
	A fizetésemelés általában alacsony és ritkán fordul elő.	35,5	18,2	21,1	15,8	9,4	2,45	1,35	1,83

	Úgy érzem, hogy a szervezet nem becsül meg, ha arra gondolok, hogy mennyit fizetnek nekem.	22,6	24,2	21,0	15,8	16,4	2,80	1,39	1,92
	Elégedett vagyok a fizetésemelési lehetőségekkel.	31,0	23,0	21,0	16,7	8,3	2,48	1,31	1,71
Teljesítmény-alapú juttatások	Ha jól végzem a munkám, megkapom az érte járó elismerést.	19,2	17,8	24,8	24,8	13,4	2,96	1,32	1,73
	Nem érzem úgy, hogy megbecsülnék azt a munkát, amit végzek.	19,7	25,3	22,6	16,0	16,4	2,84	1,36	1,84
	Kevés jutalom jár azoknak, akik itt dolgoznak.	26,7	20,8	28,6	12,2	11,7	2,61	1,31	1,72
	Úgy érzem, az erőfeszítéseimet nem jutalmazták úgy, ahogy azt kellene.	26,6	27,4	20,8	14,2	11,0	2,56	1,31	1,73
Juttatások	Nem vagyok elégedett a kapott juttatásokkal.	30,9	20,3	17,4	15,8	15,6	2,65	1,45	2,10
	A juttatások, amelyeket kapunk, ugyanolyan jók, mint amit a legtöbb hasonló szervezet kínál.	23,2	17,8	26,4	19,4	13,2	2,82	1,34	1,80
	A juttatási csomagunk méltányos.	24,3	16,5	23,5	21,8	13,9	2,84	1,38	1,89
	Vannak olyan juttatások, melyekre lenne igény, de nem állnak rendelkezésre.	41,1	24,5	19,5	7,3	7,6	2,15	1,24	1,54
Előlépés	Valóban túl kevés esély van előléptetésre a munkakörömben.	38,8	19,4	24,2	11,5	6,1	2,27	1,25	1,57
	Azok, akik jól végzik a munkájukat, tisztességes esélyt kapnak az előléptetésre.	22,7	23,5	26,7	19,2	7,9	2,66	1,24	1,54
	Az emberek itt is olyan gyorsan jutnak előre, mint a hasonló munkahelyeken.	24,2	22,9	33,4	12,8	6,7	2,55	1,18	1,39
	Elégedett vagyok az előléptetési esélyeimmel.	28,3	17,1	24,5	17,3	12,8	2,69	1,38	1,90

Forrás: Saját szerkesztés

A 8. táblázat alapján a dolgozók alapbérrel kapcsolatos elégedettségére vonatkozóan a következő megállapítások fogalmazhatók meg. A válaszok megoszlását tekintve azoknak a válaszadóknak az aránya a legalacsonyabb, akik úgy gondolják, tisztességesen megfizetik a munkájukat. Ezzel szemben a legtöbb válaszadó egyáltalán nem ért egyet azzal az állítással, hogy a munkáltatója általában ritka és alacsony szintű béremelést alkalmaz. Viszont a béremelés szükségességére hívja fel a figyelmet, hogy a megkérdezettek több mint 30%-a nem érzi magát megbecsülve a fizetése alapján, valamint, hogy a megkérdezettek 31%-a egyáltalán nem elégedett a fizetésemelési lehetőségekkel.

A teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatban megoszlik a munkavállalók véleménye. A válaszadók 26%-a egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a munkahelyükön kevés elismerés jár a magas teljesítményért, valamint, hogy nem jutalmazták megfelelően a munkavállalói erőfeszítéseket. A megkérdezetteknek azonban csupán 13%-a ért egyet teljes mértékben azzal, hogy magas minőségű munkavégzésért cserébe megkapja a szükséges anyagi elismerést, továbbá 16% gondolja úgy, hogy nem becsülik meg kellőképpen a munkájukat anyagi szempontból.

A béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban az eredmények azt tükrözik, hogy a munkavállalók többsége (30,9%) összességében nem elégedetlen a rendelkezésre álló juttatásokkal. A munkáltatójuk által biztosított juttatási csomag tartalmazza a legfontosabb elemeket, a legtöbb válaszadó versenyképesnek és méltányosnak tartja a béren kívüli juttatásokat, amelyekben a munkaviszonya alapján részesül.

Az előlépési lehetőségekkel kapcsolatban a legtöbb megkérdezett (39%) egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy a munkakörében kevés lehetőség biztosított az előlépésre. A válaszadóknak azonban csupán 7,9%-a ért egyet teljes mértékben azzal, hogy munkahelyükön azok a kollégák, akik jól végzik a munkájukat, tisztességes esélyt kapnak az előlépésre. Az szervezeteknél működtetett karrierutak hiányosságára hívja fel a figyelmet, hogy a felmérés alapján a megkérdezettek 28%-a egyáltalán nem elégedett az előlépési lehetőségeivel.

A felmérés eredményei alapján az alkalmazottak bérelégedettsége egy fejlesztendő területként azonosítható, ugyanis az anyagi tényezők közül az alapbérrel kapcsolatos elégedettség váltotta ki a legkevésbé kedvező munkavállalói percepciókat. A teljesítményalapú jutalmakra vonatkozó elégedettség tekintetében megoszlanak a munkavállaló vélemények, amely alapján szintén arra következtethetünk, hogy egyes munkahelyeken nem kellően versenyképes a teljesítménnyel összefüggő jutalmazás. Az alkalmazottak többségének pozitív a véleménye a rendelkezésre álló béren kívüli juttatások vonatkozásában, így a munkáltatóknak az eredményesebb javadalmazás érdekében főként az alapbér emelésére, valamint hatékonyabb teljesítményalapú jutalmazás alkalmazására szükséges törekedniük.

A munkahelyi társas kapcsolatokra vonatkozó észlelések a munkavállalói elégedettség meghatározó tényezője, ezért a kérdőíves felmérés munkavállalói elégedettségre vonatkozó fejezete a munkatársakkal- és a vezetővel kapcsolatos elégedettség dimenzióin keresztül a munkahelyi szociális elégedettség tényezőit is vizsgálta. A munkavállalói szociális elégedettség tényezőihez kapcsolódó eredményeket a 9. táblázat foglalja össze.

9. táblázat: A munkavállalói jólétre vonatkozó eredmények – a munkavállalói elégedettség szociális tényezői (n=625)

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	SD	Var
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		1	2	3	4	5			
Munkatársak	Kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom.	1,6	3,7	22,9	40,4	31,4	3,96	0,91	0,83
	Azt tapasztalom, hogy a szükségesnél keményebben kell dolgoznom a munkatársak hozzá nem értése miatt.	16,3	25,9	24,6	17,0	16,2	2,91	1,31	1,72
	Kedvelem a munkatársaimat.	1,4	3,8	23,4	41,0	30,4	3,95	0,91	0,82
	Túl sok a civakodás és a veszekedés a munkahelyemen.	12,6	15,7	20,8	26,1	24,8	3,35	1,34	1,80
Vezető	A közvetlen vezetőm eléggé kompetens a munkájában.	5,6	9,4	15,8	28,2	41,0	3,89	1,20	1,44
	A közvetlen vezetőm általában igazságtalan velem.	10,1	12,3	15,5	17,3	44,8	3,74	1,39	1,94
	A közvetlen vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzései iránt.	15,5	18,6	20,6	17,3	28,0	3,24	1,43	2,05
	Kedvelem a közvetlen vezetőmet.	4,8	6,6	22,9	28,2	37,5	3,87	1,13	1,28

Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőív nyolc állítással mérte a munkavállalói elégedettség szociális tényezőit, amelyek egyenlő arányban fókuszáltak a munkatársakkal és a vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérésére. A 9. táblázat alapján megállapítható, hogy a munkahelyi szociális elégedettség tekintetében azonos arányt képviseltek a pozitív, illetve a negatív kimenetelű kérdőívelemek. Az eredmények alapján az a pozitív megállapítás vonható le, hogy a válaszadók többsége kedveli a munkatársait. Az erre vonatkozó két állítás vonatkozásában kevesebb, mint két százalékot tett ki azoknak a válaszadóknak az aránya, akik egyáltalán nem kedvelik a kollégáikat. Az eredmények azonban arra hívják fel a figyelmet, hogy a megkérdezettek több mint 30 százaléka értett egyet inkább, vagy teljes mértékben azzal, hogy a munkatársai hozzá nem értése miatt a szükségesnél keményebben kell dolgoznia. Ezen kívül szintén negatív jelenségre hívja fel a figyelmet, hogy a válaszadók 25%-a teljes mértékben azonosult azzal az állítással, hogy a munkahelyén túl sok feszültség tapasztalható a munkatársak között. Ez alapján – annak ellenére, hogy a válaszadók többnyire kedvelik a munkatársaikat – a munkahelyi konfliktusok jelentős szerepet játszhatnak a munkahelyi kapcsolatok és a légkör romlásában.

A közvetlen vezetővel való kapcsolat megítélése szintén vegyes képet mutatott a válaszok alapján. A megkérdezettek többsége kedveli a közvetlen vezetőjét és kompetensnek tartja a munkavégzése alapján. Negatívum azonban, hogy a megkérdezettek közel 50%-a teljes mértékben egyetért azzal az állítással, hogy a munkahelyi vezetője a legtöbb esetben igazságtalanul viselkedik velük. Ezen kívül a legtöbb válaszadó (28%) szerint felettesük túlzottan kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzéseiről.

Az eredmények alapján összességében megoszlik a munkavállalók véleménye a munkahelyi társas kapcsolatok vonatkozásában. A munkatársakkal kapcsolatos elégedettség összességében pozitív, bár a munkahelyi konfliktusok jelentősége nem elhanyagolható. A közvetlen vezetőkkel kapcsolatos elégedettség tekintetében megállapítható, hogy a munkavállalók elismerik a közvetlen felettesük vezetői kompetenciáit, azonban az igazságosság és a beosztottakkal való törődés szempontjából hiányosságokat érzékelnek.

4.2. A mérési (belső) modell értékelése

A mérési (belső) modell vizsgálata a módszertani ajánlások alapján kiterjedt a belső konzisztencia megbízhatóság, valamint a konvergencia- és diszkriminancia érvényesség ellenőrzésére. A belső konzisztencia-megbízhatóság azt mutatja meg, hogy a felmérés során alkalmazott állítások mennyire alkalmasak a vizsgálni kívánt látens változók mérésére. Hair et al. (2017) alapján a belső konzisztencia abban az esetben tekinthető megbízhatónak, hogy a Cronbach-féle α , valamint a kompozit megbízhatósági mutató (CR) értéke 0,70 és 0,95 közötti intervallumban helyezkedik el.

Mivel a működési eljárások látens változó esetében a Cronbach α értéke nem érte el a küszöbértéket, ezért ez a konstruktum kizárásra került a modellből. A 10. táblázat szemlélteti a belső konzisztencia megbízhatóság, valamint a konvergencia érvényesség mutatóit, amely alapján megállapítható, hogy a fennmaradó látens változókhöz tartozó értékek megfelelnek a módszertani kritériumoknak, vagyis a mérési modell a belső konzisztencia tekintetében megbízható. A konvergencia érvényesség a mérési modell értékelésére használt másik mérőszám, amely azt mutatja meg, hogy egy állítás milyen mértékben korrelál ugyanazon konstruktum alternatív mérőszámaival (Hair et al., 2017). A konvergencia érvényesség értékelése az állítások AVE (average variance extracted – átlagos kivonatolt variancia) értékeinek-, valamint a standardizált faktorsúlyainak ellenőrzésével történhet. Henseler et al. (2015) szerint az AVE értékek legalább 0,5, a standardizált faktorsúlynak pedig legalább 0,7-es értéket kell elérnie. A 10. táblázat alapján megállapítható, hogy mérési modellben a látens változók AVE-értékei 0,548 és 0,935 közötti intervallumban helyezkednek el, amely azt jelzi, hogy konvergencia érvényesség egyik feltétele teljesül a modellben.

10. táblázat: A mérési (belső) modell értékelése - belső konzisztencia megbízhatóság és konvergencia érvényesség

LÁTENS VÁLTOZÓK	Kérdőív elem	Std. Faktorsúly	AVE	Cronbach α	CR
AFFEKTÍV ELKÖTELEZETTSÉG (AE)	AE1	0.840	0.711	0.932	0.945
	AE2	0.899			
	AE3	0.809			
	AE4	0.755			
	AE5	0.876			
	AE6	0.817			
	AE7	0.896			
NORMATÍV ELKÖTELEZETTSÉG (NE)	NE2	0.786	0.548	0.728	0.829
	NE3	0.739			
	NE6	0.718			
	NE8	0.717			
KILÉPÉSI SZÁNDÉK (KS)	KS2	0.882	0.754	0.918	0.939
	KS3	0.923			
	KS4	0.880			
	KS5	0.831			
	KS6	0.821			
MUNKA JELLEGE (MJ)	MJ2	0.876	0.805	0.879	0.925
	MJ3	0.909			
	MJ4	0.906			
KOMMUNIKÁCIÓ (KO)	KO1	0.729	0.664	0.830	0.887
	KO2	0.818			
	KO3	0.856			
	KO4	0.849			
ALAPBÉR (AB)	AB1	0.858	0.710	0.863	0.907
	AB2	0.800			
	AB3	0.852			
	AB4	0.858			
TELESÍTMÉNYALAPÚ JUTALMAK	TJ1	0.770	0.695	0.853	0.901
	TJ2	0.837			

(TJ)	TJ3	0.844			
	TJ4	0.880			
JUTTATÁSOK (JT)	JT1	0.790			
	JT2	0.844	0.709	0.793	0.879
	JT3	0.889			
ELŐLÉPÉS (EL)	EL1	0.747			
	EL2	0.856			
	EL3	0.755	0.658	0.826	0.885
	EL4	0.878			
MUNKATÁRSÁK (MU)	MU1	0.965			
	MU3	0.969	0.935	0.931	0.943
VEZETŐ (VE)	VE1	0.763			
	VE2	0.724			
	VE3	0.796	0.593	0.771	0.854
	VE4	0.796			

Forrás: Saját szerkesztés

A konvergencia érvényesség értékelésének következő módszere a standardizált faktorsúlyok értékelése. Mivel a mérési mutatók standardizált faktorsúlyai nem minden esetben érték el a 0,7-es küszöbértéket, így ezek az állítások az eredmények megbízhatósága érdekében törlésre kerültek a modellből. A mérési mutatókhoz kapcsolódó standardizált faktorsúlyokat, valamint az alacsony faktorsúly miatt törölt állításokat az 11. táblázat szemlélteti. Összesen 13 állítás törlése vált szükségessé, így a végső modell 44 állítást és 11 látens változót tartalmaz. A 11. táblázat alapján megállapítható, hogy a szelektálást követően a megmaradt állítások standardizált faktorsúlyai, - megfelelően a módszertani kritériumoknak - 0,717 és 0,969 közötti értéket vettek fel.

11. táblázat: Standardizált faktorsúlyok és törölt állítások

Látens változók	Állítások	Std. Faktorsúly
Affektív elkötelezettség	Másoknak egy egyszerű szervezatként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni.	0.840
	Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok.	0.899
	Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem.	0.809
	Örömmel választottam ezt a szervezetet munkahelynek.	0.755
	Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra.	0.876
	Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne.	0.817
	Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra.	0.896
Normatív elkötelezettség	Úgy gondolom, hogy az emberek manapság túl gyakran váltanak cégről cégre.	törölve
	Nem hiszem, hogy egy személynek mindig lojálisnak kell lennie a szervezetéhez.	0.786
	A gyakori munkahelyváltás egyáltalán nem tűnik etikátlannak számomra.	0.739
	Az egyik fő oka annak, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom, az, hogy fontosnak tartom a lojalitást, és ezért erkölcsi kötelességemnek érzem, hogy továbbra is maradjak.	törölve
	Ha máshol kapnék egy másik, jobb állásajánlatot, nem érezném helyesnek, hogy elhagyjam a szervezetemet.	törölve
	Véleményem szerint érdemes hűségesnek lenni egy szervezethez.	0.718

	A dolgok jobbak voltak azokban az időkben, amikor az emberek karrierjük nagy részében egy szervezetnél maradtak.	törölve
	Nem hiszem, hogy ésszerű a túlzott elköteleződés.	0.717
Kilépési szándék	A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni.	törölve
	Gyakran gondolkodom arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen.	0.882
	Komolyan gondolkodom azon, hogy felmondok a munkahelyemen.	0.923
	Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni.	0.880
	Aktívan keresek másik állást.	0.831
	Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet.	0.821
A munka jellege	Néha úgy érzem, hogy a munkám értelmetlen.	törölve
	Szeretem azokat a dolgokat csinálni, amelyeket a munkahelyemen csinállok.	0.876
	Büszkeséggel tölt el a munkám.	0.909
	A munkám élvezetes.	0.906
Működési sajátosságok	Számos szabályunk és eljárásunk megnehezíti a jó munkavégzést.	törölve
	A jó munkára irányuló erőfeszítéseimet ritkán akadályozza a bürokrácia.	törölve
	Túl sok dolgom van a munkahelyemen.	törölve
	Túl sok papírmunkám van.	törölve
Kommunikáció	A kommunikáció jónak tűnik a munkahelyen belül.	0.729
	A szervezet céljai nem világosak számomra.	0.818
	Gyakran úgy érzem, hogy nem tudom, mi történik a munkahelyemen.	0.856
	Jellemző, hogy a munkahelyemen nem megfelelően magyarázzák el a feladatokat.	0.849
Alapbér	Úgy érzem, hogy tisztességesen megfizetik a munkámat.	0.858
	A fizetésemelés általában alacsony és ritkán fordul elő.	0.800
	Úgy érzem, hogy a szervezet nem becsül meg, ha arra gondolok, hogy mennyit fizetnek nekem.	0.852
	Elégedett vagyok a fizetésemelési lehetőségekkel.	0.858
Teljesítményalapú juttatások	Ha jól végzem a munkám, megkapom az érte járó elismerést.	0.770
	Nem érzem úgy, hogy megbecsülnék azt a munkát, amit végzek.	0.837
	Kevés jutalom jár azoknak, akik itt dolgoznak.	0.844
	Úgy érzem, az erőfeszítéseimet nem jutalmazták úgy, ahogy azt kellene.	0.880
Juttatások	Nem vagyok elégedett a kapott juttatásokkal.	0.790
	A juttatások, amelyeket kapunk, ugyanolyan jók, mint amit a legtöbb hasonló szervezet kínál.	0.844
	A juttatási csomagunk méltányos.	0.889
	Vannak olyan juttatások, melyekre lenne igény, de nem állnak rendelkezésre.	törölve
Előlépés	Valóban túl kevés esély van előléptetésre a munkakörömben.	0.747
	Azok, akik jól végzik a munkájukat, tisztességes esélyt kapnak az előléptetésre.	0.856
	Az emberek itt is olyan gyorsan jutnak előre, mint a hasonló munkahelyeken.	0.755
	Elégedett vagyok az előléptetési esélyeimmel.	0.878
Munkatársak	Kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom.	0.965
	Azt tapasztalom, hogy a szükségesnél keményebben kell dolgoznom a munkatársak hozzá nem értése miatt.	törölve
	Kedvelem a munkatársaimat.	0.969
	Túl sok a civakodás és a veszekedés a munkahelyemen.	törölve
Vezető	A közvetlen vezetőm eléggé kompetens a munkájában.	0.763
	A közvetlen vezetőm általában igazságtalan velem.	0.724
	A közvetlen vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzései iránt.	0.796
	Kedvelem a közvetlen vezetőmet.	0.796

Forrás: Saját szerkesztés

A diszkriminancia érvényesség a látens változók tényleges elkülönülésének ellenőrzésére irányul (Hair et al., 2017). A diszkriminancia érvényesség értékelésének kétféle módszere terjedt el. Az első módszer a Fornell és Larcker (1981) kritérium, melynek értelmében minden látens változó AVE négyzetgyök értékének meg kell haladnia az adott látens változó, valamint az összes többi látens változó közötti korrelációs együttható értékét. A 12. táblázat alapján megállapítható, hogy az AVE négyzetgyök értékei minden látens változó esetében meghaladja a megfelelő sorokban és oszlopokban szereplő korrelációs együtthatók értékeit (Fornell és Larcker, 1981), ami megerősíti a modell diszkriminancia érvényességét.

**12. táblázat: A mérési (belső) modell értékelése – diszkriminancia érvényesség ellenőrzése
Fornell - Larcker kritérium alapján**

Látens változók	EL	AB	TJ	JT	KS	KO	MJ	MU	NE	AE	VE
EL	0.811										
AB	0.583	0.842									
TJ	0.548	0.707	0.834								
JT	0.457	0.660	0.595	0.842							
KS	-0.437	-0.460	-0.490	-0.340	0.868						
KO	0.387	0.450	0.586	0.400	-0.471	0.815					
MJ	0.342	0.318	0.308	0.260	-0.486	0.354	0.897				
MU	0.342	0.314	0.408	0.282	-0.411	0.411	0.402	0.967			
NE	0.263	0.314	0.354	0.226	-0.455	0.329	0.348	0.213	0.740		
AE	0.469	0.481	0.490	0.439	-0.668	0.505	0.668	0.499	0.506	0.843	
VE	0.411	0.425	0.528	0.348	-0.451	0.530	0.334	0.425	0.246	0.421	0.770

Forrás: Saját szerkesztés

A diszkriminancia érvényesség ellenőrzésének másik módszere a HTMT (heterotrait-monotrait) korrelációs arányszám vizsgálatán alapul. Henseler et al. (2015) a Monte-Carlo-szimuláció segítségével arra az eredményre jutottak, hogy a Fornell–Larcker-kritérium nem minden esetben jelzi előre kellő megbízhatósággal a diszkriminancia érvényességét, ezért a HTMT (heterotrait-monotrait) korrelációs arányszám alkalmazását javasolják a diszkriminancia érvényesség ellenőrzésére. Henseler et al. (2015) azt ajánlják, hogy a HTMT-értékek ne haladják meg a 0,90-es értéket, ha az útmodell fogalmilag hasonló konstrukciókat foglal magába. Eltérő konstruktumok esetében pedig a 0,85-ös küszöbértéket javasolják. A 13. táblázat alapján megállapítható, hogy a létrehozott modell a HTMT korrelációs arányszám alapján is megfelel a diszkriminancia érvényesség feltételeinek.

13. táblázat: A mérési (belső) modell értékelése – diszkriminancia érvényesség ellenőrzése HTMT korrelációs arányszámmal

Látens változók	EL	AB	TJ	JT	KS	KO	MJ	MU	NE	AE	VE
EL											
AB	0.685										
TJ	0.646	0.820									
JT	0.565	0.795	0.719								
KS	0.493	0.511	0.550	0.395							
KO	0.454	0.527	0.693	0.484	0.533						
MJ	0.393	0.360	0.350	0.306	0.538	0.402					
MU	0.387	0.351	0.458	0.327	0.443	0.450	0.443				
NE	0.324	0.389	0.444	0.291	0.551	0.421	0.419	0.245			
AE	0.525	0.530	0.547	0.508	0.716	0.558	0.734	0.537	0.597		
VE	0.512	0.523	0.654	0.446	0.533	0.663	0.401	0.495	0.322	0.492	

Forrás: Saját szerkesztés

A strukturális modell értékelése előtt az érvényesség és a megbízhatóság ellenőrzése mellett elengedhetetlen a multikollinearitás vizsgálata. A multikollinearitás a VIF (variance inflation factor) segítségével értékelhető. Burns és Burns (2008) szerint a 10,0-nál magasabb VIF-érték multikollinearitás jelenlétére utal. Hair és munkatársai (2014) ennél alacsonyabb, 5,0-es határértéket javasolnak, míg Diamantopoulos és Siguaw (2006) szerint 3,33-es VIF érték alatt vehető el a multikollinearitás jelenléte. A látens változókhoz kapcsolódó VIF-értékeket a 14. táblázat tartalmazza.

14. táblázat: A mérési (belső) modell értékelése – multikollinearitás ellenőrzése VIF alapján

Látens változók	EL	AB	TJ	JT	KS	KO	MJ	MU	NE	AE	VE
EL		1.486	1.435	1.203		1.418	1.288			1.416	1.075
AB					2.490						
TJ		1.819			2.486			1.705			
JT		1.609	1.380		1.928	1.328				1.373	
KS											
KO			1.588				1.527	1.748		1.387	
MJ								1.191		1.285	
MU											
NE	1.000		1.156		1.382	1.112	1.153			1.219	1.075
AE					1.751						
VE			1.510	1.203	1.461	1.276	1.498	1.582			

Forrás: Saját szerkesztés

A belső modellhez kapcsolódó VIF értékek alapján megállapítható, hogy nincs bizonyíték a látens konstrukciók közötti multikollinearitás jelenlétére. Ez azt jelenti, hogy a látens változók a regresszió szempontjából korrelálatlan rendszert alkotnak, vagyis minden magyarázó változó a többitől függetlenül csak saját magát képviseli a regresszióban, ami erősíti az eredmények megbízhatóságát.

4.3. A strukturális (külső) modell értékelése

A strukturális modell értékelése bootstrap eljárás (5000 alminta) alapján történt. A PLS modellezés során a modellilleszkedés mutatószáma az SRMR érték. A megfelelő modellilleszkedés feltétele, hogy az SRMR érték ne haladja meg a 0,08-es értéket. A vizsgált modell SRMR értéke 0,066, amely a küszöbérték alatt van, így a strukturális (belső modell) illeszkedése megfelelő. A 15. táblázat a bootstrap eljárás eredményeit mutatja be, amely a látens változók közötti direkt hatások nagyságát tartalmazza.

15. táblázat: A bootstrap eljárás eredményei – direkt hatások

A látens változók közötti direkt hatások	Útegyüttható – eredeti minta	Útegyüttható – bootstrap minta	Szórás	t- statisztika	p- érték
Affektív elkötelezettség → Kilépési szándék	-0.474	-0.474	0.039	12.055	0.000
Munka jellege → Affektív elkötelezettség	0.449	0.449	0.030	15.112	0.000
Teljesítményalapú jutalmak → Alapbér	0.394	0.394	0.035	11.104	0.000
Vezető → Kommunikáció	0.384	0.383	0.036	10.580	0.000
Előlépés → Juttatások	0.378	0.378	0.039	9.749	0.000
Előlépés → Vezető	0.372	0.373	0.034	10.869	0.000
Juttatások → Alapbér	0.326	0.325	0.033	10.004	0.000
Juttatások → Teljesítményalapú jutalmak	0.315	0.315	0.032	9.759	0.000
Normatív elkötelezettség → Előlépés	0.263	0.265	0.039	6.826	0.000
Kommunikáció → Teljesítményalapú jutalmak	0.255	0.255	0.036	7.084	0.000
Munka jellege → Munkatársak	0.243	0.245	0.043	5.711	0.000
Normatív elkötelezettség → Affektív elkötelezettség	0.230	0.231	0.027	8.624	0.000
Normatív elkötelezettség → Munka jellege	0.223	0.223	0.036	6.206	0.000
Előlépés → Alapbér	0.218	0.218	0.032	6.801	0.000
Előlépés → Teljesítményalapú jutalmak	0.207	0.207	0.034	6.039	0.000
Vezető → Juttatások	0.193	0.194	0.041	4.687	0.000
Vezető → Munkatársak	0.192	0.192	0.049	3.918	0.000
Juttatások → Kommunikáció	0.182	0.182	0.039	4.666	0.000
Előlépés → Munka jellege	0.173	0.173	0.041	4.227	0.000
Vezető → Teljesítményalapú jutalmak	0.173	0.173	0.033	5.264	0.000
Normatív elkötelezettség → Kommunikáció	0.167	0.167	0.036	4.668	0.000
Kommunikáció → Affektív elkötelezettség	0.163	0.164	0.032	5.073	0.000
Teljesítményalapú jutalmak → Munkatársak	0.153	0.152	0.044	3.491	0.000
Juttatások → Affektív elkötelezettség	0.148	0.148	0.030	4.937	0.000
Normatív elkötelezettség → Vezető	0.148	0.148	0.037	3.987	0.000

Vezető → Kilépési szándék	-0.145	-0.146	0.035	4.195	0.000
Kommunikáció → Munka jellege	0.144	0.144	0.046	3.166	0.002
Kommunikáció → Munkatársak	0.133	0.133	0.043	3.081	0.002
Vezető → Munka jellege	0.131	0.131	0.047	2.810	0.005
Normatív elkötelezettség → Kilépési szándék	-0.125	-0.124	0.030	4.144	0.000
Előlépés → Affektív elkötelezettség	0.124	0.124	0.032	3.925	0.000
Teljesítményalapú jutalmak → Kilépési szándék	-0.109	-0.108	0.044	2.483	0.013
Alapbér → Kilépési szándék	-0.108	-0.108	0.046	2.378	0.017
Normatív elkötelezettség → Teljesítményalapú jutalmak	0.102	0.102	0.031	3.329	0.001
Előlépés → Kommunikáció	0.102	0.101	0.040	2.526	0.012
Juttatások → Kilépési szándék	0.083	0.082	0.042	1.972	0.049

Forrás: Saját szerkesztés

A 15. táblázat alapján a modellben azonosított legjelentősebb, negatív direkt hatás az affektív elkötelezettség és a kilépési szándék között áll fenn. Ez az eredmény bizonyítja, hogy a munkavállalók kilépési szándékára a szervezet iránti érzelmi elköteleződés gyakorolja a legszámottevőbb, negatív hatást, vagyis a munkavállalók szervezet iránti érzelmi kötődésének növelésén keresztül csökkenthető a legeredményesebben a szervezet elhagyásának szándéka.

A legjelentősebb pozitív direkt hatás a munka jellege és az affektív elkötelezettség között azonosítható, vagyis a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elkötelezettségéhez a legnagyobb mértékben a munkavégzés sajátosságaihoz kapcsolódó elégedettség járul hozzá. Az eredmények alapján a munka kihívástartalma, értelme és érdekessége növeli a dolgozók munkahelyhez fűződő érzelmi kötődését.

Megállapítható továbbá, hogy a munkahelyi elégedettség külső tényezői összefüggnek egymással. Az alapbérrel kapcsolatos elégedettség növeléséhez a legnagyobb mértékben a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség járul hozzá, valamint hatással van rá a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség is. A pénzügyi ösztönzés során tehát érdemes figyelmet fordítani az egyéni teljesítményen alapuló ösztönzési elemek alkalmazására. Ez az eredmény – a modern kompenzációs rendszerek elveivel összhangban – arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeteknek a bérezési rendszerüket a dolgozói teljesítményt figyelembe véve célszerű kialakítaniuk.

