

Károli Gáspár Református Egyetem
Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar
Pszichológiai Intézet



A vezetői minőség, az alapvető pszichológiai szükségletek és a szervezeti elkötelezettség mediációs vizsgálata

Leskó Abigél, Pethő János



AZ NKFI ALAPBÓL
MEGVALÓSULÓ
PROGRAM

Témavezetők: Dr. Koltói Lilla

Gergely Bence

2024.12.31.

A kutatás a Kulturális és Innovációs Minisztérium, Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, az Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Program keretében valósult meg.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	3
II. Szakirodalmi áttekintés.....	4
II.1 Szervezeti elkötelezettség	4
II.2. Vezetői minőség (Leader-Member Exchange).....	8
II.3. Alapvető pszichológiai szükségletek	10
III. Kutatási kérdés, hipotézisek	14
IV. Módszertan	15
IV.1 Mintavétel módja	16
IV.2. Minta bemutatása.....	16
IV.3. Méréseszközök.....	18
IV.4. Statisztikai elemzések	19
V. Eredmények	20
VI. Diskusszió	22
VII. Irodalomjegyzék	26

I. Bevezetés

Napjainkban a folyamatosan változó üzleti környezet (Malone, 2004) a szervezeteket olyan versenyhelyzetbe kényszeríti, mely a humán erőforrásért és annak megtartásáért folyó küzdelembe torkollik (Majeed, 2011), miközben a munkavállalók igényeinek rapid változásai (Twenge et al., 2010) és a karrierutak töredezettsége (Koltói & Kiss, 2021) felfelé ívelő fluktuációs tendenciához vezetnek (Lyons et al., 2015). Következésképpen szervezeti perspektívából szükségszerűek az olyan kutatások, melyek a szervezeti elkötelezettség fókuszba helyezésével a munkaerő megtartásának dinamikáját vizsgálják (Trépanier et al., 2014; Olafsen et al., 2021). A témában megjelent vizsgálódások alacsony száma, valamint a magyar mintán történő vizsgálatok hiánya mindinkább rámutat a terület kutatásának relevanciájára.

A teljesítményre (Ellinger et al., 2013; Nohe et al., 2013), munkavállalói magatartásra és a munkával való elégedettségre (Bogler, 2005; Fu et al., 2009) is pozitív hatást gyakorló szervezeti elköteleződést értelmező modellek szerint a munkavállaló munkahely iránti elkötelezettségét az egyéni tulajdonságok és szervezeti feltételek egyaránt meghatározzák (Porter et al., 1974; Meyer & Allen, 1990; Meyer et al., 1993; Mowday, 1998; Rashid et al., 2003). A felvázolt kontextusban a szakirodalom a vezető (Avoli et al., 2004; Shastri et al., 2010; Loopers et al., 2023), a szervezetsz pszichológia területén széles körben elismert szelfdeterminációs elmélet (Deci & Ryan, 2000) és az alapvető pszichológiai szükségletek (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2016; Slemp et al., 2018) szerepét tartja kardinálisnak. Ennek okán kutatásunk ezek összefüggéseire fókuszál.

A szelfdeterminációs elmélet a vezető szerepét emeli ki az étellel való elégedettséggel (Leversen et al., 2012), a szervezeti elkötelezettséggel (Messmann et al., 2022) és a fluktuációs szándékkal (Olafsen et al., 2021) is kapcsolatban álló három alapvető pszichológiai szükséglet; az autonómia, a kompetencia és a valahova tartozás szükségletének munkakörnyezeti kielégítése kapcsán (Gagné & Deci, 2005). A vezetők és a beosztottak közötti diadikus kölcsönhatásokra fókuszáló vezető-beosztott csereelméletet (LMX; Dansereau et al., 1975) alkalmazó, empirikus kutatások megerősítették a vezetői minőség alapvető pszichológiai szükségletek kielégülésére gyakorolt pozitív hatásait (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hetland et al., 2010; Coun et al., 2019). A magas vezetői minőséget az alapvető pszichológiai szükségletekhez hasonlóan (Messmann et al., 2022) a munkavállalók szervezeti elkötelezettségével (Lapointe &

Vandenberghe, 2018; Purwanto, 2020) is összefüggésbe hozták. Ezen eredmények indokolják, hogy a kutatásunk célját az alapvető pszichológiai szükségletek mediáló szerepének számbavételével jelöljük ki, a vezetői minőség (LMX) és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának (Graves & Luciano, 2013) vizsgálatában. A kutatás kérdéseit a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés közötti közvetlen kapcsolat előrevetítésével, valamint az autonómia, a kompetencia és a valahovatartozás szükségletek közvetítő szerepeinek feltételezésével fogalmaztuk meg. Ennek vonatkozásában kutatásunk vizsgált alappillérei - a szervezeti elkötelezettség, a vezetői minőség és az alapvető pszichológiai szükségletek - olyan hidat képeznek, amely a munkavállaló középpontba emelésével utat nyit a vezető támogató szerepe és a munkavállalók elköteleződése közötti kapcsolat mélyebb megértéséhez, így hozzájárulva a szervezetsz pszichológia területéhez.

II. Szakirodalmi áttekintés

A dolgozat elméleti háttérét a szervezeti elkötelezettség, a vezetői minőség és az alapvető pszichológiai szükségletek szakirodalmi értelmezéseinek áttekintése adja, amelyeket kiegészít az ezek közötti összefüggések vizsgálatát célzó kutatási eredmények tanulmányozása. Ezen belül nélkülözhetetlen az alapvető pszichológiai szükségleteket munka-és szervezetsz pszichológiai kontextusba helyező szelfdetereminációs elméleti keret (Deci & Ryan, 2000), a vezetői minőséget egyre komplexebb perspektívához juttató Leader-Member Exchange, vagyis a vezető-beosztott csereelmélet (Dansereau et al., 1975), valamint a szervezeti elköteleződést egydimenziós konstruktumként értelmező modell (Porter et al., 1974) módszertani alkalmazásának kiemelt elméleti megalapozása is.

II.1 Szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettségre vonatkozó modellek és definíciók áttekintése során észrevehető, hogy a konstruktum értelmezése mindinkább összetetté vált: az egydimenziós megjelenítést (Porter et al., 1974; Scholl, 1981) előbb két- (Angle & Perry, 1981), majd háromfaktoros elkötelezettségi modellek (Meyer & Allen, 1991) követték (Krajcsák, 2014). 1974-ben a szervezeti attitűdöt Porter és munkatársai a Szervezeti Elköteleződés Kérdőív (OCQ) elméleti megalapozásában két fő aspektusra; szervezeti és szakmai elkötelezettségre

bontották (Porter et al., 1974). A munkavállalói magatartással, a teljesítménnyel és a munkával való elégedettséggel (Bogler, 2005; Fu et al., 2009) is kapcsolatba hozható szervezeti elkötelezettséget az egyén egy adott szervezettel való azonosulásának és az abba való bevonódásának relatív erősségeként (Porter et al., 1974) definiálták. Megállapításukat Frankenhauser és Gardell (1976) azzal egészítették ki, hogy az elköteleződésre olyan kihívással járó helyzetként hivatkoztak, amelyben az imént említett munkába való bevonódottság az elégedettség érzésével társul. Mowday és munkatársai (1979) a szervezeti elköteleződés kialakulásának és fennmaradásának hátterében három komponenst feltételeztek: a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hitet és ezek elfogadását; a szervezet érdekében való jelentős erőfeszítés megtételére irányuló egyéni hajlandóságot; és a kifejezett vágyat a szervezeti tagság fenntartására. A több alkotóelem feltételezésének ellenére a szervezeti elköteleződés Mowday és munkatársainak (1979) elképzelése szerint egydimenziós (Benkhoff, 1997; Kacmar et al., 1999). A szerzők ezt egy olyan vizsgálatra alapozzák, amelyben kilenc különböző szervezetnél, többféle munkakörben dolgozó, 2563 munkavállaló mintáján egy faktor meglétét tárták fel a szervezeti elkötelezettség mögött (Mowday et al., 1979). Elméletük legfontosabb eredménye, hogy rámutattak: a fluktuációra erősebb hatást gyakorol az elkötelezettség az elégedettségénél, vagyis a későbbi kutatásoknak érdemes a feltételezhetően intenzívebb érzelmeket eredményező elkötelezettség vizsgálatára helyezni a fókusz (Krajcsák, 2014). A téma iránti kiemelt figyelem többek között annak köszönhető, hogy nemcsak a kutatók, hanem a munkáltatók is felismerték e terület fontosságát a szervezeti siker elérésében (Rhoades & Eisenberger, 2002; Meyer & Allen, 2004). E felismerést elősegíthette, hogy az elkötelezett munkavállalók kiemelkedően és észrevehetően tudatosak a szervezeti kontextusra, és másokkal együtt dolgoznak azon, hogy a szervezet javára növeljék a teljesítményt a szerepükön belül (Devi, 2009).

