

## **DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**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

**tudományága:** Gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** Prof. Dr. Bujdosó Zoltán  
egyetemi tanár  
MATE  
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

<b>1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	1
<b>1.1. A téma aktualitása</b> .....	1
<b>1.2. Kutatási hiányosságok, célkitűzés és hipotézisek</b> .....	5
<b>1.3. Az értekezés felépítése</b> .....	7
<b>1.4. Elméleti keretrendszer</b> .....	8
<b>2. ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK</b> .....	11
<b>2.1. Az adatgyűjtés módszere</b> .....	12
<b>2.2. A vizsgált minta összetétele</b> .....	15
<b>2.3. A PLS-SEM</b> .....	17
<b>2.3.1. A mérési (belső) modell értékelési szempontjai</b> .....	19
<b>2.3.2. A strukturális (külső) modell értékelési szempontjai</b> .....	20
<b>2.3.3. A modellalkotás szempontjai a PLS-útelemzés során</b> .....	22
<b>3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE</b> .....	24
<b>3.1. Az eredmények leíró statisztikai eszközökkel történő elemzése</b> .....	24
<b>3.2. A mérési (belső) modell értékelése</b> .....	39
<b>3.3. A strukturális (külső) modell értékelése</b> .....	45
<b>3.4. A modellalkotás szempontjainak értékelése az eredmények alapján</b> 53	
<b>3.5. A létrehozott PLS-útmodell eredményeinek átfogó értékelése</b> .....	55
<b>3.6. Hipotézis-vizsgálat eredménye</b> .....	62
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK</b> .....	64
<b>4.1. Az eredmények szakirodalmi és gyakorlati hozzájárulása</b> .....	64
<b>4.2. A kutatás új irányai és a kutatás korlátai</b> .....	69
<b>5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</b> .....	72
<b>AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK</b>	72

# 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

## 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 hajlandóak legyenek erőfeszítéseket tenni a szervezeti célok elérése érdekében. A szervezeteknek ezért a humánerőforrás-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. Pregolato 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 tudásvesztéssel 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 eddigénél 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 jelentkezők. 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 útját 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 járulnak 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

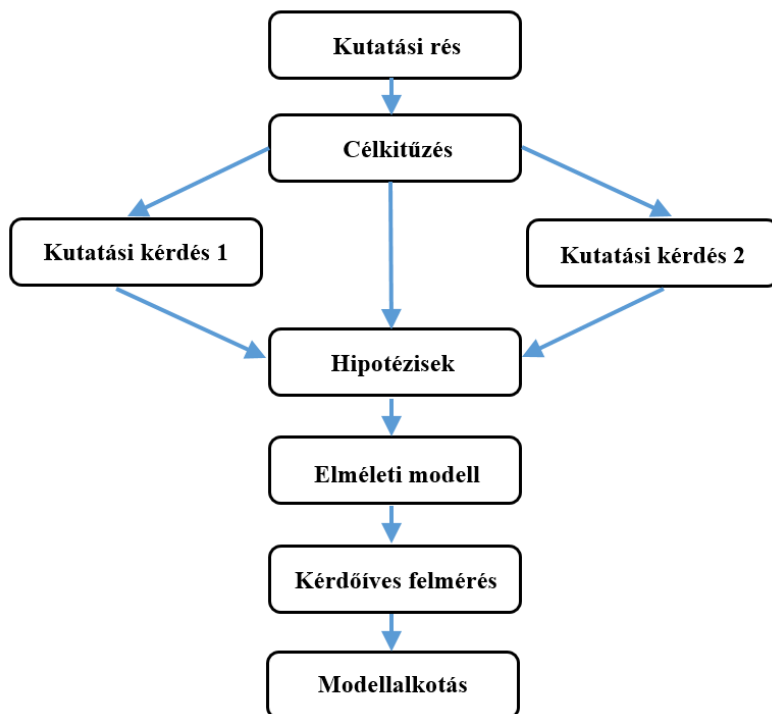
jóllét és a munkaerő-megtartás különböző dimenzióinak objektív mérésére, valamint a kulcstényezők és az azok között fennálló összefüggések azonosítására. A célkitűzéssel összefüggésben a következő kutatási kérdések fogalmazódtak meg: Melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, amelyek szignifikáns 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 szemléleti. Az ábra alapján az értekezés a kutatási rész 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