Az eredmények igazolják, hogy az előlépési lehetőségekkel összefüggő elégedettség pozitív hatást gyakorol a juttatások megítélésére, ami pedig növeli az alkalmazottak alapbérrel- és a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségét. Ezen kívül az eredmények alátámasztják az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség, valamint az alapbér- és a teljesítményalapú jutalmak között fennálló közvetlen, pozitív hatást. Az eredmények tehát megerősítik, hogy az előléptetéssel járó nagyobb felelősség magasabb kompenzációval jár együtt

a gyakorlatban. Az előléptetési lehetőségekre vonatkozó elégedettség pozitív hatást gyakorol a közvetlen munkahelyi vezetővel kialakított kapcsolat megítélésére, vagyis a munkavállalók előléptetése pozitív hatás gyakorol a vezető-beosztott kapcsolatrendszerre. Az eredmények alapján ezért az előléptetést nem csak a munkavállalók motiválása, hanem a beosztottakkal való kapcsolat javítása érdekében is célszerű lehet alkalmazni.

Az eredmények alátámasztják, hogy a vezetővel kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a szervezeti kommunikáció megítélésére, amiből az a megállapítás fogalmazható meg, hogy a vezetői kommunikáció fontos szerepet játszik a szervezet belső kommunikációs dinamikájában, valamint a vezetők közvetlen hatást gyakorolnak a szervezeti kommunikáció minőségére. A vezetői stílus és a kommunikációs készségek meghatározzák, hogy milyen hatékonyan áramlik az információ a szervezeten belül. Ez az eredmény a vezető szerepének fontosságára hívja fel a figyelmet a hatékony szervezeti kommunikáció megvalósítása során. Gyengébb, de szintén szignifikáns hatás figyelhető meg a vezetővel való kapcsolat megítélése és a kilépési szándék között, ami azt jelenti, hogy a közvetlen vezetőknek releváns szerepük van a dolgozók megtartása szempontjából.

A szignifikáns direkt hatások közül fontos továbbá kiemelni a normatív elkötelezettség affektív elkötelezettségre gyakorolt pozitív hatását, ami azt bizonyítja, hogy a munkavállalók normatív elkötelezettségének magasabb szintje hozzájárul a szervezet iránti érzelmi kötődéshez. Az eredmények továbbá igazolják, hogy a vezetővel való pozitív kapcsolat hatást gyakorol a munkatársi kapcsolatok minőségére is, a vezetőknek tehát fontos szerepük van a megfelelő munkahelyi légkör fenntartása szempontjából. Megállapítható továbbá, hogy az előléptetés pozitív hatást gyakorol a munkavégzés sajátosságainak a megítélésére, ezen kívül a szervezeti kommunikációval, az előléptetési lehetőségekkel, valamint a juttatásokkal való elégedettség növeli az alkalmazottak érzelmi kötődését a szervezethez.

A modellben azonosított valamennyi negatív direkt hatás a kilépési szándékkal áll összefüggésben. Negatív hatás került azonosításra az affektív- és a normatív elkötelezettség, a vezetővel-, a teljesítményalapú jutalmakkal-, valamint az alapbérrel kapcsolatos elégedettség és a kilépési szándék között. Az eredmények tehát igazolják, hogy a szervezethez kapcsolódó érzelmi kötődés, a munkavállalók normatív elkötelezettsége, valamint a közvetlen vezetővel-, a teljesítményalapú jutalmakkal-, valamint az alapbérrel kapcsolatos elégedettség negatív korrelációban áll a kilépési szándékkal, vagyis e tényezőknek kulcsszerepük van a szervezet elhagyására irányuló szándék csökkentésében.

Az értekezésben taglalt modell alapján a kutatás előzményeként íródott publikáció (Gelencsér et al., 2024) a kis- és közepes, valamint a nagylétszámú szervezetek munkaerő-megtartási sajátosságait vizsgálta, ahol a szervezetméret alapján két modell került megalkotásra. A publikáció

az értekezéshez hasonló eredményre jutott, melynek konklúziójaként megállapításra került, hogy a kis- és közepes méretű, valamint a nagylétszámú szervezeteknél egyaránt a normatív elkötelezettség, valamint a munka jellegével-, a juttatásokkal és a munkatársakkal kapcsolatos elégedettség befolyásolta a dolgozók szervezet iránti érzelmi elkötelezettségét. A publikáció keretében a két modell között különbségként azonosításra került, hogy a nagyméretű szervezetek esetében – ellentétben a kis- és közepes méretű szervezetekkel – a közvetlen vezető nem gyakorolt nem gyakorol jelentős hatást a munkavállalók elkötelezettségére, míg a kommunikáció igen. Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a kisebb szervezetekben a vezetők és a munkavállalók közötti kapcsolat szorosabb lehet, ami befolyásolhatja a munkavállalók szervezethez való kötődését. A nagy létszámú szervezetekben azonban a belső kommunikáció hatékonysága a szervezeti célok megfelelő közvetítése szempontjából fontosabb szerepet játszik a munkavállalók megtartásában. Az adatfelvétel korábbi szakaszának eredményeiről – 406 fős mintavétel – korábban publikált tanulmány pedig (Gelencsér et al., 2023) a juttatásokat, az előléptetést, a kommunikációt, a munka jellegét, a munkatársak és normatív elkötelezettséget azonosította a szervezeti elkötelezettség kulcstényezőiként. E tanulmány eredményei is megerősítették, hogy ha a munkavállalók negatívan érzékelik ezeket a tényezőket, akkor az elkötelezettségük számottevően csökken.

A bootstrap-eljárás a látens változók közötti direkt hatások mellett a specifikus indirekt hatások kimutatását is lehetővé teszi, melynek eredményeit a 16. táblázat szemlélteti. A modell komplexitásából adódóan számos szignifikáns specifikus indirekt hatás azonosítható a strukturális modellben, azonban ezek többségére az alacsony hatásnagyság jellemző. A 16. táblázat ezért csupán a specifikus indirekt hatások egy részét – a legjelentősebb hatásokat – tartalmazza, a hatásnagyság szerint csökkenő sorrendben. A 16. táblázat alapján megállapítható, hogy a specifikus indirekt hatások tekintetében a hatásnagyság alacsony, ezért az eredmények ismertetése során a hangsúly a direkt hatásokra helyeződik.

16. táblázat: A bootstrap eljárás eredményei – specifikus indirekt hatások

A látens változók közötti specifikus indirekt hatások	Útegyütthető – eredeti minta	Útegyütthető – bootstrap minta	Szórás	t-statisztika	p-érték
Munka jellege → Affektív elkötelezettség → Kilépési szándék	-0.213	-0.213	0.023	9.160	0.000
Előlépés → Vezető → Kommunikáció	0.143	0.143	0.020	7.281	0.000
Juttatások → Teljesítményalapú jutalmak → Alapbér	0.124	0.124	0.018	7.024	0.000
Előlépés → Juttatások → Alapbér	0.123	0.123	0.018	6.895	0.000
Előlépés → Juttatások → Teljesítményalapú jutalmak	0.119	0.120	0.019	6.373	0.000
Normatív elkötelezettség → Affektív elkötelezettség → Kilépési szándék	-0.109	-0.109	0.016	6.948	0.000

Kommunikáció → Teljesítményalapú jutalmak → Alapbér	0.100	0.101	0.017	5.866	0.000
Normatív elkötelezettség → Előlépés → Juttatások	0.100	0.101	0.019	5.220	0.000
Normatív elkötelezettség → Munka jellege → Affektív elkötelezettség	0.100	0.100	0.018	5.647	0.000
Vezető → Kommunikáció → Teljesítményalapú jutalmak	0.098	0.098	0.017	5.860	0.000
Normatív elkötelezettség → Előlépés → Vezető	0.098	0.099	0.017	5.848	0.000

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények alapján a munkavégzés jellege a szervezet iránti érzelmi elkötelezettségen keresztül közvetett, negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára. A modellben azonosított szignifikáns hatással összefüggésben a munkavégzés sajátosságaihoz kapcsolódó elégedettség növeli a szervezet iránti érzelmi kötődést, ami csökkenti a szervezet elhagyásának szándékát.

Megállapítható, hogy az előlépési lehetőségek pozitív megítélése a vezetővel való elégedettségen keresztül javítja a szervezeti kommunikáció megítélését. Ezen kívül a modell specifikus indirekt hatást azonosított az előlépéssel kapcsolatos elégedettség, valamint az alapbérrel- és a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség között, mindegyik esetben a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség közvetíti a pozitív hatást. Ez az eredmény megerősíti azt a korábbi megállapítást, miszerint a nagyobb felelősséggel járó magasabb beosztás versenyképesebb kompenzációt eredményez, amely összességében javítja az előléptetésben részesülő munkavállalók az anyagi tényezőkkel kapcsolatos elégedettségét.

Alacsonyabb hatásnagyságú, de szintén szignifikáns hatás igazolja, hogy a normatív elkötelezettség a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség növelésén keresztül negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára. Ez az eredmény igazolja, hogy azok a munkavállalók, akik erkölcsi kötelességüknek érzik a munkáltatójuk iránti lojalitást, érzelmileg is magasabb szinten kötődnek a szervezethez, így kevésbé hajlamosak a munkahelyük elhagyására. Az eredmények továbbá azt tükrözik, hogy a normatív elkötelezettség a munka jellegének pozitív megítélésén keresztül pozitív hatást gyakorol az alkalmazottak munkahelyi érzelmi kötődésére, vagyis a normatív módon elkötelezett munkavállalókra jellemzőbb, hogy pozitívan ítélik meg a munkájukat, ebből adódóan pedig szorosabban kötődnek a szervezetükhöz.

A 16. táblázat eredményei közül továbbá kiemelendő, hogy a vezetővel való elégedettség a szervezeti kommunikáció pozitívabb megítélésén keresztül javítja a teljesítményalapú jutalmak megítélését. Vagyis a vezetővel kialakított megfelelő minőségű kapcsolat javítja a vezetők- és a beosztottak közötti kommunikáció minőségét, a hatékonyabb kommunikáció pedig jobb

teljesítményhez vezet, ami a teljesítményalapú jutalmak tekintetében is pozitív változást eredményez.

A 17. táblázat strukturális modellben megmagyarázott variancia értékeket (R^2) jeleníti meg. Chin (1998) szerint az R^2 értékkel szemben elvárás, hogy nullánál magasabb értéket érjenek el. Ez a feltétel a 17. táblázat alapján teljesül. Chin (1998) szerint az endogén látens változók R^2 értékei alapján a kapcsolatok erősségét a következő kategóriákba lehet sorolni: $R^2 < 0,19$ - nagyon gyenge; $0,19 \leq R^2 \leq 0,33$ - gyenge; $0,33 \leq R^2 \leq 0,67$ - mérsékelt; $R^2 \geq 0,67$ - jelentős. Chin (1998) kategorizálása alapján a strukturális modellben a látens változók megmagyarázott varianciái a következőképpen kategorizálhatók: nagyon gyenge korreláció (előlépés); gyenge korreláció (vezető, munka jellege, juttatások, munkatársak); mérsékelt korreláció (kommunikáció, kilépési szándék, teljesítményalapú jutalmak, alapbér, affektív elkötelezettség).

17. táblázat: A strukturális modellben megmagyarázott variancia értékek

Látens változók	R^2	Adj. R^2
Affektív elkötelezettség	0.622	0.619
Alapbér	0.620	0.618
Teljesítményalapú jutalmak	0.578	0.575
Kilépési szándék	0.514	0.509
Kommunikáció	0.370	0.366
Munkatársak	0.297	0.292
Juttatások	0.240	0.238
Munka jellege	0.232	0.227
Vezető	0.190	0.187
Előlépés	0.069	0.068

Forrás: Saját szerkesztés

A 17. táblázat alapján megállapítható, hogy a modellben a legnagyobb megmagyarázott variancia értékkel ($R^2=0,622$) az affektív elkötelezettség rendelkezik, ami azt jelenti, hogy a kapcsolódó független változók mérsékelt hatással vannak erre az eredményváltozóra. Az alapbér magyarázott varianciája ($R^2=0,620$) szintén mérsékelt, ami arra utal, hogy a modellben szereplő független változók mérsékelt szinten képesek meghatározni a dolgozók alapbérének alakulását. A modell a teljesítményalapú jutalmakhoz kapcsolódó R^2 érték alapján ($R^2=0,578$) szintén kielégítően képes meghatározni, hogy mely változók gyakorolnak hatást a munkavállalók teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségére. A kilépési szándék ($R^2=0,514$) és a kommunikáció

($R^2=0,370$) magyarázott varianciája szintén mérsékelt, a többi látens változó R^2 értékei viszont alacsonyabbak, ami azt jelzi, hogy a modellre kevésbé képes biztosan megmagyarázni ezeket a változókat.

4.4. A modellalkotás szempontjainak értékelése az eredmények alapján

A következő alfejezet célja, hogy az útmodell statisztikailag igazolható, azonosított összefüggései alapján visszacsatolást nyújtson a 3.3.3. alfejezetben (A modellalkotás szempontjai a PLS-útelemzés során) megfogalmazott feltételezésekhez, különös tekintettel az útmodell összefüggéseire.

Az eredmények szerint a szervezeti elkötelezettség affektív dimenziója negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára, ugyanis az útmodell szignifikáns ($p=0,000$), negatív hatást ($r=-0,474$) azonosított a változók között.

A szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója – az előzetes feltételezéssel összhangban – negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára, ugyanis az eredmények alapján szignifikáns ($p=0,000$), negatív hatás ($r=-0,125$) áll fenn a változók között.

Az útmodell szignifikáns ($p=0,000$), pozitív hatást ($r=0,230$) azonosított a normatív- és az affektív elkötelezettség között, az eredmények tehát igazolják, hogy a szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója pozitív hatást gyakorol a szervezet iránti affektív elkötelezettségre.

Az útmodell megalkotása arra a feltételezésre is épített, hogy a munkavállalói jóllét a munka jellegével kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra. Ezt a feltételezést azonban az empirikus eredmények csak részben támasztják alá. Az útmodell ugyan szignifikáns ($p=0,000$), pozitív hatást ($r=0,449$) azonosított a munka jellegével kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettsége között, azonban az eredmények alapján statisztikai eszközökkel nem igazolható a munka jellegével kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók kilépési szándéka között fennálló negatívnak vélt kapcsolat.

Az útmodellben az utak ábrázolása feltételezi, hogy a munkavállalói jóllét a kommunikációval kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra. A pozitív irányú hatás azonban csak részben került alátámasztásra az empirikus eredmények alapján. Bár az útmodell szignifikáns ($p=0,000$), pozitív kapcsolatot mutatott ki a kommunikációval kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettsége között ($r=0,163$), a statisztikai próbák nem igazolták a kommunikációval való elégedettség és a munkavállalók kilépési szándéka közötti szignifikáns negatív kölcsönhatást.

Az alapbérrel kapcsolatos elégedettség és a munkaerő-megtartás vonatkozásában megállapítható, hogy az útmodell nem azonosított szignifikáns, pozitív összefüggést az alapbérrel kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettsége között. Az eredmények

azonban alátámasztják, hogy szignifikáns ($p=0,017$), negatív összefüggés ($r=-0,108$) áll fenn az alapbérrel kapcsolatos elégedettség, illetve a munkavállalók kilépési szándéka között.

Az útmodellben megjelenített kapcsolatok feltételezik, hogy a munkavállalói jóllét a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra. A bootstrap eljárás azonban nem azonosított szignifikáns hatást a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség és a szervezeti iránti affektív elkötelezettség között. A statisztikai próbák ellenben igazolták, hogy a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók kilépési szándéka között fennálló szignifikáns negatív kölcsönhatás áll fenn ($p=0,013$; $r=-0,109$).

Az útmodell segítségével azonosításra került a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség között fennálló statisztikailag igazolható ($p=0,000$), pozitív kapcsolat ($r=0,148$). A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség és kilépési szándék vonatkozásában azonban az útmodell nem mutatott ki releváns eredményt.

Az útmodellben az utak ábrázolása feltételezi, hogy a munkavállalói jóllét az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra. Az útmodell szignifikáns ($p=0,000$), pozitív hatást ($r=0,124$) azonosított az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség, illetve a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége között. A modell viszont nem azonosított szignifikáns, negatív hatást az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók kilépési szándéka között.

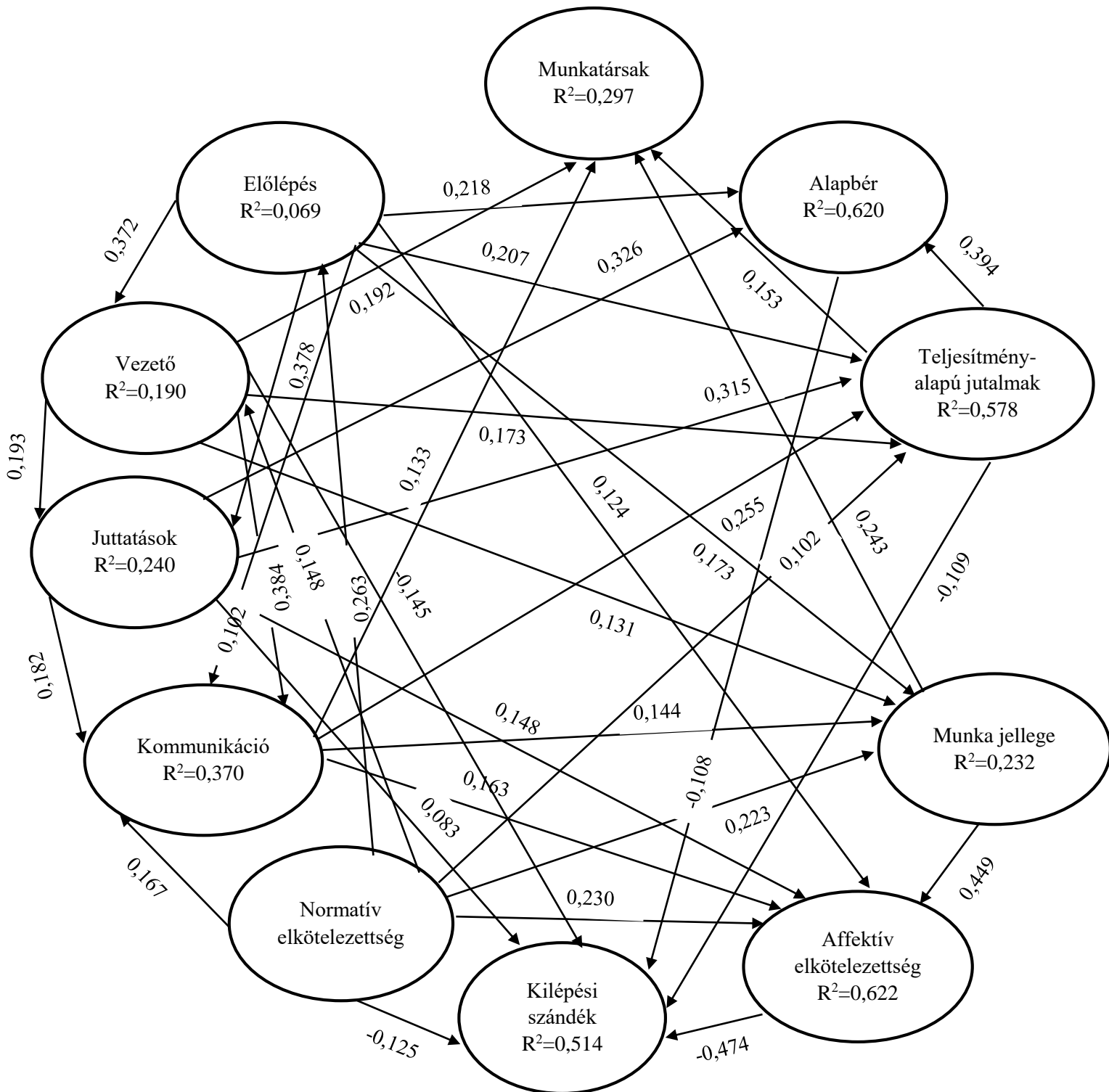
Az útmodell a munkavállalói elégedettség szociális tényezői, valamint a munkaerő-megtartás kapcsolatát a munkatársakkal, illetve a vezetővel kapcsolatos elégedettségen keresztül vizsgálta. Az empirikus adatok csak részben támasztják alá a modellben szereplő utak által vizualizált feltételezéseket, ugyanis az útmodell nem azonosított szignifikáns hatást a munkatársakkal kapcsolatos elégedettség, valamint a szervezet iránti affektív elkötelezettség, illetve a kilépési szándék között. Az útmodell alapján a vezetővel való elégedettség és a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség között nem áll fenn statisztikailag igazolható kapcsolat. Az eredmények azonban alátámasztják a vezetővel kapcsolatos elégedettség, illetve a munkavállalók kilépési szándéka között fennálló negatív hatást ($p=0,000$; $r=-0,145$).

4.5. A létrehozott PLS-útmodell eredményeinek átfogó értékelése

A 4. ábra szemlélteti a létrehozott útmodell eredményeit, amely összesen 36 szignifikáns hatást azonosít a látens változók között. A munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére összesen öt (munka jellege, normatív elkötelezettség, kommunikáció, béren kívüli juttatások, előlépés), a kilépési szándékra pedig összesen hat elégedettségi tényező (affektív elkötelezettség,

vezető, normatív elkötelezettség, teljesítményalapú jutalmak, alapbér, béren kívüli juttatások) gyakorol szignifikáns hatást.

4. ábra: A bootstrap eljárással megalkotott PLS-útmodell



Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált látens változók közül az affektív elkötelezettség rendelkezik a legnagyobb megmagyarázott varianciával ($R^2=0,622$), vagyis a modell nagyságrendileg 60%-ban képes megmagyarázni, hogy mely tényezők gyakorolnak hatást a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elköteleződésére. A munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségét a munka jellege ($r=0,449$), a normatív elkötelezettség ($r=0,230$), a kommunikáció ($r=0,163$), a juttatások ($r=0,148$), valamint az előlépés ($r=0,124$) befolyásolja szignifikánsan. Abban az esetben, ha a munkavállalóknak negatív tapasztalataik vannak e tényezők vonatkozásában, az magával fogja vonni a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség csökkenését.

Az útmodellben az affektív elkötelezettséghez képest közel azonos nagyságú az alapbér megmagyarázott varianciája ($R^2=0,620$), vagyis a modell szintén megközelítőleg 60%-ban képes megmagyarázni, hogy mely tényezők gyakorolnak hatást a munkavállalók alapbérrel kapcsolatos elégedettségére. Az eredmények alapján a munkavállalók alapbérrel kapcsolatos elégedettségére a teljesítményalapú jutalmak ($r=0,394$), a juttatások ($r=0,326$), valamint az előlépés ($r=0,218$) gyakorolnak szignifikáns hatást. Az eredmények tehát igazolják, hogy a munkavállalói elégedettség külső tényezői (alapbér, teljesítményalapú jutalmak, béren kívüli juttatások, előlépési lehetőségek) korrelálnak egymással, valamint a munkavállalók alapbérrel kapcsolatos elégedettsége közvetett módon leginkább a teljesítményalapú jutalmak alkalmazásán keresztül növelhető. A munkavállalói elégedettség külső tényezői közötti összefüggés azt is igazolja, hogy az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség pozitív hatást gyakorol a juttatásokkal ($r=0,378$), valamint a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségre ($r=0,207$). Tehát a felmérésben résztvevő munkavállalók válaszai alapján megállapítható, hogy a munkáltatók figyelmet fordítanak az előléptetésben részesített alkalmazottak anyagi elismerésére. Az eredmények alapján az előléptetés a javadalmazás tényezői közül a juttatásokra gyakorolta a legnagyobb hatást ($r=0,378$), ami arra utal, hogy az előléptetett munkavállalók anyagi ellentételezése főként a juttatásokon keresztül valósul meg a vizsgált szervezeteknél. Az előléptetés ezen kívül pozitív hatást ($r=0,372$) gyakorol a vezetővel kapcsolatos elégedettségre, ami azt jelzi, hogy előléptetéssel a vezetők és a beosztottak kapcsolata is javítható. Ezt az eredményt Ashraf (2019) megállapítása is alátámasztja, miszerint az előléptetés pozitív hatást gyakorol a munkahelyi légkörre, ami összefüggésben áll a munkahelyi kapcsolatokkal. Az előlépéssel kapcsolatos elégedettség szignifikáns kapcsolatban ($r=0,173$) áll a munka jellegére vonatkozó elégedettséggel is, ami szintén alátámasztja Ashraf (2019) eredményeit. Ez azzal magyarázható, hogy az előléptetést követően a munkavállalók vélhetően olyan munkakörökbe kerülnek, amelyek kihívástartalma, felelőssége magasabb, valamint lehetővé teszik az önállóságot és az egyéni kompetenciák magasabb szintű kiaknázását (Pattnaik és Sahoo, 2021).

Az útmodellben a teljesítményalapú jutalmak megmagyarázott variancia értéke ($R^2=0,578$) a harmadik legmagasabb a vizsgált látens változók közül. Az eredmények alapján a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségre a korábban taglalt előlépésen ($r=0,207$) kívül hatást gyakorol még a béren kívüli juttatásokkal ($r=0,315$), a kommunikációval ($r=0,255$), és a vezetővel kapcsolatos elégedettség ($r=0,173$), valamint a munkavállalók normatív elkötelezettsége ($r=0,102$). Ez az eredmény azt jelenti, hogy a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos munkavállalói percepciók hatást gyakorolnak a teljesítményalapú juttatások megítélésére. Másrészt az eredmények igazolják, hogy a szervezet belső kommunikációjának hatékonysága, valamint a közvetlen vezetővel kapcsolatos pozitív vélemény hatással van a teljesítményalapú jutalmakhoz kapcsolódó elégedettségre. Véleményem szerint ez azzal magyarázható, hogy az eredményes szervezeti kommunikáció, valamint a közvetlen vezetővel való hatékony együttműködés és kommunikáció javítja a munkavállalók teljesítményét, melynek eredményeként a munkavállalók magasabb teljesítményalapú elismerésben részesülnek. Ezt a 16. táblázatban szereplő gyenge, de szignifikáns ($p=0,000$) specifikus indirekt hatás ($r=0,098$) is igazolja, miszerint a vezetővel kapcsolatos elégedettség a kommunikációval kapcsolatos elégedettségen keresztül pozitív hatást gyakorol a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségre.

A kilépési szándék megmagyarázott varianciája szintén mérsékelt ($R^2= 0,514$). A vizsgált látens változók közül a munkavállalók kilépési szándékára az affektív elkötelezettség ($r=-0,474$), a vezető ($r=-0,145$), a normatív elkötelezettség ($r=-0,125$), a teljesítményalapú jutalmak ($r=-0,109$), az alapbér ($r=-0,108$), valamint a juttatások ($r=0,083$) gyakorolnak szignifikáns hatást. Minden olyan látens változó, amely negatívan jár együtt a kilépési szándékkal, csökkenti a szervezet elhagyásának valószínűségét. Az útmodell alapján a kilépési szándék kapcsán az affektív elkötelezettség tekintetében figyelhető meg a legjelentősebb negatív együtt járás. Ez az eredmény magyar munkavállalói minta alapján is megerősíti azokat a nemzetközi empirikus eredményeket (pl.: Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002; Nouri és Paker, 2013; Wu et al., 2020), amelyek negatív összefüggést azonosítottak e két tényező között.

Az eredmények alapján a munkavállalók juttatásokkal kapcsolatos elégedettsége pozitívan hat a kilépési szándékra, ami teljes mértékben ellentmond a szakirodalmi eredményeknek. Mivel a bootstrap eljárás rendkívül alacsony hatásnagyságot ($r=0,083$) azonosított, ezért ez az eredmény nem tekinthető relevánsnak. A többi változó esetében a hatások előjele összhangban áll a szakirodalmi forrásokkal és az előzetes feltételezésekkel. Az útmodell eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált változók közül a munkavállalók kilépési szándékára az affektív elkötelezettség gyakorolja a legszámottevőbb, negatív hatást ($r=-0,474$), amit a vezetővel való elégedettség ($r=-0,145$), a normatív elkötelezettség ($r=-0,125$), valamint a teljesítményalapú

jutalmakkal kapcsolatos elégedettség követ ($r=-0,109$). A modell tehát összesen négy releváns hatást azonosított a munkavállalók kilépési szándékával összefüggésben, melyek közül két tényező – a vezetővel való elégedettség, valamint a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség – a munkavállalói jóllét dimenziójához kapcsolódik. Az eredmények alapján a szervezeteknek a munkavállalók kilépési szándékának csökkentése érdekében a vezető-beosztott kapcsolatok javítására, valamint motiváló teljesítményalapú jutalmazási rendszer alkalmazására szükséges fókuszálniuk, mivel e tényezők szignifikáns, negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók szervezet elhagyására irányuló szándékára. Az eredmények tehát igazolják, hogy a munkaerő-megtartás egyes dimenziói, azaz az affektív- és a normatív elkötelezettség statisztikailag igazolható összefüggésben állnak a munkavállalók kilépési szándékával. Ez az eredmény számos kutatás (pl.: Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002; Nouri és Paker, 2013) megállapításával összefügg.

A kommunikáció megmagyarázott varianciája az eddigiéknél alacsonyabb ($R^2=0,370$), viszont Chin (1998) kategorizálása alapján továbbra is a mérsékelt kategóriába sorolandó. Az útmodell alapján a kommunikációval kapcsolatos elégedettségre a vezetővel ($r=0,384$) - és a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség ($r=0,182$), a normatív elkötelezettség ($r=0,167$), valamint az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség gyakorol szignifikáns hatást ($r=0,102$). A szakirodalom állásfoglalása alapján (pl.: Den Hartog és Verburg, 1997; Awamleh és Gardner, 1999; Raina és Roebuck, 2016; Atouba, 2018; Ndlovu et al., 2021) bizonyított, hogy a közvetlen vezető kommunikációs képessége közvetlen hatást gyakorol a beosztottak szervezeti kommunikációra vonatkozó észlelésre. Véleményem szerint a juttatásokkal, valamint az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség szervezeti kommunikációra gyakorolt szignifikáns hatása önmagában nem tekinthető relevánsnak. Azt azonban fontos megjegyezni, hogy az előlépési lehetőségek, valamint a választható béren kívüli juttatási elemek kommunikációjának megítélése befolyásolhatja a szervezet belső kommunikációjának általános megítélését.