Angel és Perry (1981) a kétdimenziós modell érvényessége mellett azzal érvel, hogy az elkötelezettséget az értékelkötelezettség és a maradási elkötelezettség aránya adja meg. Előbbi azt méri, hogy az alkalmazottak mennyire hajlandóak a szervezet céljait elfogadni és azzal azonosulni, míg utóbbi a szervezeti tagság fenntartására irányuló törekvés mértékeként került definiálásra (Angle & Perry, 1981). Az elkötelezettség faktorait befolyásoló tényezőkként a szervezet céljainak elfogadását és a szervezeti tagság fenntartására való törekvést jelölték ki (Angle & Perry, 1981). Modellük felállításának legjelentősebb eredménye, hogy segítségével kimutatták: a maradási elkötelezettség és az egyéni teljesítmény között nincs korreláció, valamint azt is, hogy az értékelkötelezettség elsősorban a munkavégzés minőségére gyakorol

pozitív hatást (Krajcsák, 2014). A szerzőpáros legvitatottabb megállapítását, miszerint az elkötelezettség és a szervezeti eredményesség között nem lelhető fel összefüggés (Angel & Perry, 1981), számos kritika érte (Ellinger et al., 2013; Nohe et al., 2013; Abué et al., 2014). A kritikák egy része az értékelkötelezettség és az elkötelezettség fogalmainak egyértelmű külön nem választására irányult, másik része pedig a szervezeti elkötelezettség egyéni és szervezeti teljesítményre gyakorolt pozitív hatásának kiemelésével foglalt állást (Ellinger et al., 2013; Nohe et al., 2013). Ugyanakkor a kritikák ellenére fontos megjegyezni, hogy Meyer és munkatársai (2002) a háromkomponensű elkötelezettségi modell segítségével azt találta, hogy az ún. folytonos elkötelezettség negatívan korrelál a teljesítménnyel.

A háromdimenziós modellt felállító Allen és Meyer (1990) a szervezeti elkötelezettséget olyan pszichológiai állapotként határozta meg, amely az egyént a szervezethez köti. Elméletükben az elköteleződést tehát három tényező alakítja: érzelmi (affektív), folytonos és normatív elkötelezettség (Allen & Meyer, 1991). Álláspontjuk szerint az érzelmi elkötelezettség azt mutatja meg, hogy az egyén mekkora hajlandósággal rendelkezik a szervezet érdekeiben történő tenni akarás során; milyen mértékben igyekszik a szervezeti célokat és értékeket magáénak érezni; valamint mennyire vágyik arra, hogy a szervezeti tagságát a jövőben is fenntartsa (Allen & Meyer, 1991). Következésképpen egy szervezeti tag akkor minősül affektíven elkötelezettnek, ha emocionálisan kötődik a szervezeten belüli kollégáihoz, kulturális értékekhez vagy csoportnormákhoz (Krajcsák, 2014). A második alkotóelem, a folytonos elkötelezettség (észlelt költségek) mibenlétét már a múltban meghozott, jelentős személyes áldozatok meghozatalaként értelmezik (Allen & Meyer, 1991). A Meyerék által definiált komponens olyan költségalapú, kalkulatív attitűdöt takar (Krajcsák, 2014), amelyben az egyén több alternatíva közül a legminimálisabb költséggel járó választja; amennyiben ez egybeesik aktuális szervezetével, akkor az elkötelezettség folytonos faktora magas értéket vesz fel (Allen & Meyer, 1993). A modell harmadik alkotóelemét, a normatív elkötelezettséget olyan konstruktumként definiálták, amelynek megléte során az alkalmazott valamilyen mögöttes okból kifolyólag erkölcsi kötelességének érzi, hogy a szervezetnél maradjon (Meyer & Allen, 1991). Wiener (1982) a normatív elkötelezettséget az egyén tartós szervezeti tagságának fenntartására való belső kötelezettségvállalásként fogalmazta meg. Következésképpen a normatív elkötelezettség olyan erkölcsi szemléletet foglal magában, amely anyagi és nem anyagi elismerések által egyaránt hosszú távon fejlődni képes (Krajcsák, 2014). A háromfaktoros elkötelezettségi modell kritikusai közül Cohen (2007) mutatott rá a konstruktum limitációra legjelentősebben, aki nemcsak az affektív és normatív elkötelezettség közötti

párhuzamosságokra hívta fel a figyelmet, hanem a folytonos elkötelezettség meghatározásának bizonytalanságaira is. Cohen (2007) megoldásként egy olyan kétdimenziós modellt javasolt, melyben az idő tényezője hoz létre két dimenziót: a szervezetbe való belépéskori elkötelezettséget (ezt nevezi hajlandóságnak), valamint a belépést követő elkötelezettséget (ezt nevezi valódi szervezeti elkötelezettségnek). Összességében, a szervezeti elköteleződést értelmező modellek egy irányba mutatnak annak megállapításában és empirikus bizonyításában, hogy a munkavállaló munkahely iránti elkötelezettsége elsősorban a dolgozó és a szervezet közötti kapcsolat minőségének függvénye, vagyis az egyéni tulajdonságok és szervezeti feltételek egyaránt meghatározóak (Porter et al., 1974; Meyer & Allen, 1990; Meyer et al., 1993; Mowday, 1998; Rashid et al., 2003).

A témát a modellalkotók konklúziójához hasonlóan megközelítve a szervezeti elköteleződés értelmezhető úgy is, mint kötődés, azonosulás, lojalitás az elköteleződés tárgya felé (Morrow, 1993). Ezen komponensek megléte és kialakulása szorosan összefügg a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolat jellemzőivel (Graen & Uhl-Bien, 1995), amely így kaput nyit a vezetői minőség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatának feltárása felé (Schriesheim et al., 2001). A szervezeti elkötelezettség és a vezetői minőség összefüggésére utal az a tény is, hogy a Szervezeti Elköteleződés Kérdőív (OCQ), valamint a vezetői minőséget mérő Leader-Member Exchange 7 (LMX-7) elnevezésű kérdőívek pozitívan korrelálnak egymással (Fields, 2002). A szakirodalom elméleti háttére is hasonló konklúzióra jut: Snyder és Lopez (2020) meglátása szerint létfontosságú szerepet birtokolnak a szervezeten belüli vezetők az egészséges munkakörnyezet kialakításában. Utóbbi komponens, az egészséges munkakörnyezet azért is kulcselem, mert ez ösztönzi a szervezet tehetségeit a maradásra (Snyder & Lopez, 2020). Ezen túlmenően a vezetői magatartás jelentős hatást gyakorol a munkavállalói és szervezeti eredményekre is (Chen & Silverthorne, 2005), beleértve a munkahelyi elkötelezettséget és a fluktuációs szándékot (Baskin et al., 2017). Azonban, például a korra jellemző (Lyons et al., 2015) fluktuációs tendencia mérséklődése nemcsak a vezetői minőséggel áll összefüggésben, hanem az alapvető pszichológiai szükségletek – főként az autonómia iránti igény – kielégítettségével is (Van den Broeck et al., 2010; Csókási et al., 2019). Számos kutatás világított rá arra, hogy a szervezet iránt elkötelezett és a kielégített alapvető pszichológiai szükségletekkel bíró egyének intrinzik motivációra, mentális rugalmasságra és kitartásra vonatkozó vitalitása magasabb (Deci & Ryan, 2000; Schaufeli et al., 2002; Graves & Luciano, 2013). Emellett a munka közbeni autonómia- és kompetenciaélmény, illetve a munkatársakkal való szoros és kölcsönös kapcsolat megtapasztalása együtt jár a fokozott affektív szervezeti

azonosulással és a munkába való intenzívebb bevonódással (Van den Broeck et al., 2010; Graves & Luciano, 2013), amely szerves összefüggésre mutat rá a szervezeti elkötelezettség kialakulásának folyamatával. Az egy irányba mutató hatások jelentőségét hangsúlyozza a szelfdeterminációs elmélet, amely a szervezet produktivitása és sikeressége szempontjából is kulcsfogalmaknak számító motivációt és alapvető pszichológiai szükségleteket egységes keretbe foglalja (Csókási et al., 2019). Az elmélet megalkotói, Deci és Ryan (2000) rámutattak, hogy a munkavállalók optimálisan motiváltak és a jóllét állapotát tapasztalják meg, ha az alapvető pszichológiai szükségleteik kielégítettek. A szelfdeterminációs elméleti keret népszerűsége, mindinkább a munka világában végzett kutatásokban összegyűlt empirikus bizonyíték jelentős mennyisége teszi indokolttá az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségének számbavételét a szervezeti elkötelezettség és a vezetői minőség kapcsolatának értelmezése során (Ilardi és mtsai., 1993; Hofer & Kärtner, 2011).

II.2. Vezetői minőség (Leader-Member Exchange)

A vezetés Davis (2003) szerint magába foglalja a folyamatos mozgást, a szervezet új irányba történő elmozdítását. Shastri és munkatársai (2010) a vezető és a csoport (beosztott) között létrejövő kapcsolatot hangsúlyozzák, ahol a vezető befolyással bír a csoport viselkedésére. A szakirodalomban uralkodó megközelítés a transzformációs és a tranzakciós vezetési stílust tartja számon. A két stílus eltérő módon motiválja a munkavállalókat; a transzformációs vezetés elsősorban immateriális (elismerés, személyes fejlődés lehetősége, önbecsülés növelés), a tranzakciós stílus kézzelfogható (pénz, státusz) jutalmakkal ösztönöz (Avolio & Bass, 1993). Wang és munkatársai (2011) a transzformációs vezetési stílus hatékonyságát a szervezeti teljesítmény és a munkavállalók motivációjának növekedésével indokolják, ugyanis a kevésbé kontrolláló vezetés a döntés szabadságának biztosításával utat nyit a munkavállalók autonóm folyamatainak fejlődéséhez (Hetland et al., 2011). A vezetés sikerének tekinthető a munkavállalók szervezet iránti elköteleződése, melyen konstrukciók közötti közvetlen kapcsolatot számos kutatásban igazoltak (Avolio et al., 2004; Srithongrun, 2011; Lapointe & Vandenberghe, 2018; Purwanto, 2020).