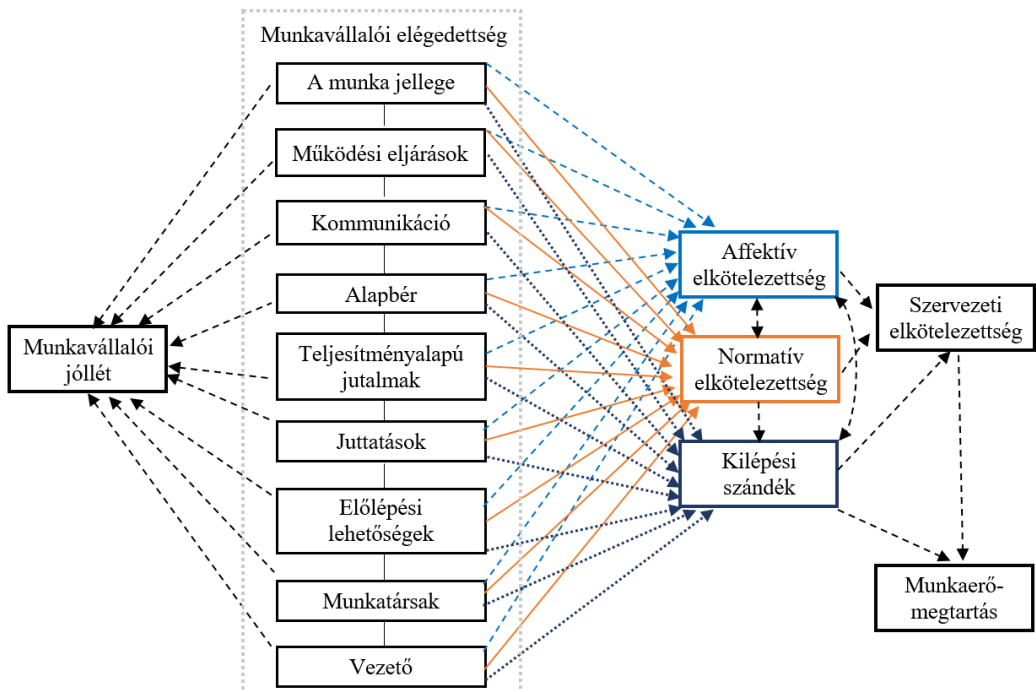
alapfogalmak ismertetésével kezdődik, majd részletezi az elméleti keretrendszer részét képező dimenziókat és tényezőket, valamint az azonosítható összefüggéseket. A fejezet az elméleti keretrendszer bemutatásával zárul, amely összefoglalja a szekunder kutatás eredményeit és bemutatja a primer kutatás 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.