Ha az eredmények értékelését a munkaerő-megtartás szempontjából közelítjük meg, akkor alapvető az egyes elégedettségi tényezők affektív elkötelezettségre és kilépési szándékára gyakorolt hatásának kimutatása. Amint arról korábban szó esett, a létrehozott útmodellben a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére a munka jellege ($r=0,449$), a normatív elkötelezettség ($r=0,230$), a kommunikáció ($r=0,163$), a juttatások ($r=0,148$), valamint az előlépés ($r=0,124$) gyakorolt szignifikáns hatást. Ezzel szemben a munkavállalók kilépési szándékára az affektív elkötelezettség ($r=-0,474$), a vezető ($r=-0,145$), a normatív elkötelezettség ($r=-0,125$), a teljesítményalapú jutalmak ($r=-0,109$), az alapbér ($r=-0,108$), valamint a juttatások ($r=0,083$) bizonyultak szignifikáns hatást gyakorló tényezőnek. Az útmodell alapján a munkavállalók normatív elkötelezettsége, valamint a juttatásokkal kapcsolatos elégedettsége pozitívan hat a

szervezet iránti affektív elkötelezettségre, valamint a normatív elkötelezettség negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára. Mivel a juttatásokkal kapcsolatos elégedettség pozitív hatása nem tekinthető relevánsnak a kilépési szándék vonatkozásában, ezért megállapítható, hogy a vizsgált tényezők közül egyedül a normatív elkötelezettség gyakorol szignifikáns hatást a munkaerő-megtartás mindkét dimenziójára. A normatív elkötelezettség és a munkaerő-megtartás összefüggéseit többek között Dwiyanti et al. (2022), valamint Sartori et al. (2023) is azonosította korábban.

Megállapítható továbbá, hogy a normatívan elkötelezett munkavállalók erkölcsi kötelességüknek érzik a szervezeti tagságuk fenntartását, ezért a normatív elkötelezettség erősíti a szervezet iránti affektív elkötelezettséget, valamint csökkenti a munkavállalók kilépési szándékát. A munkavállalói elégedettség külső tényezőivel kapcsolatban megállapítható, hogy a juttatások, valamint az előlépési lehetőségek pozitív, szignifikáns hatást gyakorolnak a munkavállalók affektív elkötelezettségére, a hatásnagyság viszont alacsony. A munkavállalói elégedettség külső tényezői közül a teljesítményalapú juttatásokkal-, valamint az alapbérrel kapcsolatos elégedettség gyakorol releváns, negatív hatást a munkavállalók kilépési szándékára. Az eredmények nem erősítik meg az alapbérrel kapcsolatos elégedettség, valamint a munkaerő-megtartás közötti szignifikáns összefüggést, ugyanis az alapbér csupán a munkaerő-megtartás kilépési szándék dimenziójára gyakorolt alacsony szintű negatív hatást. Ez az eredmény összhangban áll Bryant és Allen (2013) megállapításával, miszerint a bérrel kapcsolatos elégedettség hiánya gyenge összefüggést mutat a kilépési szándékkal. A kutatás eredményei arra mutatnak rá, hogy a munkavállalói elégedettség anyagi tényezői az elégedettség szükséges feltételei, azonban szerepük főként a munkaerő vonzása szempontjából mérvadó, a munkaerő megtartása, valamint a szervezet iránti elköteleződés szempontjából kevésbé meghatározóak. Az elégedettség külső tényezői közül az előlépés kizárólag a munkaerő-megtartás affektív elkötelezettség dimenziójával áll korrelációban ($r=0,124$).

A vizsgált belső elégedettségi tényezők közül a munka jellege (belső elégedettségi tényező) gyakorolta a legjelentősebb hatást ($r=0,449$) a szervezet iránti érzelmi elköteleződésre. Az útmodell alapján a munkaerő-megtartás szempontjából a második legfontosabb elégedettségi tényező a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettség ($r=0,163$), amely szintén a szervezet iránti affektív elkötelezettségre gyakorol hatást. A munkavállalói elégedettség szociális tényezői közül a vezetővel való elégedettség áll szignifikáns összefüggésben a munkaerő-megtartás kilépési szándék dimenziójával ($r=-0,145$).

A szervezeti elkötelezettség normatív dimenziójának vizsgálatakor az volt a feltételezés, hogy pozitív hatást gyakorol a munkavállalói elégedettség valamennyi tényezőjére és az affektív elkötelezettségre, továbbá negatívan befolyásolja a kilépési szándékot. Az útmodell eredményei a

nyolcból öt elégedettségi tényező esetében igazolják a pozitív szignifikáns hatást, ezen kívül a modell igazolja az affektív elkötelezettségre gyakorolt pozitív ($r=0,230$), valamint a kilépési szándékra gyakorolt negatív hatást ($r=-0,125$). A vizsgált munkavállalói elégedettségi tényezők közül a normatív elkötelezettség az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségre gyakorolja a legjelentősebb hatást ($r=0,263$), amit a hatásnagyság alapján a munka jellegével ($r=0,223$), a kommunikációval ($r=0,167$), a vezetővel ($r=0,148$), valamint a teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettség követ ($r=0,102$).

4.6. Hipotézis-vizsgálat eredménye

Az alfejezet célja a hipotézis-vizsgálat eredményeinek bemutatása, ami a bootstrap eljárás eredményei alapján kerül levezetésre. A PLS-útelemzés alapján a hipotézisekkel összefüggő eredményeket a 18. táblázat szemlélteti.

18. táblázat: A bootstrap eljárás eredményei

A látens változók közötti direkt hatások	Útegyütthető – eredeti minta	Útegyütthető – bootstrap minta	Szórás	t-statisztika	p-érték
Affektív elkötelezettségre ható tényezők					
Munka jellege	0.449	0.449	0.030	15.112	0.000
Normatív elkötelezettség	0.230	0.231	0.027	8.624	0.000
Kommunikáció	0.163	0.164	0.032	5.073	0.000
Juttatások	0.148	0.148	0.030	4.937	0.000
Előlépés	0.124	0.124	0.032	3.925	0.000
Kilépési szándékra ható tényezők					
Affektív elkötelezettség	-0.474	-0.474	0.039	12.055	0.000
Vezető	-0.145	-0.146	0.035	4.195	0.000
Normatív elkötelezettség	-0.125	-0.124	0.030	4.144	0.000
Teljesítményalapú jutalmak	-0.109	-0.108	0.044	2.483	0.013
Alapbér	-0.108	-0.108	0.046	2.378	0.017

Forrás: Saját szerkesztés

A bootstrap eljárás eredményei alapján a szervezeti elkötelezettség affektív- és normatív dimenziója negatív hatást gyakorol a munkavállalók kilépési szándékára. Ezek az eredmények alátámasztják a H1 hipotézist, miszerint a szervezeti elkötelezettség különböző dimenziói negatív hatást gyakorolnak a munkavállalók kilépési szándékára.

A 18. táblázat alapján statisztikailag igazolható összefüggések támasztják alá, hogy a munka jellegével, a kommunikációval, a juttatásokkal és az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos

elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére. A munkahelyi vezetővel, a teljesítményalapú jutalmakkal, valamint az alapbérrel kapcsolatos elégedettség pedig a munkaerő-megtartás kilépési szándék dimenziójával áll szignifikáns összefüggésben. Ezek az eredmények igazolják a H2 hipotézist, miszerint a munkavállalói jóllét közvetetten, különböző elégedettségi tényezőkön keresztül pozitív hatást gyakorol a munkaerő-megtartásra.

A 18. táblázat eredményei a H3 hipotézist is igazolják, vagyis a szervezeti elkötelezettség normatív dimenziója pozitív kapcsolatban áll az affektív elkötelezettséggel, amely erősíti a munkavállalók szervezethez való kötődését.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

A következő fejezet célja, hogy összefoglalja a doktori értekezés keretében megvalósított kutatás eredményeit, összegezze azok legfontosabb elméleti és gyakorlati hozzájárulását. A fejezet célja továbbá olyan gyakorlati javaslatok megfogalmazása a primer kutatás eredményei alapján, melyeket a gyakorlati szakemberek, menedzserek is be tudnak építeni a működési gyakorlataik közé. A fejezet ezen túlmenően egy alfejezetben tárgyalja a kutatás korlátait, valamint a jövőbeni lehetséges irányait.

5.1. Az eredmények szakirodalmi és gyakorlati hozzájárulása

A doktori értekezés egyike azon kevés kutatásnak, amely a munkaerő-megtartás kérdéskörének mélyebb megértéséhez kíván hozzájárulni, amely napjaink egyik legjelentősebb emberi erőforrás menedzsment kihívása. A kutatás főként azzal járul hozzá a meglévő szakirodalmakhoz és gyakorlati ismertekhez, hogy holisztikus megközelítést alkalmazva nem csupán egy-egy tényezőt helyez fókuszba, hanem a témakör átfogó megértésének céljával azonosítja a jólléti tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt együttes hatását. A tanulmány átfogó megközelítése miatt jelentős kutatási rést tölt be, mivel a témakörben eddig megvalósult kutatások csupán néhány tényezőt tanulmányoztak.

A disszertáció keretében megvalósult a szakirodalmi áttekintés eredményeként azonosított komplex elméleti keretrendszer statisztikai eszközökkel történő modellezése. A modell összesen nyolc elégedettségi tényező munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását azonosítja az affektív- és a normatív elkötelezettség, valamint a kilépési szándék dimenzióin keresztül. A modell alátámasztja a témakör komplexitását, ugyanis megállapításra került, hogy az egyes elégedettségi tényezők hatást gyakorolnak egymásra, vagyis ha egyes tényezőkkel kapcsolatban – akár pozitív, akár negatív irányban – megváltoznak a munkavállalói percepciók, az hatással lesz más változókra vonatkozó észlelésekre is. A kutatás legfőbb gyakorlati hozzájárulása, hogy aktív munkavállalók

bevonásával azonosította azokat az aktuális tényezőket, amelyek döntően befolyásolják a szervezetek munkaerő-megtartási intézkedéseinek eredményességét.

Az eredmények alapján megállapításra került, hogy a szervezet iránti affektív elkötelezettség negatív korrelációban áll a munkavállalók kilépési szándékával. A szervezet iránti affektív elkötelezettségre a munka jellegéhez kapcsolódó elégedettség gyakorolja a legjelentősebb hatást ($r=0,449$), vagyis a munkavégzés sajátossága a munkavállalók megtartásának egyik kulcstényezője. Ez az eredmény egybevág Han et al. (2021), valamint Wood (2021) eredményeivel, miszerint az alkalmazottak által észlelt munkajellemzők a szervezet iránti elköteleződés meghatározó tényezői. A munkáltatóknak ezért fokozott figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy érdekes és kihívást jelentő feladatokat biztosítsanak a munkavállalók számára. A munkavégzés sajátosságainak fejlesztése azért is fontos, mert nemcsak a munkaerő megőrzéséhez járul hozzá, hanem pozitív hatást gyakorol az egyéni teljesítményre is, melynek szervezeti eredménymutatókkal is mérhető pozitív hatását több tanulmány (pl.: Kónya et al., 2016; Martinez et al., 2019; Al Shaher és Zreik, 2022) is kimutatták.

A munkavégzés sajátosságaihoz kapcsolódó elégedettség fejlesztése egyrészt a munkaszervezés optimalizálása révén valósítható meg, amihez hozzátartozik a munkatervezési folyamatok felülvizsgálata, a munkakörök rugalmasságának és a munkavállalók önállóságának növelése, melynek jelentőségét Demerouti et al., (2021), valamint Hales et al. (2022) is hangsúlyozzák. Ezen kívül fontos a munkahelyi környezet javítása is, amit nem csak fizikai, ergonómiai dimenzióban szükséges megvalósítani, hanem figyelmet kell fordítani az inspiráló és támogató munkakörnyezeti feltételek megteremtésére is (Cappelli, 1999). A munkavállalók motiválása az elvégzendő feladatokon keresztül is megvalósítható, ehhez azonban értelmes, érdekes, kihívást jelentő feladatokra van szükség, amelyek mind mennyiségben, mind komplexitásban illeszkednek az egyéni kompetenciákhoz. Ez az eredmény megerősíti Hackman és Oldham (1976) nézetét, akik a munkavégzésből származó motivációs tényezőkkel az egyénhez illeszkedő, változatos és érdekes munkahelyi feladatokat. Az eredmények alapján – a munkaerő megtartása és a szervezet iránti érzelmi elköteleződés fokozása érdekében – az elvégzendő feladatok meghatározásakor fontos figyelembe venni az élményszerű munkavégzés szempontjait. Ez az eredmény Walden et al. (2017), valamint Yao et al. (2019) alapján arra vezethető vissza, hogy azok a munkavállalók, akik a mindennapok során olyan jellegű munkát végeznek, amely élvezetes és büszkeséggel tölti el őket, nagy valószínűséggel érzelmileg is kötődni fognak a szervezetükhöz, ami jelentősen csökkenti a szervezet elhagyására irányuló szándékukat. Az eredmények alapján az előlépési lehetőségek pozitív hatást gyakorolnak a munka jellegének megítélésére, ez az összefüggés a fontos eredmény lehet a gyakorlati szakemberek számára.

Az útmodell alapján a munkaerő-megtartás szempontjából a második legfontosabb elégedettségi tényező a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettség ($r=0,163$), amely szintén a szervezet iránti affektív elkötelezettségre gyakorol hatást. Véleményem szerint a szervezeti kommunikáció affektív elkötelezettségre gyakorolt pozitív hatása azzal magyarázható, hogy a nyílt, átlátható és egyértelmű kommunikációs gyakorlatok alkalmazása növeli az alkalmazottak bizalmát a szervezet iránt, a bizalom pedig az elkötelezettség egyik kulcstényezője. A nyílt szervezeti kommunikációs gyakorlatok, valamint a szervezet iránt érzett munkavállalói bizalom összefüggését Argenti (2003), valamint Verčič et al. (2012) eredményei is megerősítették. A kommunikáció magába foglalja a kétirányú visszajelzés lehetőségét, ezért a kommunikációval kapcsolatos elégedettség kiterjed a szervezeti kommunikáció horizontális és vertikális irányú értékelésére is. A hatékony kommunikációs gyakorlat magába foglalja a szervezeti célok és víziók egyértelmű közlését, emellett pedig lehetőséget biztosít az alulról felfelé irányuló visszacsatolásra is. Ez a megállapítás összhangban áll Ndlovu et al. (2021) megállapításával, miszerint a szervezet jövőképeinek, küldetésének, értékeinek és céljainak kommunikálása a középvezetők felelőssége. A szervezeti kommunikáció eredményes megvalósítása szempontjából rendkívül fontosnak tartom a közvetlen vezetők kommunikációs készségeinek fejlesztését, hiszen első körben ők közvetítik a szervezeti stratégiákat és utasításokat az alkalmazottak felé, illetve a fordított irányú visszacsatolás során is rendkívül fontos szerepük van a beosztottak visszajelzéseinek és véleményének felfelé irányuló közvetítésében. A közvetlen vezetők kommunikációs készségfejlesztése mellett fontosnak tartom az alacsonyabb szintű vezetői munkakörök (pl.: középvezető, csoportvezető) bevonását a felsőbb szintű döntések kommunikálásához kapcsolódó stratégiák tervezésébe, ezáltal véleményem szerint jelentősen javítható a belső kommunikáció hatékonysága. Az alsóbb szintű vezetői munkakörök közvetlenebb kapcsolatban állnak a beosztottakkal – akik a szervezeti munkaerő-állomány legjelentősebb részét alkotják –, így a közvetlen vezetők szélesebb rálátással rendelkeznek a szervezeti kommunikáció általános megítélésével kapcsolatban. A belső kommunikáció fejlesztése azért is fontos, mert a tájékoztatási funkció mellett a hatékony kommunikáció hozzájárulhat a munkavállalók motiválásához is, valamint támogatja a szervezeti célok megvalósulását is. Ez az észrevétel összefügg Shipton et al. (2016), valamint Ndlovu et al. (2021) megállapításával, amely alapján a szervezeti stratégiai célok közvetítése középvezetői felelősség.

A belső kommunikáció ezen kívül rendkívül fontos eszköze a szabályok és egyéb feltételrendszerének közlésének, ezért a működési feltételek, az elvégzendő feladatok, valamint a javadalmazási feltételek kommunikálásakor rendkívül fontos az nyílt, egyértelmű és világos kommunikáció megvalósítása. A szervezeti szabályok kommunikálását Kaufmann et al. (2023) szerint azért is fontos hatékonyan megvalósítani, mivel a szervezeti szabályok kommunikálásának

gyakorlati megvalósítása összefügg a munkavállalók kilépési szándékával. Az eredményes kommunikáció érdekében elengedhetetlen a belső kommunikációval kapcsolatos munkavállalói visszacsatolások számba vétele, melynek eszköze a kommunikációra irányuló elégedettségi felmérés megvalósítása.

A PLS-útelemzés eredményei alapján a munkavégzés sajátosságai, valamint a belső kommunikációval kapcsolatos elégedettség mellett a munkaerő-megtartás dimenzióira szignifikáns hatást gyakorol még a juttatásokkal ($r=0,148$), a vezetővel ($r=-0,145$), az előlépési lehetőségekkel ($r=0,124$), a teljesítményalapú jutalmakkal ($r=-0,109$), valamint az alapbérrel ($r=-0,108$) kapcsolatos elégedettség, ezért ezekre az elégedettségi tényezőre a döntéshozóknak mindenképp figyelmet javasolt fordítaniuk a szervezeti munkaerő-megtartási stratégia kidolgozása során. Ez az eredmény alátámasztja Lee et al. (2006), Carraher (2011), Park et al. (2015), Lin (2017), Tian et al. (2020), valamint Huo és Boxall (2022) megállapítását, miszerint a szóban forgó tényezők összefüggnek a munkaerő-megtartással.

A munkavállalói elégedettség tényezőivel kapcsolatos összefüggések feltárása mellett a kutatás eredményei alátámasztják a munkavállalók normatív- és affektív elkötelezettsége közötti összefüggést, ami egybevág Meyer et al. (1993) és Khalid (2020) megállapításával. Ez felhívja a figyelmet a jelöltek normatív elkötelezettségének mérésének szükségességére a kiválasztási folyamat során.

A kutatás azon munkáltatók munkaerő-megtartási stratégiáinak újragondolására hívja fel a figyelmet, amelyek a munkaerő-megtartási intézkedéseiket elsősorban a munkavállalók pénzbeli elismerésére alapozzák. Az értekezés eredményei alapján az anyagi elismerés, mint a béren kívüli juttatások, a teljesítményalapú jutalmak, valamint az alapbér a szükséges, de nem elégséges feltételei a munkavállalók megtartásának. A munkavállalók szervezet iránti érzelmi elkötelezettségének erősítése elsősorban a munkavégzési feltételek javítása révén valósítható meg, ezért a munkaerő-megtartási intézkedéseket az anyagi tényezők helyett célszerű az elégedettség belső tényezőire helyezni. Ez a javaslat a szervezetek számára főként költséghatékonysági aspektusból, a munkavállalók számára pedig a jóléti foglalkoztatás irányába történő előremozdulás szempontjából lehet jelentős.

5.2. A kutatás új irányai és a kutatás korlátai

Természetesen a doktori értekezésnek vannak korlátai. A kutatás a mintavételi eljárásból adódóan nem tekinthető reprezentatívnak, ezen kívül az eredmények alapján nem vonhatók le specifikus munkavállalói csoportokra-, vagy szervezeti sajátosságokra vonatkozó következtetések. Fontos továbbá kiemelni, hogy a minta rendelkezik olyan sajátosságokkal, amelyeket a következtetések levonása előtt fontos figyelembe venni: a mintában felülreprezentáltak a nők, a felsőfokú

végzettséggel rendelkezők, a piaci szférában-, a szolgáltatási ágazatban-, valamint a nagy létszámú szervezeteknél foglalkoztatottak, a szellemi munkakörökben dolgozók, valamint beosztottak.

Az értekezés eredményei rávilágítanak a szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói elégedettség közötti szoros összefüggésre, ami jelentős hatással van a munkaerő-megtartásra. Ugyanakkor a téma továbbgondolása és kiterjesztése új kutatási irányokat is felvet, amelyek hozzájárulhatnak a munkaerő-megtartási stratégiák mélyebb megértéséhez és fejlesztéséhez a folyamatosan változó munkaerőpiaci környezetben. Az elmúlt évek társadalmi, gazdasági és technológiai változásai számos új kihívást hoztak a munkaerő-megtartás területén. Ezen tényezők hatásának feltárása és elemzése kiemelten fontos kutatási területként azonosítható. A jövőbeli kutatások egyik kiemelt iránya lehet a napjainkban leginkább aktuális munkaerő-megtartási tényezők, például a távmunka, a hibrid munkavégzés, a munka-magánélet egyensúly, valamint a digitalizáció szerepének vizsgálata. Ezek a tényezők új kihívásokat jelentenek a szervezetek számára, így azok mélyreható elemzése hozzájárulhat a munkaerő-megtartási stratégiák hatékonyságának fejlesztéséhez.

Az Alfa generáció hamarosan belép a munkaerőpiacra, így megjelenésük szintén új kihívásokat és lehetőségeket teremt a munkaerő-megtartás területén. Jövőbeli kutatási irányként ezért különösen fontos feltárni azokat a tényezőket, amelyek a legfiatalabb generáció munkavállalói preferenciáihoz kapcsolódnak. Véleményem szerint e generáció tagjai részéről alapvető elvárásként fog jelentkezni a digitális eszközök és technológiák használatának biztosítása a munkahelyen, valamint a rugalmas munkavégzési formákra vonatkozó igény (pl.: távmunka, hibrid munkarend). Mivel vélhetően e generáció tagjai számára prioritás lesz a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása, ezért a vállalatoknak olyan munkavégzési rendszereket kell majd kialakítaniuk, amelyek támogatják e korosztály rugalmas foglalkoztatását. Valószínűsíthető, hogy az Alfa generáció számára fontos lesz a mentális egészség fenntartása, a munkáltatóknak ezért kiemelt figyelmet kell fordítaniuk olyan programok megvalósítására, melyek a munkavállalók jóllétére irányulnak. Ide sorolandók a mentális egészség támogatását szolgáló szolgáltatások, a stresszkezelő programok, valamint a wellness lehetőségek. A legfiatalabb generáció számára vélhetően motiváló lesz a folyamatos tanulás és fejlődés lehetősége a munkahelyen, ezért a munkáltatóknak be kell építeniük a digitális képzési programokat és önfejlesztési lehetőségeket a munkaerő-megtartási gyakorlataik közé. Ezen kívül az Alfa generáció valószínűleg érzékeny lesz a környezetvédelmi és társadalmi kérdésekre, így a szervezeteknek olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek hangsúlyozzák a fenntarthatóságot és a társadalmi felelősségvállalást. Úgy gondolom, hogy e generáció számára fontos lehet újfajta motivációs eszközök bevezetése, valamint az élményszerű munkavégzés feltételeinek megteremtése. A munkavállalói élmény fokozásának hatékony eszköze lehet a gamifikáció, ami magába foglalja a munkafolyamatok játékos elemekkel történő bővítését, a versenyen alapuló elismerési rendszereket, amelyek

fontosak lehetnek az Alfa generáció motivációjának fenntartásában. Véleményem szerint a legfiatalabb generáció tagjaira jellemző lesz a jövőben, hogy gyakori és azonnali visszajelzést várnak majd el. Motiválásuk érdekében ezért a munkáltatóknak ezért rendszeres visszajelzési mechanizmusok és korszerű jutalmazási rendszerek bevezetésére is fel kell majd készülniük.

A munkavállalói elégedettség és a munkaerő-megtartás vizsgálatában szintén fontos, új irány lehet az ágazati, szektorális és szervezetspecifikus tényezők azonosítása. Mivel különböző ágazatokban és szektorokban eltérő munkaerő-megtartási stratégiák lehetnek hatékonyak, ezért munkaerő-megtartást befolyásoló szervezetspecifikus tényezők feltárása is jelentős hozzájárulást jelenthet a témakör kutatása, valamint a munkaerő-megtartási intézkedések gyakorlati megvalósítása során.

6. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A létrehozott elméleti keretrendszer alapján egy objektív kérdőíves mérőeszköz került kidolgozásra és tesztelésre, amely 44 állítás mentén 11 munkaerő-megtartási komponens mérését teszi lehetővé.
2. Az útmodell alapján a legmagasabb magyarázott varianciaszintet ($R^2 = 0,622$) az affektív elkötelezettség eredményezte, vagyis a modell e látens változót képes a legnagyobb mértékben megmagyarázni. Az eredmények alapján munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére a munka jellegével-, a kommunikációval-, a juttatásokkal -, valamint az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség gyakorol hatást.
3. A munkavállalók alpbérrel kapcsolatos elégedettségét leginkább a teljesítményalapú jutalmak, a juttatások és az előlépési lehetőségek növelik, továbbá megállapításra került, hogy a munkavállalói elégedettség külső tényezői szoros kölcsönhatásban állnak egymással.
4. A PLS-SEM modellezési eljárással megalkotott útmodell alkalmas a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összetett összefüggéseinek azonosítására a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül.
5. A vizsgált elégedettségi tényezők közül a munka jellege, vagyis a mindennapi munkavégzéshez kapcsolódó sajátosságok gyakorolják a legszámottevőbb hatást a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elköteleződésére, így a kutatás eredményei alapján ez a tényező azonosítható a munkaerő-megtartás kulcstényezőjeként.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A doktori értekezés a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatának vizsgálatát tűzte ki célul a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül. Az értekezés célkitűzése volt, hogy hozzájáruljon a szakirodalmi ismeretek bővítéséhez, valamint olyan javaslatokat fogalmazzon meg, amelyek a gyakorlati döntéshozók számára is hasznosíthatók a munkaerő-megtartási intézkedések hatékonyabb megvalósítása érdekében. A szekunder kutatás keretében megvalósult a témakör elméleti keretrendszerének feltárása, amely alapján megfogalmazásra kerültek az értekezés hipotézisei. A kutatás elméleti keretrendszere Spector (1985), Allen and Meyer (1990), Wayne et al. (1997), Sjöberg and Sverde (2000), Newman et al. (2011), valamint Kim, Song and Lee (2016) alapján került megalkotása.

Az értekezés célkitűzése egy olyan holisztikus modell megalkotása volt, amely alkalmas a munkavállalói jóllét-, valamint a munkaerő-megtartás egyes dimenzióinak objektív mérésére, a kulcstényezők-, valamint a közöttük fennálló összefüggések azonosítására. A kutatás a felmérés időszakában aktív munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók válaszain alapul. A kérdőíves felmérésre összesen 625 releváns válasz érkezett. Az elméleti keretrendszer összesen 12 tényezőt azonosított, amely a szakirodalmi eredmények alapján alkalmas a témakör összefüggéseinek feltárására. Az elméleti modell empirikus tesztelése PLS-SEM módszerrel valósult meg, a SmartPLS szoftver 3-as verziójával.

Az elméleti keretrendszer értékelése során megállapításra került, hogy a diszkrimináns és konvergens érvényessége megfelelő, az elméleti keretrendszer megfelelően illeszkedik az empirikus adatokra, illetve multikollinearitás sem áll fenn a változók között. A modell tesztelése során a 12 változó közül a működési sajátosságok tényezőt, valamint a hozzá kapcsolódó 4 mérési mutatót a módszertani ajánlások alapján el kellett távolítani a modelltől. Ezen kívül az alacsony factorsúly miatt további 9 állítás törlése vált szükségessé. A végső modell összesen 44 állítást és 11 látens változót tartalmaz, amely minden szempontból megfelel a módszertani elvárásoknak. Az útmodell összesen 36 szignifikáns direkt hatást azonosított a 11 vizsgált látens változó között, amely lehetővé teszi a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggéseinek azonosítását 8 munkavállalói elégedettségi-, valamint 3 elkötelezettségi tényezőn keresztül. A látens változók megmagyarázott varianciája többnyire mérsékelt, illetve gyenge. Chin (1998) kategorizálása alapján az útmodell a látens változók megmagyarázott varianciája szerint mérsékelt korrelációt azonosított a következő változók esetében: affektív elkötelezettség, alapbér, teljesítményalapú jutalmak, kilépési szándék, kommunikáció.

Az eredmények igazolják, hogy a munkavállalói elégedettség tényezőik közül más és más tényezők gyakorolnak statisztikailag igazolható hatást a munkaerő-megtartás affektív elkötelezettség, illetve kilépési szándék dimenziójára. Az eredmények alapján szervezet iránti

affektív elkötelezettség megmagyarázott varianciája 60%, a kilépési szándéké 50%. Az útmodellben munkavállalók szervezet iránti affektív elkötelezettségére a munka jellege ($r=0,449$), a normatív elkötelezettség ($r=0,230$), a kommunikáció ($r=0,163$), a juttatások ($r=0,148$), valamint az előlépés ($r=0,124$) gyakorolt szignifikáns hatást. A munkavállalók kilépési szándékára pedig az affektív elkötelezettség ($r=-0,474$), a vezető ($r=-0,145$), a normatív elkötelezettség ($r=-0,125$), a teljesítményalapú jutalmak ($r=-0,109$), az alapbér ($r=-0,108$), valamint a juttatások ($r=0,083$) bizonyultak szignifikáns hatást gyakorló tényezőnek. Megállapítást nyert, hogy a normatív elkötelezettség a munkavállalók szervezet iránti érzelmi elköteleződésére és kilépési szándékára egyaránt hatást gyakorol. Az útmodell ezen kívül megközelítőleg 60%-ban képes megmagyarázni, hogy mely tényezők gyakorolnak hatást a munkavállalók alapbérrel-, teljesítményalapú jutalmakkal kapcsolatos elégedettségére. A munkavállalók kommunikációval kapcsolatos elégedettségének megmagyarázott varianciája 37%.

A gyakorlati javaslatok között fontos kiemelni, hogy az eredmények alapján a munkavállalók kilépési szándéka a szervezeti iránti affektív elkötelezettség növelésén keresztül csökkenthető. A munkavállalók affektív elkötelezettségére pedig a vizsgált elégedettségi tényezők közül a munka jellegén, valamint a szervezeti kommunikáció hatékonyságán keresztül növelhető a legeredményesebben. A gyakorlatban ezért a munkaerő-megtartása érdekében fokozott figyelmet ajánlott fordítani az élményszerű munkavégzés feltételeinek megteremtésére, kihívást jelentő feladatok, értelmes feladatok biztosítására, valamint a szervezeti belső kommunikáció hatékonyságának javítására. Ez utóbbi érdekében javasolt a figyelmet fordítani az alsóbb szintű vezetői munkakörökben dolgozó munkatársak kommunikációs készségének fejlesztésére. Ezen kívül javasolt a közvetlen vezetők bevonása a kommunikációs stratégiák tervezésébe is. Az útmodell alapján az alapbér és a teljesítményalapú juttatások kis mértékben csökkentik a munkavállalók kilépési szándékát, azonban nem gyakorolnak szignifikáns hatást az affektív elkötelezettségre. Ez az eredmény azon munkáltatók munkaerő-megtartási stratégiáinak újragondolására hívja fel a figyelmet, amelyek a munkaerő-megtartási intézkedéseiket elsősorban a munkavállalók pénzbeli elismerésére alapozzák. Az értekezés eredményei alapján az anyagi elismerés, mint a juttatások, a teljesítményalapú juttatások, valamint az alapbér a szükséges, de nem elégséges feltételei a munkavállalók megtartásának. Az eredmények igazolják, hogy a normatív elkötelezettség pozitív hatást gyakorol a szervezet iránti affektív elkötelezettségre, valamint negatívan hat a munkavállalók kilépési szándékára. Ez az eredmény a toborzási- és kiválasztási gyakorlatok során lehet hasznos, ami felhívja a figyelmet arra, hogy szükséges lehet egy mérőeszköz kidolgozása a jelöltek normatív elkötelezettségének mérése érdekében.