Az utóbbi években egyre átfogóbb perspektívára váltó (Graen & Uhl-Bien, 1995) Leader-Member Exchange (LMX), azaz a vezető-beosztott csereelmélet (Dansereau et al., 1975) a vezetők és a beosztottak között diádikus kapcsolatot és kölcsönhatást feltételez. A

diádikus kapcsolatok a vezetők és a beosztottak közötti interakciók sorozatán keresztül alakulnak ki, melybe viselkedésükkel a diádok minden tagja erőforrást fektet (Dansereau et al., 1975). Ennek okán Stringer (2006) szerint a kialakított vezető-beosztott kapcsolatok vertikális diádok sorozatának tekinthetők. Például a vezető nagyobb szabadságot kínál fel, a beosztott pedig nagyobb elkötelezettséget mutat a szervezeti célok iránt (Scandura & Graen, 1984; Dienesch & Linden, 1986). Mivel mindkét fél részére korlátozott idő és erőforrás áll rendelkezésre, egyes cserekapcsolatok minősége magasabbra fejlődik (kölsönös bizalom, tisztelet), míg mások alacsonyabb minőségűek lesznek, s formális szinten maradnak (Dienesch & Linden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). Az elmélet előbbieket ingroup (csoporton belüli) kapcsolatoknak nevezi, amelyeket bizalmon, szimpátián, kölsönösségen vagy barátságon alapuló kapcsolathoz hasonlít, míg utóbbit, az outgroupot (csoporton kívüli) szigorú távolságtartással, tárgyilagossággal és szabályokkal jellemzi (Lyden & Maslyn, 1998). Murphy és Ensher (1999) szerint a magas énhatékonysággal rendelkező beosztottak nagyobb eséllyel kerülhetnek az ingroupba a vezetőkhöz való hasonlóságból fakadó szimpátia miatt. Az ingroup csoportba való bekerülés a vezető és a beosztott számára kölsönösen előnyös kapcsolatot eredményez: a vezető lényeges erőforrásokat biztosít, a beosztott pedig viszonzást nyújt (Law-Pentrose et al., 2015). Ezzel kapcsolatban Yukl (2010) felhívja a figyelmet az ingroup és az outgroup közötti különbségtétel veszélyére: az outgroup tagjai frusztrációt érezhetnek alacsonyabb státuszuk és a megkülönböztetett bánásmód miatt, valamint a kiosztott feladatok miatt magasabb stresszt élhetnek meg (Nelson & Purdie, 1998). Ugyanakkor Schriesheim és munkatársai (1998) rávilágítottak arra, hogy a vezetővel jó kapcsolatot ápolók nagyobb motivációval rendelkeznek, nagyobb felelősséget vállalnak, valamint saját teljesítményüket is magasabbra értékelik. Számos kutatás alátámasztja modellalkotók a feltevését (Graen & Uhl-Bien, 1995), miszerint az ingroup tagjainak munkahelyi teljesítménye is magasabb a vezetővel kialakított kapcsolat minőségéből fakadóan (Dulebohn et al., 2012; Li et al., 2012; Martin et al., 2016). Ezen túlmenően megállapították a magas színvonalú kapcsolatok pozitív hatásait a munkavállalók szervezeti elkötelezettségére és munkával való elégedettségére (Breevaart et al., 2015) vonatkozóan.

A magas vezetői minőség Chen és munkatársai (2007) szerint elősegíti az alapvető pszichológiai szükségletekkel szoros összefüggésben lévő kompetencia- és döntési képességek fejlesztését. Ezen állításhoz hasonlóan Graves és Lucianos (2013) megállapította, hogy a vezetői minőség pozitív kapcsolatban áll az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítésével a kompetencia, az autonómia és a valahovatartozás faktorának szempontjából. Az autonómia

szükségletének kielégítése a beosztott számára a felelősség nagyobb mértékű átadásán keresztül valósulhat meg (Deci & Ryan, 2000). Magas vezetői minőség esetén a vezetők gyakran csökkentik a kontrollt, illetve nagyobb teret biztosítanak a munkavállalók számára a döntéshozatalban való részvételre (Martin et al., 2016; Andersen & Kuvaas, 2020; Xie et al., 2020). A magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatban a beosztott lehetőséget kap az önálló munkavégzésre, saját döntések meghozatalára, valamint konstruktív visszajelzések adására is (Henderson et al., 2008). Van den Broeck (2008) és munkatársai megállapították, hogy a bizalomra, interakcióra, támogatásra és jutalmazásra épülő (Graen & Uhl-Bien, 1995) LMX kapcsolatok által biztosított nagyobb függetlenség növeli a munkavállalók autonómiáját. Ehhez hasonlóan a kompetenciaérzést szintén a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatból származó, rendszeres pozitív visszajelzéseken és a fejlődési lehetőségeken keresztül tapasztalhatja meg a munkavállaló (Graen & Uhl-Bien, 1995). A valahovatarozás érzésének szükségletét is kielégíthetik a munkavállalók a vezetőkkel kialakított szoros bizalmi és kölcsönös támogatást nyújtó kapcsolatokon keresztül (Graen & Uhl-Bien, 1995; Van den Broeck et al., 2008; Coun et al., 2019). Az autonómia, a kompetencia és a valahova tartozás érzésének megtapasztalása Messmann és munkatársai (2022) szerint szerepet játszhat a munkavállalók proaktivitásában, valamint szervezet felé történő elköteleződésében. Utóbbi kapcsán fontos kiemelni, hogy az LMX és a szervezeti elkötelezettség összefüggéseit vizsgáló kutatások elsősorban a közvetlen kapcsolatra koncentrálnak. Kevés az olyan kutatás, amelyben más tényezőket figyelembe véve, vagy azokon keresztül vizsgálnák a két változó kapcsolatát. A vezetés kivételes jelentősége okkal feltételezhető a munkavállalók munkahelyi elköteleződése, az autonómia és a kompetencia érzésének támogatását illetően (Hetland et al., 2010). A vezetői minőség és a pszichológiai szükségletek kapcsolatát és összefüggéseit vizsgáló kutatások az LMX-et legtöbbször az önmeghatározás elméletbe ágyazva tárgyalják, s az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítésének fontos forrásaként tekintenek rá (Deci & Ryan, 2000; Loopers et al., 2023).

II.3. Alapvető pszichológiai szükségletek

A vezetéskutatásra és a szervezeti elkötelezettségre vonatkozó szakirodalom az alapvető pszichológiai szükségleteket a szelfdeterminációs elmélet (Deci & Ryan, 2000) keretében ágyazva tárgyalja. A szelfdeterminációs elmélet szerint az emberek fejlődése a pszichológiai növekedés és a jólét felé tart, s a környezetük segítheti vagy akadályozhatja e természetes

progresszió megvalósulását (Deci & Ryan, 2000). Másképpen megfogalmazva, az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülését a genetikai hajlamok mellett a mikro- és makrokörnyezet kontextuális tényezői is befolyásolják (Deci & Ryan, 2000). A szelfdeterminációs keretrendszer, illetve az alapvető pszichológiai szükségletek elmélete kardinális szerepet tulajdonít a munkakörnyezetnek, hiszen olyan élettérnek és kontextusnak minősül, amely az egyén valódi énjének, értékeinek validálásáért felel; tehát elősegítheti az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítését (Sheldon & Elliot, 1999). Amennyiben a szükségletek kielégítése nem megfelelő, vagy akadályba ütközik, az egyén intrinzik motivációjának, egészséges pszichés fejlődésének hátráltatásához vezethet (Vansteenkiste et al., 2004; Mäkikangas et al., 2007; Deci & Ryan, 2008). Az elmélet egyik alapfeltevése, hogy az embereket három alapvető veleszületett pszichológiai szükséglet motiválja: az autonómia, a kompetencia és a valahovahoz tartozás (Deci & Ryan, 2000). A szerzők a három alapszükséglet meghatározásakor azzal érveltek, hogy ezen szükségletek kielégülése és támogatása számos jelenséget megmagyaráz különböző fejlődési szakaszokban, kultúrákban és személyiségbeli eltérésekben (Deci & Ryan, 2000). Több metaanalízis megerősítette a három szükséglet relevanciáját, s kimutatták, hogy valóban kardinális szerepet játszanak a fejlődés, az alkalmazkodás, és a jóllét különböző kultúrákban történő elősegítésében (Van den Broeck et al., 2016; Slemp et al., 2018).