#### **1.4. 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 jólétet is magába foglalja. A szakirodalmi források

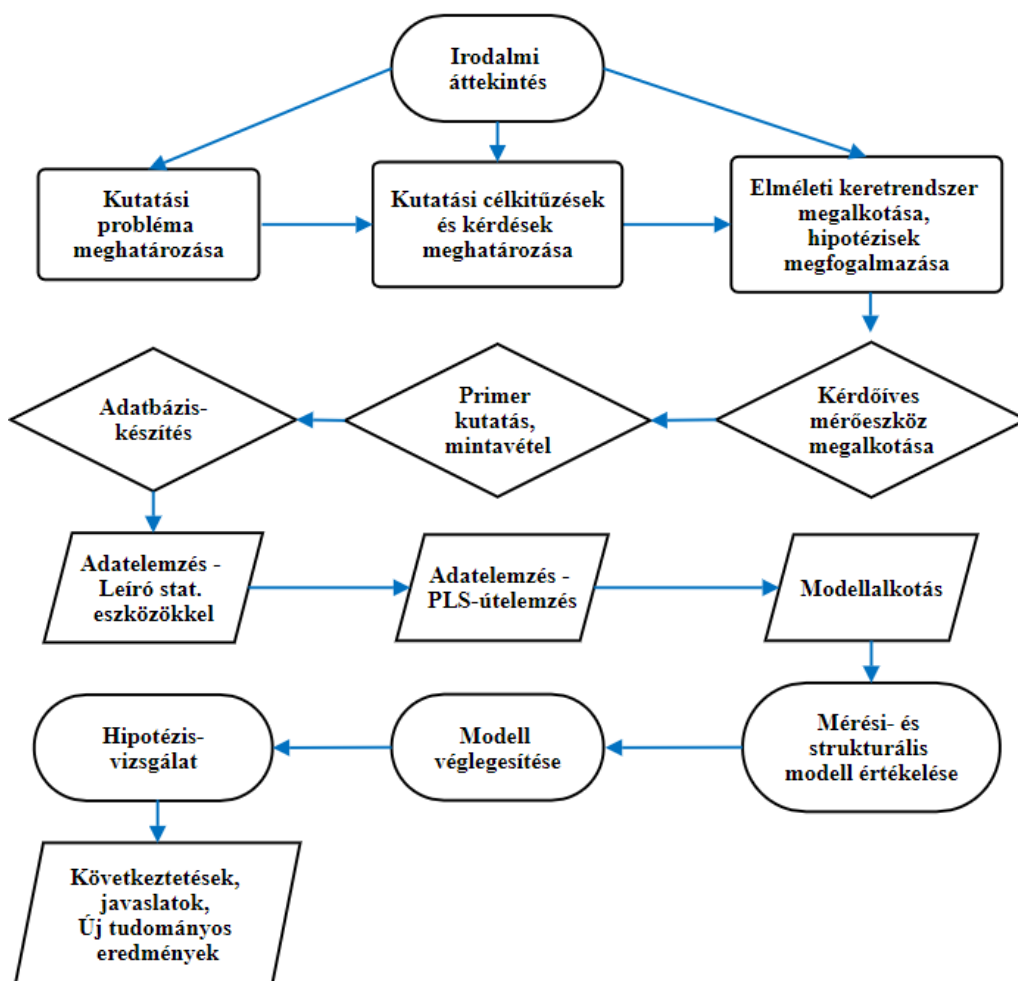
következtetéseit összegezve megállapítható, hogy a munkavállalói elégedettség magas szintje közvetlen hatással van az alkalmazottak általános jóllétére, ami pozitív kapcsolatban áll a munkaerő megtartásával. A szakirodalom állásfoglalása alapján a munkavállalói jóllét- és elégedettség kulcsszerepet játszik a munkaerő-megtartásban. Az 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 kulctényezői között fennálló összefüggések feltárása.

## 2. 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 kulcstényezők, illetve mérésekre 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.

## **2.1. 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 válaszadóknak 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**

<b>Dimenziók</b>	<b>Tényezők</b>	<b>Kérdések száma</b>	<b>Források</b>
<b>Munkavállalói jóllét</b>	<b>Munkavállalói elégedettség:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapbér</li> <li>– Teljesítményalapú jutalmak</li> <li>– Béren kívüli juttatások</li> <li>– Előlépési lehetőségek</li> <li>– A munka jellege</li> <li>– Működési eljárások</li> <li>– Kommunikáció</li> <li>– Munkatársak</li> <li>– Vezető</li> </ul>	36	Spector (1985)
<b>Munkaerő-megtartás</b>	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.

## 2.2. 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 %.

### **2.3. 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-útelemzés hazai alkalmazásának bővítéséhez is. A PLS-SEM egy prediktív statisztikai eljárás. A PLS- útelemzés 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 manifest 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 mérhetőek 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 exogén konstruktumokat. Az exogén 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.

### **2.3.1. A mérési (belső) modell értékelési szempontjai**

Kovács és Bodnár (2016) szerint a látens változók megbízhatóságának egyik mérőszáma a Cronbach-féle  $\alpha$  mutató, amely a látens változókhoz kapcsolódó manifeszt változók közötti korrelációt mutatja meg. A Cronbach-féle  $\alpha$  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 változókhoz tartozó faktorsúlyok eltérő értékeit is. Hair et al. (2017) ajánlása szerint a Cronbach-féle  $\alpha$  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 variációját. 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 nagyobbnak 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.