Az eredményeket összegezve kutatás jelentősége több szempontból is kiemelkedő. Elméleti szinten a kutatás bővíti a szakirodalmi ismereteket a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás

kapcsolatáról. A kutatás eredményeként kidolgozott elméleti keretrendszer és a holisztikus modell lehetővé teszi a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás tényezőinek objektív mérését. Az empirikus kutatás lényeges összefüggéseket tár fel a munkavállalói elégedettség és a munkaerő-megtartás kapcsolatáról. Gyakorlati szempontból a kutatás eredményei hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetek hatékonyabb munkaerő-megtartási intézkedéseket vezessenek be, ezáltal eredményesebben kezeljék a munkaerő-áramlás okozta kihívásokat.

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy a munkáltatóknak a munkaerő eredményes megtartása érdekében elsősorban olyan intézkedések bevezetésére kell törekedniük, amelyek középpontjában a munkavállalók szervezet iránti érzelmi kötődésének növelése áll. A munkavállalói affektív elkötelezettség növelése olyan szervezeti intézkedéseken keresztül valósítható meg a legeredményesebben, amelyek a munkavégzés jellegéhez kapcsolódó pozitív munkavállalói észlelések fokozására irányulnak.

Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy szükségessé válhat az elsődlegesen anyagi elismerésen alapuló munkaerő-megtartási stratégiák újragondolása, ugyanis a javadalmazás nem járul hozzá a dolgozók szervezethez való hosszabb távú kötődéséhez. Ezzel szemben a munkavégzés sajátosságainak pozitív megélése, a munkában rejlő kihívás megtalálása, a változatos, felelősségteljes feladatok hozzájárulnak a munkavállalók munkáltatóhoz fűződő érzelmi kapcsolódásához, ami az eredmények szerint a munkaerő-megtartás kulcstényezője. A munkáltatóknak ezért olyan karrierutak kialakítására szükséges fókuszálniuk, amelyek lehetővé teszik a dolgozók számára az egyéni kompetenciákhoz leginkább illeszkedő munka- és feladatkörök megtalálását, amelyek élvezetessé és személyre szabottá teszik a mindennapi munkavégzést. A munkavégzési- munkaszervezési rendszerek kialakítása során az egyéni- és szervezeti célok összhangjának megteremtése érdekében érdemes lehet fontolóra venni a munkakörbővítés, rotáció és áthelyezés gyakoribb alkalmazását. Az egyéni kompetenciákhoz és igényekhez legjobban illeszkedő munkakörök kialakításában alapvető szerepe van a munkahelyi vezetőknek. Az értékes munkavállalók megtartása érdekében, – ha egy adott munkakörben a munkavégzési sajátosságok miatt merül fel a munkavállaló kilépése – célszerű lehet akár más területen, vagy szervezeti egységben történő alternatív munkalehetőség felajánlása. Ehhez elengedhetetlen a közvetlen vezetők részvétele, a vezetők- és a beosztottak közötti nyílt, egyenes kommunikáció, valamint az egyes területi vezetők szoros együttműködése.

Kiemelten az újonnan belépő munkavállalók, előléptetések, valamint munkakörbővítés esetén szükséges a munkavégzésre vonatkozó munkavállalói észlelések részletekbe menő feltérképezése, negatív tapasztalatok esetén megoldási javaslatok kidolgozása. Ehhez lehetőséget biztosíthat a rendszeresen ismétlődő vezető- és beosztott közötti teljesítményértékelő beszélgetés, melyek fókuszába ajánlott helyezni a munkavégzéshez kapcsoló feladatok értékelését. Az értékelő

beszélgetés struktúráját a kétirányú visszacsatolás jegyében oly módon ajánlott kialakítani, hogy fókuszot kapjon a munkavégzésre vonatkozó munkavállalói visszacsatolás. A munkavégzés sajátosságainak pozitív megítélését továbbá elősegítheti a napjainkban egyre nagyobb teret nyerő rugalmas munkavégzési rendszerek alkalmazása. A távmunka, rugalmas munkaidő és részmunkaidős foglalkoztatás, szintén növelhetik a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét.

Az eredmények szerint a munkavégzés sajátosságainak fejlesztésén túl a szervezeteknek a belső kommunikáció fejlesztésére is szükséges fókuszálniuk. A belső kommunikáció fejlesztését a vezető-beosztott kommunikáció fejlesztésén keresztül célszerű megvalósítani. Ennek érdekében szükséges a vezetői kommunikációs készségek fejlesztése, valamint munkavállalói visszajelzés-bejelentő rendszerek bevezetése. A szervezeti kommunikációs stratégiák kidolgozása során a kétirányú kommunikáció mellett, kiemelt figyelmet szükséges fordítani alulról irányuló vertikális kommunikáció eredményes megvalósítására.

Végül a munkaerő-megtartás szempontjait a leendő munkatársakra is ki kell terjeszteni. A felmérés eredményei alapján a normatív elkötelezettség a munkaerő-megtartás meghatározó tényezője. Az eredményes kiválasztás érdekében ezért az eljárás részévé kell tenni a munkavállalói normatív elkötelezettség felmérését, ami az erre irányuló, megbízható mérőeszközök segítségével valósítható meg. Ehhez az értekezés primer kutatása alapján validált állítások megfelelő kiindulási alapként szolgálhatnak.

8. SUMMARY

The purpose of the dissertation was to investigate the relationship between employee well-being and employee retention through the determinants of employee satisfaction. The aim of the thesis was to contribute to the literature and make recommendations that can be used by practitioners to improve the implementation of retention policies. Secondary research was carried out to explore the theoretical framework of the topic, from which the hypotheses of the thesis were formulated. The theoretical framework of this study is based on Spector (1985), Allen and Meyer (1990), Wayne et al. (1997), Sjöberg and Sverde (2000), Newman et al. (2011) and Kim, Song and Lee (2016).

The aim of the thesis was to develop a holistic model to objectively measure the dimensions of employee wellbeing and retention, to identify the key factors and the interrelationships between them. The research is based on the responses of employees who were active at the time of the survey. A total of 625 relevant responses were received. The theoretical framework identified a total of 12 factors which, based on the literature, are suitable for exploring the interrelationships

of the issue. The theoretical model was empirically tested using PLS-SEM with SmartPLS software version 3.

The theoretical framework was evaluated and found to have good discriminant and convergent validity, a good fit to the empirical data and no multicollinearity between variables. The model was tested by removing the operating procedures factor from the 12 variables and their 4 associated measurement indicators, as recommended by the methodology. In addition, the low factor loadings necessitated the deletion of a further 9 statements. The final model contains a total of 44 statements and 11 latent variables that meet the methodological requirements in all respects. The path model identified a total of 36 significant direct effects among the 11 latent variables tested, allowing the identification of a relationship between employee well-being and retention through 8 employee satisfaction and 3 commitment factors. The explained variance of the latent variables is mostly moderate to weak. Based on Chin's (1998) categorisation, the path model identified moderate correlations in the explained variance of the latent variables for the following variables: affective commitment, pay, contingent rewards, turnover intention, communication.

The results provide evidence that different factors of employee satisfaction have statistically verifiable effects on the affective commitment and turnover intention dimensions of employee retention. The results suggest that the explained variance of affective commitment to the organisation is 60% and that of turnover intention is 50%. In the path model, employees' affective commitment to the organisation was significantly influenced by the nature of work ($r=0.449$), normative commitment ($r=0.230$), communication ($r=0.163$), benefits ($r=0.148$) and promotion ($r=0.124$). On the other hand, affective commitment ($r=-0.474$), supervision ($r=-0.145$), normative commitment ($r=-0.125$), contingent rewards ($r=-0.109$), pay ($r=-0.108$) and benefits ($r=0.083$) were found to have a significant effect on employees' turnover intention. Normative commitment was found to influence both employees' affective commitment to the organisation and their turnover intention. In addition, the path model is able to explain approximately 60% of the factors influencing employee satisfaction with pay and contingent rewards. The explained variance of employee satisfaction with communication is 37%

Among the practical suggestions, it is important to highlight that the results suggest that employees' turnover intention can be reduced by increasing affective commitment to the organisation. And among the satisfaction factors examined, employees' affective commitment can be most effectively increased through the nature of work and the effectiveness of organisational communication. In practice, therefore, it is recommended that greater attention be paid to creating conditions for experiential work, providing challenging and meaningful tasks, and improving the effectiveness of internal organisational communication in order to retain employees. To achieve the latter, attention should be paid to developing the communication skills of staff in lower

management positions. It is also recommended to involve line managers in the design of communication strategies. The path model suggests that pay and contingent rewards have a small effect on reducing employees' turnover intention, but no significant effect on affective commitment. This finding calls for a reconsideration of the retention strategies of employers who rely primarily on financial rewards for employees. The results suggest that financial rewards such as benefits, performance-related pay and base pay are necessary but not sufficient conditions for employee retention. The results show that normative commitment has a positive effect on affective commitment to the organisation and a negative effect on employees' turnover intention. This finding may be useful in recruitment and selection practices, which draws attention to the need to develop an instrument to measure normative commitment in applicants.

In summary, the relevance of this research is outstanding in a number of ways. At a theoretical level, the research adds to the literature on the relationship between employee well-being and retention. The theoretical framework and holistic model developed as a result of the research allows for an objective measurement of the determinants of employee well-being and retention. The empirical research reveals significant relationships between employee well-being and retention. From a practical point of view, the results of the research will help organisations to implement more effective retention policies and thus better address the challenges of employee turnover.

The results of the research highlight that in order to effectively retain their workforce, employers should focus on introducing measures that focus on increasing employees' emotional attachment to the organisation. The most effective way to increase employees' affective commitment is through organisational measures that focus on improving employees' positive perceptions of the nature of their work.

The findings suggest the need to rethink retention strategies based primarily on financial rewards, as pay does not contribute to longer-term retention. On the contrary, the positive experience of the specificity of the job, the challenge of the work, the variety of tasks and responsibilities contribute to the emotional attachment of employees to their employer, which has been shown to be a key factor in retention. Employers therefore need to focus on developing career paths that allow employees to find the work and tasks that best match their individual competences and make their daily work enjoyable and personalised. When designing work organisation systems, greater use of job enlargement, rotation and redeployment can be considered to achieve a balance between individual and organisational objectives. Workplace managers have a key role to play in designing jobs that best match individual competences and needs. In order to retain valuable employees, it may be appropriate to offer alternative employment in another area or department when the specific characteristics of a job make it necessary to leave. This requires the involvement of line

managers, open and direct communication between managers and subordinates, and close co-operation between area managers.

Particular attention should be paid to new hires, promotions and job extensions to identify in detail employees' perceptions of job performance and to propose solutions in the event of negative experiences. This can be done through regular performance reviews between manager and employee, which should focus on the evaluation of job-related tasks. The structure of the appraisal discussion should be designed to focus on the employee's feedback on performance to ensure two-way feedback. In addition, the use of flexible working arrangements, which are becoming increasingly common, can help to promote a positive perception of the specific nature of work. Teleworking, flexible working hours and part-time work can also increase employee satisfaction and commitment.

The results show that in addition to improving the specifics of work, organisations need to focus on improving internal communication. Improving internal communication should be achieved by improving communication between managers and their employees. This requires the development of managerial communication skills and the introduction of employee feedback reporting systems. When developing organisational communication strategies, special attention should be paid to the effective implementation of vertical communication from the bottom up, in addition to two-way communication.

Finally, the retention aspect should be extended to prospective employees. The survey results show that normative commitment is a key factor in retention. To ensure effective selection, it is therefore necessary to include an assessment of employees' normative commitment in the process, which can be achieved through reliable measurement tools. The validated statements from the primary research of this thesis can provide a good starting point.

9. MELLÉKLETEK

M1 IRODALOMJEGYZÉK

1. Alderfer, C.P. (1969), “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4 No. 2, pp. 142–175, doi: [10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
2. Allen, M.W. (1992), “Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor”, *Communication Quarterly*, Routledge, Vol. 40 No. 4, pp. 357–367, doi: [10.1080/01463379209369852](https://doi.org/10.1080/01463379209369852).
3. Aranya, N. and Jacobson, D. (1975), “An Empirical Study of Theories of Organizational and Occupational Commitment”, *The Journal of Social Psychology*, Routledge, Vol. 97 No. 1, pp. 15–22, doi: [10.1080/00224545.1975.9923308](https://doi.org/10.1080/00224545.1975.9923308).
4. Awamleh, R. and Gardner, W.L. (1999), “Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 3, pp. 345–373, doi: [10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3).
5. Baruch, Y. (1999), “Integrated career systems for the 2000s”, *International Journal of Manpower*, MCB UP Ltd, Vol. 20 No. 7, pp. 432–457, doi: [10.1108/01437729910292239](https://doi.org/10.1108/01437729910292239).
6. Bedeian, A.G., Kemery, E.R. and Pizzolatto, A.B. (1991), “Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39 No. 3, pp. 331–343, doi: [10.1016/0001-8791\(91\)90042-K](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90042-K).
7. Bennett, N., Blum, T.C., Long, R.G. and Roman, P.M. (1993), “A Firm-Level Analysis of Employee Attrition”, *Group & Organization Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 18 No. 4, pp. 482–499, doi: [10.1177/1059601193184006](https://doi.org/10.1177/1059601193184006).
8. Conley, S. (1991), “Chapter 6: Review of Research on Teacher Participation in School Decision Making”, *Review of Research in Education*, American Educational Research Association, Vol. 17 No. 1, pp. 225–266, doi: [10.3102/0091732X017001225](https://doi.org/10.3102/0091732X017001225).
9. Cowherd, D.M. and Levine, D.I. (1992), “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, *Administrative Science Quarterly*, [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], Vol. 37 No. 2, pp. 302–320, doi: [10.2307/2393226](https://doi.org/10.2307/2393226).
10. DeCotiis, T.A. and Summers, T.P. (1987), “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 40 No. 7, pp. 445–470, doi: [10.1177/001872678704000704](https://doi.org/10.1177/001872678704000704).

11. Dreher, G.F., Ash, R.A. and Bretz, R.D. (1988), "Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 41 No. 2, pp. 237–254, doi: [10.1111/j.1744-6570.1988.tb02383.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb02383.x).
12. Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T. and Rafiyana, G.A. (2022), "Turnover intentions on teachers in indonesia: The role of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment", *Social Values & Society*, Vol. 4 No. 2, pp. 30–36, doi: [10.26480/svs.02.2022.30.36](https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.30.36).
13. Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. and Lance, C.E. (1999), "Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72 No. 4, pp. 463–483, doi: [10.1348/096317999166798](https://doi.org/10.1348/096317999166798).
14. Farh, J.-L., Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 16 No. 4, pp. 705–721, doi: [10.1177/014920639001600404](https://doi.org/10.1177/014920639001600404).
15. Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 82 No. 6, pp. 827–844, doi: [10.1037/0021-9010.82.6.827](https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827).
16. Greene, C.N. and Organ, D.W. (1973), "An Evaluation of Causal Models Linking the Received Role with Job Satisfaction", *Administrative Science Quarterly*, [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], Vol. 18 No. 1, pp. 95–103, doi: [10.2307/2391931](https://doi.org/10.2307/2391931).
17. Hatfield, J.D. and Huseman, R.C. (1982), "Perceptual Congruence About Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 25 No. 2, pp. 349–358, doi: [10.5465/255996](https://doi.org/10.5465/255996).
18. Heneman, H.G. and Schwab, D.P. (1985), "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement*", *International Journal of Psychology*, Vol. 20 No. 1, pp. 129–141, doi: [10.1080/00207598508247727](https://doi.org/10.1080/00207598508247727).
19. Heneman, R.L., Greenberger, D.B. and Strasser, S. (1988), "The Relationship Between Pay-for-Performance Perceptions and Pay Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 41 No. 4, pp. 745–759, doi: [10.1111/j.1744-6570.1988.tb00651.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00651.x).
20. Hennessey, H.W., Perrewe, P.L. and Hochwarter, W.A. (1992), "Impact of Benefit Awareness on Employee and Organizational Outcomes: A Longitudinal Field Examination", *Benefits*

- Quarterly*, International Society of Certified Employee Benefit Specialists, Brookfield, United States, Vol. 8 No. 2, p. 90.
21. Horenstein, B. (1993), “Job Satisfaction of Academic Librarians: An Examination of the Relationships Between Satisfaction, Faculty Status, and Participation”, *College & Research Libraries*, Vol. 54 No. 3, pp. 255–269, doi: [10.5860/crl.54.03.255](https://doi.org/10.5860/crl.54.03.255).
 22. Irefin, P. and Mechanic, M.A. (n.d.). “Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state.”, *Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 19 No. 3, pp. 33-41.
 23. Iverson, R.D. and Deery, M. (1997), “Turnover culture in the hospitality industry”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 4, pp. 71–82, doi: [10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x).
 24. Johnston, M.W., Varadarajan, P. “Rajan”, Futrell, C.M. and Sager, J. (1987), “The Relationship Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among New Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Routledge, Vol. 7 No. 3, pp. 29–38, doi: [10.1080/08853134.1987.10754466](https://doi.org/10.1080/08853134.1987.10754466).
 25. Joo, S.-H. and Grable, J.E. (2000), “Improving Employee Productivity: The Role of Financial Counseling and Education”, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 37 No. 1, pp. 2–15, doi: [10.1002/j.2161-1920.2000.tb01022.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2000.tb01022.x).
 26. Kalia, P., Singla, M. and Kaushal, R. (2024), “Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 73 No. 11, pp. 96–121, doi: [10.1108/IJPPM-01-2022-0057](https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0057).
 27. Kim, D.-O. (1996), “Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 35 No. 2, pp. 227–244, doi: [10.1111/j.1468-232X.1996.tb00404.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00404.x).
 28. Kovach, K.A. (1995), “Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization’s performance”, *Employment Relations Today*, Vol. 22 No. 2, pp. 93–107, doi: [10.1002/ert.3910220209](https://doi.org/10.1002/ert.3910220209).
 29. Központi Statisztikai Hivatal. (2024), *A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai*. Elérhető: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html (Hozzáférés: 2024. szeptember 10.)
 30. Központi Statisztikai Hivatal. (2024), KSH monitor - Foglalkoztatottak, munkanélküliek <https://www.ksh.hu/heti-monitor/foglalkoztatottak-munkanelkuliek.html> (Hozzáférés: 2024. szeptember 10.)
 31. Lawler, E.E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

32. Lawler, E.E. (1986), *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass Inc.
33. Levitt, M.J., Silver, M.E. and Franco, N. (1996), “Troublesome Relationships: A Part of Human Experience”, *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 13 No. 4, pp. 523–536, doi: [10.1177/0265407596134003](https://doi.org/10.1177/0265407596134003).
34. Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, American Psychological Association, US, Vol. 108 No. 2, pp. 171–194, doi: [10.1037/0033-2909.108.2.171](https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171).
35. Miller, K.I. and Monge, P.R. (1986), “Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 29 No. 4, pp. 727–753, doi: [10.5465/255942](https://doi.org/10.5465/255942).
36. Muchinsky, P.M. and Morrow, P.C. (1980), “A multidisciplinary model of voluntary employee turnover”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 263–290, doi: [10.1016/0001-8791\(80\)90022-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90022-6).
37. O’Driscoll, M.P. and Randall, D.M. (n.d.). “Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment”, *Applied Psychology*, Vol. 48 No. 2, pp. 197-209.
38. O’Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986), “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 71 No. 3, pp. 492–499, doi: [10.1037/0021-9010.71.3.492](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492).
39. Oliver, N. (1990), “Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 19–31, doi: [10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x).
40. Pfeffer, J. and Davis-Blake, A. (1992), “Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution, and Turnover among College Administrators”, *ILR Review*, SAGE Publications Inc, Vol. 45 No. 4, pp. 753–763, doi: [10.1177/001979399204500410](https://doi.org/10.1177/001979399204500410).
41. Pohlen, T.L. and La Londe, B.J. (1994), “Implementing activity-based costing (ABC) in logistics”, *Journal of Business Logistics*, Blackwell Publishing Ltd., Hoboken, United Kingdom, Vol. 15 No. 2, p. 1.
42. Rainey, H.G. and Watson, S.A. (1996), “Transformational leadership and middle management: towards a role for mere mortals”, *International Journal of Public Administration*, Routledge, Vol. 19 No. 6, pp. 763–800, doi: [10.1080/01900699608525120](https://doi.org/10.1080/01900699608525120).

43. Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], Vol. 15 No. 2, pp. 150–163, doi: [10.2307/2391486](https://doi.org/10.2307/2391486).
44. Senatra, P.T. (1980), "Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm", *The Accounting Review*, American Accounting Association, Vol. 55 No. 4, pp. 594–603.
- 45.
46. Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259–293, doi: [10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x).
47. Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 37 No. 4, pp. 765–802, doi: [10.5465/256600](https://doi.org/10.5465/256600).
48. Whitener, E.M. and Walz, P.M. (1993), "Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42 No. 3, pp. 265–281, doi: [10.1006/jvbe.1993.1019](https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019).
49. Williams, M.L. (1995), "Antecedents of Employee Benefit Level Satisfaction: A Test of a Model", *Journal of Management*, Vol. 21 No. 6, pp. 1097–1128, doi: [10.1177/014920639502100605](https://doi.org/10.1177/014920639502100605).
50. Abugre, J.B. (2017), "Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations", *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, Vol. 25 No. 2, pp. 198–216, doi: [10.1108/IJOA-09-2016-1068](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068).
51. Abugre, J.B. and Acquaaah, M. (2022), "A contextual study of co-worker relationship and turnover intentions: the mediating role of employee cynicism", *African Journal of Economic and Management Studies*, Emerald Publishing Limited, Vol. 13 No. 2, pp. 219–235, doi: [10.1108/AJEMS-08-2021-0384](https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0384).
52. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. and Abadi, M. (2020), "The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention", *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 3, pp. 641–652.
53. Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K. and Abadi, M. (2020), "The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention", *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 3, pp. 641–652.
54. Adams, J.S. (1963), "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 No. 5, p. 422.

55. Adams, J.S. (1965), "Inequity In Social Exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, pp. 267–299, doi: [10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
56. Adler, P.S. and Borys, B. (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No. 1, p. 61, doi: [10.2307/2393986](https://doi.org/10.2307/2393986).
57. Ahmad, A., Bibi, P. and Majid, A.H. (2016), "Co-worker Support as Moderator on the Relationship between Compensation and Transactional Leadership in Organizational Commitment.", *International Journal of Economic Perspectives*, Vol. 10 No. 4.
58. Aiyebilehin, A.J., Odiachi, R. and Omoregie, B. (2020), "Leadership Styles, Promotion Opportunities, and Salary as Correlates of Turnover Intentions among Librarians in Nigerian University Libraries", *IAFOR Journal of Literature & Librarianship*, Vol. 9 No. 2.
59. Ajzen, M. and Taskin, L. (2021), "The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach", *Information and Organization*, Vol. 31 No. 4, p. 100364, doi: [10.1016/j.infoandorg.2021.100364](https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364).
60. Akgunduz, Y. and Sanli, S.C. (2017), "The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 31, pp. 118–125, doi: [10.1016/j.jhtm.2016.12.002](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002).
61. Akhtar, Ch.S., Aamir, A., Khurshid, M.A., Abro, M.M.Q. and Hussain, J. (2015), "Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 210, pp. 251–259, doi: [10.1016/j.sbspro.2015.11.365](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365).
62. Akpom, C. and Ibegbulam, I. (2023), "Relationship between rewards system and employee intention to leave: Preliminary survey of librarians in federal university libraries in Nigeria", *JOURNAL OF ACADEMIC LIBRARIANSHIP*, Vol. 49 No. 3, doi: [10.1016/j.acalib.2023.102712](https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102712).
63. Al Mehrzi, N. and Singh, S.K. (2016), "Competing through employee engagement: a proposed framework", edited by Sanjay Kumar Singh, T.F.B. and J.H. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 65 No. 6, pp. 831–843, doi: [10.1108/IJPPM-02-2016-0037](https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037).
64. Al Shafer, S. and Zreik, M. (2022), "The Impact of Job Characteristics and Value Congruence on Employee Retention: An Empirical Study from Lebanon", *JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS*, Vol. 9 No. 3, pp. 171–180, doi: [10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0171](https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0171).
65. Alagaraja, M. (2020), "Wellbeing in the Workplace: A New Conceptual Model and Implications for Practice", in Dhiman, S. (Ed.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-*

- Being*, Springer International Publishing, Cham, pp. 1–22, doi: [10.1007/978-3-030-02470-3_69-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_69-1).
66. Alavinia, S.M., de Boer, A.G.E.M., van Duivenbooden, J.C., Frings-Dresen, M.H.W. and Burdorf, A. (2009), “Determinants of work ability and its predictive value for disability”, *Occupational Medicine*, Vol. 59 No. 1, pp. 32–37, doi: [10.1093/occmed/kqn148](https://doi.org/10.1093/occmed/kqn148).
 67. Alboliteh, M. (2023), “Leadership Styles of Nurse Managers and Employees’ Organizational Commitment during the COVID-19 Pandemic”, *Dubai Medical Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 36–45, doi: [10.1159/000526315](https://doi.org/10.1159/000526315).
 68. Alhmoud, A. and Rjoub, H. (2019), “Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context”, *SAGE OPEN*, Vol. 9 No. 2, doi: [10.1177/2158244019840118](https://doi.org/10.1177/2158244019840118).
 69. Alhmoud, A. and Rjoub, H. (2020), “Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan”, *SAGE OPEN*, Vol. 10 No. 3, doi: [10.1177/2158244020957039](https://doi.org/10.1177/2158244020957039).
 70. Ali, B.J. and Anwar, G. (2021), “Employee Turnover Intention and Job Satisfaction”, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, Vol. 7 No. 6, pp. 22–30, doi: [10.22161/ijaems.76.3](https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3).
 71. Alkhateri, A., Abuelhassan, A., Khalifa, G., Nusari, M. and Ameen, A. (2018), “The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment”, *International Business Management*, Vol. 12, pp. 477–492, doi: [10.3923/ibm.2018.477.492](https://doi.org/10.3923/ibm.2018.477.492).
 72. Allen, D.G. (2008), *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, Report, The SHRM Foundation, Alexandria, VA, USA.
 73. Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 29 No. 1, pp. 99–118, doi: [10.1177/014920630302900107](https://doi.org/10.1177/014920630302900107).
 74. Allen, M.R., Adomdza, G.K. and Meyer, M.H. (2015), “Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes”, *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 371–379, doi: [10.1016/j.jbusres.2014.06.021](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.021).
 75. Allen, M.W. (1995), “Communication concepts related to perceived organizational support”, *Western Journal of Communication*, Routledge, Vol. 59 No. 4, pp. 326–346, doi: [10.1080/10570319509374525](https://doi.org/10.1080/10570319509374525).
 76. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1–18, doi: [10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x).

77. Aloisi, A. and De Stefano, V. (2020), "Regulation and the future of work: The employment relationship as an innovation facilitator", *International Labour Review*, Vol. 159 No. 1, pp. 47–69, doi: [10.1111/ilr.12160](https://doi.org/10.1111/ilr.12160).
78. Alrazehi, H.A.A.-W., Amirah, N.A. and Emam, A.S.M. (2021), "The Mediation Effect of Job Satisfaction between Reward System and Training and Development on Employee Retention in Yemen's Banking Sector", *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, Vol. 4 No. 4, pp. 215–228, doi: [10.53894/ijirss.v4i4.100](https://doi.org/10.53894/ijirss.v4i4.100).
79. Anitha, J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 63 No. 3, pp. 308–323, doi: [10.1108/IJPPM-01-2013-0008](https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008).
80. Argenti, P. (2003), *Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York.
81. Arianto, A. and Syihabudhin. (2018), "The Influence of Reward on Turnover Intention with the Organizational Commitment as an Intervening Variable (A Study on Group I and II Employee at Djatiroto Sugar Factory)", in Soesetio, Y. (Ed.), , presented at the FIRST INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE ON ECONOMICS AND BUSINESS (IRCEB), pp. 308–323, doi: [10.18502/kss.v3i3.1891](https://doi.org/10.18502/kss.v3i3.1891).
82. Armstrong, M. (2007), *A Handbook of Employee Reward Management and Practice (2nd Ed.)*, Kogan Page, London.
83. Armstrong, M. (2016), *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management.*, Kogan Page Publishers.
84. Armstrong, M. and Brown, D. (2006), *Strategic Reward: Making It Happen*, Kogan Page Publishers.
85. Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N.D. (2009), "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 1, pp. 201–220, doi: [10.1348/096317908X288838](https://doi.org/10.1348/096317908X288838).
86. Arnold, T. and Spell, C.S. (2006), "THE RELATIONSHIP BETWEEN JUSTICE AND BENEFITS SATISFACTION", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 No. 4, pp. 599–620, doi: [10.1007/s10869-005-9006-1](https://doi.org/10.1007/s10869-005-9006-1).
87. Artz, B. (2010), "Fringe benefits and job satisfaction", *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 31 No. 6, pp. 626–644, doi: [10.1108/01437721011073346](https://doi.org/10.1108/01437721011073346).
88. Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X. (2002), "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 267–285, doi: [10.1002/job.138](https://doi.org/10.1002/job.138).

89. Ashbel, T., Shahid, A., Zafar, Z. and Mehnaz, G. (2020), "Impact of Envy on Employee Wellbeing: Role of Self-efficacy and Job Satisfaction", *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 30 No. 2.
90. Ashraf, M.A. (2020), "Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM", *Journal of Global Responsibility*, Emerald Publishing Limited, Vol. 11 No. 4, pp. 407–436, doi: [10.1108/JGR-01-2020-0010](https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010).
91. Ashraf, M.A. (2019), "The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 31 No. 2, pp. 78–94, doi: [10.1108/JWL-12-2017-0113](https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113).
92. Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A. and Hu, W. (2023), "Impact of perceived supervisor support and leader-member exchange on employees' intention to leave in public sector museums: A parallel mediation approach", *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, Vol. 14, doi: [10.3389/fpsyg.2023.1131896](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896).
93. Atouba, Y. (2018), "Tackling the Turnover Challenge Among IT Workers: Examining the Role of Internal Communication Adequacy, Employee Work Participation, and Organizational Identification", *COMMUNICATION REPORTS*, Vol. 31 No. 3, pp. 174–187, doi: [10.1080/08934215.2018.1497180](https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180).
94. Atouba, Y.C. and Lammers, J.C. (2020), "Examining the relationships between participative organisational communication practices and burnout among IT professionals", *Total Quality Management & Business Excellence*, Routledge, Vol. 31 No. 7–8, pp. 814–828, doi: [10.1080/14783363.2018.1447367](https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1447367).
95. Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. and Palmer, N.F. (2010), "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time", *Journal of Occupational Health Psychology*, Educational Publishing Foundation, US, Vol. 15 No. 1, pp. 17–28, doi: [10.1037/a0016998](https://doi.org/10.1037/a0016998).
96. Azeem, S.M. (2010), "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman", *Psychology*, Vol. 01 No. 04, pp. 295–299, doi: [10.4236/psych.2010.14038](https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038).
97. Azeez, S. (2017), "Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature", *Journal of Economics, Management and Trade*, Vol. 18 No. 2, pp. 1–10, doi: [10.9734/JEMT/2017/32997](https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997).
98. Bakker, A.B. (2015), "A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation", *Public Administration Review*, Vol. 75 No. 5, pp. 723–732, doi: [10.1111/puar.12388](https://doi.org/10.1111/puar.12388).