Az autonómia szüksége az egyén szabad választásának lehetőségéből és az ezzel kapcsolatos felelősség érzetéből származik (Meyer, 2014). Döntő szerepe nem annak van, hogy az egyén több lehetőség közül önállóan választ, hanem hogy milyen mértékben ismeri el magáénak a választott cselekvést (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2008). Trougakos és munkatársai (2013) hangsúlyozzák, hogy az autonómia szüksége akkor tud kielégülni, ha a szabad választás és akarat vezérli tetteinket, még akkor is, ha ez a vezető akaratának való megfeleléssel jár. Másképpen megfogalmazva a munkavállalók autonómiával kapcsolatos szükségletei akkor elégülhetnek ki, ha; vagy képesek megválasztani saját feladataikat, vagy magukénak érzik a mások által kijelölt feladatokat azáltal, hogy hasznosnak vélik azokat (Van den Broeck et al., 2008). Ez egyfajta internalizációs folyamatként fogható fel, hiszen az egyén mások kéréseit személyesen elfogadott értékekké alakítja át, ezáltal az autonómia érzését tapasztalja meg (Deci & Ryan, 2000). Éppen emiatt az autonómiát a legkiemelkedőbb szükségletnek és a belső motiváció kialakulásához teljesítendő követelménynek tekintik (Gagné & Deci, 2005; Humphrey et al., 2007).

A kompetencia szükséglete azt jelenti, hogy az egyén képesnek és hatékornak észleli magát a kívánt eredmények elérésében, lehetősége nyílik készségeinek, tudásának kibontakoztatására, s ezáltal hatást gyakorolhat a környezetére (Deci & Ryan, 2000; Church et al., 2012). A szükséglet kielégítése akkor következik be, amikor az egyén megérti és hatékornan végzi a kívánt eredmények eléréséhez szükséges cselekvéseket (Van den Broeck et al., 2008). A szükséglet kielégítésének eredményeképpen az egyén képes megbirkózni a kihívásokkal, folyamatosan alkalmazkodni a változó környezethez, míg kielégítetlensége esetén motivátlanná, tehetlenné válik (Elst et al., 2012). A mediációs vizsgálat relevanciájára mutat rá az a tény is, miszerint a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolat olyan átható társadalmi kontextust teremt, amelyet a munkavállalók igazságosnak (Ehrhart, 2004) és pszichológiailag biztonságosnak (Schaubroeck et al., 2011) érzékelnek, és amely következőképpen növeli a munkavállalók bizalmát a kollektív hatékonyságukba vetett képességükben (Hu & Liden, 2011). Ennek értelmében ugyanis a kompetencia érzése a vezetői minőség és a pszichológiai biztonság összefüggéseiben válik megtapasztalhatóvá.

A valahova tartozás (másokhoz való kapcsolódás) szükséglete evolúciós okokon alapulva abból a vágyból fakad, hogy az egyén másokkal bensőséges, szoros kapcsolatban legyen, s a másokhoz való kapcsolódás érzését érezze (Baumeister és Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000; Church et al., 2012). E szükségletet a kölcsönös tisztelet, törődés és bizalom alapuló biztonságos interperszonális kapcsolatok elégítik ki. A munkavállalók számára a vezetőhöz, a csoporthoz és a szervezethez való kötődés megkönnyíti a valahova tartozás szükségletének kielégítését (Van den Broeck et al., 2008). E szükséglet kielégítése fontos szerephez jut a munkával kapcsolatos kérések, szabályok és előírások internalizálásában (Gagné & Deci, 2005). A szelfdeterminációs keretrendszer szerint ez az internalizációs folyamat nagyobb valószínűséggel alakul ki olyan kontextusokban, amelyeket biztonságos kötődés jellemez (Deci & Ryan, 2000). A vezetői minőség és az alapvető pszichológiai szükségletek összefüggésére utalnak azon empirikus kutatások eredményei, amelyek a vezető-beosztott csereelméletet (LMX) felhasználva rámutatnak, hogy amennyiben a diád egyik része bízik a másikban, a diádi partner is hajlamos ugyanezt a bizalomérzetet érezni (Sparrowe & Liden, 2005).

Ezen alapvető pszichológiai szükségletek kielégítésének mediáló szerepét az élet különböző területein vizsgálták, például a sportban (Jowett et al., 2016; Chang et al., 2018), az egészségügyben (Bai & Kong, 2021), az oktatásban (Leo et al., 2022) és a munkában (Van den Broeck et al., 2008; Elst et al., 2012; Busque-Carrier et al., 2022). A munka világában

számtalanszor nyert megerősítést az elképzelés, miszerint a támogató vezetés egyéni teljesítményre gyakorolt hatása a beosztottak alapvető pszichológiai szükségleteinek kielégítésén keresztül közvetít (Chiniara & Bentein, 2016). Továbbá a három szükséglet megfelelő kielégülését olyan pozitív tényezőkkel hozták összefüggésbe, mint az önbecsülés (Ümmet, 2015) és az étellel való elégedettség növekedése (Leveresen et al., 2012), a burnout (Ariani, 2019) és a szorongás csökkenése (Quested et al, 2011). Olafsen és munkatársai (2021) pozitív kapcsolatot fedezett fel a három alapvető pszichológiai szükséglet kielégítése és a pozitív munkakorrelátumok (pl.: vezetői szükségletek támogatása, intrinzik munkamotiváció, affektív elkötelezettség) között egy metaanalízisben. Szintén pozitív kapcsolatot találtak a szükségletek nem megfelelő kielégülése (frusztrációja) és a negatív munkakorrelátumok (pl.: érzelmi kimerültség, fluktuációs szándék) között (Olafsen et al., 2021). Ezen eredményekhez hasonlóan, egy, az ápolók körében végzett kutatásból kiderült, hogy az ápolók alapvető szükségleteinek kielégülése pozitívan kapcsolódik a munkahelyi elkötelezettséghez és negatívan a kiégéshez, valamint a fluktuációs szándékhoz (Trépanier és mtsai., 2014). Ezen túl, Meyer (2014) szerint a munkavállalók szükségleteinek kielégülése esetén alakul ki a szervezethez való affektív kötődés. Greguras és Diefendorff (2009) eredményeinek értelmében az elköteleződés affektív komponense pozitívan kapcsolódik mindhárom alapvető pszichológiai szükséglet kielégítéséhez. Van den Broeck és munkatársai (2016) kimutatták, hogy az autonómia szükségletének kielégülése pozitív kapcsolatban áll a munkavállaló szervezettől kapott észlelt támogatásával, az észlelt igazságossággal és a személy környezet illeszkedéssel. A vezetés szerepét a munkavállalók alapvető pszichológiai szükségletei kielégülésének kontextusában kulcsfontosságúnak tekintik (Van den Broeck et al., 2008). A szerzők mindemellett magas értékeket találtak a vezető támogató hozzáállását, a vezető-beosztott kapcsolatok minőségét és a pozitív vezetői viselkedést illetően (Van den Broeck et al., 2016). Schaufeli (2015) szerint, ha az elkötelezett vezetők a munkavállalók kompetenciára, autonómiára és kapcsolódásra vonatkozó igényeinek kielégülését támogatással, inspirálással, felelősséggel és mozgástérrel való felruházással támogatják, növelik elköteleződésüket a munkájuk felé. Rigby és Ryan (2018) ezt azzal magyarázza, hogy ilyenkor a motivációs energia aktiválja a munkavállalók külső értékek és szervezeti normák internalizálására irányuló hajlamát. E jelenséget tekintve érdekes szempontot hoz be Sparrowe és Liden (2005), akik szerint a kapcsolódás szüksége a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatokban a vezető szociális hálózatának hozzáférhetősége révén elégülhet ki. A kompetencia szüksége Hetland és munkatársai (2011) szerint az autonómia és a kapcsolódási szükséglethez képest gyengébb, ugyanakkor szignifikáns kapcsolatban áll a transzformációs vezetéssel, melyet a szükségletek

intrinzik motivációhoz való differenciált kapcsolatával magyaráztak. Graves és Luciano (2013) mediációs kutatásukban kimutatták, hogy a vezető-beosztott kapcsolat minősége pozitívan befolyásolja az autonómia, a kompetencia és a valahova tartozás szükségletét. Ezek közül is kiemelendő, hogy az autonómia és a kompetencia szignifikáns kapcsolatot mutatott a munkavállaló intrinzik motivációjával, illetve, hogy az autonómia és a kapcsolódás szükségletének kielégülése a tanulmány szerint az affektív szervezeti elkötelezettség növekedésével jár együtt (Graves & Luciano, 2013). Annak ellenére, hogy Graves és Luciano (2013) a vezetői minőség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatában mindhárom szükséglet mediáló hatását szignifikánsnak találta, fontos megjegyezni, hogy a valahova tartozás szükséglete mögött számos, olyan faktor húzódik meg, amely közvetlenül nem hozható összefüggésbe a vezetői minőséggel és a szervezeti elkötelezettséggel (Taylor, 2015).

Az áttekintett szakirodalom alapján a szelfdeterminációs elméletben (Deci & Ryan, 2000) tárgyalt alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése döntő fontosságú a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége szempontjából (Olafsen et al., 2021; Meyer, 2014; Gerguras & Dieffendorf, 2009). A magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatok az autonómiára, a kompetenciára és a kapcsolódás szükségletére gyakorolt hatásai és korábbi mediációs vizsgálatok (Graves & Luciano, 2013) miatt megalapozott az a feltételezés, hogy a szervezeti elkötelezettség a beosztottakkal jó kapcsolatot ápoló vezető ráhatásával e szükségleteken keresztül valósul meg.