### **2.3.2. 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 értékeket.

### **2.3.3. 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 elégedettségén 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 elégedettségén 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 elégedettségén 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 elégedettségén 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 elégedettségén 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.

### **3. 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.

#### **3.1. 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	Va r
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetértek							
1	2	3	4	5					
Affektív elkötelezettség	Másoknak egy nagyszerű szervezetként 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	S D	Va r
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		Teljes mértékben egyetérték							
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 kérdőívemhez 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 szervezetnél 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 hűségnek 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 munkaező-megtartásra vonatkozó eredmények – Kilépési szándék (n=625)**

Látens változók	Állítások	Válaszadók aránya a válaszlehetőségek alapján (%)					M	S D	Va r
		Egyáltalán nem értet egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		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 gondolkodom 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 biztosítottak 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 gondolkodik 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 egyetértenek 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	Va r
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		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 csinállok.	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 alapbérrel-, 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	Va r
		Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5							
		1	2	3	4	5			
Alapbér	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	24,4	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 jutalmazza 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 bérén 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 jóllétre 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 érzéseit 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 érzései iránt.

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 vezetőikkel kapcsolatos elégedettség tekintetében megállapítható, hogy a munkavállalók elismerik a közvetlen felettesük vezetői kompetenciáit, azonban az igazságosság és a beosztottakkal való törődés szempontjából hiányosságokat érzékelnek.

### 3.2. 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  $\alpha$ , 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  $\alpha$  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 változókhoz 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 értékének 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 $\alpha$	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 (TJ)	TJ1	0.770	0.695	0.853	0.901
	TJ2	0.837			
	TJ3	0.844			
	TJ4	0.880			
JUTTATÁSOK (JT)	JT1	0.790	0.709	0.793	0.879
	JT2	0.844			
	JT3	0.889			
ELŐLÉPÉS (EL)	EL1	0.747	0.658	0.826	0.885
	EL2	0.856			
	EL3	0.755			
	EL4	0.878			
MUNKATÁRSÁK (MU)	MU1	0.965	0.935	0.931	0.943
	MU3	0.969			
VEZETŐ (VE)	VE1	0.763	0.593	0.771	0.854
	VE2	0.724			
	VE3	0.796			
	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, -megfelelve 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 nagyszerű szervezetként 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 hűségessé lenni egy szervezethez.	0.718
	A dolgok jobbakk 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 gondolok 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 csinálók.	0.876
	Büszkeséggel tölt el a munkám.	0.909

	A munkám élvezetes.	0.906
<b>Működési sajátosságok</b>	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
<b>Kommunikáció</b>	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
<b>Alapbér</b>	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
<b>Teljesítményalapú juttatások</b>	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
<b>Juttatások</b>	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
<b>Előlépés</b>	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
<b>Munkatársak</b>	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
<b>Vezető</b>	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 érzéseiről.	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
<b>EL</b>	0.811										
<b>AB</b>	0.583	0.842									
<b>TJ</b>	0.548	0.707	0.834								
<b>JT</b>	0.457	0.660	0.595	0.842							
<b>KS</b>	-0.437	-0.460	-0.490	-0.340	0.868						
<b>KO</b>	0.387	0.450	0.586	0.400	-0.471	0.815					
<b>MJ</b>	0.342	0.318	0.308	0.260	-0.486	0.354	0.897				
<b>MU</b>	0.342	0.314	0.408	0.282	-0.411	0.411	0.402	0.967			
<b>NE</b>	0.263	0.314	0.354	0.226	-0.455	0.329	0.348	0.213	0.740		
<b>AE</b>	0.469	0.481	0.490	0.439	-0.668	0.505	0.668	0.499	0.506	0.843	
<b>VE</b>	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
<b>EL</b>											
<b>AB</b>	0.685										
<b>TJ</b>	0.646	0.820									
<b>JT</b>	0.565	0.795	0.719								
<b>KS</b>	0.493	0.511	0.550	0.395							
<b>KO</b>	0.454	0.527	0.693	0.484	0.533						
<b>MJ</b>	0.393	0.360	0.350	0.306	0.538	0.402					
<b>MU</b>	0.387	0.351	0.458	0.327	0.443	0.450	0.443				
<b>NE</b>	0.324	0.389	0.444	0.291	0.551	0.421	0.419	0.245			
<b>AE</b>	0.525	0.530	0.547	0.508	0.716	0.558	0.734	0.537	0.597		
<b>VE</b>	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
<b>EL</b>		1.486	1.435	1.203		1.418	1.288			1.416	1.075
<b>AB</b>					2.490						
<b>TJ</b>		1.819			2.486			1.705			
<b>JT</b>		1.609	1.380		1.928	1.328				1.373	
<b>KS</b>											
<b>KO</b>			1.588				1.527	1.748		1.387	
<b>MJ</b>								1.191		1.285	
<b>MU</b>											
<b>NE</b>	1.000		1.156		1.382	1.112	1.153			1.219	1.075
<b>AE</b>					1.751						
<b>VE</b>			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.