99. Bamberger, P. and Belogolovsky, E. (2010), “The Impact of Pay Secrecy on Individual Task Performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 4, pp. 965–996, doi: [10.1111/j.1744-6570.2010.01194.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01194.x).
100. Bartlett, K.R. and McKinney, W.R. (2004), “A Study of the Role of Professional Development, Job Attitudes, and Turnover among Public Park and Recreation Employees: Journal of Park & Recreation Administration”, *Journal of Park & Recreation Administration*, Sagamore Publishing, Vol. 22 No. 4, pp. 62–80.
101. Bashir, M.S., Haider, S., Asadullah, M.A., Ahmed, M. and Sajjad, M. (2020), “Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Role of Procedural Justice and Career Growth Opportunities”, *Sage Open*, SAGE Publications, Vol. 10 No. 2, p. 2158244020933336, doi: [10.1177/2158244020933336](https://doi.org/10.1177/2158244020933336).
102. Bateman, T.S. and Strasser, S. (1984), “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 27 No. 1, pp. 95–112, doi: [10.5465/255959](https://doi.org/10.5465/255959).
103. Batt, R. and Colvin, A.J.S. (2011), “An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 54 No. 4, pp. 695–717, doi: [10.5465/amj.2011.64869448](https://doi.org/10.5465/amj.2011.64869448).
104. Belete, A. (2018), “Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review”, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 23-31., doi: [10.4172/2169-026X.1000253](https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253).
105. Belogolovsky, E. and Bamberger, P.A. (2014), “Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 57 No. 6, pp. 1706–1733, doi: [10.5465/amj.2012.0937](https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937).
106. Berg, T. van den, Elders, L., Zwart, B. de and Burdorf, A. (2008), “The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review”, *Occupational and Environmental Medicine*, BMJ Publishing Group Ltd, doi: [10.1136/oem.2008.039883](https://doi.org/10.1136/oem.2008.039883).
107. Bibi, P., Pangil, F., Johanim, J. and Ahmad, A. (2017), “The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment”, *International Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, pp. 378–391.
108. Bimpong, K.A.A., Khan, A., Slight, R., Tolley, C.L. and Slight, S.P. (2020), “Relationship between labour force satisfaction, wages and retention within the UK National Health Service: a systematic review of the literature”, *BMJ Open*, British Medical Journal Publishing Group, Vol. 10 No. 7, p. e034919, doi: [10.1136/bmjopen-2019-034919](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-034919).

109. Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction, New Brunswick.
110. Böckerman, P. and Ilmakunnas, P. (2009), “Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 48 No. 1, pp. 73–96, doi: [10.1111/j.1468-232X.2008.00546.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00546.x).
111. Bogler, R. and Nir, A.E. (2012), “The importance of teachers’ perceived organizational support to job satisfaction: What’s empowerment got to do with it?”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 No. 3, pp. 287–306, doi: [10.1108/09578231211223310](https://doi.org/10.1108/09578231211223310).
112. Borry, E.L. (2016), “A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale”, *International Public Management Journal*, Vol. 19 No. 4, pp. 573–593, doi: [10.1080/10967494.2016.1143421](https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1143421).
113. Boßow-Thies, S. and Panten, G. (2009), “Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS)”, in Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. and Wolf, J. (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 365–380, doi: [10.1007/978-3-322-96406-9_24](https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_24).
114. Bowie-McCoy, S.W., Wendt, A.C. and Chope, R. (1993), “Gainsharing in public accounting: Working smarter and harder.”, *Industrial Relations*, Vol. 32 No. 3, p. 432.
115. Bozeman, B. (2000), *Bureaucracy and Red Tape*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
116. Bozeman, B. and Feeney, M.K. (2011), *Rules and Red Tape: A Prism for Public Administration Theory and Research.*, M.E. Sharpe, Armonk.
117. Bray, N.J. and Williams, L. (2017), “A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master’s institution in the United States”, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Routledge, Vol. 39 No. 5, pp. 487–502, doi: [10.1080/1360080X.2017.1354757](https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354757).
118. Brenda, K.B. and Onuoha, B.C. (2016), “Reward Management Strategies And Organizational Commitment In The Banking Industry In Yenagoa, Bayelsa State.”, *International Journal of Advanced Academic Research*, Vol. 2 No. 8.
119. Brett, J.M. and Stroh, L.K. (2003), “Working 61 plus hours a week: Why do managers do it?”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 88 No. 1, pp. 67–78, doi: [10.1037/0021-9010.88.1.67](https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67).
120. Brewer, G.A. (2005), “In the Eye of the Storm: Frontline Supervisors and Federal Agency Performance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 No. 4, pp. 505–527, doi: [10.1093/jopart/mui031](https://doi.org/10.1093/jopart/mui031).

121. Brill, S. and McCartney, A. (2008), “Stopping the Revolving Door: Increasing Teacher Retention”, *Politics & Policy*, Vol. 36 No. 5, pp. 750–774, doi: [10.1111/j.1747-1346.2008.00133.x](https://doi.org/10.1111/j.1747-1346.2008.00133.x).
122. Brown, O., Paz-Aparicio, C. and Revilla, A. (2019), “Leader’s communication style, LMX and organizational commitment A study of employee perceptions in Peru”, *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*, Vol. 40 No. 2, pp. 230–258, doi: [10.1108/LODJ-03-2018-0129](https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129).
123. Bryant, P.C. and Allen, D.G. (2013), “Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent”, *Compensation & Benefits Review*, SAGE Publications Inc, Vol. 45 No. 3, pp. 171–175, doi: [10.1177/0886368713494342](https://doi.org/10.1177/0886368713494342).
124. Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M. and Partlow, C. (2017), “The influence of restaurant co-workers’ perceived warmth and competence on employees’ turnover intentions: The mediating role of job attitudes”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT*, Vol. 60, pp. 13–22, doi: [10.1016/j.ijhm.2016.09.008](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008).
125. Butler, S. and Skipper, J.K. (1983), “Working the circuit: An explanation of employee turnover in the restaurant industry”, *Sociological Spectrum*, Vol. 3 No. 1, pp. 19–33, doi: [10.1080/02732173.1983.9981679](https://doi.org/10.1080/02732173.1983.9981679).
126. Cable, D.M. and Judge, T.A. (1994), “Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective”, *Personnel Psychology*, Vol. 47 No. 2, pp. 317–348, doi: [10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x).
127. Canaff, A.L. and Wright, W. (2004), “high anxiety: counseling the job-insecure client”, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 41 No. 1, pp. 2–10, doi: [10.1002/j.2161-1920.2004.tb00872.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00872.x).
128. Cao, Z., Chen, J. and Song, Y. (2013), “Does Total Rewards Reduce the Core Employees’ Turnover Intention?”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 20, pp. 62–75, doi: [10.5539/ijbm.v8n20p62](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n20p62).
129. Cappelli, P. (1999), *The New Deal at Work.*, Harvard Business School Press, Boston.
130. Carraher, S. (2011), “Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania”, *BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT*, Vol. 6 No. 1, pp. 25–52, doi: [10.1108/17465261111100905](https://doi.org/10.1108/17465261111100905).
131. Carraher, S.M. and Carraher, S.C. (2005), “Felt Fair Pay of Small to Medium-sized Enterprise Owners in Finland and Lavia: An Examination of Jaques’ Equality Construct*”, *Journal of Small Business Strategy (Archive Only)*, Vol. 16 No. 1, pp. 1–8.

132. Carter, R.B. and Van Auken, H. (2005), "Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities", *Entrepreneurship & Regional Development*, Routledge, Vol. 17 No. 2, pp. 129–144, doi: [10.1080/08985620500067548](https://doi.org/10.1080/08985620500067548).
133. Chan, K.W. and Wan, E.W. (2012), "How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism", *Journal of Marketing*, SAGE Publications Inc, Vol. 76 No. 1, pp. 119–137, doi: [10.1509/jm.10.0202](https://doi.org/10.1509/jm.10.0202).
134. Chan, S.H. and Kuok, O.M. (2011), "A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Routledge, Vol. 10 No. 4, pp. 421–441, doi: [10.1080/15332845.2011.588579](https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579).
135. Chan, S.H.J., Mai, X., Kuok, O.M.K. and Kong, S.H. (2016), "The influence of satisfaction and promotability on the relation between career adaptability and turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 92, pp. 167–175, doi: [10.1016/j.jvb.2015.12.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.003).
136. Chen, C.-A. (2012), "Sector Imprinting: Exploring its Impacts on Managers' Perceived Formalized Personnel Rules, Perceived Red Tape, and Current Job Tenure", *The American Review of Public Administration*, Vol. 42 No. 3, pp. 320–340, doi: [10.1177/0275074011402492](https://doi.org/10.1177/0275074011402492).
137. Chen, Y., Friedman, R. and Simons, T. (2014), "The gendered trickle-down effect How mid-level managers' satisfaction with senior managers' supervision affects line employee's turnover intentions", *CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL*, Vol. 19 No. 7, pp. 836–856, doi: [10.1108/CDI-02-2014-0031](https://doi.org/10.1108/CDI-02-2014-0031).
138. Chew, J. and Chan, C.C.A. (2008), "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay", *International Journal of Manpower*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 29 No. 6, pp. 503–522, doi: [10.1108/01437720810904194](https://doi.org/10.1108/01437720810904194).
139. Chia-An Tsai, J. and Kang, T.-C. (2019), "Reciprocal intention in knowledge seeking: Examining social exchange theory in an online professional community", *International Journal of Information Management*, Vol. 48, pp. 161–174, doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.008](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.008).
140. Chiaburu, D.S. and Harrison, D.A. (2008), "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance.", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 5, p. 1082.
141. Chiaburu, D.S., Thundiyil, T. and Wang, J. (2014), "Alienation and its correlates: A meta-analysis", *European Management Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 24–36, doi: [10.1016/j.emj.2013.06.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.003).

142. Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2010), “Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee–organization service value congruence”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 632–640, doi: [10.1016/j.ijhm.2009.11.005](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.005).
143. Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2011), “Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 3–9, doi: [10.1016/j.ijhm.2010.03.007](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.007).
144. Chiboiwa, M.W., Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2010), “An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe”, *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No. 10, pp. 2103–2109.
145. Chin, W.W. (1998), “The partial least squares approach for structural equation modeling”, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, US, pp. 295–336.
146. Chiu, S.-F. and Chen, H.-L. (2005), “Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 523–540, doi: [10.2224/sbp.2005.33.6.523](https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523).
147. Choi, S. (2011), “Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 41 No. 2, pp. 185–204, doi: [10.1177/0275074010373275](https://doi.org/10.1177/0275074010373275).
148. Chordiya, R. (2022), “Organizational Inclusion and Turnover Intentions of Federal Employees with Disabilities”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 42 No. 1, pp. 60–87, doi: [10.1177/0734371X20942305](https://doi.org/10.1177/0734371X20942305).
149. Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G. and Han, H. (2021), “A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates?”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH*, Vol. 18 No. 12, doi: [10.3390/ijerph18126616](https://doi.org/10.3390/ijerph18126616).
150. Claessen, D.K. (2013), “Writing Operating Procedures: Developing Procedures to Support Employee Task Training and Process Best Practice”, *TECHNICAL COMMUNICATION*, Soc Technical Communication, Fairfax, Vol. 60 No. 4, pp. 319–320.
151. Clampitt, P.G. and Downs, C.W. (1993), “Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study”, *The Journal of Business Communication* (1973), SAGE Publications, Vol. 30 No. 1, pp. 5–28, doi: [10.1177/002194369303000101](https://doi.org/10.1177/002194369303000101).

152. Conroy, S., Roumpi, D., Delery, J. and Gupta, N. (2022), “Pay Volatility and Employee Turnover in the Trucking Industry”, *JOURNAL OF MANAGEMENT*, Vol. 48 No. 3, pp. 605–629, doi: [10.1177/01492063211019651](https://doi.org/10.1177/01492063211019651).
153. Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986), “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 11 No. 1, pp. 55–70, doi: [10.5465/amr.1986.4282625](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625).
154. Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874–900, doi: [10.1177/0149206305279602](https://doi.org/10.1177/0149206305279602).
155. Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. and Kohn, L. (2005), “Pay Satisfaction and Organizational Outcomes”, *Personnel Psychology*, Vol. 58 No. 3, pp. 613–640, doi: [10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x).
156. Curtis, S. and Wright, D. (2001), “Retaining employees – the fast track to commitment”, *Management Research News*, MCB UP Ltd, Vol. 24 No. 8/9, pp. 59–64, doi: [10.1108/01409170110782964](https://doi.org/10.1108/01409170110782964).
157. Dad, H., Ali, R., Janjua, M.Z.Q., Shahzad, S. and Khan, M.S. (2010), “Comparison of the Frequency and Effectiveness of Positive and Negative Reinforcement Practices in Schools”, *Contemporary Issues in Education Research*, Clute Institute, Vol. 3 No. 1, pp. 127–136.
158. Dajnoki K., Ujhelyi M. and Filep R. (2021), “Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján”, *Studia Mundi – Economica*, Vol. 8 No. 2, pp. 2–12, doi: [10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12](https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12).
159. Danna, K. and Griffin, R.W. (1999), “Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature”, *Journal of Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 357–384, doi: [10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9).
160. Das, B.L. and Baruah, M. (2013), “Employee Retention: A Review of Literature”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 08–16, doi: [10.9790/487X-1420816](https://doi.org/10.9790/487X-1420816).
161. Dash, G. and Paul, J. (2021), “CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 173, p. 121092, doi: [10.1016/j.techfore.2021.121092](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092).
162. Dawley, D., Houghton, J.D. and Bucklew, N.S. (2010), “Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”, *The Journal of Social Psychology*, Routledge, Vol. 150 No. 3, pp. 238–257, doi: [10.1080/00224540903365463](https://doi.org/10.1080/00224540903365463).

163. Day, A. and Randell, K.D. (2014), “Building a Foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being”, *Workplace Well-Being*, John Wiley & Sons, Ltd, pp. 1–26, doi: [10.1002/9781118469392.ch1](https://doi.org/10.1002/9781118469392.ch1).
164. De Gieter, S. and Hofmans, J. (2015), “How reward satisfaction affects employees’ turnover intentions and performance: an individual differences approach”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 200–216, doi: [10.1111/1748-8583.12072](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072).
165. De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R. and Jegers, M. (2012), “Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 42 No. 1, pp. 50–67, doi: [10.2753/IMO0020-8825420103](https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420103).
166. de la Torre-Ruiz, J., Vidal-Salazar, M. and Cerdón-Pozo, E. (2017), “Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees’ organizational commitment and turnover intentions”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Vol. 30 No. 13, pp. 2097–2120, doi: [10.1080/09585192.2017.1314315](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315).
167. De Neve, J.-E. and Ward, G. (2023), “Measuring workplace wellbeing”, Wellbeing Research Centre.
168. De Nobile, J. and Bilgin, A. (2022), “A Structural Model to Explain Influences of Organisational Communication on the Organisational Commitment of Primary School Staff”, *EDUCATION SCIENCES*, Vol. 12 No. 6, doi: [10.3390/educsci12060395](https://doi.org/10.3390/educsci12060395).
169. de Ruyter, K., Wetzels, M. and Feinberg, R. (2001), “Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15 No. 2, pp. 23–35, doi: [10.1002/dir.1008](https://doi.org/10.1002/dir.1008).
170. De Vos, A., Dewettinck, K. and Buyens, D. (2009), “The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Routledge, Vol. 18 No. 1, pp. 55–80, doi: [10.1080/13594320801966257](https://doi.org/10.1080/13594320801966257).
171. Deci, E.L. (1972), “The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8 No. 2, pp. 217–229, doi: [10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5).
172. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), “The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior”, *Psychological Inquiry*, Routledge, Vol. 11 No. 4, pp. 227–268, doi: [10.1207/S15327965PLI1104_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).

173. DeCicco, J., Laschinger, H. and Kerr, M. (2006), “Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses’ organizational commitment in nursing homes.”, *Journal of Gerontological Nursing*, Vol. 32 No. 5, pp. 49-56.
174. DeHart-Davis, L. (2008), “Green Tape: A Theory of Effective Organizational Rules”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19 No. 2, pp. 361–384, doi: [10.1093/jopart/mun004](https://doi.org/10.1093/jopart/mun004).
175. DeHart-Davis, L. (2009), “Green Tape and Public Employee Rule Abidance: Why Organizational Rule Attributes Matter”, *Public Administration Review*, Vol. 69 No. 5, pp. 901–910, doi: [10.1111/j.1540-6210.2009.02039.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02039.x).
176. DeHart-Davis, L. (2017), *Creating Effective Rules in Public Sector Organizations*, Creating effective rules in public sector organizations., Washington.
177. DeHart-Davis, L. and Pandey, S.K. (2005), “Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 15 No. 1, pp. 133–148, doi: [10.1093/jopart/mui007](https://doi.org/10.1093/jopart/mui007).
178. DeHart-Davis, L., Davis, R.S. and Mohr, Z. (2015), “Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 25 No. 3, pp. 849–876, doi: [10.1093/jopart/muu038](https://doi.org/10.1093/jopart/muu038).
179. Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010), *From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance*. In Bakker A. B., Leiter M. P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York.
180. Demerouti, E., Soyer, L.M.A., Vakola, M. and Xanthopoulou, D. (2021), “The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 374–399, doi: [10.1111/joop.12330](https://doi.org/10.1111/joop.12330).
181. Den Hartog, D.N. and Verburg, R.M. (1997), “Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 8 No. 4, pp. 355–391, doi: [10.1016/S1048-9843\(97\)90020-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90020-5).
182. Diamantopoulos, A. and Sigauw, J.A. (2000), “Introducing LISREL : A Guide for the Uninitiated”, SAGE Publications Ltd, pp. 1–192.
183. Diedericks, E. and Rothmann, S. (2014), “Flourishing of information technology professionals : effects on individual and organisational outcomes”, *South African Journal of Business Management*, AOSIS, Vol. 45 No. 1, pp. 27–41, doi: [10.10520/EJC151238](https://doi.org/10.10520/EJC151238).
184. Diener, E. (1984), “Subjective well-being”, *Psychological Bulletin*, American Psychological Association, US, Vol. 95 No. 3, pp. 542–575, doi: [10.1037/0033-2909.95.3.542](https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542).

185. Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 11 No. 3, pp. 618–634, doi: [10.5465/amr.1986.4306242](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242).
186. DiFiore, B. (2000), “Small business no longer has to mean small benefits”, *Employee Benefits Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 9–13.
187. DiPietro, R.B., Moreo, A. and Cain, L. (2020), “Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 139–163, doi: [10.1080/19368623.2019.1605956](https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956).
188. Donahue, A.K., Jacobson, W.S., Robbins, M.D. and Rubin, E.V. (2004), “Management and performance outcomes in state government.”, *The Art of Governance: Analyzing Management and Administration*, pp. 125-151.
189. Du, P.J. and Roodt, G. (2010), “Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions : original research”, *SA Journal of Industrial Psychology*, AOSIS, Vol. 36 No. 1, pp. 1–13, doi: [10.10520/EJC89193](https://doi.org/10.10520/EJC89193).
190. Duarte, A. and Silva, V. (2023), “Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees’ Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction”, *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, Vol. 13 No. 10, doi: [10.3390/admsci13100216](https://doi.org/10.3390/admsci13100216).
191. Duarte, A.P., R. Gomes, D. and Neves, J.G. das. (2015), “Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel : the mediating role of perceived organizational support”, *Dos Algarves*, Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, No. 25, pp. 103–123.
192. Dubinsky, A.J., Anderson, R.E. and Mehta, R. (2000), “Importance of Alternative Rewards: Impact Of Managerial Level”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 427–440, doi: [10.1016/S0019-8501\(99\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00070-X).
193. Duffield, C., Roche, M., O’Brien-Pallas, L., Catling-Paull, C. and King, M. (2009), “Staff satisfaction and retention and the role of the Nursing Unit Manager”, *COLLEGIAN*, Vol. 16 No. 1, pp. 11–17, doi: [10.1016/j.colegn.2008.12.004](https://doi.org/10.1016/j.colegn.2008.12.004).
194. Dulebohn, J.H., Molloy, J.C., Pichler, S.M. and Murray, B. (2009), “Employee benefits: Literature review and emerging issues”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 86–103, doi: [10.1016/j.hrmr.2008.10.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001).
195. Dwyler, J. (2009), *The Business Communication Handbook (8th Ed.)*, Pearson, Frenchs Forest.

196. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 86 No. 1, pp. 42–51, doi: [10.1037/0021-9010.86.1.42](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42).
197. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 71 No. 3, pp. 500–507, doi: [10.1037/0021-9010.71.3.500](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500).
198. Eisenberger, R., Rhoades, L. and Cameron, J. (1999), "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77 No. 5, p. 1026.
199. Ekere, J.N. and Ugwu, C.I. (2011), "Influence of age, gender and working experience on librarians' job satisfaction in university libraries in Nigeria", *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 2 No. 1.
200. Evans, T. (2013), "Organisational Rules and Discretion in Adult Social Work", *The British Journal of Social Work*, Vol. 43 No. 4, pp. 739–758, doi: [10.1093/bjsw/bcs008](https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs008).
201. Eyupoglu, S.Z. and Tokay, Ö. (2018), "Employee perceptions of organisational democracy and its influence on organisational citizenship behaviour", *South African Journal of Business Management*, AOSIS, Vol. 49 No. 1, pp. 1–9, doi: [10.4102/sajbm.v49i1.397](https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.397).
202. Farkas, A.J. and Tetrick, L.E. (1989), "A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 74 No. 6, pp. 855–868, doi: [10.1037/0021-9010.74.6.855](https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855).
203. Fasbender, U., Wöhrmann, A.M., Wang, M. and Klehe, U.-C. (2019), "Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 111, pp. 24–38, doi: [10.1016/j.jvb.2018.10.006](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.006).
204. Feeley, T. and Barnett, G. (1997), "Predicting employee turnover from communication networks", *HUMAN COMMUNICATION RESEARCH*, Vol. 23 No. 3, pp. 370–387, doi: [10.1111/j.1468-2958.1997.tb00401.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1997.tb00401.x).
205. Ferris, G.R., Witt, L.A. and Hochwarter, W.A. (2001), "Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 86 No. 6, pp. 1075–1082, doi: [10.1037/0021-9010.86.6.1075](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1075).
206. Fields, D.L. (2002), *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Sage, Thousand Oaks.

207. Fischer, S., Hyder, S. and Walker, A. (2020), “The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research”, *Australian Journal of Management*, SAGE Publications Ltd, Vol. 45 No. 4, pp. 662–679, doi: [10.1177/0312896219899450](https://doi.org/10.1177/0312896219899450).
208. Fisher, G.G., Matthews, R.A. and Gibbons, A.M. (2016), “Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research.”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21 No. 1, pp. 3–23, doi: [10.1037/a0039139](https://doi.org/10.1037/a0039139).
209. Fix, B. and Sias, P.M. (2006), “Person-Centered Communication, Leader-Member Exchange, and Employee Job Satisfaction”, *Communication Research Reports*, Routledge, Vol. 23 No. 1, pp. 35–44, doi: [10.1080/17464090500535855](https://doi.org/10.1080/17464090500535855).
210. Fleming, C.J. (2020), “Prosocial rule breaking at the street level: the roles of leaders, peers, and bureaucracy”, *Public Management Review*, Vol. 22 No. 8, pp. 1191–1216, doi: [10.1080/14719037.2019.1619817](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619817).
211. Fox, K.E., Johnson, S.T., Berkman, L.F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L.D. and Kelly, E.L. (2022), “Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review”, *Work & Stress*, Routledge, Vol. 36 No. 1, pp. 30–59, doi: [10.1080/02678373.2021.1969476](https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476).
212. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century.”, *Human Resource Planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 12–25.
213. Frimayasa, A. (2021), “Effect of Compensation, Career Development and Work Environment on Employee Retention (Study on Employees of PT Telkom Witel Tangerang BSD)”, *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, Vol. 3 No. 1, pp. 1715–1730.
214. Fritz, J.M.H. (2002), “How Do I Dislike Thee? Let Me Count the Ways: Constructing Impressions of Troublesome Others at Work”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 410–438, doi: [10.1177/0893318902153004](https://doi.org/10.1177/0893318902153004).
215. Froese, F., Peltokorpi, V., Varma, A. and Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019), “Merit-based Rewards, Job Satisfaction and Voluntary Turnover: Moderating Effects of Employee Demographic Characteristics”, *BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT*, Vol. 30 No. 3, pp. 610–623, doi: [10.1111/1467-8551.12283](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283).
216. Fulmer, I.S. and Chen, Y. (2014), “How Communication Affects Employee Knowledge of and Reactions to Compensation Systems”, *Meeting the Challenge of Human Resource Management*, Routledge.

217. Futrell, C.M. and Parasuraman, A. (1984), “The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover”, *Journal of Marketing*, SAGE Publications Inc, Vol. 48 No. 4, pp. 33–40, doi: [10.1177/002224298404800404](https://doi.org/10.1177/002224298404800404).
218. Gaertner, L. and Insko, C.A. (2000), “Intergroup discrimination in the minimal group paradigm: Categorization, reciprocation, or fear?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 79 No. 1, pp. 77–94, doi: [10.1037/0022-3514.79.1.77](https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.1.77).
219. Galanaki, E. (2019), “Effects of employee benefits on affective and continuance commitment during times of crisis”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, Vol. 41 No. 2, pp. 220–238, doi: [10.1108/IJM-08-2018-0270](https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0270).
220. Gallie, D., Felstead, A. and Green, F. (2012), “Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees 1992–2006”, *Work, Employment and Society*, SAGE Publications Ltd, Vol. 26 No. 5, pp. 806–821, doi: [10.1177/0950017012451633](https://doi.org/10.1177/0950017012451633).
221. García-Serrano, C. (2004), “Temporary Employment, Working Conditions and Expected Exits from Firms”, *LABOUR*, Vol. 18 No. 2, pp. 293–316, doi: [10.1111/j.1121-7081.2004.00268.x](https://doi.org/10.1111/j.1121-7081.2004.00268.x).
222. Gelencsér, M., Kőműves, Z.S., Hollósy-Vadász, G. and Szabó-Szentgróti, G. (2024), “Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, doi: [10.1108/IJOA-09-2023-3961](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961).
223. Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z.S. and Hollósy-Vadász, G. (2023), “The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention”, *Administrative Sciences*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 13 No. 5, p. 121, doi: [10.3390/admsci13050121](https://doi.org/10.3390/admsci13050121).
224. Gentry, W.A., Kuhnert, K.W., Mondore, S.P. and Page, E.E. (2007), “The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis”, *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26 No. 10, pp. 1005–1022, doi: [10.1108/02621710710833432](https://doi.org/10.1108/02621710710833432).
225. Gerhart, B. and Rynes, S. (2003), *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications.*, Sage.
226. Ghani, B., Zada, M., Memon, K.R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., *et al.* (2022), “Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review”, *Sustainability*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 14 No. 5, p. 2885, doi: [10.3390/su14052885](https://doi.org/10.3390/su14052885).

227. Ghani, B., Zada, M., Memon, K.R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., *et al.* (2022), “Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review”, *Sustainability*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 14 No. 5, p. 2885, doi: [10.3390/su14052885](https://doi.org/10.3390/su14052885).
228. Ghorbani, Dr.H., Abdollahi, Dr.S.M. and Mondanipour, I.N. (2013), “An Empirical Study on the Impacts of Market Orientation and Innovation on New Product Success (Case Study: Food Manufacturers in Isfahan, Iran)”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3 No. 9, p. Pages 315-326, doi: [10.6007/IJARBS/v3-i9/214](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/214).
229. Gok, S., Karatuna, I. and Karaca, P.O. (2015), “The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 177, pp. 38–42, doi: [10.1016/j.sbspro.2015.02.328](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328).
230. Goodman, J. and Truss †, C. (2004), “The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative”, *Journal of Change Management*, Routledge, Vol. 4 No. 3, pp. 217–228, doi: [10.1080/1469701042000255392](https://doi.org/10.1080/1469701042000255392).
231. Gouldner, A.W. (1960), “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*, [American Sociological Association, Sage Publications, Inc.], Vol. 25 No. 2, pp. 161–178, doi: [10.2307/2092623](https://doi.org/10.2307/2092623).
232. Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987), “Toward a psychology of dyadic organizing”, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Inc., US, Vol. 9, pp. 175–208.
233. Greenberg, J. (1993), “Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54 No. 1, pp. 81–103, doi: [10.1006/obhd.1993.1004](https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004).
234. Greenglass, E.R., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2001), “Workload and burnout in nurses”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 11 No. 3, pp. 211–215, doi: [10.1002/casp.614](https://doi.org/10.1002/casp.614).
235. Greenhaus, J.H. and Powell, G.N. (2006), “When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 31 No. 1, pp. 72–92, doi: [10.5465/amr.2006.19379625](https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625).
236. Greiner, B., Ockenfels, A. and Werner, P. (2012), “The dynamic interplay of inequality and trust—An experimental study”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 81 No. 2, pp. 355–365, doi: [10.1016/j.jebo.2011.11.004](https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.11.004).
237. Griffeth, R.W. and Hom, P.W. (1995), “The employee turnover process”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 245-293.

238. Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000), “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 463–488, doi: [10.1177/014920630002600305](https://doi.org/10.1177/014920630002600305).
239. Griffith, J. (2004), “Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No. 3, pp. 333–356, doi: [10.1108/09578230410534667](https://doi.org/10.1108/09578230410534667).
240. Grissom, J. (2012), “Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers”, *AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION*, Vol. 42 No. 4, pp. 400–418, doi: [10.1177/0275074011404209](https://doi.org/10.1177/0275074011404209).
241. Gu, Z. and Chi Sen Siu, R. (2009), “Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 5, pp. 561–578, doi: [10.1108/09596110910967809](https://doi.org/10.1108/09596110910967809).
242. Guerrero, S., Jeanblanc, H. and Veilleux, M. (2016), “Development idiosyncratic deals and career success”, *Career Development International*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 1, pp. 19–30, doi: [10.1108/CDI-08-2015-0115](https://doi.org/10.1108/CDI-08-2015-0115).
243. Guest, D.E. and Conway, N. (2004), “Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction”, *Industrial Relations Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 102–121, doi: [10.1111/j.1468-2338.2004.00303.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00303.x).
244. Gumussoy, C.A. (2016), “The Effect of Five-Factor Model of Personality Traits on Turnover Intention among Information Technology IT Professionals”, *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, Akademik Bilişim Araştırmaları Derneği, Vol. 7 No. 22, pp. 7–28, doi: [10.5824/1309-1581.2016.1.001.x](https://doi.org/10.5824/1309-1581.2016.1.001.x).
245. Guthrie, J. (2000), “Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective”, *GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT*, Vol. 25 No. 4, pp. 419–439, doi: [10.1177/1059601100254006](https://doi.org/10.1177/1059601100254006).
246. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), “Motivation through the design of work: test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 No. 2, pp. 250–279, doi: [10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
247. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading.
248. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Thiele, K.O. (2017), “Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling

- methods”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 No. 5, pp. 616–632, doi: [10.1007/s11747-017-0517-x](https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x).
249. Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. and Ray, S. (2021), “An Introduction to Structural Equation Modeling”, in Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P. and Ray, S. (Eds.), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*, Springer International Publishing, Cham, pp. 1–29, doi: [10.1007/978-3-030-80519-7_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1).
250. Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011), “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Routledge, Vol. 19 No. 2, pp. 139–152, doi: [10.2753/MTP1069-6679190202](https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202).
251. Hales, T., Nochajski, T., Green, S. and Koury, S. (2022), “Twelve-month organizational study examining the associations among behavioral healthcare worker’s perceptions of autonomy, decision-making power, organizational commitment, and burnout: Reconceptualizing the role of commitment in shaping staff member experiences of the work environment”, *JOURNAL OF COMMUNITY PSYCHOLOGY*, Vol. 50 No. 2, pp. 1173–1184, doi: [10.1002/jcop.22711](https://doi.org/10.1002/jcop.22711).
252. Hall, J. and Jostad, J. (2020), “The Role of Pay and Sense of Community in the Turnover of Outdoor Adventure Education Field Staff”, *jJournal of outdoor recreation education and leadership*, Vol. 12 No. 3, pp. 333–349, doi: [10.18666/JOREL-2020-V12-I3-9974](https://doi.org/10.18666/JOREL-2020-V12-I3-9974).
253. Hamukwaya, S.I. and Yazdanifard, R. (2014), “How a Proper Performance Related Reward System Can Contribute to Work Performance Excellence”, *Open Journal of Business and Management*, Scientific Research Publishing, Vol. 2014, doi: [10.4236/ojbm.2014.23023](https://doi.org/10.4236/ojbm.2014.23023).
254. Han, S.-H., Sung, M. and Suh, B. (2021), “Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement”, *Human Resource Development International*, Routledge, Vol. 24 No. 1, pp. 3–22, doi: [10.1080/13678868.2020.1744999](https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999).
255. Han, S.J., Bonn, M.A. and Cho, M. (2016), “The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52, pp. 97–106, doi: [10.1016/j.ijhm.2015.10.002](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002).
256. Hansen, D.G. (1997), “Worker Performance and Group Incentives: A Case Study”, *ILR Review*, SAGE Publications Inc, Vol. 51 No. 1, pp. 37–49, doi: [10.1177/001979399705100103](https://doi.org/10.1177/001979399705100103).
257. Hargie, O., Tourish, D. and Wilson, N. (2002), “Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study”, *The Journal of Business Communication (1973)*, SAGE Publications, Vol. 39 No. 4, pp. 414–436, doi: [10.1177/002194360203900402](https://doi.org/10.1177/002194360203900402).

258. Harris, M.M. and Fink, L.S. (1994), “Employee benefit programs and attitudinal and behavioral outcomes: A preliminary model”, *Human Resource Management Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 117–129, doi: [10.1016/1053-4822\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90024-8).
259. Harvell, E.L. and Lust, J.A. (1995), “Personalized benefit communication: An application to retirement savings plans”, *Benefits Quarterly*, International Society of Certified Employee Benefit Specialists, Brookfield, United States, Vol. 11 No. 3, p. 56.
260. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. and Kacmar, C. (2007), “Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 264–280, doi: [10.1016/j.leaqua.2007.03.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008).
261. Hassan, Z. and Govindhasamy, C. (2020), “An Investigation on Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Retention among Gen Y: A Study in Malaysian Manufacturing Companies”, *Journal of Business and Economic Analysis*, World Scientific Publishing Co., Vol. 03 No. 01, pp. 55–69, doi: [10.36924/sbe.2020.3104](https://doi.org/10.36924/sbe.2020.3104).
262. Hausknecht, J.P., Rodda, J. and Howard, M.J. (2009), “Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying”, *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 2, pp. 269–288, doi: [10.1002/hrm.20279](https://doi.org/10.1002/hrm.20279).
263. Hayton, J.C., Carnabuci, G. and Eisenberger, R. (2012), “With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 2, pp. 235–249, doi: [10.1002/job.755](https://doi.org/10.1002/job.755).
264. Héder-Rima M. and Dajnoki K. (2020), “Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata”, *Marketing & Menedzsment*, Vol. 54 No. 2, pp. 5–15, doi: [10.15170/MM.2020.54.02.01](https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01).
265. Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), “Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2–20, doi: [10.1108/IMDS-09-2015-0382](https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382).
266. Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115–135, doi: [10.1007/s11747-014-0403-8](https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8).
267. Herzberg, F. (1987), ““One more time: how do you motivate employees?””, *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 5, pp. 109–120.
268. Heyns, M. and Rothmann, S. (2018), “Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work”, *Psychological Reports*, SAGE Publications Inc, Vol. 121 No. 1, pp. 112–134, doi: [10.1177/0033294117718555](https://doi.org/10.1177/0033294117718555).

269. Hoffman, M. and Tadelis, S. (2021), “People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards: An Empirical Analysis”, *Journal of Political Economy*, The University of Chicago Press, Vol. 129 No. 1, pp. 243–285, doi: [10.1086/711409](https://doi.org/10.1086/711409).
270. Holston-Okae, B. (2018), “The Effect of Employee Turnover in the Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study”, *International Journal of Learning and Development*, Vol. 8 No. 1, p. 156, doi: [10.5296/ijld.v8i1.12513](https://doi.org/10.5296/ijld.v8i1.12513).
271. Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. and Eberly, M.B. (2008), “5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future”, *The Academy of Management Annals*, Routledge, Vol. 2 No. 1, pp. 231–274, doi: [10.1080/19416520802211552](https://doi.org/10.1080/19416520802211552).
272. Hom, P.W., Griffeth, R.W. and Sellaro, C.L. (1984), “The validity of mobley’s (1977) model of employee turnover”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34 No. 2, pp. 141–174, doi: [10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1).
273. Horan, S., Chory, R., Craw, E. and Jones, H. (2021), “Blended Work/Life Relationships: Organizational Communication Involving Workplace Peers, Friends, and Lovers”.
274. Horváth, Z. and Hollósy-Vadász, G. (2019), “Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel”, *Statisztikai Szemle*, Vol. 97 No. 3, pp. 269–287, doi: [10.20311/stat2019.3.hu0269](https://doi.org/10.20311/stat2019.3.hu0269).
275. Huang, C., Wu, K. and Zhang, Y. (2019), “Understanding precedents for frontline employee turnover in luxury hotels: Emotional intelligence as a unifying factor”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Routledge, Vol. 18 No. 1, pp. 26–46, doi: [10.1080/15332845.2019.1526504](https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526504).
276. Huhtala, H. and Parzefall, M.-R. (2007), “A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 299–306, doi: [10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00442.x).
277. Hulpia, H., Devos, G. and Rosseel, Y. (2009), “The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers’ and teacher leaders’ job satisfaction and organizational commitment”, *School Effectiveness and School Improvement*, Routledge, Vol. 20 No. 3, pp. 291–317, doi: [10.1080/09243450902909840](https://doi.org/10.1080/09243450902909840).
278. Hume, J. and Leonard, A. (2014), “Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations”, *Public Relations Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 294–304, doi: [10.1016/j.pubrev.2013.10.011](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011).
279. Huning, T.M., Hurt, K.J. and Frieder, R.E. (2020), “The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation”, *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical*

- Scholarship*, Emerald Publishing Limited, Vol. 8 No. 2, pp. 177–194, doi: [10.1108/EBHRM-06-2019-0049](https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049).
280. Huning, T.M., Hurt, K.J. and Frieder, R.E. (2020), “The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation”, *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Emerald Publishing Limited, Vol. 8 No. 2, pp. 177–194, doi: [10.1108/EBHRM-06-2019-0049](https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049).
281. Huo, M.-L. and Boxall, P. (2022), “Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 33 No. 4, pp. 742–762, doi: [10.1080/09585192.2020.1744029](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029).
282. Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A.B. and Hussain, A. (2020), “Examining the impact of abusive supervision on employees’ psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation”, edited by Foroudi, P. *Cogent Business & Management*, Cogent OA, Vol. 7 No. 1, p. 1818998, doi: [10.1080/23311975.2020.1818998](https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998).
283. Hutchinson, S. and Purcell, J. (2010), “Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 357–374, doi: [10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x).
284. Hytter, A. (2007), “Retention strategies in France and Sweden.”, *Irish Journal of Management*, Vol. 28 No. 1.
285. Igalens, J. and Roussel, P. (1999), “A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 7, pp. 1003–1025, doi: [10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K).
286. Ilies, R., Dimotakis, N. and De Pater, I.E. (2010), “Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being”, *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 2, pp. 407–436, doi: [10.1111/j.1744-6570.2010.01175.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01175.x).
287. Ilies, R., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 92 No. 1, pp. 269–277, doi: [10.1037/0021-9010.92.1.269](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269).
288. Ineson, E.M., Benke, E. and László, J. (2013), “Employee loyalty in Hungarian hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 31–39, doi: [10.1016/j.ijhm.2012.04.001](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001).

289. Ingersoll, R.M. (2001), “Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis”, *American Educational Research Journal*, American Educational Research Association, Vol. 38 No. 3, pp. 499–534, doi: [10.3102/00028312038003499](https://doi.org/10.3102/00028312038003499).
290. Ito, J. and Brotheridge, C. (2005), “Does supporting employees’ career adaptability lead to commitment, turnover, or both?”, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Vol. 44 No. 1, pp. 5–19, doi: [10.1002/hrm.20037](https://doi.org/10.1002/hrm.20037).
291. Jamal Ali, B. and Anwar, G. (2021), “An Empirical Study of Employees’ Motivation and its Influence Job Satisfaction”, *International Journal of Engineering, Business and Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 21–30, doi: [10.22161/ijebm.5.2.3](https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3).
292. James, L. and Mathew, L. (2012), “Employee retention strategies: IT industry.”, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 9 No. 3.
293. Jepsen, D.A. and Sheu, H.-B. (2003), “General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice - —Job Matches at Two Career Stages”, *The Career Development Quarterly*, Vol. 52 No. 2, pp. 162–179, doi: [10.1002/j.2161-0045.2003.tb00636.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2003.tb00636.x).
294. Jernigan, I.E. and Beggs, J.M. (2005), “An Examination of Satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 35 No. 10, pp. 2171–2192, doi: [10.1111/j.1559-1816.2005.tb02214.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02214.x).
295. Jia-jun, Z. and Hua-ming, S. (2022), “The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support”, *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, Vol. 13, doi: [10.3389/fpsyg.2022.805208](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208).
296. Johanim, J., Yahya, K. and Ahmad, M. (2012), “UNDERSTANDING THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON INTENTION TO STAY: EVIDENCE FROM MALAYSIA”.
297. Johannes, M.J.M., Ngoepe, M. and Jiyane, V. (2020), “Determinants of turnover intentions of librarians at the City of Johannesburg libraries in Gauteng province, South Africa”, *South African Journal of Libraries and Information Science*, Library and Information Association of South Africa (LIASA), Vol. 86 No. 1, pp. 73–83, doi: [10.7553/86-1-1890](https://doi.org/10.7553/86-1-1890).
298. Johansen, M. (2013), “The Impact of Managerial Quality on Employee Turnover”, *Public Management Review*, Routledge, Vol. 15 No. 6, pp. 858–877, doi: [10.1080/14719037.2012.725758](https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725758).

299. Johnson, J.S., Friend, S.B. and Agrawal, A. (2016), “Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 8, pp. 2923–2930, doi: [10.1016/j.jbusres.2015.12.061](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.061).
300. Joiner, T.A. and Bakalis, S. (2006), “The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics”, *International Journal of Educational Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20 No. 6, pp. 439–452, doi: [10.1108/09513540610683694](https://doi.org/10.1108/09513540610683694).
301. Jun, K., Hu, Z. and Sun, Y. (2023), “Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator”, *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, Vol. 14, doi: [10.3389/fpsyg.2023.1009639](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639).
302. Jung, C.S., Chan, H.S. and Hsieh, C.-W. (2017), “Public employees’ psychological climates and turnover intention: evidence from Korean central government agencies”, *Public Management Review*, Routledge, Vol. 19 No. 6, pp. 880–904, doi: [10.1080/14719037.2016.1257060](https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257060).
303. Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2015), “Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees’ job engagement and withdrawal in deluxe hotel”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, pp. 22–26, doi: [10.1016/j.ijhm.2015.04.004](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.004).
304. Kalogiannidis, S. (2020), “Impact of Effective Business Communication on Employee Performance”, *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 5 No. 6, doi: [10.24018/ejbmr.2020.5.6.631](https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631).
305. Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A.J. and Abdollahi, A. (2010), “Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 10, p. p51, doi: [10.5539/ijbm.v5n10p51](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51).
306. Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. and Lings, I. (2015), “The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study”, *Public Relations Review*, Vol. 41 No. 1, pp. 129–131, doi: [10.1016/j.pubrev.2014.12.003](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003).
307. Karasek, R.A., Triantis, K.P. and Chaudhry, S.S. (1982), “Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations between Task Characteristics and Mental Strain”, *Journal of Occupational Behaviour*, Wiley, Vol. 3 No. 2, pp. 181–200.
308. Karatepe, O.M. and Olugbade, O.A. (2017), “The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions”, *Journal of Management & Organization*, Vol. 23 No. 3, pp. 337–355, doi: [10.1017/jmo.2016.12](https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12).

309. Karl, K. and Peluchette, J. (2006a), “How Does Workplace Fun Impact Employee Perceptions of Customer Service Quality?”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, SAGE Publications Inc, Vol. 13 No. 2, pp. 2–13, doi: [10.1177/10717919070130020201](https://doi.org/10.1177/10717919070130020201).
310. Karl, K.A. and Peluchette, J.V. (2006b), “Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction?: A study of health care workers.”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 128-142.
311. Karl, K.A., Peluchette, J.V. and Hall, L.M. (2008), “Give Them Something to Smile About: A Marketing Strategy for Recruiting and Retaining Volunteers”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Routledge, Vol. 20 No. 1, pp. 71–96, doi: [10.1080/10495140802165360](https://doi.org/10.1080/10495140802165360).
312. Karl, K.A., Peluchette, J.V. and Harland, L. (2007), “Is Fun for Everyone? Personality Differences in Healthcare Providers’ Attitudes toward Fun”, *Journal of Health and Human Services Administration*, SAGE Publications, Vol. 29 No. 4, pp. 409–447, doi: [10.1177/107937390702900403](https://doi.org/10.1177/107937390702900403).
313. Katsikea, E., Theodosiou, M. and Morgan, R.E. (2015), “Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers”, *International Business Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 367–379, doi: [10.1016/j.ibusrev.2014.08.009](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.009).
314. Kaufmann, W. and Feeney, M.K. (2012), “Objective Formalization, Perceived Formalization and Perceived Red Tape: Sorting out concepts”, *Public Management Review*, Routledge, Vol. 14 No. 8, pp. 1195–1214, doi: [10.1080/14719037.2012.662447](https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662447).
315. Kaufmann, W., Borry, E. and DeHart-Davis, L. (2023), “Can effective organizational rules keep employees from leaving? a study of green tape and turnover intention”, *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, Vol. 25 No. 8, pp. 1427–1448, doi: [10.1080/14719037.2022.2026687](https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026687).
316. Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S. and Kuntz, J. (2017), “Employee Wellbeing: Evaluating a Wellbeing Intervention in Two Settings”, *Frontiers in Psychology*, Frontiers, Vol. 8, doi: [10.3389/fpsyg.2017.00505](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505).
317. Kepes, S., Delery, J. and Gupta, N. (2009), “Contingencies in the Effects of Pay Range on Organizational Effectiveness”, *Personnel Psychology*, Vol. 62 No. 3, pp. 497–531, doi: [10.1111/j.1744-6570.2009.01146.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01146.x).
318. Keyes, C.L.M., Hysom, S.J. and Lupo, K.L. (2000), “The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line”, *The Psychologist-Manager Journal*, Lawrence Erlbaum, US, Vol. 4 No. 2, pp. 143–153, doi: [10.1037/h0095888](https://doi.org/10.1037/h0095888).

319. Khalid, K. (2020), “The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance”, *SAGE OPEN*, Vol. 10 No. 1, doi: [10.1177/2158244020914591](https://doi.org/10.1177/2158244020914591).
320. Khatri, N., Fern, C.T. and Budhwar, P. (2001), “Explaining employee turnover in an Asian context”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 54–74, doi: [10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x).
321. Kim, H.K. (2014), “Work-Life Balance and Employees’ Performance: The Mediating Role of Affective Commitment”, *Global Business & Management Research: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 37–51.
322. Kim, J. (Sunny), Song, H.J. and Lee, C.-K. (2016), “Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 55, pp. 25–32, doi: [10.1016/j.ijhm.2016.02.007](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007).
323. Kim, S. (2002), “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership”, *Public Administration Review*, Vol. 62 No. 2, pp. 231–241, doi: [10.1111/0033-3352.00173](https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173).
324. Kim, S. (2012), “The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions”, *Public Personnel Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 257–279, doi: [10.1177/009102601204100204](https://doi.org/10.1177/009102601204100204).
325. Kim, S. and Park, M.S. (2014), “Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: evidence from US federal agencies”, *International Review of Public Administration*, Vol. 19 No. 1, pp. 63–90, doi: [10.1080/12294659.2014.887354](https://doi.org/10.1080/12294659.2014.887354).
326. Kim, W., Kolb, J.A. and Kim, T. (2013), “The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda”, *Human Resource Development Review*, SAGE Publications, Vol. 12 No. 3, pp. 248–276, doi: [10.1177/1534484312461635](https://doi.org/10.1177/1534484312461635).
327. Kitsios, F. and Kamariotou, M. (2021), “Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers”, *Heliyon*, Vol. 7 No. 4, p. e06857, doi: [10.1016/j.heliyon.2021.e06857](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857).
328. Koch, T. and Denner, N. (2022), “Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?”, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 3, pp. 494–508, doi: [10.1108/CCIJ-08-2021-0087](https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087).
329. Kochan, T.A., Riordan, C.A., Kowalski, A.M., Khan, M. and Yang, D. (2019), “The Changing Nature of Employee and Labor-Management Relationships”, *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Annual Reviews, Vol. 6 No. Volume 6, 2019, pp. 195–219, doi: [10.1146/annurev-orgpsych-012218-015335](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015335).
330. Kong, H., Cheung, C. and Song, H. (2012), “From hotel career management to employees’ career satisfaction: The mediating effect of career competency”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 76–85, doi: [10.1016/j.ijhm.2011.03.002](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002).
331. Kong, H., Jiang, X., Chan, W. and Zhou, X. (2018), “Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 30 No. 5, pp. 2178–2194, doi: [10.1108/IJCHM-09-2016-0525](https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525).
332. Kónya, V., Matic, D. and Pavlovic, J. (2016), “The Influence of Demographics, Job Characteristics and Characteristics of Organizations on Employee Commitment”, *ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA*, Vol. 13 No. 3, pp. 119–138.
333. Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S. and Han, H. (2020), “Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Routledge, Vol. 21 No. 4, pp. 371–401, doi: [10.1080/1528008X.2019.1663572](https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572).
334. Kopelman, R.E., Rovenpor, J.L. and Millsap, R.E. (1992), “Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index: Because intentions (and new year’s resolutions) often come to naught”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 40 No. 3, pp. 269–287, doi: [10.1016/0001-8791\(92\)90051-Z](https://doi.org/10.1016/0001-8791(92)90051-Z).
335. Korczynski, M., Shire, K., Frenkel, S. and Tam, M. (2000), “Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions”, *Work, Employment and Society*, Vol. 14 No. 4, pp. 669–687, doi: [10.1177/09500170022118671](https://doi.org/10.1177/09500170022118671).
336. Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B. (2016), “Study on Determining Factors of Employee Retention”, *Open Journal of Social Sciences*, Scientific Research Publishing, Vol. 4 No. 5, pp. 261–268, doi: [10.4236/jss.2016.45029](https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029).
337. Kovács, A. (2015), “Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére”, *Statisztikai Szemle*, Vol. 93 No. 8–9, pp. 801–822.
338. Kovács, P. and Bodnár, G. (2016), “The interpretation of endogenous development in rural regions by PLS path analysis”, *Statisztikai Szemle*, Vol. 94 No. 2, pp. 143–161, doi: [10.20311/stat2016.02.hu0143](https://doi.org/10.20311/stat2016.02.hu0143).
339. Kozák A. (2022), “A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése”, *Marketing & Menedzsment*, Vol. 56 No. 4, pp. 5–14, doi: [10.15170/MM.2022.56.04.01](https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01).

340. Kozák, A. (2020), “Célzott motiváció a magasabb munkavállalói elkötelezettségért”, *Studia Mundi – Economica*, Vol. 7 No. 3, pp. 15–26, doi: [10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26](https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26).
341. Kruse, D. (1993), “Profit Sharing: Does It Make a Difference?: The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-Sharing Plans”, *Upjohn Press*, doi: [10.17848/9780585261614](https://doi.org/10.17848/9780585261614).
342. Kuchinke, K., Kang, H. and Oh, S. (2008), “The Influence of Work Values on Job and Career Satisfaction, and Organizational Commitment among Korean Professional Level Employees”, *ASIA PACIFIC EDUCATION REVIEW*, Vol. 9 No. 4, pp. 552–564, doi: [10.1007/BF03025670](https://doi.org/10.1007/BF03025670).
343. Kude, T., Hoehle, H. and Sykes, T.A. (2017), “Big data breaches and customer compensation strategies: Personality traits and social influence as antecedents of perceived compensation”, *International Journal of Operations & Production Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 37 No. 1, pp. 56–74, doi: [10.1108/IJOPM-03-2015-0156](https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2015-0156).
344. Kuo, C.-C., Lu, C.-Y. and Kuo, T.-K. (2013), “The Impact of Workplace Gossip on Organizational Cynicism: Insights from the Employment Relationship Perspective”, in Rau, P.L.P. (Ed.), *Cross-Cultural Design. Cultural Differences in Everyday Life*, Vol. 8024, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 44–50, doi: [10.1007/978-3-642-39137-8_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39137-8_6).
345. Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. and Adis, C. (2015), “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”, *Journal of Management*, Vol. 43, doi: [10.1177/0149206315575554](https://doi.org/10.1177/0149206315575554).
346. Labatmedienè, L., Endriulaitienè, A. and Gustainienè, L. (2007), “Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization”, edited by Petter Amdam, R. and Lang, R. *Baltic Journal of Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 2 No. 2, pp. 196–212, doi: [10.1108/17465260710750991](https://doi.org/10.1108/17465260710750991).
347. Lam, T. and Qiu Zhang, H. (2003), “Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB UP Ltd, Vol. 15 No. 4, pp. 214–220, doi: [10.1108/09596110310475667](https://doi.org/10.1108/09596110310475667).
348. Lambert, E.G., Keena, L.D., Leone, M., May, D. and Haynes, S.H. (2020), “The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff”, *The Social Science Journal*, Routledge, Vol. 57 No. 4, pp. 405–416, doi: [10.1016/j.soscij.2019.02.002](https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002).
349. Lambert, E.G., Minor, K.I., Wells, J.B. and Hogan, N.L. (2016), “Social support’s relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and

- organizational commitment”, *The Social Science Journal*, Vol. 53 No. 1, pp. 22–32, doi: [10.1016/j.soscij.2015.10.001](https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001).
350. Larkin, I., Pierce, L. and Gino, F. (2012), “The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees”, *Strategic Management Journal*, Vol. 33 No. 10, pp. 1194–1214, doi: [10.1002/smj.1974](https://doi.org/10.1002/smj.1974).
351. Lawler, E.E. (1990), *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems.*, Jossey-Bass/Wiley.
352. Lee, C., Hsu, M. and Lien, N. (2006), “The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Vol. 17 No. 11, pp. 1951–1975, doi: [10.1080/09585190601000154](https://doi.org/10.1080/09585190601000154).
353. Lee, E., Kang, M., Kim, Y. and Yang, S.-U. (2021a), “Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement”, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 2, pp. 264–283, doi: [10.1108/CCIJ-12-2020-0167](https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167).
354. Lee, E., Kang, M., Kim, Y. and Yang, S.-U. (2021b), “Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement”, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 2, pp. 264–283, doi: [10.1108/CCIJ-12-2020-0167](https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167).
355. Lee, H. (2020), “A Career Stage Analysis of the US Federal Employees’ Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comprehensive Overview”, *REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION*, Vol. 40 No. 4, pp. 717–742, doi: [10.1177/0734371X19856082](https://doi.org/10.1177/0734371X19856082).
356. Lee, J. (2005), “Effects of leadership and leader-member exchange on commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 26 No. 8, pp. 655–672, doi: [10.1108/01437730510633728](https://doi.org/10.1108/01437730510633728).
357. Lee, S.-Y. and Whitford, A.B. (2008), “Exit, Voice, Loyalty, and Pay: Evidence from the Public Workforce”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 No. 4, pp. 647–671, doi: [10.1093/jopart/mum029](https://doi.org/10.1093/jopart/mum029).
358. Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (1994), “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 19 No. 1, pp. 51–89, doi: [10.5465/amr.1994.9410122008](https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008).
359. Lee, Y., Li, J.-Y.Q. and Tsai, W.-H.S. (2021), “The Role of Strategic Internal Communication in Workplace Discrimination: A Perspective of Racial Minority Employees”,

- International Journal of Strategic Communication*, Routledge, Vol. 15 No. 1, pp. 37–59, doi: [10.1080/1553118X.2020.1855591](https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1855591).
360. Lestari, A.M.S.H., Erari, A. and Handoyo, S.E. (2024), “The Effect of Reward, Punishment on Satisfaction and Work Ethic and its Implication on Organizational Commitment (Empirical Study on Ministry of Religious Affairs Employees in the South Papua Province Region)”, *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 3 No. 8, doi: [10.55927/eajmr.v3i8.10687](https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10687).
361. Lewis, P., Thornhill, A. and Saunders, K. (2003), *Employee Relations: Understanding the Employment Relationship*, Pearson Education, Upper Saddle.
362. Li, L. and Roloff, M.E. (2007), “Organizational culture and compensation systems: An examination of job applicants’ attraction to organizations”, *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15 No. 3, pp. 210–230, doi: [10.1108/19348830710880910](https://doi.org/10.1108/19348830710880910).
363. Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development”, *Journal of Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 43–72, doi: [10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1).
364. Ligeti, G. and Oravecz, Á. (2009), “CSR Communication of Corporate Enterprises in Hungary”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 2, pp. 137–149, doi: [10.1007/s10551-008-9678-3](https://doi.org/10.1007/s10551-008-9678-3).
365. Lin, Y. (2017), “Is this the Right Job for Me and my Children? Turnover Intention and Parental Correctional Career Endorsement among Correctional Officers in Taiwan”, *Asian Journal of Criminology*, Vol. 12 No. 3, pp. 217–230, doi: [10.1007/s11417-017-9243-z](https://doi.org/10.1007/s11417-017-9243-z).
366. Locke, E.A. (1969), “What is job satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4 No. 4, pp. 309–336, doi: [10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0).
367. Lok, P. and Crawford, J. (2004), “The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison”, *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23 No. 4, pp. 321–338, doi: [10.1108/02621710410529785](https://doi.org/10.1108/02621710410529785).
368. London, M. (1983), “Toward a Theory of Career Motivation”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 8 No. 4, pp. 620–630, doi: [10.5465/amr.1983.4284664](https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284664).
369. London, M. and Smither, J.W. (1999), “Empowered self-development and continuous learning”, *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 3–15, doi: [10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M).

370. Luchak, A.A. and Pohler, D.M. (2010), “Pensions as Psychological Contracts: Implications for Work Outcomes”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 49 No. 1, pp. 61–82, doi: [10.1111/j.1468-232X.2009.00587.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00587.x).
371. Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.J. and Alberts, J.K. (2007), “Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 6, pp. 837–862, doi: [10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x).
372. Maamari, B.E. and Alameh, K. (2016), “Talent Management Moderating the Relationship between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies”, *Contemporary Management Research*, Vol. 12 No. 1, doi: [10.7903/cmr.14133](https://doi.org/10.7903/cmr.14133).
373. Maçães, M. and Román-Portas, M. (2022), “The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector”, *COMMUNICATION & SOCIETY-SPAIN*, Vol. 35 No. 2, pp. 89–106, doi: [10.15581/003.35.2.89-106](https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106).
374. Madlock, P.E. (2008), “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, *The Journal of Business Communication* (1973), SAGE Publications, Vol. 45 No. 1, pp. 61–78, doi: [10.1177/0021943607309351](https://doi.org/10.1177/0021943607309351).
375. Maertz, C.P. and Campion, M.A. (1998), “Twenty-five years of voluntary turnover research: A review and critique. I”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 13, pp. 49-81.
376. Mahaney, R.C. and Lederer, A.L. (2006), “The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success”, *Project Management Journal*, SAGE Publications Inc, Vol. 37 No. 4, pp. 42–54, doi: [10.1177/875697280603700405](https://doi.org/10.1177/875697280603700405).
377. Malhotra, N., Budhwar, P. and Prowse, P. (2007), “Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 18 No. 12, pp. 2095–2128, doi: [10.1080/09585190701695267](https://doi.org/10.1080/09585190701695267).
378. Malik, S.Z., Kazmi, S.Z. and Nadeem, N. (2016), “The effect of perceived organizational support on doctors’ organizational commitment in Pakistan.”, *He Lahore Journal of Business*, Vol. 4 No. 2, pp. 73-92.
379. Mangel, R. and Useem, M. (2000), “The strategic role of gainsharing”, *Journal of Labor Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 327–343, doi: [10.1007/s12122-000-1051-y](https://doi.org/10.1007/s12122-000-1051-y).
380. Manoppo, V.P. (2020), “Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior”, *The TQM Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 32 No. 6, pp. 1395–1412, doi: [10.1108/TQM-05-2020-0097](https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097).