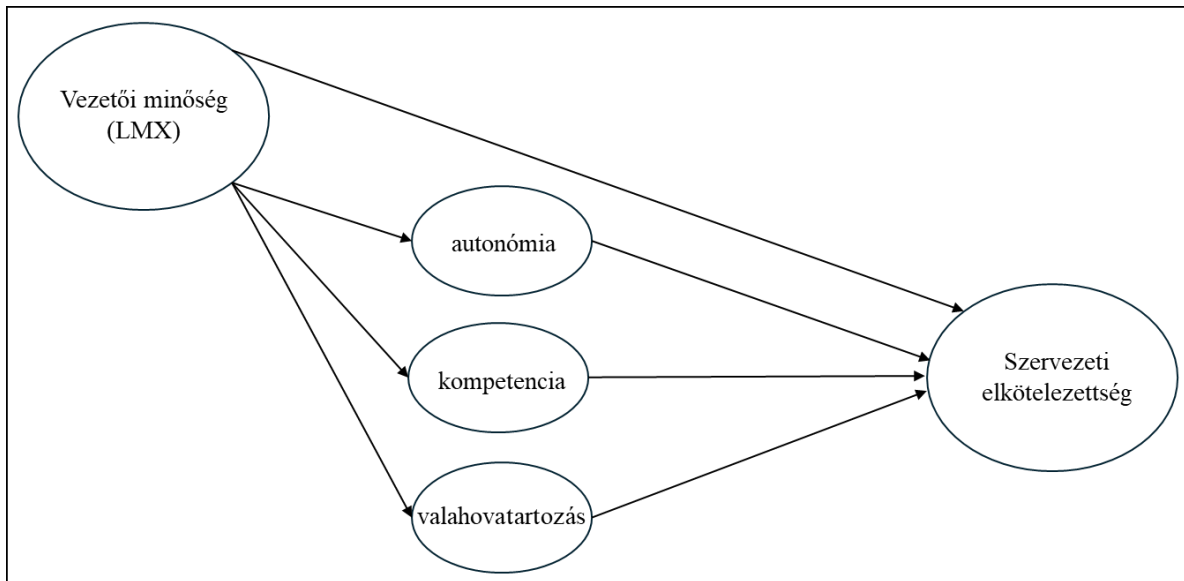
III. Kutatási kérdés, hipotézisek

H1. A vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát mediálja az autonómia.

H2. A vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát mediálja a kompetenciaérzés.

H3. A vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát mediálja a valahova tartozás.

H4. A fent említett mediációs tényezőkön túl a szervezeti elköteleződés és a vezetői minőség között pozitív kapcsolat van.



1. Ábra: A felállított modell *(saját szerk.)*

IV. Módszertan

A hipotéziseink vizsgálatára a szociálpszichológiában magas státusszal bíró (MacKinnon et al., 2007; Rucker et al., 2011) mediációs elemzést alkalmaztuk, hiszen jellemzően ez a folyamatra vonatkozó elméletek tesztelésére szolgáló standard (Judd & Kenny, 1981; James & Brett, 1984; Baron & Kenny, 1986; MacKinnon et al., 2002; Shrout & Bolger, 2002; Preacher & Hayes, 2004; Muller et al., 2005; Preacher et al., 2007; MacKinnon, 2008). Rucker és munkatársai (2011) a 2005 és 2009 között megjelent folyóiratcikkek elemzésében feltárták, hogy például a *Personality and Social Psychology Bulletin* (PSPB) cikkeinek 65%-a tartalmazott legalább egy mediációs vizsgálatot. Ezzel együtt, MacKinnon és munkatársai (2002) megfigyelésével összhangban rámutattak annak jelentőségére, hogy ezen elemzések nagy része továbbra is a Baron és Kenny (1986) által felvázolt oksági lépések megközelítését követi (Rucker et al., 2011). Ugyanakkor feltárták és egységesítették, hogy a kutatók számos problémába és anomáliába ütköztek az 1986-os irányelvek szerinti eljárások alkalmazása során (MacKinnon et al., 2000; MacKinnon et al., 2002; Shrout & Bolger, 2002; Hayes, 2009; Zhao et al., 2010). Rucker és munkatársai (2011) a gyakorlati problémákból kiindulva hangsúlyozták például a direkt hatások elemzésbeli szerepének átgondolását (Rucker et al., 2011), amelyben javaslataikat követve jártunk el az eredmény értékelése során. Tekintve, hogy Rucker és

munkatársai (2011) sem szakítottak a Baron és Kenny (1986) által megfogalmazott alaptételekkel, a mediációs vizsgálatunk értelmezésében Ruckerék javaslatait beépítve jártunk el (2011).

IV.1 Mintavétel módja

Az adatok online felvétele 1 év különbséggel, két külön adatgyűjtés során történt, a Szociálpszichológia és Interkulturális Pszichológiai Tanszéken Dr. Koltói Lilla által vezetett „*Szakmai és munkahelyi sikeresség 2023*” (engedélyszám: 29/2020/P/ET.) és „*Szakmai és munkahelyi sikeresség 2024*” (engedélyszám: 29/2020/P/ET.) elnevezésű kutatások keretében. Az adatokat kérdőív segítségével vettük fel, amely lehetőséget ad kvantitatív módszertan alkalmazására. A minta nem reprezentatív, ugyanis hozzáférés alapú mintavétellel dolgoztunk. Az információk kizárólag internetes adatgyűjtésből származnak. A 2023-as kérdőív 2023.03.23. és 2023.06.15. között, a 2024-es kérdőív pedig 2024.03.23. és 2024.06.15. között volt elérhető. A mintába kerülés kizárási kritériumaként az elmúlt egy évben kapott pszichiátriai diagnózis került kijelölésre. A kitöltők toborzását a Károli Gáspár Református Egyetem második évfolyamos, műhelymunkát író pszichológia-hallgatói végezték; elsősorban ismerőseket, valamint ismerősök ismerőseit megkeresve. (A nagyobb létszámú közösségi média csoportokban csak a konzulens által ellenőrzött szöveggel lehetett a kérdőív linkjét megosztani.) A kitöltőket tájékoztatták és biztosították az anonimitásról és adataik teljes körű védelméről. A kérdőívesomagot a 4. számú melléklet tartalmazza.

IV.2. Minta bemutatása

A minta végső elemszámának kialakítása a 2023-as és a 2024-es adatbázis összevonásával történt. A két adatbázis közötti potenciális különbségek kizárása vagy átlátása érdekében a két adatfelvétel fontosabb változóinak középértékeit összehasonlítottuk Mann-Whitney próba segítségével. A Mann-Whitney-próba eredménye három, központi változó esetében is szignifikáns eredményt hozott (lásd: 1. táblázat), amely arra utal, hogy az adatbázisok között fellelhető szignifikáns eltérés.

	U	df	P-érték
Vezetői minőség	31467,500		< 0,001
Autonómia	28284,000		< 0,001
Kompetencia	34449,500		0,074
Valahovatarozás	34370,000		0,067
Szervezeti elkött.	31075,500		< 0,001

1. táblázat: Mann-Whitney-próba (*saját szerk.*)

Annak érdekében, hogy megtudjuk, a minták mely pontokon térnek el egymástól, további vizsgálatokat végeztünk. A demográfiai komponenseket tekintve, a korábbi mintavételből származó adatbázisban résztvevők életkorának mediánja 33 (IQR = 22,00), nemek közötti eloszlása 188 nő és 185 férfi, a későbbi mintavételből származó adatbázisban szereplők életkorának mediánja 37 (IQR = 24,00), nemek közötti eloszlása 106 nő és 72 férfi. Az adatbázisok közötti különbségek ellenére azért vontuk össze a két mintát, mert az eltérések könnyen értelmezhetőnek és figyelembe vehetőnek bizonyultak, valamint az összevonás eredményezett megfelelő mintaelemszámot ahhoz, hogy megbízhatóbban tudjunk elvégezni komplexebb statisztikai elemzéseket (lásd: a mediációs vizsgálathoz ajánlott minimális mintaelemszám 400 fő (Takács, 2017)).

A mintanagyság ilyen módon 554 fő, melyből 554 kitöltő adatai alkalmasak a statisztikai felhasználásra. A kitöltők életkorának mediánja 35,000 (IQR = 23,000), átlaga 37,836 (SD = 13,099); az átlaghoz tartozó 95%-os konfidencia-intervallum felső értéke 38,932, az alsó értéke 36,740. A kitöltő személyek közül 376 (62,87%) nő, 178 személy (32,13%) férfi. A mintában szereplők közül 422 résztvevő (76,17%) a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, míg 132 résztvevő (23,82%) nem. A legmagasabb iskolai végzettség dimenzióját tekintve variábilis a minta: 179 fő (32,31%) rendelkezik alapszakos diplomával, 136 fő (24,54%) érettségivel, 131 fő (23,64%) mesterszakos diplomával, 75 fő (13,53%) felsőfokú szakképzettséggel, 15 fő (2,70%) PhD-vel, 12 fő (2,16%) szakiskolai vagy szakmunkás képzettséggel, 6 fő (1,083%) általános iskolai végzettséggel. A kitöltők közül 308 (55,69%) Budapesten, 85 fő (15,37%) nagyvárosban, 80 (14,44%) kisvárosban, 60 fő (10,85%) községben, 4 fő (0,72%) tanyán, és 8 fő (2,88%) egyéb helyen él. A mintában szereplők 76,17 %-a ($N = 422$) a képzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, míg 23,83%-a ($N = 132$) nem.