### 3.3. 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	Útegyűtthető – eredeti minta	Útegyűtthető – 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 előlépési 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	Útegyüttható – eredeti minta	Útegyüttható – bootstrap minta	Szórás	t-statisztika	p-érték
Munka jellege → Affektív elkötelezettség → Kilépési szándék	-0.213	-0.213	0.023	9.160	0.000
Elölépés → 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
Elölépés → Juttatások → Alapbér	0.123	0.123	0.018	6.895	0.000
Elölépés → 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 → Elölépés → 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 → Elölépés → 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**

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



### 3.4. 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

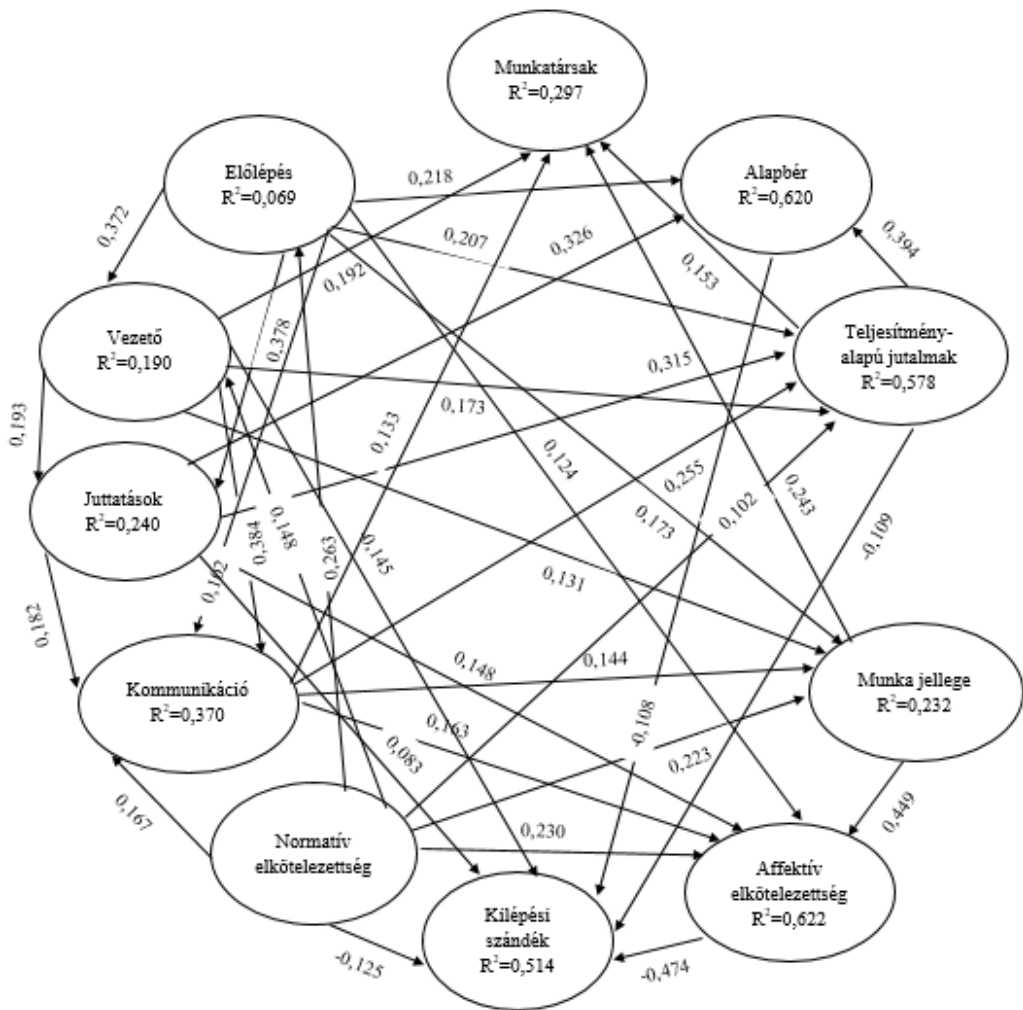
azonosított szignifikáns, negatív hatást az előlépési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettség és a munkavállalók kilépési szándéka között.