381. Margolis, J. and Nagel, L. (2006), "Education Reform and the Role of Administrators in Mediating Teacher Stress", *Teacher Education Quarterly*, Caddo Gap Press, Vol. 33 No. 4, pp. 143–159.
382. Martinez, J., Barnhill, C., Otto, M. and Mosso, A. (2019), "The Influence of Managerial Practices and Job-Related Characteristics on Employee Perceptions of Service Quality and Turnover Intention", *RECREATIONAL SPORTS JOURNAL*, Vol. 43 No. 1, pp. 35–42, doi: [10.1177/1558866119849313](https://doi.org/10.1177/1558866119849313).
383. Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychol. Rev.*, Vol. 50 No. 4, pp. 370–396.
384. Matloob, S., Shah, S. and Sayed, M.H.S. (2021), "Employee Motivation in Light of Non-Financial Rewards and Employee Commitment among Pharmaceutical SMEs of Indonesia", *The Economics and Finance Letters*, Vol. 8, pp. 82–91, doi: [10.18488/journal.29.2021.81.82.91](https://doi.org/10.18488/journal.29.2021.81.82.91).
385. Mayfield, J. and Mayfield, M. (2002), "Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment.", *American Business Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 89-94.
386. Mayfield, J. and Mayfield, M. (2007), "The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling", *Human Performance*, Routledge, Vol. 20 No. 2, pp. 85–102, doi: [10.1080/08959280701332018](https://doi.org/10.1080/08959280701332018).
387. Mayfield, M. and Mayfield, J. (2018), "The Role of Leader-Follower Relationships in Leader Communication: A Test Using the LMX and Motivating Language Models | The Journal of Business Inquiry".
388. Mayo, E. (2014), *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, London, doi: [10.4324/9781315824277](https://doi.org/10.4324/9781315824277).
389. McCartney, G., Chi In, C.L. and Pinto, J.S. de A.F. (2022), "COVID-19 impact on hospitality retail employees' turnover intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 34 No. 6, pp. 2092–2112, doi: [10.1108/IJCHM-08-2021-1053](https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1053).
390. McClelland, D.C. (1985), "How motives, skills, and values determine what people do.", *American Psychologist*, Vol. 40 No. 7, p. 812.
391. McDermott, A.M., Conway, E., Rousseau, D.M. and Flood, P.C. (2013), "Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance", *Human Resource Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 289–310, doi: [10.1002/hrm.21529](https://doi.org/10.1002/hrm.21529).

392. McDonald, K.S. and Hite, L.M. (2008), “The Next Generation of Career Success: Implications for HRD”, *Advances in Developing Human Resources*, SAGE Publications, Vol. 10 No. 1, pp. 86–103, doi: [10.1177/1523422307310116](https://doi.org/10.1177/1523422307310116).
393. Medcof, J.W. and Rumpel, S. (2007), “High technology workers and total rewards”, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 59–72, doi: [10.1016/j.hitech.2007.03.004](https://doi.org/10.1016/j.hitech.2007.03.004).
394. Mehra, P. and Nickerson, C. (2019), “Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?”, *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 3, pp. 524–547, doi: [10.1108/IJOA-12-2017-1297](https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297).
395. Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R. and Oliveira, M. (2022), “Employee Involvement and Commitment in Internal Communication”, *SOCIAL SCIENCES-BASEL*, Vol. 11 No. 9, doi: [10.3390/socsci11090423](https://doi.org/10.3390/socsci11090423).
396. Men, L.R. (2014), “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction”, *Management Communication Quarterly*, SAGE Publications Inc, Vol. 28 No. 2, pp. 264–284, doi: [10.1177/0893318914524536](https://doi.org/10.1177/0893318914524536).
397. Mendis, M.V.S. (2017), “The Impact Of Reward System On Employee Turnover Intention: A Study On Logistics Industry Of Sri Lanka”, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 6, pp. 67–72.
398. Meyer, C.S., Mukerjee, S. and Sestero, A. (2001), “Work-Family Benefits: Which Ones Maximize Profits?”, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg State University, Vol. 13 No. 1, pp. 28–44.
399. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1984), “Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 69 No. 3, pp. 372–378, doi: [10.1037/0021-9010.69.3.372](https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372).
400. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61–89, doi: [10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
401. Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.*, Sage publications.
402. Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001), “Commitment in the workplace: toward a general model”, *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 299–326, doi: [10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

403. Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993), “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 78 No. 4, pp. 538–551, doi: [10.1037/0021-9010.78.4.538](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538).
404. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20–52, doi: [10.1006/jvbe.2001.1842](https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842).
405. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. and Xu, L. (2014), “Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in china”, *Public Administration*, Vol. 92 No. 3, pp. 727–743, doi: [10.1111/padm.12091](https://doi.org/10.1111/padm.12091).
406. Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. and Xu, L. (2013), “What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Vol. 24 No. 17, pp. 3262–3280, doi: [10.1080/09585192.2013.770783](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770783).
407. Miceli, M.P. and Lane, M.C. (1991), *Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension.*” In K. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), JAI Press, Greenwich.
408. Miceli, M.P. and Mulvey, P.W. (2000), “Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 39 No. 1, pp. 62–87, doi: [10.1111/0019-8676.00153](https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153).
409. Michael, D. (2012n.d.). “Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between LMX and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance”, *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 4, pp. 1-28.
410. Milkovich, G.T. and Newman, J.M. (2007), *Compensation*, McGraw-Hill, New York.
411. Milkovich, G.T., Newman, J.M. and Milkovich, C. (2005), *Compensation* , (8th Edn)., McGraw-Hill/Irwin, New York.
412. Miller, K. (2015), *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th Ed.)*, Cengage Learning, Stamford.
413. Mishra, K., Boynton, L. and Mishra, A. (2014), “Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications”, *International Journal of Business Communication*, SAGE Publications Inc, Vol. 51 No. 2, pp. 183–202, doi: [10.1177/2329488414525399](https://doi.org/10.1177/2329488414525399).
414. Mitchell, T.R. and Mickel, A.E. (1999), “The Meaning of Money: An Individual-Difference Perspective”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 24 No. 3, pp. 568–578, doi: [10.5465/amr.1999.2202138](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202138).

415. Mitev, A. and Kelemen-Erdős, A. (2017), “Romkocsma mint bricolage: Élményközpontú szolgáltatásérték-teremtés a romkocsmákban”, *Turizmus Bulletin*, pp. 26–34, doi: [10.14267/TURBULL.2017v17n1-2.3](https://doi.org/10.14267/TURBULL.2017v17n1-2.3).
416. Mobley, W.H. (1982), “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 7 No. 1, pp. 111–116, doi: [10.5465/amr.1982.4285493](https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493).
417. Molnár, C. and Csehné Papp, I. (2023), “Review of Human Resource Management Practices Supporting the Development of Employee Wellbeing”, *Új Munkaügyi Szemle*, Vol. 4 No. 3, pp. 14–29, doi: [10.58269/umsz.2023.3.2](https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2).
418. Moncarz, E., Zhao, J. and Kay, C. (2009), “An exploratory study of US lodging properties’ organizational practices on employee turnover and retention”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 4, pp. 437–458, doi: [10.1108/09596110910955695](https://doi.org/10.1108/09596110910955695).
419. Moon, J. and Choi, S. (2017), “The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean R&D Employees”, *JOURNAL OF CAREER DEVELOPMENT*, Vol. 44 No. 3, pp. 191–208, doi: [10.1177/0894845316643829](https://doi.org/10.1177/0894845316643829).
420. Morgan, J.C., Dill, J. and Kalleberg, A.L. (2013), “The quality of healthcare jobs: can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?”, *Work, Employment and Society*, SAGE Publications Ltd, Vol. 27 No. 5, pp. 802–822, doi: [10.1177/0950017012474707](https://doi.org/10.1177/0950017012474707).
421. Mortimer, J.T. and Lorence, J. (1979), “Work Experience and Occupational Value Socialization: A Longitudinal Study”, *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, Vol. 84 No. 6, pp. 1361–1385, doi: [10.1086/226938](https://doi.org/10.1086/226938).
422. Mottaz, C.J. (1988), “Determinants of Organizational Commitment”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 41 No. 6, pp. 467–482, doi: [10.1177/001872678804100604](https://doi.org/10.1177/001872678804100604).
423. Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224–247, doi: [10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
424. Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2008), “The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 No. 2, pp. 205–227, doi: [10.1093/jopart/mum013](https://doi.org/10.1093/jopart/mum013).
425. Mumtaz, S. and Rowley, C. (2020), “The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential”, *Management Review Quarterly*, Vol. 70 No. 1, pp. 165–189, doi: [10.1007/s11301-019-00163-8](https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8).

426. Naji, G.M.A., Isha, A.S.N., Alazzani, A., Brough, P., Saleem, M.S., Mohyaldinn, M.E. and Alzoraiki, M. (2022), “Do Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees’ Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry?”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 19 No. 8, p. 4432, doi: [10.3390/ijerph19084432](https://doi.org/10.3390/ijerph19084432).
427. Nakra, R. (2014), “Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India”, *Vision*, SAGE Publications India, Vol. 18 No. 3, pp. 185–194, doi: [10.1177/0972262914539217](https://doi.org/10.1177/0972262914539217).
428. Nasurdin, A.M., Ling, T.C. and Khan, S.N. (2018), “THE RELATION BETWEEN TURNOVER INTENTION, HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES (HPWPs), AND ORGANISATIONAL COMMITMENT: A STUDY AMONG PRIVATE HOSPITAL NURSES IN MALAYSIA”, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 23–51, doi: [10.21315/aamj2018.23.1.2](https://doi.org/10.21315/aamj2018.23.1.2).
429. Naz, S., Li, C., Nisar, Q.A., Khan, M.A.S., Ahmad, N. and Anwar, F. (2020), “A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators”, *Sage Open*, SAGE Publications, Vol. 10 No. 2, p. 2158244020924694, doi: [10.1177/2158244020924694](https://doi.org/10.1177/2158244020924694).
430. Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. and Tran, Q.D. (2016), “Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions”, *Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 38 No. 4, pp. 596–619, doi: [10.1108/ER-12-2014-0150](https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150).
431. Nazir, T., Shah, S.F.H. and Zaman, K. (2014), “Review of Literature on Expatriate Compensation and its Implication for Offshore Workforce”, *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies)*, University of Tehran, Vol. 7 No. 2, pp. 203–221, doi: [10.22059/ijms.2014.36615](https://doi.org/10.22059/ijms.2014.36615).
432. Ndlovu, T., Quaye, E. and Saini, Y. (2021), “Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction”, *SOUTH AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, Vol. 52 No. 1, doi: [10.4102/sajbm.v52i1.2355](https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2355).
433. Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (2009) „Workplace well-being: A key component of decent work”, Genf: ILO. Elérhető: https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_118396/lang--en/index.htm (Letöltve: 2023.05.03).

434. Newman, A. and Sheikh, A. (2012), “Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study”, *JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY*, Vol. 27 No. 1, pp. 71–89, doi: [10.1108/02683941211193866](https://doi.org/10.1108/02683941211193866).
435. Newman, A., Thanacoody, R. and Hui, W. (2011), “The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 22 No. 8, pp. 1765–1787, doi: [10.1080/09585192.2011.565667](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667).
436. Newman, A., Thanacoody, R. and Hui, W. (2011), “The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 8, pp. 1765–1787, doi: [10.1080/09585192.2011.565667](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667).
437. Newman, J.E. (1974), “Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein’s model and traditional job attitude measures”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 59 No. 5, pp. 610–615, doi: [10.1037/h0037334](https://doi.org/10.1037/h0037334).
438. Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. and Wilson, M.G. (2006), “Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No. 3, pp. 474–489, doi: [10.1016/j.jvb.2005.10.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004).
439. Nickerson, J.A. and Zenger, T.R. (2008), “Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 13, pp. 1429–1449, doi: [10.1002/smj.718](https://doi.org/10.1002/smj.718).
440. Nielsen, K. (2013), “Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 66 No. 8, pp. 1029–1050, doi: [10.1177/0018726713477164](https://doi.org/10.1177/0018726713477164).
441. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O. and Terek, E. (2013), “The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX”, *Public Relations Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 563–565, doi: [10.1016/j.pubrev.2013.09.002](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002).
442. Nishii, L.H. and Mayer, D.M. (2009), “Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship.”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 6, p. 1412.
443. Noor, J., Suherli, A. and Sutisna, A. (2020), “The Influence of Employee Competency and Career Management on Career Commitment: Regional Government in Indonesia”, *JOURNAL*

- OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS*, Vol. 7 No. 12, pp. 1045–1052, doi: [10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1045](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1045).
444. Nouri, H. and Parker, R. (2013), “Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms”, *BRITISH ACCOUNTING REVIEW*, Vol. 45 No. 2, pp. 138–148, doi: [10.1016/j.bar.2013.03.002](https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.03.002).
445. Ohunakin, F. and Olugbade, O. (2022), “Do employees’ perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator”, *TOURISM MANAGEMENT PERSPECTIVES*, Vol. 42, doi: [10.1016/j.tmp.2022.100970](https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970).
446. Ortega, E., Gomes, G.P., Ribeiro, N. and Gomes, D.R. (2023), “Evaluating the Mediator Role of Organizational Identification in the Relationship between Symmetrical Internal Communication and Individual Performance of Hotel Employees”, *Administrative Sciences*, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol. 13 No. 8, p. 173, doi: [10.3390/admsci13080173](https://doi.org/10.3390/admsci13080173).
447. Öst Nilsson, A., Eriksson, G., Asaba, E., Johansson, U. and Hellman, T. (2020), “Being a co-worker or a manager of a colleague returning to work after stroke: A challenge facilitated by cooperation and flexibility”, *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, Taylor & Francis, Vol. 27 No. 3, pp. 213–222, doi: [10.1080/11038128.2018.1526318](https://doi.org/10.1080/11038128.2018.1526318).
448. Paais, M. and Pattiruhu, J.R. (2020), “Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance”, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Korea Distribution Science Association, Vol. 7 No. 8, pp. 577–588, doi: [10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577).
449. Paik, Y., Parboteeah, K.P. and Shim, W. (2007), “The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: the case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 18 No. 10, pp. 1768–1781, doi: [10.1080/09585190701570940](https://doi.org/10.1080/09585190701570940).
450. Pan, F.C. (2015), “Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel”, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 84–91, doi: [10.1016/j.tourman.2014.06.004](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.004).
451. Panaccio, A., Vandenberghe, C. and Ben Ayed, A.K. (2014), “The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 67 No. 7, pp. 821–848, doi: [10.1177/0018726713516377](https://doi.org/10.1177/0018726713516377).

452. Park, H.S. and Raile, A.N.W. (2010), "Perspective Taking and Communication Satisfaction in Coworker Dyads", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25 No. 4, pp. 569–581, doi: [10.1007/s10869-009-9149-6](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9149-6).
453. Park, S., Sturman, M.C., Vanderpool, C. and Chan, E. (2015), "Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 100 No. 3, pp. 660–680, doi: [10.1037/a0038907](https://doi.org/10.1037/a0038907).
454. Parker, K.N. and Brummel, B.J. (2016), "Examining the Curvilinear Relationship Between Income and Job and Pay Satisfaction", *Journal of Personnel Psychology*, Hogrefe Publishing, Vol. 15 No. 4, pp. 164–173, doi: [10.1027/1866-5888/a000162](https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000162).
455. Pashiardis, P. (1994), "Teacher Participation in Decision Making", *International Journal of Educational Management*, MCB UP Ltd, Vol. 8 No. 5, pp. 14–17, doi: [10.1108/09513549410065693](https://doi.org/10.1108/09513549410065693).
456. Pattnaik, S.C. and Sahoo, R. (2021), "Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management", *Management Research Review*, Emerald Publishing Limited, Vol. 44 No. 10, pp. 1409–1426, doi: [10.1108/MRR-06-2020-0371](https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371).
457. Paul, A.K. and Vincent, T.N. (2018), "Employee motivation and retention: issues and challenges in startup companies.", *Int. J. Creat. Res. Thoughts*, Vol. 6 No. 1, pp. 2050-2056.
458. Pfeffer, J. and Langton, N. (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], Vol. 38 No. 3, pp. 382–407, doi: [10.2307/2393373](https://doi.org/10.2307/2393373).
459. Pires, R.R.C. (2011), "Beyond the fear of discretion: Flexibility, performance, and accountability in the management of regulatory bureaucracies", *Regulation & Governance*, Vol. 5 No. 1, pp. 43–69, doi: [10.1111/j.1748-5991.2010.01083.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01083.x).
460. Pohl, S. and Galletta, M. (2017), "The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis", *Applied Nursing Research*, Vol. 33, pp. 61–66, doi: [10.1016/j.apnr.2016.10.004](https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.10.004).
461. Pohler, D. and Schmidt, J. (2016), "DOES PAY-FOR-PERFORMANCE STRAIN THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP? THE EFFECT OF MANAGER BONUS ELIGIBILITY ON NONMANAGEMENT EMPLOYEE TURNOVER", *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, Vol. 69 No. 2, pp. 395–429, doi: [10.1111/peps.12106](https://doi.org/10.1111/peps.12106).

462. Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. and Najjar, D. (2020), “Building organizational trust through internal communication”, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 26 No. 1, pp. 70–83, doi: [10.1108/CCIJ-01-2020-0023](https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023).
463. Poon, J.M.L. (2004), “Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention”, *Personnel Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 33 No. 3, pp. 322–334, doi: [10.1108/00483480410528850](https://doi.org/10.1108/00483480410528850).
464. Porter, L.W. (1963), “Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as a function of job level”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 47 No. 2, pp. 141–148, doi: [10.1037/h0041677](https://doi.org/10.1037/h0041677).
465. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 59 No. 5, pp. 603–609, doi: [10.1037/h0037335](https://doi.org/10.1037/h0037335).
466. Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K. and de Groot, D. (2001), “Social Influence in Computer-Mediated Communication: The Effects of Anonymity on Group Behavior”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, SAGE Publications Inc, Vol. 27 No. 10, pp. 1243–1254, doi: [10.1177/01461672012710001](https://doi.org/10.1177/01461672012710001).
467. Pradhan, R.K. and Hati, L. (2019), “The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale”, *Global Business Review*, SAGE Publications Sage India: New Delhi, India, Vol. 23 No. 2, doi: [10.1177/0972150919859101](https://doi.org/10.1177/0972150919859101).
468. Pregolato, M., Bussin, M.H.R. and Schlechter, A.F. (2017), “Total rewards that retain: A study of demographic preferences”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, doi: [10.4102/sajhrm.v15.804](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15.804).
469. Price, J.L. and Mueller, C.W. (1981), “A Causal Model of Turnover for Nurses”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 24 No. 3, pp. 543–565, doi: [10.5465/255574](https://doi.org/10.5465/255574).
470. Prikshat, V., Rajesh, J.I. and Rajaguru, R. (2021), “The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Routledge, Vol. 20 No. 1, pp. 48–74, doi: [10.1080/15332845.2020.1821427](https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821427).
471. Pushpakumari, M.D. (2008n.d.). “The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis”, *City Forum*, Vol. 9 No. 1, pp. 89–105.
472. Qian, H. and Balwi, M. (2024), “Understanding the Complexity of Intention to Stay: Influencing Factors and Strategic Insights for Enhancing Employee Retention”, *Advances in*

- Economics, Management and Political Sciences*, Vol. 93, pp. 129–135, doi: [10.54254/2754-1169/93/20241126](https://doi.org/10.54254/2754-1169/93/20241126).
473. Quratulain, S. and Khan, A.K. (2015), “Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation”, *Review of Public Personnel Administration*, SAGE Publications Inc, Vol. 35 No. 4, pp. 307–332, doi: [10.1177/0734371X13511646](https://doi.org/10.1177/0734371X13511646).
474. Rahayu, A.D. and Hidayati, N. (2024), “THE INFLUENCE OF WORKLOAD AND WORK ENVIRONMENT ON TURNOVER INTENTION : (Study on Employees of the Service Department of PT. Pos Indonesia Jombang Branch)”, *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, Vol. 3 No. 4, pp. 955–966, doi: [10.55047/jhssb.v3i4.1278](https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i4.1278).
475. Rai, A., Ghosh, P. and Dutta, T. (2019), “Total rewards to enhance employees’ intention to stay: does perception of justice play any role?”, *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 7 No. 3, pp. 262–280, doi: [10.1108/EBHRM-07-2018-0045](https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045).
476. Raina, R. and Roebuck, D. (2016), “Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees’ Propensity to Leave in the Insurance Sector of India”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS COMMUNICATION*, Vol. 53 No. 1, pp. 97–130, doi: [10.1177/2329488414525453](https://doi.org/10.1177/2329488414525453).
477. Rajendran, S. and Jeyalakshmi, S. (2023), “STUDY ON IMPACT OF JOB RELATED FACTORS ON RETENTION OF EMPLOYEES IN THE BANKING SECTOR”, *European Chemical Bulletin*, Vol. 12, pp. 732–744, doi: [10.31838/ecb/2023.12.s2.096](https://doi.org/10.31838/ecb/2023.12.s2.096).
478. Raub, S. and Blunschi, S. (2014), “The Power of Meaningful Work: How Awareness of CSR Initiatives Fosters Task Significance and Positive Work Outcomes in Service Employees”, *Cornell Hospitality Quarterly*, SAGE Publications Inc, Vol. 55 No. 1, pp. 10–18, doi: [10.1177/1938965513498300](https://doi.org/10.1177/1938965513498300).
479. Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D.M. and Ruíz-Corrales, M. (2022), “Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication”, *Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 28 No. 2, pp. 230–248, doi: [10.1108/CCIJ-03-2022-0037](https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037).
480. Reynolds, N., Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B. (1993), “Pre-Testing in Questionnaire Design: A Review of the Literature and Suggestions for Further Research”, *Market Research Society. Journal.*, Vol. 35 No. 2, pp. 1–11, doi: [10.1177/147078539303500202](https://doi.org/10.1177/147078539303500202).

481. Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), “Perceived organizational support: A review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 87 No. 4, pp. 698–714, doi: [10.1037/0021-9010.87.4.698](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698).
482. Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A., de Oliveira, R. and Faustino, C. (2021), “How managerial coaching promotes employees’ affective commitment and individual performance”, *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE MANAGEMENT*, Vol. 70 No. 8, pp. 2163–2181, doi: [10.1108/IJPPM-10-2018-0373](https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373).
483. Rothmann, S. (2008), “Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34 No. 3, pp. 11–16, doi: [10.4102/sajip.v34i3.424](https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424).
484. Rousseau, V. and Aubé, C. (2010), “Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions”, *The Journal of Social Psychology*, Routledge, Vol. 150 No. 4, pp. 321–340, doi: [10.1080/00224540903365380](https://doi.org/10.1080/00224540903365380).
485. Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (2018), “Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover”, *Personnel Psychology*, Vol. 71 No. 1, pp. 23–65, doi: [10.1111/peps.12226](https://doi.org/10.1111/peps.12226).
486. Rusbult, C.E. and Farrell, D. (1983), “A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 68 No. 3, pp. 429–438, doi: [10.1037/0021-9010.68.3.429](https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429).
487. Rutishauser, L. and Sender, A. (2019), “Effect of Team-Member Exchange on Turnover Intention: A Cross-Cultural Perspective on a Selected Aspect of Employee Engagement”, *INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*, Vol. 49 No. 1, pp. 43–62, doi: [10.1080/00208825.2019.1565093](https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565093).
488. Rutishauser, L. and Sender, A. (2021), “Effect of Team-Member Exchange on Turnover Intention: A Cross-Cultural Perspective on a Selected Aspect of Employee Engagement”, *International Perspectives on Employee Engagement*, Routledge.
489. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 54–67, doi: [10.1006/ceps.1999.1020](https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020).
490. Rynes, S.L., Colbert, A.E. and Brown, K.G. (2002), “HR Professionals’ beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice”, *Human Resource Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 149–174, doi: [10.1002/hrm.10029](https://doi.org/10.1002/hrm.10029).

491. Rynes, S.L., Gerhart, B. and Minette, K.A. (2004), “The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do”, *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 381–394, doi: [10.1002/hrm.20031](https://doi.org/10.1002/hrm.20031).
492. Saeed, R., Nayyab, H.H., Lodhi, R.N., Baqir, R., Rehman, M.A. and Mussawar, S. (2013), “Impact of Retention Factors on Organizational Commitment in General Education Division of Pakistan”, *Middle East Journal of Scientific Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 539–545, doi: [10.5829/idosi.mejsr.2013.17.04.12204](https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.04.12204).
493. Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 21 No. 7, pp. 600–619, doi: [10.1108/02683940610690169](https://doi.org/10.1108/02683940610690169).
494. Salas-Vallina, A., Alegre, J. and López-Cabrales, Á. (2021), “The challenge of increasing employees’ well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal”, *Human Resource Management*, Vol. 60 No. 3, pp. 333–347, doi: [10.1002/hrm.22021](https://doi.org/10.1002/hrm.22021).
495. Sanchis, P.I. and Bonavía, T. (2017), “Internal communication system analysis in a small company”, *WPOM-Working Papers on Operations Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 9–21, doi: [10.4995/wpom.v8i1.7390](https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390).
496. Santhanam, N. and Srinivas, S. (2019), “Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company”, *Benchmarking: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 27 No. 2, pp. 499–516, doi: [10.1108/BIJ-01-2019-0007](https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007).
497. Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R.I. and Gourlay, S. (2020), “Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 31 No. 13, pp. 1739–1769, doi: [10.1080/09585192.2017.1423100](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100).
498. Sartori, R., Ceschi, A., Zene, M., Scipioni, L. and Monti, M. (2023), “The Relationship between Perceived Organizational Support (POS) and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Motivation, Affective and Normative Commitment”, *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 26, pp. 005–021, doi: [10.28945/5070](https://doi.org/10.28945/5070).
499. Sattavorn, S. (2018), “The Impact of Career Satisfaction, Commitment and Supervisory Support on Organizational Commitment of Thai Employees: A Study in Japanese Subsidiaries”, presented at the PROCEEDINGS OF 2018 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND INDUSTRIAL RESEARCH (ICBIR): SMART

TECHNOLOGY FOR NEXT GENERATION OF INFORMATION, ENGINEERING, BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE, pp. 344–349.

500. Scarpello, V. and Carraher, S.M. (2008), “Are pay satisfaction and pay fairness the same construct? A cross-country examination among the self-employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA”, *Baltic Journal of Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 3 No. 1, pp. 23–39, doi: [10.1108/17465260810844248](https://doi.org/10.1108/17465260810844248).
501. Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293–315, doi: [10.1002/job.248](https://doi.org/10.1002/job.248).
502. Schlechter, A., Thompson, N.C. and Bussin, M. (2015), “Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation”, *Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37 No. 3, pp. 274–295, doi: [10.1108/ER-06-2014-0077](https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077).
503. Schwendimann, R., Dhaini, S., Ausserhofer, D., Engberg, S. and Zúñiga, F. (2016), “Factors associated with high job satisfaction among care workers in Swiss nursing homes – a cross sectional survey study”, *BMC Nursing*, Vol. 15 No. 1, p. 37, doi: [10.1186/s12912-016-0160-8](https://doi.org/10.1186/s12912-016-0160-8).
504. Scott, C.R., Connaughton, S.L., Diaz-Saenz, H.R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S.P., *et al.* (1999), “The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave: A Multimethodological Exploration”, *Management Communication Quarterly*, SAGE Publications Inc, Vol. 12 No. 3, pp. 400–435, doi: [10.1177/0893318999123002](https://doi.org/10.1177/0893318999123002).
505. Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Crant, J.M. (2001), “What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success”, *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 4, pp. 845–874, doi: [10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x).
506. Selden, S.C. and Moynihan, D.P. (2000), “A Model of Voluntary Turnover in State Government”, *Review of Public Personnel Administration*, SAGE Publications Inc, Vol. 20 No. 2, pp. 63–74, doi: [10.1177/0734371X0002000206](https://doi.org/10.1177/0734371X0002000206).
507. Self, D.R., Holt, D.T. and Schaninger Jr, W.S. (2005), “Work-group and organizational support: A test of distinct dimensions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 1, pp. 133–140, doi: [10.1348/096317904X22944](https://doi.org/10.1348/096317904X22944).
508. Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996), “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 81 No. 3, pp. 219–227, doi: [10.1037/0021-9010.81.3.219](https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219).