IV.3. MÉRŐESZKÖZÖK

Az adatgyűjtéshez közel húsz, a hipotézisek teszteléséhez azonban csak három, az eredmény kimutatásában releváns kérdőív került felhasználásra, amelyekből a kinyerhető adatok teljesen lefedik a kijelölt kutatási területet. Ezek egyike a Leader-Member Exchange 7 (LMX-7) elnevezésű, hét tételből álló, önbevallásos kérdőív, amely a vezetők és a beosztottak közötti munkakapcsolatok minőségét méri ötfokú Likert-skálán (Graen & Uhl-Bien, 1995). Azon túl, hogy megbízhatóságát (a mi kutatásunkban a 7 tétel Cronbach-alfája 0.89 (*CI* [0,87, 0,90] értéket mutatott) és érvényességét Furunes és munkatársai (2015) kutatása igazolja, eredménye a vezető-beosztott csereelméleten (Dansereau et al., 1975) alapulva átlátható (Graen & Uhl-Bien, 1995). Különösen azért volt indokolt e kérdőív használata, mert Dulac és munkatársai (2008) ennek segítségével már végeztek eredményes mediációs vizsgálatot.

Az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülésének mérésére az Alapvető Pszichológiai Szükségletek Kielégülése a Munkahelyen Skálát (Deci & Ryan, 2000) alkalmaztuk, amely a három alapvető pszichológiai szükséglet (kompetencia, autonómia és valahova tartozás) munkahelyi környezetben való kielégülését önbevallással, 21 itemben vizsgálja, hétfokú Likert-skála segítségével. Ezen túlmenően e kérdőív a kutatásban kulcsfontosságú kompetencia, autonómia és valahova tartozás külön skálákon való értelmezésével lehetőséget biztosít arra, hogy kimutassuk, melyik alapvető pszichológiai szükséglet áll a legszignifikánsabb összefüggésben a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatával. Kutatásunkban a 21 tétel Cronbach-alfája 0.89 (*CI* [0,87, 0,90] értéket mutatott, vagyis a kérdőív megbízhatónak bizonyult.

A szervezeti elkötelezettség vizsgálatára a Mowday és munkatársai (1979) által kifejlesztett, 15 itemből álló, Szervezeti Elkötelezettség Kérdőívet vontuk be a kutatásba. A háttérben feltételezett (Mowday et al., 1979), három komponens (a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hit és ezek elfogadása; hajlandóság, hogy a szervezet érdekében jelentős erőfeszítést tegyen az egyén; kifejezett vágy a szervezeti tagság fenntartására) ellenére a fogalom a szerzők elképzelése szerint egydimenziós, vagyis a 15 kérdésnek egy faktorra kell illeszkednie (Benkhoff, 1997; Kacmar et al., 1999). Azon túl, hogy az önbevallásos kérdőív megbízhatóságát (kutatásunkban a 15 tétel Cronbach-alfája 0.86 (*CI* [0,84, 0,87] értéket mutatott) és relevanciáját számos kutatás igazolja (Morrow & McElroy, 1986; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991), Fields (2002) kimutatta, hogy az általunk, a vezetői minőség

mérésére használt LMX7 kérdőívvel pozitívan korrelál. Továbbá, a szerzők alaptézise, miszerint a szervezeti elkötelezettség szoros összefüggésben áll a motivációval (Nádai & Pálffy, 2020), szervesen kapcsolódik a munka világában egyre inkább szükségszerűvé váló gyakorlati implikációk megalapozásához.

IV.4. Statisztikai elemzések

Az eredmény ismertetéséhez a JASP 0.19.1. verziójának adatai kerültek felhasználásra (Love és mtsai., 2019). A kutatás során megfogalmazott négy szakmai hipotézis teszteléséhez egy mediációs modellt állítottunk fel (lásd: 1. ábra). A mediációs vizsgálat függő, kvantitatív változója a vezetői minőség, amelynek mediánértéke 26 (IQR = 8,00), minimuma 10, maximuma 35. A mediációs vizsgálat független, kvantitatív változója a szervezeti elköteleződés, amelynek mediánértéke 3,40 (IQR = 1,00), minimuma 1,40, maximuma 4,73. A mediációs vizsgálat mediátorai az alapvető pszichológiai szükséglet komponensei: az autonómia, a kompetencia és a valahova tartozás kvantitatív változói. Az autonómia mediánértéke 35 (IQR = 11,00), minimuma 9, maximuma 49. A kompetencia esetén a medián 33 (IQR = 8,00), a minimumérték 8, a maximumérték 42. A valahovatarozás változójának mediánja 43 (IQR = 11,00), minimuma 12, maximuma 56. A kapott értékek megfelelnek a felhasznált kérdőívek skáláiból kapható érvényes adathalmaznak (Graen & Uhl-Bien, 1995; Deci és Ryan, 2000; Mowday et al., 1979).

V. Eredmények

A mediációs vizsgálat feltétele az együttes normalitás, amelyet Shapiro-Wilk-próbával teszteltünk. Az eredmények szignifikánsak, vagyis a normalitás minden változó esetén sérül (lásd: 2. táblázat).

	szervezeti elköteleződés	autonómia	kompetencia	valahova tartozás	vezetői minőség
Shapiro-Wilk- próba	0,983	0,977	0,966	0,971	0,972
p-érték	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

2. Táblázat: Normalitásvizsgálat *(saját szerk.)*

Emiatt a normalitássérülésre kevésbé érzékeny, Bootstrap-alapú konfidencia-intervallumot és Weighted Least Squares becslési módszert alkalmaztunk a megbízhatóság érdekében a mediációs vizsgálat során (Love és mtsai., 2019). Az indirekt hatások (lásd: 3. táblázat) értelmében az autonómia ($\beta = 0,21$, 95% CI [0,16, 0,28], $z = 7,38$, $p < 0,001$) és a kompetencia ($\beta = 0,05$, 95% CI [0,01, 0,09], $z = 2,33$, $p = 0,020$) szignifikánsan mediálja a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát.

								95% konfidenciaintervallum		
				együttható	std. hiba	z-érték	p-érték	alsó	felső	
vezetői minőség	→	autonómia	→	szervezeti elköt.	0,02	0,03	7,38	< 0,001	0,16	0,28
vezetői minőség	→	kompetencia	→	szervezeti elköt.	0,05	0,02	2,32	0,020	0,01	0,09

3. Táblázat: Indirekt hatások *(saját szerk.)*

Ennek értelmében a kutatás első és második számú hipotézise igazolódott, illetve kimondható, hogy legszignifikánsabb mediátornak az autonómia bizonyult. A valahova tartozás érzése nem mediálja szignifikánsan a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát,

ha kontrollálunk az autonómia és a kompetencia változóira, vagyis harmadik hipotézisünk nem igazolódott. A direkt hatások (lásd: 4. táblázat) vizsgálata arra mutat rá, hogy a vezetői minőség pozitívan jelzi előre a szervezeti elköteleződést, $\beta = 0,30$, 95% CI [0,22, 0,39], $z = 7,13$, $p < 0,001$.

						95% konfidencia intervallum		
						alsó	felső	
vezetői minőség	→	szervezeti elkö.	0,30	0,04	7,13	< 0,001	0,22	0,39

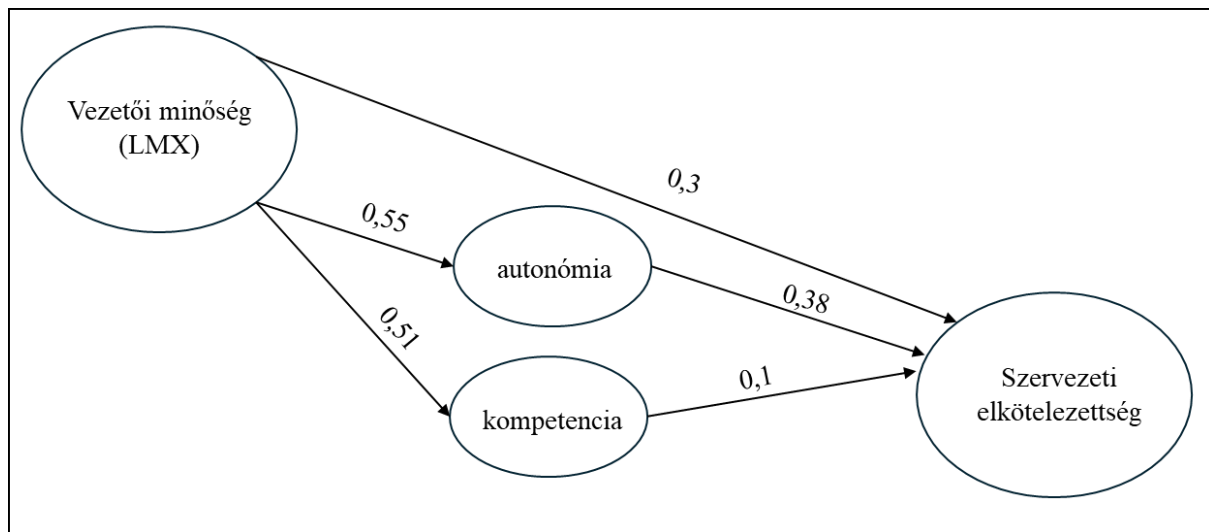
4. Táblázat: Direkt hatások *(saját szerk.)*

Következésképpen a kutatás negyedik hipotézise igazolódott. Minden regressziós út együtthatója szignifikáns eredményt mutatott, a kapcsolatok irányát az 5. táblázatban ábrázoljuk. A kapott értékek értelmében az általunk felállított modell 45,6%-ban magyarázza a szervezeti elköteleződés kialakulását.

							95% konfidencia Intervallum	
			együttható	std. hiba	z- érték	p- érték	alsó	felső
autonómia	→	szervezeti elköt.	0,385	0,046	8,294	<0,001	0,299	0,477
kompetencia	→	szervezeti elköt.	0,097	0,041	2,348	0,019	0,020	0,185
vezetői minőség	→	szervezeti elköt.	0,301	0,042	7,125	< 0,001	0,222	0,385
vezetői minőség	→	autonómia	0,554	0,040	13,914	< 0,001	0,487	0,630
vezetői minőség	→	kompetencia	0,512	0,039	13,227	< 0,001	0,441	0,597

5. Táblázat: Regressziós utak együtthatói *(saját szerk.)*

Az eredményeket a 2. ábra illusztrálja.



2. Ábra: Eredmények (saját szerk.)

VI. Diskusszió

Kutatásunk célja, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek mediáló hatásán keresztül feltárjuk a vezetői minőség (LMX) és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát. A szakirodalom szintézisével feltártuk e kapcsolatokat alátámasztó lehetséges mechanizmusokat: azt feltételeztük, hogy a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatok során a beosztottak alapvető pszichológiai szükségletének (Deci & Ryan, 2000) kielégülése a szervezeti elkötelezettség magasabb szintjét eredményezi (Van den Broeck et al., 2008; Graves & Luciano, 2013). Összességében elmondható, hogy az eredményeink megerősítik a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés közötti pozitív kapcsolatot, valamint az autonómia és a kompetencia szignifikáns szerepét a mediációs folyamatban.

A kutatásunk elsődleges megállapítása, hogy a **vezetői minőség pozitívan jelzi előre a szervezeti elköteleződést**. Negyedik hipotézisünk így megerősítést nyert, s az eredmény összhangban van a szakirodalom korábbi megállapításaival, miszerint a vezetői minőség közvetlen befolyást gyakorol a szervezeti elkötelezettségre (Leow és Khong, 2009; Breevaart et al., 2015; Baskin, 2017). A korábbi kutatások eredményei, melyek a szervezeti elköteleződést az egyén és a szervezet közötti kapcsolat minőségi mutatójaként értelmezik (Mowday et al.,

1979), a fluktuációt csökkentő, a munkavégzés minőségét növelő, valamint az egyéni és szervezeti teljesítményre gyakorolt pozitív (Krajcsák, 2014) hatásokon keresztül megvilágítják, hogy milyen előnnyel járhat együtt a szervezet és a munkavállaló számára a munkavállaló elkötelezettsége, és rámutatnak az egyéni és a szervezeti feltételek meghatározó szerepére e kölcsönhatásban (Meyer & Allen, 1990; Rashid et al., 2003). A vezetői minőség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatát vizsgáló kutatások azzal, hogy rámutatnak a munkavállalók szervezettel való azonosulására és lojalitására közvetlen befolyást gyakorló vezető szerepére, potenciális gyakorlati implikációkat alapoznak meg (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim et al., 2001; Synder & Lopez, 2020). Kutatásunk ezen eredménye a mintában megjelenő munkakörök diverzitásából eredően arra világít rá, hogy a vezetői minőség széles körben való javítása a munkakörök specifikus sajátosságaitól függetlenül hozzájárulhat a szervezeti elkötelezettség növeléséhez.

Deci és Ryan (2000) szelfdeterminációs elméletében az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése kulcsfontosságú a munkavállalók motivációjában és szervezeti elkötelezettségében. Kutatásunk eredményei alátámasztják az elméletet: az első két hipotézisünk igazolásának értelmében **az autonómia és a kompetencia szükséglete szignifikánsan mediálta a vezetői minőség és a szervezeti elköteleződés közötti kapcsolatot**. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a vezető és munkavállaló kapcsolatának minősége jelentős hatást gyakorol e két szükséglet kielégülésére, amely így közvetetten növeli a szervezeti elkötelezettséget. Ez a megállapítás összhangban van olyan korábbi kutatásokkal, melyek egyrészt a vezetői minőséget hangsúlyozzák az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülésében (Van den Broeck et al., 2008; Loopers et al., 2023) másrészt pedig az alapvető pszichológiai szükségletek és a szervezeti elkötelezettség együttjárását állapították meg (Trépanier et al., 2014; Olafsen et al., 2021). Eredményeink alapján a legszignifikánsabb mediátornak az **autonómia** bizonyult, melyből egyenesen következik, hogy a munkavállalók elköteleződésének szempontjából kardinális fontosságú a kontroll és a nagyfokú döntési szabadság észlelése (Troughakos et al., 2013). A magas színvonalú vezető-beosztott kapcsolatok a beosztottak autonómia szükségletének támogatása révén olyan pozitív munkakörnyezetet teremtenek meg, amelyben a munkavállalók motiváltabbá (Schriesheim et al., 1998), hosszú távon pedig elkötelezettebbé válnak a szervezet felé. Ehhez hasonlóan a **kompetencia** szükségletének magas mediációs értéke is összhangban áll a szakirodalommal, tehát a munkavállalók akkor válnak elkötelezetté, ha azt érzik, hogy kompetensek feladataik elvégzésében, s lehetőségük nyílik az ismeretek alkalmazása révén hatást gyakorolni

környezetükre (Church et al., 2012). Eredményeink alapján a magas vezetői minőség jelentősen hozzájárult a beosztottak kompetenciaérzésének növekedéséhez, ezzel közvetetten erősítve a szervezeti elköteleződésüket. Ugyanakkor kutatásunk harmadik hipotézise, melyben a **valahovatartozás** mediáló hatását vizsgáltuk - a másik két szükségletre való kontrollálás után megghiúsuló szignifikancia miatt - nem került megerősítésére. Az eredmény eltér a korábbi kutatásokétól, ugyanis Graves és Luciano (2013) a vezetői minőség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolatában mindhárom szükséglet mediáló hatását szignifikánsnak találta (Graves & Luciano, 2013). A magyar mintán megjelenő eltérés felvetheti a gondolatot, miszerint a hazai szervezeti kultúrában a társas kapcsolatoknak inkább közvetlen hatása van a munkavállaló szervezeti elköteleződésére, mintsem, hogy specifikusan közvetítsen a vezető-beosztott kapcsolat és az elköteleződés között. Noha a magas minőségű vezető-beosztott kapcsolatokban Sparrowe és Liden (2005) a kapcsolódás szükségletének kielégülését a vezető szociális hálózatának hozzáférhetőségében látják, elképzelhető, hogy a szoros, bizalmon alapuló kapcsolat (Van den Broeck et al., 2008) nem a szervezet, hanem a vezető személye felé orientálja a munkavállalót (Baumeister & Leary, 1995), s így a szervezeti elkötelezettségen a mediációs hatás nem érhető tetten. A jelenség magyarázatának fontos szempontja lehet az is, hogy a magas vezető-beosztott kapcsolat által megteremtett bizalmi kapcsolatrendszer önmagában is elegendő az elkötelezettség növeléséhez (Decy & Ryan, 2000), s a valahovatartozás szükséglete inkább a szervezeti közösségekhez, a munkatársakhoz való kötődésben elégül ki, így kapcsolódva a szervezeti elköteleződéshez, annak affektív faktorán keresztül (Krajcsák, 2014).

A kutatás eredményei rámutatnak a vezető kulcsfontosságú szerepére a szervezeti elkötelezettség kialakításában és fenntartásában. A humán erőforrás megszerzésében és megtartásában a szervezetek elsődleges feladata a vezetői minőség fejlesztése olyan vezetői attitűdök kialakításával, amelyekben a hangsúly a munkavállalók autonómia és kompetencia szükségleteire helyeződik. Az olyan támogató vezetői magatartásformák, mint a kezdeményezőkészség ösztönzése, a felelőségekkel és szabadsággal való felruházás, a konstruktív módon történő visszajelzések és a fejlődési lehetőségek biztosítása (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2008) növelik a munkavállalók elköteleződését a szervezet felé.

A kutatás egyik legjelentősebb limitációja, hogy kizárólag a vezető-beosztott kapcsolat munkavállalói nézőpontjára összpontosítottunk; a vezetők nézőpontja nem került figyelembe vételre. Ez korlátozza az eredmények mélyebb megértését a két nézőpont lehetséges fogalmi és hatásmechanizmusbeli eltérései miatt. További limitáció, hogy a keresztmetszeti kutatási design

nem tette lehetővé ok-okozati összefüggések feltárását. Az eredmények általánosíthatóságát a minta nem reprezentatív jellege, illetve a nívósabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók magas száma erőteljesen korlátozta.

A jövőbeli kutatások egyik fontos feladata a vezető-beosztott kapcsolatok mind a beosztott, mind a vezető aspektusából történő vizsgálata. Továbbá indokoltnak látjuk a vezetői minőség hatásának vizsgálatát a szükségletek kielégülésének hátráltatására vonatkozóan, az alacsony szervezeti elkötelezettség mögött húzódó okok feltárása érdekében.

Kijelentem, hogy semmilyen MI-technológiával előállított tartalom nem került bemutatásra saját munkaként.

VII. Irodalomjegyzék

- Abué, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120-130. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9365-2>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, normative, and continuance commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 11, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Ariani, D. W. (2019). Basic psychological needs as predictors of burnout and engagement. *Journal of Psychological & Educational Research*, 27(2).
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bai, C., Bai, B., & Kong, F. (2021). Strength use and nurses' depressive symptoms: The mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1660-1667. <https://doi.org/10.1111/jonm.13322>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.117.3.497>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726. <https://doi.org/10.1177/001872679705000604>
- Bogler, R. (2005). Satisfaction of Jewish and Arab teachers in Israel. *The Journal of Social Psychology*, 145(1), 19-34. <https://doi.org/10.3200/SOCP.145.1.19-34>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Brock Baskin, M. E., McKee, V., & Buckley, M. R. (2017). Time banditry and impression management behavior: Prediction and profiling of time bandit types. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 39-54. <https://doi.org/10.1177/1548051816661479>
- Busque-Carrier, M., Ratelle, C. F., & Le Corff, Y. (2022). Work values and job satisfaction: The mediating role of basic psychological needs at work. *Journal of Career Development*, 49(6), 1386-1401. <https://doi.org/10.1177/08948453211043878>
- Chang, W. H., Chang, J. H., & Chen, L. H. (2018). Mindfulness enhances change in athletes' well-being: The mediating role of basic psychological needs fulfillment. *Mindfulness*, 9, 815-823. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0821-z>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style, and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288. <https://doi.org/10.1108/01437730510600652>

- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Church, A. T., Katigbak, M. S., Locke, K. D., Zhang, H., Shen, J., & Ching, C. M. (2012). Need satisfaction and well-being: Testing self-determination theory in eight cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 507-534. <https://doi.org/10.1177/0022022112466590>
- Cohen, A. (2007). An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(1), 34-49. <https://doi.org/10.1177/0022022106295440>
- Coun, M. J., Peters, P., & Blomme, R. J. (2019). ‘Let’s share!’ The mediating role of employees’ self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, 37(4), 481-491.
- Csókási, K., Bandi, S., Nagy, L., Péley, B., & Láng, A. (2019). Az alapvető pszichológiai szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *Replika*, (111), 87-104. <https://doi.org/10.32564/111.6>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Davis, J. (2003). *Learning to lead*. Westport, CT: American Council on Education/Praeger.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4. <https://doi.org/10.1108/09670730910940186>

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. J., & Wayne, S. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Ellinger, A. E., Musgrove, C. F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Baş, A. B. E., & Wang, Y.-L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8), 1124-1133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008>
- Elst, T. V., Van den Broeck, A., De Witte, H., & Cuyper, N. D. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26(3), 252-271. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.703900>
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work*. Sage Publications, Inc.
- Frankenhaeuser, M., & Gardell, B. (1976). Underload and overload in working life: Outline of a multidisciplinary approach. *Journal of Human Stress*, 2(3), 35–46. <https://doi.org/10.1080/0097840X.1976.9936068>
- Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170403>

- Furunes, T., Mykletun, R. J., Solem, P. E., de Lange, A. H., Syse, A., Schaufeli, W. B., & Ilmarinen, J. (2019). Late career decision-making: A qualitative panel study. *Journal of Career Development, 46*(5), 494-508. <https://doi.org/10.1177/0894845317740883>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion, 37*(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion, 37*(3), 518-536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94*, 465-477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*, 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1208-1219. <https://doi.org/10.1037/a0012678>
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International, 16*(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/13620431111168903>

- Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2010). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 15(2), 109-118. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037>
- Hofer, J., Busch, H., & Kärtner, J. (2011). Self-regulation and well-being: The influence of identity and motives. *European Journal of Personality*, 25(3), 211-224. <https://doi.org/10.1002/per.789>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A longitudinal study of the effects of work design on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1335-1347. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Jowett, G. E., Hill, A. P., Hall, H. K., & Curran, T. (2016). Perfectionism, burnout and engagement in youth sport: The mediating role of basic psychological needs. *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.01.001>
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619. <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500502>
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>
- Koltói, L., & Kiss, P. (2021). A szakmai elkötelezettség és a munkahelyről való kilépési szándék összefüggései az életpálya előrehaladtával. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 581-599. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00034>

- Krajcsák, Z. (2014). *Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban* [Doktori disszertáció, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem]. <http://hdl.handle.net/10890/1317>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Law-Penrose, J. C., Wilson, K. S., & Taylor, D. L. (2015). Leader-member exchange (LMX) from the resource exchange perspective: Beyond resource predictors and outcomes of LMX. In *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 55-66). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.17>
- Law-Penrose, J. C., Wilson, K. S., & Taylor, D. L. (2015). Leader-member exchange (LMX) from the resource exchange perspective: Beyond resource predictors and outcomes of LMX. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 55-66). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.17>
- Leo, F. M., Mouratidis, A., Pulido, J. J., López-Gajardo, M. A., & Sánchez-Oliva, D. (2022). Perceived teachers' behavior and students' engagement in physical education: The mediating role of basic psychological needs and self-determined motivation. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 27(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/17408989.2020.1850667>
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.
- Leversen, I., Danielsen, A. G., Birkeland, M. S., & Samdal, O. (2012). Basic psychological need satisfaction in leisure activities and adolescents' life satisfaction. *Journal of Youth and Adolescence*, 41, 1588-1599. <https://doi.org/10.1007/s10964-012-9776-5>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement, and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Loopers, J., Kupers, E., De Boer, A., & Minnaert, A. (2023). The relationship between basic psychological need satisfaction and intrinsic motivation: The role of individual differences and special educational needs. *European Journal of Psychology of Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10212-023-00683-8>
- Love, J., Selker, R., Marsman, M., Jamil, T., Dropmann, D., Verhagen, J., ... & Wagenmakers, E. J. (2019). JASP: Graphical statistical software for common statistical designs. *Journal of Statistical Software*, 88, 1-17. <https://doi.org/10.18637/jss.v088.i02>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542>
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding, and suppression effect. *Prevention Science*, 1, 173-181. <https://doi.org/10.1023/A:1026595011371>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83>
- Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). The role of personality and well-being in the prediction of workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 493-515. <https://doi.org/10.1348/096317906X168208>
- Malone, T. W. (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management skills, and your life*. Harvard Business School Press.

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Messmann, G., Evers, A. T., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In M. Gagne (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self determination theory* (pp. 33-48). New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey academic users guide 2004*. The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(2), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job.4030070206>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Psychology*, 29(7), 1371-1394. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00144.x>
- Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5(2), 103-112. <https://doi.org/10.1023/A:1022907831243>
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.001>
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., & Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.02.001>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The basic psychological need satisfaction and need frustration at work scale: A validation study. *Frontiers in Psychology*, 12, 697306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Purwanto, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice, and organizational commitment: A mediation effect of job satisfaction. *Journal of Critical Reviews*. <https://ssrn.com/abstract=3986678>
- Quested, E., Bosch, J. A., Burns, V. E., Cumming, J., Ntoumanis, N., & Duda, J. L. (2011). Basic psychological need satisfaction, stress-related appraisals, and dancers' cortisol and anxiety responses. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(6), 828-846. <https://doi.org/10.1123/jsep.33.6.828>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.428>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 800-810. <https://doi.org/10.1037/a0023145>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00095-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00095-9)
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). The influence of leader-member exchange on the organizational commitment of employees: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318. <https://doi.org/10.2307/256909>
- Shastri, R. K., Mishra, K. S., & Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1946-1953
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42, 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., Edwards, L. M., & Marques, S. C. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of positive psychology*. Oxford University Press.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.505>

- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376-388. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.569917>
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(1), 125-142. <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>
- Taylor, B. M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.21481>
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38(3), 353–366. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9384-z>
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2013). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 56(2), 499-516. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1072>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2000, August). Examining the exchange in leader-member exchange (LMX): Identification of dyadic relational styles and their association with key attitudes and behaviors. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. K1-K6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/apbpps.2000.5535191>
- Ümme, D. (2015). Self esteem among college students: A study of satisfaction of basic psychological needs and some variables. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1623-1629. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.813>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (pp. 63–88). Nottingham University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and contextual support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.267>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., & Fu, A. (2020). How leader-member exchange affects creative performance: An examination from the perspective of self-determination theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 573793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.573793>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr, & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>