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 ( $p=0,000$ ;  $r=-0,145$ ).

### **3.5. 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 eddigieknél 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 észlelésire. 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 alaphér ( $r=-0,108$ ), 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 ( $r=0,102$ ).

### **3.6. Hipotézis-vizsgálat eredménye**

Az alfejezet célja a hipotézis-vizsgálat eredményeinek bemutatása, ami a bootsrtap 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
<b>Affektív elkötelezettségre ható tényezők</b>					
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
Elölépés	0.124	0.124	0.032	3.925	0.000
<b>Kilépési szándékra ható tényezők</b>					
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.

#### **4. 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.

##### **4.1. 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 azonosították 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 jövőképének, 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 felelőség.

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.

#### **4.2. 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.

## 5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A létrehozott elméleti keretrendszer alapján egy objektív kérdőíves mérőeszköz került kidolgozásra és tesztelésre, amely 44 állítás mentén 11 munkaerő-megtartási komponens mérését teszi lehetővé.

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.

A munkavállalók alapterülettel 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.

A PLS-SEM modellezési eljárással megalkotott útmodell alkalmas a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összetett összefüggéseinek azonosítására a munkavállalói elégedettség tényezőin keresztül.

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.

### **AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK**

#### **Tudományos folyóiratcikkek**

#### ***Külföldi kiadású szakfolyóiratban megjelent idegen nyelvű folyóiratcikkek***

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*, doi: [10.1108/IJOA-09-2023-3961](https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961).

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).

### ***Hazai kiadású szakfolyóiratban megjelent magyar nyelvű folyóiratcikk***

Gelencsér M., Végvári B. és Szabó-Szentgróti G. (2022), “A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés”, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 53 No. 6, pp. 40–51, doi: [10.14267/VEZTUD.2022.06.04](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04).

Gelencsér, M., Kőműves, Z.S., Hollósy-Vadász, G. and Szabó-Szentgróti, G. (2024), “A versenyszférában működő szervezetek létszámfenntartását befolyásoló tényezők”, *Tér – Gazdaság – Ember*, Vol. 12 No. 1-2, p. 51-67., 17p.

### **Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferenciakiadványban megjelentetve**

Gelencsér, Ma., Végvári, B. and Szabó-Szentgróti, Gábor (2024), “Understanding employee retention in the service sector: A model-based approach”, In: Raguž, Krištić Irena; Buljan, Antonija; Mihotić, Lucija (ed.) *FEB Zagreb 15 th International Odyssey Conference on Economics and Business*, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb, Croatia, pp. 33-34., 2 p.

Gelencsér, M. and Szabó-Szentgróti, G. (2023), “Analysis of the Determinants of Employee Well-Being and Retention Through a Sample of Hungarian Employees”, *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on*

*Economics and Business*, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb, Croatia, Vol. 5 No. 1, pp. 178–192.

Gelencsér, M. (2022), “Analysis of the Relationship Between Workforce Retention and Employee Well-Being”, Book of abstracts of the ENTRENOVA - Enterprise Research Innovation Conference (Online), Opatija, Croatia, Vol. 8 No. 1 pp. 13-13.