509. Shim, D.C., Park, H.H. and Eom, T.H. (2017), “Street-level bureaucrats’ turnover intention: does public service motivation matter?”, *International Review of Administrative Sciences*, SAGE Publications Ltd, Vol. 83 No. 3, pp. 563–582, doi: [10.1177/0020852315582137](https://doi.org/10.1177/0020852315582137).
510. Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. and Frenkel, S. (2016), “Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment”, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 26 No. 1, pp. 29–45, doi: [10.1111/1748-8583.12087](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12087).
511. Sias, P.M. (2005), “Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences”, *Communication Studies*, Routledge, Vol. 56 No. 4, pp. 375–395, doi: [10.1080/10510970500319450](https://doi.org/10.1080/10510970500319450).
512. Siegle, D., McCoach, D.B. and Shea, K. (2014), “Applying the Achievement Orientation Model to the Job Satisfaction of Teachers of the Gifted”, *Roeper Review*, Routledge, Vol. 36 No. 4, pp. 210–220, doi: [10.1080/02783193.2014.945219](https://doi.org/10.1080/02783193.2014.945219).
513. Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürges, H. and Börsch-Supan, A. (2007), “Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study”, *European Journal of Public Health*, Vol. 17 No. 1, pp. 62–68, doi: [10.1093/eurpub/ckl084](https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084).
514. Simmons, J.G. (2001), “Flexible benefits for small employers”, *Journal of Accountancy*, Vol. 191 No. 3, p. 37.
515. Simo, P., Enache, M., Sallan, J. and Fernandez, V. (2010), “Analysis of the Relation between Subjective Career Success, Organizational Commitment and the Intention to Leave the Organization”, SSRN Scholarly Paper, Rochester, NY.
516. Sims, R.L. and Sun, P. (2012), “Witnessing workplace bullying and the Chinese manufacturing employee”, *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 1, pp. 9–26, doi: [10.1108/02683941211193839](https://doi.org/10.1108/02683941211193839).
517. Sinclair, R., Leo, M. and Wright, C. (2005), “Benefit system effects on employees’ benefit knowledge, use, and organizational commitment”, *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, Vol. 20 No. 1, pp. 3–29, doi: [10.1007/s10869-005-6981-1](https://doi.org/10.1007/s10869-005-6981-1).
518. Sinclair, R.R., Hannigan, M.A. and Tetrick, L.E. (1995), “Benefit coverage and employee attitudes: A social exchange perspective”, *Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives*, American Psychological Association, Washington, DC, US, pp. 163–185, doi: [10.1037/10185-008](https://doi.org/10.1037/10185-008).
519. Sjöberg, A. and Sverke, M. (2000), “The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover

- intention”, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 41 No. 3, pp. 247–252, doi: [10.1111/1467-9450.00194](https://doi.org/10.1111/1467-9450.00194).
520. Smit, B.W. and Montag-Smit, T. (2019), “The pay transparency dilemma: Development and validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 104 No. 4, pp. 537–558, doi: [10.1037/apl0000355](https://doi.org/10.1037/apl0000355).
521. Solnet, D., Kandampully, J. and Kralj, A. (2010), “Legends of Service Excellence: The Habits of Seven Highly Effective Hospitality Companies”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Routledge, Vol. 19 No. 8, pp. 889–908, doi: [10.1080/19368623.2010.514562](https://doi.org/10.1080/19368623.2010.514562).
522. Somoye, K. and Eyupoglu, S. (2020), “The functionality of reward in influencing the reinforcement of performance evaluation criteria and organisational commitment among employees”, *SOUTH AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, Vol. 51 No. 1, doi: [10.4102/sajbm.v51i1.1848](https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1848).
523. Soupata, L. (2005), “Engaging employees in company success: The UPS approach to a winning team”, *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 1, pp. 95–98, doi: [10.1002/hrm.20046](https://doi.org/10.1002/hrm.20046).
524. Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C.L. (2001), “Well-being and occupational health in the 21st century workplace”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 489–509, doi: [10.1348/096317901167497](https://doi.org/10.1348/096317901167497).
525. Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.*, Sage, Thousand Oaks.
526. Spector, P.E. (1985), “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13 No. 6, pp. 693–713, doi: [10.1007/BF00929796](https://doi.org/10.1007/BF00929796).
527. Spector, P.E. and Jex, S.M. (1991), “Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health”, *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, Vol. 76 No. 1, pp. 46–53, doi: [10.1037/0021-9010.76.1.46](https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.46).
528. Spence Laschinger, H.K., Finegan, J., Shamian, J. and Wilk, P. (2001), “Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter’s Model”, *JONA: The Journal of Nursing Administration*, Vol. 31 No. 5, p. 260.
529. Špoljarić, A. and Tkalac Verčič, A. (2021), “Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand”, *Journal of Communication*

- Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 26 No. 1, pp. 130–148, doi: [10.1108/JCOM-01-2021-0011](https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011).
530. Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L. and Heinemann, N.S.R. (2015), “Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, pp. 134–144, doi: [10.1016/j.jvb.2014.12.007](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.007).
531. Srikanth, P.B. and Jomon, M.G. (2020), “Developing managerial competencies: integrating work design characteristics and developmental challenge”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 31 No. 22, pp. 2808–2839, doi: [10.1080/09585192.2018.1474937](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1474937).
532. Steel, R.P. and Ovalle, N.K. (1984), “A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 69 No. 4, pp. 673–686, doi: [10.1037/0021-9010.69.4.673](https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673).
533. Steel, R.P., Griffeth, R.W. and Hom, P.W. (2002), “Practical retention policy for the practical manager”, *Academy of Management Perspectives*, Academy of Management, Vol. 16 No. 2, pp. 149–162, doi: [10.5465/ame.2002.7173588](https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173588).
534. Steele, G.A. and Plenty, D. (2015), “Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction”, *International Journal of Business Communication*, SAGE Publications Inc, Vol. 52 No. 3, pp. 294–318, doi: [10.1177/2329488414525450](https://doi.org/10.1177/2329488414525450).
535. Steers, R.M. (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, [Sage Publications, Inc., Johnson Graduate School of Management, Cornell University], Vol. 22 No. 1, pp. 46–56, doi: [10.2307/2391745](https://doi.org/10.2307/2391745).
536. Steijn, B. and Leisink, P. (2006), “Organizational commitment among Dutch public sector employees”, *International Review of Administrative Sciences*, SAGE Publications Ltd, Vol. 72 No. 2, pp. 187–201, doi: [10.1177/0020852306064609](https://doi.org/10.1177/0020852306064609).
537. Stone, D.N., Bryant, S.M. and Wier, B. (2010), “Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 105–132, doi: [10.2308/bria.2010.22.2.105](https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.105).
538. Sturman, M.C. (2003), “Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships”, *Journal of Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 609–640, doi: [10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X).

539. Sturman, M.C., Trevor, C.O., Boudreau, J.W. and Gerhart, B. (2003), “Is It Worth It to Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay”, *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 4, pp. 997–1035, doi: [10.1111/j.1744-6570.2003.tb00248.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00248.x).
540. Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D. and Nguyen, D. (2020), “Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 79 No. 1, pp. 41–59, doi: [10.1111/1467-8500.12378](https://doi.org/10.1111/1467-8500.12378).
541. Taamneh, A., Alsaad, A.K. and Elrehail, H. (2018), “HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior”, *EuroMed Journal of Business*, Emerald Publishing Limited, Vol. 13 No. 3, pp. 315–334, doi: [10.1108/EMJB-02-2018-0010](https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010).
542. Taba, M. (2018), “Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees’ work satisfaction”, *JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT*, Vol. 37 No. 1, pp. 65–75, doi: [10.1108/JMD-11-2016-0256](https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256).
543. Taylor, F.W. (2004), *Scientific Management*, Routledge.
544. Tepper, B.J. (2007), “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 33 No. 3, pp. 261–289, doi: [10.1177/0149206307300812](https://doi.org/10.1177/0149206307300812).
545. Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 259–293, doi: [10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x).
546. Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S., Anwar, F. and Khan, M. (2020), “The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication”, *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, Vol. 11, doi: [10.3389/fpsyg.2020.00314](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314).
547. Tkalac Verčič, A. and Pološki Vokić, N. (2017), “Engaging employees through internal communication”, *Public Relations Review*, Vol. 43 No. 5, pp. 885–893, doi: [10.1016/j.pubrev.2017.04.005](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005).
548. Tkalac Verčič, A., Galić, Z. and Žnidar, K. (2023), “The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators”, *International Journal of Business Communication*, SAGE Publications Inc, Vol. 60 No. 4, pp. 1313–1340, doi: [10.1177/23294884211053839](https://doi.org/10.1177/23294884211053839).

549. Tkalac Verčič, A., Verčič, D. and Sriramesh, K. (2012), “Internal communication: Definition, parameters, and the future”, *Public Relations Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 223–230, doi: [10.1016/j.pubrev.2011.12.019](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019).
550. Togna, G. (2014), “Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology”, edited by Michael Goodman, *D. Corporate Communications: An International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 19 No. 1, pp. 64–81, doi: [10.1108/CCIJ-07-2012-0046](https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0046).
551. Trevor, C.O. (2001), “Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover”, *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 44 No. 4, pp. 621–638, doi: [10.5465/3069407](https://doi.org/10.5465/3069407).
552. Tse, H.H.M. and Dasborough, M.T. (2008a), “A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships”, *Group & Organization Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 33 No. 2, pp. 194–215, doi: [10.1177/1059601106293779](https://doi.org/10.1177/1059601106293779).
553. Tse, H.H.M. and Dasborough, M.T. (2008b), “A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships”, *Group & Organization Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 33 No. 2, pp. 194–215, doi: [10.1177/1059601106293779](https://doi.org/10.1177/1059601106293779).
554. Tuffour, J., Gali, A. and Tuffour, M. (2022), “Managerial Leadership Style and Employee Commitment: Evidence from the Financial Sector”, *GLOBAL BUSINESS REVIEW*, Vol. 23 No. 3, pp. 543–560, doi: [10.1177/0972150919874170](https://doi.org/10.1177/0972150919874170).
555. Tummers, L.G. and Knies, E. (2013), “Leadership and Meaningful Work in the Public Sector”, *Public Administration Review*, Vol. 73 No. 6, pp. 859–868, doi: [10.1111/puar.12138](https://doi.org/10.1111/puar.12138).
556. Ukaegbu, C. (2000), “Working conditions and employee commitment in indigenous private manufacturing firms in Nigeria: managing business organisations for industrial development”, *JOURNAL OF MODERN AFRICAN STUDIES*, Vol. 38 No. 2, pp. 295–324, doi: [10.1017/S0022278X00003360](https://doi.org/10.1017/S0022278X00003360).
557. van der Hoek, M., Groeneveld, S. and Kuipers, B. (2018), “Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector”, *Review of Public Personnel Administration*, SAGE Publications Inc, Vol. 38 No. 4, pp. 472–493, doi: [10.1177/0734371X16682815](https://doi.org/10.1177/0734371X16682815).
558. van der Lippe, T. and Lippényi, Z. (2020a), “Co-workers working from home and individual and team performance”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 35 No. 1, pp. 60–79, doi: [10.1111/ntwe.12153](https://doi.org/10.1111/ntwe.12153).
559. Van Sliedregt, T., Voskuijl, O.F. and Thierry, H. (2001), “Job evaluation systems and pay grade structures: do they match?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 12 No. 8, pp. 1313–1324, doi: [10.1080/09585190110083811](https://doi.org/10.1080/09585190110083811).

560. Vandenberg, R.J. and Scarpello, V. (1994), “A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 No. 6, pp. 535–547, doi: [10.1002/job.4030150605](https://doi.org/10.1002/job.4030150605).
561. Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. and Eastman, L.J. (1999), “The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach”, *Group & Organization Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 24 No. 3, pp. 300–339, doi: [10.1177/1059601199243004](https://doi.org/10.1177/1059601199243004).
562. Vandenberghe, C., St-Onge, S. and Robineau, É. (2008), “An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components”, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Département des relations industrielles de l’Université Laval, Vol. 63 No. 3, pp. 425–453, doi: [10.7202/019096ar](https://doi.org/10.7202/019096ar).
563. Varona, F. (1996), “Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations”, *The Journal of Business Communication* (1973), SAGE Publications, Vol. 33 No. 2, pp. 111–140, doi: [10.1177/002194369603300203](https://doi.org/10.1177/002194369603300203).
564. Vilma, Z. and Egle, K. (2007), “Improving motivation among health care workers in private health care organizations: A perspective of nursing personnel”, edited by Petter Amdam, R. and Lang, R. *Baltic Journal of Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 2 No. 2, pp. 213–224, doi: [10.1108/17465260710751008](https://doi.org/10.1108/17465260710751008).
565. Virtanen, P. and Koivisto, A.-M. (2001), “Wellbeing of professionals at entry into the labour market: a follow up survey of medicine and architecture students”, *Journal of Epidemiology & Community Health*, BMJ Publishing Group Ltd, Vol. 55 No. 11, pp. 831–835, doi: [10.1136/jech.55.11.831](https://doi.org/10.1136/jech.55.11.831).
566. Virtanen, P., Siukola, A., Luukkaala, T., Savinainen, M., Arola, H., Nygård, C., Kivimäki, M., *et al.* (2008), “Sick leaves in four factories-do characteristics of employees and work conditions explain differences in sickness absence between workplaces?”, *SCANDINAVIAN JOURNAL OF WORK ENVIRONMENT & HEALTH*, Vol. 34 No. 4, pp. 260–266, doi: [10.5271/sjweh.1225](https://doi.org/10.5271/sjweh.1225).
567. von Bonsdorff, M.E. (2011), “Age-related differences in reward preferences”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 22 No. 6, pp. 1262–1276, doi: [10.1080/09585192.2011.559098](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559098).
568. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley.
569. W.M. Verhoeven, J. and Thøis Madsen, V. (2022), “Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations”, *International Journal of Strategic Communication*, Routledge, Vol. 16 No. 1, pp. 91–110, doi: [10.1080/1553118X.2021.2014503](https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014503).

570. Walden, J., Jung, E.H. and Westerman, C.Y.K. (2017a), "Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation", *Journal of Public Relations Research*, Routledge, Vol. 29 No. 2–3, pp. 73–89, doi: [10.1080/1062726X.2017.1329737](https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737).
571. Walden, J., Jung, E.H. and Westerman, C.Y.K. (2017b), "Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation", *Journal of Public Relations Research*, Routledge, Vol. 29 No. 2–3, pp. 73–89, doi: [10.1080/1062726X.2017.1329737](https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737).
572. Walker, J.W. (2001), "Zero defections?", *Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 1, pp. 6–8.
573. Wang, J., Odell, S.J. and Schwille, S.A. (2008), "Effects of Teacher Induction on Beginning Teachers' Teaching: A Critical Review of the Literature", *Journal of Teacher Education*, SAGE Publications Inc, Vol. 59 No. 2, pp. 132–152, doi: [10.1177/0022487107314002](https://doi.org/10.1177/0022487107314002).
574. Wang, T., Zhao, B. and Thornhill, S. (2015), "Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover", *HUMAN RELATIONS*, Vol. 68 No. 7, pp. 1155–1181, doi: [10.1177/0018726715575359](https://doi.org/10.1177/0018726715575359).
575. Warr, P. (2007), "Searching for happiness at work", *The Psychologist*, British Psychological Society, United Kingdom, Vol. 20 No. 12, pp. 726–729.
576. Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C. (1997), "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Academy of Management, Vol. 40 No. 1, pp. 82–111, doi: [10.5465/257021](https://doi.org/10.5465/257021).
577. Weer, C.H. and Greenhaus, J.H. (2020), "Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment", *Journal of Career Development*, SAGE Publications Inc, Vol. 47 No. 3, pp. 280–295, doi: [10.1177/0894845317714892](https://doi.org/10.1177/0894845317714892).
578. Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C. and Liu, R. (2010), "The relationship between career growth and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 No. 3, pp. 391–400, doi: [10.1016/j.jvb.2010.05.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003).
579. Werner, S. and Ward, S.G. (2004), "Recent compensation research: An eclectic review", *Human Resource Management Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 201–227, doi: [10.1016/j.hrmr.2004.05.003](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.003).
580. Widodo, W. and Damayanti, R. (2020), "Vitality of job satisfaction in mediation: the effect of reward and personality on organizational commitment", *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 9, pp. 2131–2138.

581. Wiener, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 7 No. 3, pp. 418–428, doi: [10.5465/amr.1982.4285349](https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349).
582. Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986), “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, US, Vol. 71 No. 2, pp. 219–231, doi: [10.1037/0021-9010.71.2.219](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219).
583. Williams, M.L. and MacDermid, S.M. (1994), “Linkages between employee benefits and attitudinal and behavioral outcomes: A research review and agenda”, *Human Resource Management Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 131–160, doi: [10.1016/1053-4822\(94\)90025-6](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90025-6).
584. Williams, M.L., Brower, H.H., Ford, L.R., Williams, L.J. and Carraher, S.M. (2008), “A comprehensive model and measure of compensation satisfaction”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81 No. 4, pp. 639–668, doi: [10.1348/096317907X248851](https://doi.org/10.1348/096317907X248851).
585. Williams, M.L., Malos, S.B. and Palmer, D.K. (2002), “Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 28 No. 2, pp. 195–215, doi: [10.1177/014920630202800204](https://doi.org/10.1177/014920630202800204).
586. Williamson, I.O., Burnett, M.F. and Bartol, K.M. (2009), “The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 16 No. 1, pp. 28–43, doi: [10.1108/13527600910930022](https://doi.org/10.1108/13527600910930022).
587. Wong, C., Walsh, E.J., Basacco, K.N., Mendes Domingues, M.C. and Pye, D.R.H. (2020), “Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses”, *Leadership in Health Services*, Vol. 33 No. 3, pp. 247–263, doi: [10.1108/LHS-09-2019-0056](https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056).
588. Wood, A.J. (2021), *Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions*, Working Paper No. 2021/07, JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
589. Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. and de Menezes, L.M. (2012), “Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 65 No. 4, pp. 419–445, doi: [10.1177/0018726711432476](https://doi.org/10.1177/0018726711432476).
590. Wright, B.E. and Kim, S. (2004), “Participation’s Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics”, *Review of Public Personnel Administration*, SAGE Publications Inc, Vol. 24 No. 1, pp. 18–40, doi: [10.1177/0734371X03259860](https://doi.org/10.1177/0734371X03259860).

591. Wright, T.A. and Bonett, D.G. (2007), “Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover”, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 141–160, doi: [10.1177/0149206306297582](https://doi.org/10.1177/0149206306297582).
592. Wu, M., Wang, R., He, P., Estay, C. and Akram, Z. (2020), “Examining How Ambidextrous Leadership Relates to Affective Commitment and Workplace Deviance Behavior of Employees: The Moderating Role of Supervisor-Subordinate Exchange Guanxi”, *International journal of environmental research and public health*, Vol. 17 No. 15, doi: [10.3390/ijerph17155500](https://doi.org/10.3390/ijerph17155500).
593. Xavier, B. (2014), “Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry”, *Human Resource Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31–40, doi: [10.1016/j.hrmr.2013.08.011](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.011).
594. Xu, S., Martinez, L., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L. and Farfan, K. (2018), “The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees’ turnover intentions in Ecuador”, *CURRENT ISSUES IN TOURISM*, Vol. 21 No. 7, pp. 775–790, doi: [10.1080/13683500.2015.1076771](https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1076771).
595. Yamamoto, H. (2011), “The relationship between employee benefit management and employee retention”, *International journal of human resource management*, Vol. 22 No. 17, pp. 3550–3564, doi: [10.1080/09585192.2011.560871](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560871).
596. Yamamoto, H. (2013), “The relationship between employees’ perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 24 No. 4, pp. 747–767, doi: [10.1080/09585192.2012.697478](https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697478).
597. Yanadori, Y. and Cui, V. (2013), “Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 12, pp. 1502–1511, doi: [10.1002/smj.2071](https://doi.org/10.1002/smj.2071).
598. Yang, H. and Klaas, B.S. (2011), “Pay dispersion and the financial performance of the firm: evidence from Korea”, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, Vol. 22 No. 10, pp. 2147–2166, doi: [10.1080/09585192.2011.580182](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580182).
599. Yang, K. and Pandey, S.K. (2009), “How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19 No. 2, pp. 335–360, doi: [10.1093/jopart/mun002](https://doi.org/10.1093/jopart/mun002).
600. Yao, T., Qiu, Q. and Wei, Y. (2019), “Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, pp. 1–8, doi: [10.1016/j.ijhm.2018.03.018](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018).

601. Yaya, J.A. (2019), “Job satisfaction among librarians in Nigerian public universities”, *Journal of Library Services and Technologies*, Vol. 1 No. 1, pp. 73–92.
602. Yoon, J. and Thye, S. (2002), “A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support”, *Work and Occupations*, SAGE Publications Inc, Vol. 29 No. 1, pp. 97–124, doi: [10.1177/0730888402029001005](https://doi.org/10.1177/0730888402029001005).
603. Yoon, J., Baker, M.R. and Ko, J.-W. (1994), “Interpersonal Attachment and Organizational Commitment: Subgroup Hypothesis Revisited”, *Human Relations*, SAGE Publications Ltd, Vol. 47 No. 3, pp. 329–351, doi: [10.1177/001872679404700305](https://doi.org/10.1177/001872679404700305).
604. Young, B.S., Worchel, S. and Woehr, D.J. (1998), “Organizational Commitment among Public Service Employees”, *Public Personnel Management*, SAGE Publications Inc, Vol. 27 No. 3, pp. 339–348, doi: [10.1177/009102609802700304](https://doi.org/10.1177/009102609802700304).
605. Yousef, D.A. (2017), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government”, *International Journal of Public Administration*, Routledge, Vol. 40 No. 1, pp. 77–88, doi: [10.1080/01900692.2015.1072217](https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217).
606. Yue, C.A., Men, L.R. and Ferguson, M.A. (2021), “Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees’ Organizational Identification”, *International Journal of Business Communication*, SAGE Publications Inc, Vol. 58 No. 2, pp. 169–195, doi: [10.1177/2329488420914066](https://doi.org/10.1177/2329488420914066).
607. Yukl, G. and Mahsud, R. (2010), “Why flexible and adaptive leadership is essential”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Educational Publishing Foundation, US, Vol. 62 No. 2, pp. 81–93, doi: [10.1037/a0019835](https://doi.org/10.1037/a0019835).
608. Yusuf, J. and Fehintola, O. (2021), “Reward System and Service Delivery of Librarians in Federal Universities in South West Nigeria”, *University of Nebraska - Lincoln*.
609. Zacher, H., Chan, F., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2015), “Selection, optimization, and compensation strategies: Interactive effects on daily work engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 87, pp. 101–107, doi: [10.1016/j.jvb.2014.12.008](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.008).
610. Zainun, N., Johari, J. and Adnan, Z. (2018), “Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions”, *ON THE HORIZON*, Vol. 26 No. 4, pp. 291–306, doi: [10.1108/OTH-12-2017-0094](https://doi.org/10.1108/OTH-12-2017-0094).
611. Zar, G.R. (2017), “Understanding The Relationship between HRM Practices and Organization Performance in HDFC Bank”, *Archives of Business Research*, Vol. 5 No. 3, doi: [10.14738/abr.53.2832](https://doi.org/10.14738/abr.53.2832).
612. Zeffane, R. and Bani Melhem, S.J. (2017), “Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the

- United Arab Emirates”, *Employee Relations*, Vol. 39 No. 7, pp. 1148–1167, doi: [10.1108/ER-06-2017-0135](https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135).
613. Zhang, Y., Punnett, L., Gore, R., and CPH-NEW Res Team. (2014), “Relationships Among Employees’ Working Conditions, Mental Health, and Intention to Leave in Nursing Homes”, *JOURNAL OF APPLIED GERONTOLOGY*, Vol. 33 No. 1, pp. 6–23, doi: [10.1177/0733464812443085](https://doi.org/10.1177/0733464812443085).
614. Zhou, X. (Tracy) and Schriesheim, C.A. (2009), “Supervisor–subordinate convergence in descriptions of leader–member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 6, pp. 920–932, doi: [10.1016/j.leaqua.2009.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.007).
615. Zlotnick, C., Kohn, R., Keitner, G. and Della Grotta, S.A. (2000), “The relationship between quality of interpersonal relationships and major depressive disorder: findings from the National Comorbidity Survey”, *Journal of Affective Disorders*, Vol. 59 No. 3, pp. 205–215, doi: [10.1016/S0165-0327\(99\)00153-6](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(99)00153-6).

M2 A PRIMER KUTATÁSHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍV

A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggése – kérdőív

Rendelkezik legalább egy év munkatapasztalattal?

Igen

Nem

Jelenleg rendelkezik aktív munkavisztonnyal?

Igen

Nem

Munkavállalói jóllét

A kérdőív következő fejezete a munkavállalói jólléttel kapcsolatos tapasztalatokat hivatott felmérni. Ebben a fejezetben a munkatársakkal és a munkahelyi közösséggel, az előléptetéssel, a közvetlen vezetőjével, a béren kívüli juttatásokkal, a fizetéssel, a teljesítményalapú jutalmakkal, a működési eljárásokkal, a munkája tartalmával, valamint a munkahelyén jellemző belső kommunikációval kapcsolatos elégedettségét mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkájára, munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Kérjük, ebben a szakaszban a **MUNKATÁRSAKKAL, MUNKAHELYI KÖZÖSSÉGGEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom.					
Azt tapasztalom, hogy a szükségesnél keményebben kell dolgoznom a munkatársak hozzá nem értése miatt.					
Kedvelem a munkatársaimat.					
Túl sok a civakodás és a veszekedés a munkahelyemen.					

Kérjük, ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **ELŐLÉPTETÉSSEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Valóban túl kevés esély van előléptetésre a munkakörömben.					
Azok, akik jól végzik a munkájukat, tisztességes esélyt kapnak az előléptetésre.					

Az emberek itt is olyan gyorsan jutnak előre, mint a hasonló munkahelyeken.					
Elégedett vagyok az előléptetési esélyeimmel.					

Kérjük, ebben a szakaszban a **KÖZVETLEN VEZETŐJÉVEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
A közvetlen vezetőm eléggé kompetens a munkájában.					
A közvetlen vezetőm általában igazságtalan velem.					
A közvetlen vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzéseiről.					
Kedvelem a közvetlen vezetőmet.					

Kérjük, ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOKKAL** kapcsolatos véleményét ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Nem vagyok elégedett a kapott juttatásokkal.					
A juttatások, amelyeket kapunk, ugyanolyan jók, mint amit a legtöbb hasonló szervezet kínál.					
A juttatási csomagunk méltányos.					
Vannak olyan juttatások, melyekre lenne igény, de nem állnak rendelkezésre.					

Ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **FIZETÉSSSEL** kapcsolatos véleményét szeretnénk feltárni.

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5

Úgy érzem, hogy tisztességesen megfizetik a munkámat.					
A fizetésemelés általában alacsony és ritkán fordul elő.					
Úgy érzem, hogy a szervezet nem becsül meg, ha arra gondolok, hogy mennyit fizetnek nekem.					
Elégedett vagyok a fizetésemelési lehetőségekkel.					

Ebben a szakaszban az olyan típusú **ÖSZTÖNZŐKKEL** kapcsolatos véleményére vagyunk kíváncsiak, amelynek mértéke az Ön teljesítményétől függ.

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Ha jól végzem a munkám, megkapom az érte járó elismerést.					
Nem érzem úgy, hogy megbecsülnék azt a munkát, amit végzek.					
Kevés jutalom jár azoknak, akik itt dolgoznak.					
Úgy érzem, az erőfeszítéseimet nem jutalmazzák úgy, ahogy azt kellene.					

Kérjük, ebben a szakaszban ossza meg velünk munkahelyének **MŰKÖDÉSI ELJÁRÁSAIVAL** (előírt szabályok és eljárások) kapcsolatos tapasztalatait!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Számos szabályunk és eljárásunk megnehezíti a jó munkavégzést.					
A jó munkára irányuló erőfeszítéseimet ritkán akadályozza a bürokrácia.					
Túl sok dolgom van a munkahelyemen.					
Túl sok papírmunkám van.					

Kérjük, ebben a szakaszban a mindennapi **MUNKA TARTALMÁVAL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5				
--	---	--	--	--	--

	Teljes mértékben egyetérték				
	1	2	3	4	5
Néha úgy érzem, hogy a munkám értelmetlen.					
Szeretem azokat a dolgokat csinálni, amelyeket a munkahelyemen csinállok.					
Büszkeséggel tölt el a munkám.					
A munkám élvezetes.					

Ebben a szakaszban, a munkahelyén jellemző belső **KOMMUNIKÁCIÓVAL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetérték				
	1	2	3	4	5
A kommunikáció jónak tűnik a munkahelyen belül.					
A szervezet céljai nem világosak számomra.					
Gyakran úgy érzem, hogy nem tudom, mi történik a munkahelyemen.					
Jellemző, hogy a munkahelyemen nem megfelelően magyarázzák el a feladatokat.					

Munkahelyre vonatkozó háttér adatok

A következő fejezetben az Ön munkahelyére vonatkozó háttér adatokat mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Melyik szférába tartozik a szervezet, ahol dolgozik?

Állami szféra

Piaci szféra

Nonprofit szféra (egyház, alapítvány stb.)

Melyik ágazatba tartozik a szervezet, ahol dolgozik?

Mezőgazdaság

Ipar

Szolgáltatás

Hány főt foglalkoztat az a szervezet, ahol dolgozik?

1-9 fő (mikro vállalat)

10-19 fő (kisvállalat)

20-249 fő (középvállalat)

250 fő felett (nagyvállalat)

Melyik régióban dolgozik?

Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)

Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)

Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)

Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)

Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)

Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)

Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye)

Elköteleződés általában egy munkahelyért

A kérdőív következő fejezete az Ön normatív elkötelezettségét hivatott felmérni. A normatív elkötelezettség azt mutatja meg, hogy a válaszadó általánosságban mennyire érzi kötelességének a munkaviszonya fenntartását, hogyan viszonyul általában a lojalitáshoz kapcsolódó erkölcsi, etikai kérdésekhez.

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Úgy gondolom, hogy az emberek manapság túl gyakran váltanak cégről cégre.					
Nem hiszem, hogy egy személynek mindig lojálisnak kell lennie a szervezetéhez.					
A gyakori munkahelyváltás egyáltalán nem tűnik etikátlannak számomra.					
Az egyik fő oka annak, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom, az, hogy fontosnak tartom a lojalitást, és ezért erkölcsi kötelességemnek érzem, hogy továbbra is maradjak.					
Ha máshol kapnék egy másik, jobb állásajánlatot, nem érezném helyesnek, hogy elhagyjam a szervezetemet.					
Véleményem szerint érdemes hűségesnek lenni egy szervezethez.					
A dolgok jobbak voltak azokban az időkben, amikor az emberek karrierjük nagy részében egy szervezetnél maradtak.					
Nem hiszem, hogy ésszerű a túlzott elköteleződés.					

Elkötelezettség jelenlegi munkahely iránt

A kérdőív következő fejezete már nem az általános véleményét, hanem az Ön jelenlegi munkahelye iránti aktuális elkötelezettségét hivatott felmérni. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Másoknak egy nagyszerű szervezatként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni.					
Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok.					
Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem.					
Örömmel választottam ezt a szervezetet munkahelynek.					
Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra.					
Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne.					
Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra.					

Munkahelyre vonatkozó háttér adatok

A következő fejezetben az Ön munkahelyére vonatkozó háttér adatokat mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Milyen jellegű munkakörben dolgozik?

Fizikai

Szellemi

Milyen pozícióban dolgozik Ön jelenleg?

Beosztott

Csoportvezető

Középvezető

Felsővezető

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén? Kérjük, az évek számát írja az alábbi mezőbe!

Hány órát tesz ki a napi munkaideje? Kérjük, az órák számát írja az alábbi mezőbe!

Kilépési szándék

A kérdőív következő fejezete az Ön kilépési szándékát hivatott felmérni az aktuális munkahelye szempontjából. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

	Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni.					
Gyakran gondolok arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen.					
Komolyan gondolkozok azon, hogy felmondok a munkahelyemen.					
Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni.					
Aktívan keresek másik állást.					
Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet.					

Demográfiai adatok

A következő fejezetben az Ön demográfiai adatait mérjük fel.

Az Ön neme?

Férfi

Nő

Hány éves? Kérjük, az órák számát írja az alábbi mezőbe!

Az Ön lakóhelye?

Főváros

Megyei jogú város

Város

Község

Tanya

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

Kevesebb, mint 8 általános osztály

Általános iskolai végzettség

Szakmunkásképző, szakiskola

Érettségi

Főiskola, felsőfokú alapképzés (BA, Bsc)

Egyetem, felsőfokú mesterképzés (MA, Msc)

Tudományos fokozat

Mi volt az Ön édesanyjának legmagasabb iskolai végzettsége akkor, amikor Ön 14 éves volt?

Legfeljebb 8 általános

Szakk munkásképző, szakiskola (érettségi nélkül)

Szakközépiskola, technikum

Gimnázium

Főiskola

Egyetem

Nem tudja, nem ismerte, nem élt

Mi volt az Ön édesapjának legmagasabb iskolai végzettsége akkor, amikor Ön 14 éves volt?

Legfeljebb 8 általános

Szakk munkásképző, szakiskola (érettségi nélkül)

Szakközépiskola, technikum

Gimnázium

Főiskola

Egyetem

Nem tudja, nem ismerte, nem élt

Mi jellemzi az Ön családi állapotát?

Egyedülálló

Párkapcsolatban él

Élettársi kapcsolatban él

Házas

Elvált

Özvegy

Van kiskorú gyermeke?

Nincsen kiskorú gyermekem

Igen, 1 kiskorú gyermekem van

Igen, 2 kiskorú gyermekem van

Igen, 3 vagy annál több kiskorú gyermekem van

Ön hova sorolná a havi jövedelmét?

Jelentősen az átlag felett van

Valamivel az átlag felett van

Átlagos

Valamivel az átlag alatt van

Jelentősen az átlag alatt van

Köszönjük, hogy részt vett a felmérésünkben! Kutatásunkkal kapcsolatos véleményét itt tudja megosztani velünk: