

OTDK-dolgozat

2025

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR**

**ÚT AZ ELKÖTELEZETT MUNKAERŐ-ÁLLOMÁNYHOZ,
AVAGY A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY JELENTŐSÉGE**

**THE WAY TO A COMMITTED WORKFORCE, OR THE
IMPORTANCE OF THE EMPLOYEE EXPERIENCE**

Szabó Vivien

Konzulens: Dr. Szászvári Karina Ágnes

Kézirat lezárásának dátuma:
2024.05.24

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

ÁBRAJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. AZ ELKÖTELEZETTSÉG	2
2.1. Az elkötelezettség fogalma	2
2.2. Az elkötelezettség modelljei	3
2.3. Az elkötelezettség kialakulását befolyásoló tényezők	6
2.4. Az elkötelezettség következményei	8
2.5. Az elkötelezettség mérése	10
3. A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY	12
3.1. A munkavállalói élmény fogalma	12
3.2. Motivációelméleti modellek.....	14
3.3. A munkavállalói élmény kialakulása	15
3.4. A munkavállalói élmény következményei	16
3.5. A munkavállalói élmény menedzselése a munkavállalói életút során	17
3.6. A digitális munkavállalói élmény.....	19
3.7. A digitális munkavállalói élmény kialakulása és hatásai	20
4. KUTATÁS	22
4.1. A kutatás felépítése	22
4.2. A felhasznált kérdőívek.....	23
4.2.1. A szervezeti elkötelezettség	23
4.2.2. A szakmai elkötelezettség.....	23
4.2.3. A tudatos elkötelezettség	23
4.2.4. A munkavállalói élmény	24
4.2.5. Demográfiai kérdések	24
4.2.6. Öszinteség és önállóság	24
5. AZ ADATOK BEMUTATÁSA.....	25
5.1. A demográfiai adatok összefoglalása	25
5.2. Az alkalmazott módszerek megbízhatósági vizsgálata	27
5.3. Leíró statisztikák.....	28
5.3.1. A szervezeti elkötelezettség	28
5.3.2. A szakmai elkötelezettség.....	29
5.3.3. A tudatos elkötelezettség	30

5.3.4. A munkavállalói élmény	31
6. AZ EREDMÉNYEK.....	33
6.1. A hipotézisvizsgálatot alátámasztó statisztikai számítások	33
6.1.1. Korrelációk.....	33
6.1.3. Kurskal-Wallis teszt.....	39
6.2. Klaszterelemzés	46
7. ÖSSZEFOGLALÁS	50
IRODALOMJEGYZÉK	
MELLÉKLETEK.....	I

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: AZ ELKÖTELEZETTSÉG ELMÉLETI MODELLJEI	4
2. TÁBLÁZAT: A CRONBACH-ALFA ÉRTÉKEK ALAKULÁSAI	27
3. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA MEYER-ALLEN KÉRDŐÍVE ALAPJÁN	28
4. TÁBLÁZAT:LEÍRÓ STATISZTIKA RUTHWELL-ARDNOLD KÉRDŐÍVE ALAPJÁN	29
5. TÁBLÁZAT:LEÍRÓ STATISZTIKA KRAJCSÁK ZOLTÁN KÉRDŐÍVE ALAPJÁN ...	30
6. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA SAJÁT KÉRDŐÍVEM ALAPJÁN	31
7. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY FAKTORJAI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓK	34
8. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY LINEÁRIS REGRESSZIÓJA	37
9. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY LINEÁRIS REGRESSZIÓJA	38
10. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA	41
11. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FEJLŐDÉS KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA.....	42
12. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A BETÖLTÖTT POZÍCIÓ KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA.....	44
13. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FIZETÉS KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA.....	45
14. TÁBLÁZAT: A KLASZTERKÖZÉPPONTOK	47
15. TÁBLÁZAT: A KOMPONENS-ÁTLAGTÓL SZÁMÍTOTT TÁVOLSÁGOK	47

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NEMEK ÉS VÉGZETTSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSA....	25
2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA.....	26
3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MUNKATAPASZTALAT SZERINT MEGOSZLÁSA	26
4. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KRUSKAL -WALLIS TESZTJE	41
5. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FEJLŐDÉS KRUSKAL - WALLIS TESZTJE.....	43
6. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A BETÖLTÖTT POZÍCIÓ KRUSKAL -WALLIS.....	44
7. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FIZETÉS KRUSKAL - WALLIS TESZTJE.....	46
8. ÁBRA: A KLASZTEREK.....	48

ÚT AZ ELKÖTELEZETT MUNKAERŐ-ÁLLOMÁNYHOZ, AVAGY A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY JELENTŐSÉGE

1. BEVEZETÉS

A XXI. században egyre nagyon jelentőséget kap az elkötelezett munkaerő-állomány bevonása és a kulcsmunkavállalók megtartása. Ha egy vállalat olyan motivációs módszereket használ, amelyek a dolgozókat a szervezet vagy a szakmájuk felé készül elkötelezni nem fogja azt is jelenti, hogy aktívan hozzájárulnak a vállalati célok eléréséhez vagy azt, hogy nem hagyják el munkahelyüket egy jobb ajánlatért. Ahhoz, hogy egy szervezet ki tudjon alakítani egy elkötelezett munkaerő-állományt szükséges megismerniük az alkalmazotti elkötelezettség koncepcióját, ami nem csak egy területen belül, hanem a vállalati életben kötelezi el az alkalmazottat. Itt jelenik a munkavállalói élmény koncepciója is, hiszen a dolgozók már a meghirdetett állásra való jelentkezéstől kapcsolatban vannak a szervezettel. A munkáltatóknak fel kell ismerniük, hogy általános szabályrendszerrel és motivációs stratégiával nem tudják se bevonni, se megtartani a jelentkezőket. Napjainkban az egyén került a munkaerőpiac középpontjába és az ő szükségleteinek kielégítései. Kutatásom során szeretném bizonyítani, hogy ahhoz, hogy ez szervezet ki tudjon alakítani egy elkötelezett alkalmazotti kört hangsúlyt kell fektetniük a munkavállalói élmény magas színvonalára és az egyéni igények kielégítésének biztosítására. Hiszem, hogy a kulcsmunkavállalók megtartásához az alkalmazotti elkötelezettségen át vezet út, ahhoz pedig a pozitív dolgozói tapasztalással.

Készült már több kutatás az elkötelezettséget kialakító és befolyásoló tényezőkről, de legtöbbször itt a maradási hajlandóság és stressz szintje került a középpontba. Durai és King (2018) bizonyította kutatása során, hogy a munkavállalói élmény a technológia vállalatok életében kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel. Az ő koncepciójuk kiterjesztéseként szeretném ezt a vizsgálatot elvégezni a munkavállalói élmény és az alkalmazotti elkötelezettség kapcsolatára fókuszálva és növelni a munkavállalói élményre fektetett hangsúlyt a vállalatok életében.

Kulcsszavak: szervezeti elkötelezettség, alkalmazotti elkötelezettség, munkavállalói élmény

2. AZ ELKÖTELEZETTSÉG

2.1. Az elkötelezettség fogalma

Főként az ezredforduló óta ismert fogalom az elkötelezettség. A szakirodalomban több megközelítés is fellelhető. Egy, a magatartásra hatást gyakorló tényezőként említik Meyer és Herscovitch (2001, p. 301) munkájukban, akik szerint „általánosságban megfogalmazható, hogy az elkötelezettség egy stabilizáló vagy kényszerítő erő, ami irányítja a viselkedést”.

A szervezeti elkötelezettség koncepcióját illetően akadtak egyet nem értések, amelyek további kutatásoknak és elméleteknek szolgáltak alapjául. Az elmúlt fél évszázadban is több elméleti modell készült el, amelyek vizsgálják az elkötelezettség dimenzióit, magatartási és attitűd jellemzői, valamint befolyásoló tényezőit. Az attitűd oldal középpontjában gondolatok állnak, melyek tapasztalás során változtatják meg magatartást és ez hatással van a viselkedés stabilizálásra vagy változtatására. A magatartás oldalánál a magatartás megismétlődése és annak feltételei alapozzák meg a kutatásokat, valamint, hogy az attitűdváltozások milyen hatással vannak a viselkedés jövőbeli megismétlődésére (Meyer & Allen, 1991, in Kiss, 2010). Annak érdekében, hogy megkülönböztethessük az elkötelezettség különböző megjelenési formáit szükséges megfigyelni, hogy az elkötelezettség a viselkedésben vagy az attitűdben jelenik-e meg, esetleg külső hatás váltotta-e ki, valamint azt is, hogy mi a tárgya, mire irányul (Krajcsák, 2014). Ilyen módon beszélhetünk egy vállalatban belül szervezeti, szakmai és alkalmazotti elkötelezettségről. A továbbiakban mind a három fogalom kifejtésre kerül.

A szervezeti elkötelezettség definícióját több kutató is megfogalmazta saját eredményei alapján, amelyekből néhányat Meyer és Herscovitch (2001) össze is gyűjtött munkájában:

- „...egy olyan pszichológiai állapot, amely összeköti az egyént a szervezettel (pl. csökkenti a szervezet elhagyásának valószínűségét).” (Allen & Meyer, 1990, hivatkozva Meyer és Herscovitch, 2001, p. 302)
- „...az egyén identifikációjának és bevonódásának relatív erőssége egy adott szervezettel kapcsolatban.” (Mowday et al., 1979 hivatkozva, Meyer és Herscovitch, 2001, p. 302)
- „...egy személy pszichológia kötődése a szervezet iránt; megmutatja, hogy az egyén milyen mértékben internalizálja vagy adoptálja a szervezet jellegzetességeit és nézőpontjait.” (O'Reilly & Chatman, 1986 hivatkozva, Meyer és Herscovitch, 2001, p. 302)

Később Virág és Szűcsné (2014) által említésre kerül, hogy az elkötelezettség egy olyan mutató, amely annak a mértékét foglalja magába, hogy mennyi plusz munkát hajlandó a dolgozó önerőből végezni a vállalat céljaiért. Továbbá termelési tényezőként is utaltak az elkötelezett munkaerőre, hiszen vállalati szinten annál több értéket lehet teremteni, minél nagyobb mennyiségben és jobb minőségben bocsájtják az alkalmazottak tudásukat és tapasztalatukat a szervezet részére. Sparrow (2009) munkájában úgy fogalmaz, hogy a munkavállalói hűség és elégedettség mind a dolgozók általi viszonzás a munkáltatójuk felé (Taylor & Armstrong, 2014 in Szabó, 2016). Összességében „Általános definícióként fogadjuk el azt az értelmezést, miszerint az elkötelezettség leggyakrabban az elégedettség cselekvő formája; belső motiváció hatására létrejött innovatív, alkotó, értékteremtő magatartás a szervezeti cél megvalósulása érdekében” (Gyökér & Krajcsák, 2009, p. 59).

A szakmai elkötelezettséget Armstrong és Taylor (2014) egy olyan érzésként írja le, amely a dolgozókat munkájukkal szemben energikusabbá és szenvedélyesebbé teszi (in Szabó, 2016). Krajcsák (2014) a szakmai elkötelezettség alapjaként az önkéntes szervezeti hozzájárulást (Organizational Citizenship Behaviour, (OCB), azaz szervezeti polgár viselkedést említi. „Az OCB magában foglal minden olyan a szervezet számára végzett tevékenységet, ami nem része a munkaköri leírásnak, és amit formálisan nem jutalmaznak, de a szervezeti hatékonyságot növeli (Organ, 1988 in Krajcsák, 2014, p. 189). Nem elegendő csak a szakmai elkötelezettség viszont ahhoz, hogy a szervezetnél maradjanak a munkavállalók, hiszen jobb lehetőségekkel ugyanazon a szakmán belül máshol is találhatnak állást, itt következik az alkalmazotti elégedettség fogalmának fontossága.

Öt elkötelezettségi faktor együttesét, valamilyen egyéni arányát értjük az alkalmazotti elkötelezettség alatt. Ez az öt faktor nem más, mint a Meyer és Allen (1991) modelljében szerepet kapó affektív, folytonossági és normatív elkötelezettség, a szakmai elkötelezettség, valamint a tudatos elkötelezettség (Krajcsák, 2014). A tudatos elkötelezettség alkalmazotti elkötelezettségben való szerepét Krajcsák (2014) bizonyította kutatása során. Tudatosan elkötelezett munkavállalókként említi azokat, akiknek nincs már munkahelyi alternatívájuk, viszont fenyegeti őket a leépítés veszélye. Ennek hatására a szervezet tagjai számára erős elkötelezettséget mutat befolyásolva saját viselkedését és a munkatársait is.

2.2. Az elkötelezettség modelljei

Az szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatban sok olyan kutatómunka készült, amely az egy- vagy többdimenziós mivoltját tárgyalja az elméleti modelljének. Kiss (2010) és Krajcsák

(2014) munkájában megjelenő elméleti modelleket összefoglaló táblázatainak egyes adatait fésültem össze egy táblázattá, majd az ebben megemlített dimenziót/dimenziókat fogom bővebben jellemezni.

1. TÁBLÁZAT: AZ ELKÖTELEZETTSÉG ELMÉLETI MODELLJEI

Kutató(k)	Év	Dimenzió(k)
Becker	1960	veszíténivalók
Porter et al.,	1974	cél-elfogadás
Scholl	1981	elkötelezettség-motiváció elkülönítése
Angle & Perry	1981	értékelkötelezettség
		maradási elkötelezettség
O'Reilly & Chatman	1986	szabálykövetés
		identifikáció
		internalizáció
Meyer & Allen	1991	affektív
		folytonossági
		normatív

Forrás: Kiss (2010) és Krajcsák (2014) alapján összefoglalva

A 60-as években Becker fogalmazta meg egydimenziós modelljét és használta a veszíténivalók koncepcióját annak érdekében, hogy jellemezni lehessen az elkötelezett embert az elköteleződöttségi állapottól függetlenül. Az elkötelezettség a veszteség mértékétől függ, az egyén számára veszténivalók halmozódtak fel, de csak később jön rá, hogy magatartása okozta ezt, így inkább nem változtat viselkedésén a veszteségek elkerülésének érdekében. Többek között befolyásolják a kulturális elvárások és a társas kapcsolatok is. (Becker, 1960 in Kiss, 2010).

Porter és munkatársai (1974, in Kiss, 2010) a 70-es években a cél-elfogadás dimenziót helyzeték elméletük középpontjába. Ez a modell az elkötelezettséget érzelmi indíttatás eredményeként említi. Három befolyásoló tényezőt soroltak fel, köztük a szervezeti kultúrához való azonosulást, a vállalati célok elérésével szembeni hajlandóságot és a szervezeti tagság fenntartása iránti vágyat (Porter et al., in Krajcsák, 2014). A kutatóknak sikerült először alátámasztaniuk a fluktuáció és az elkötelezettség közötti inverz kapcsolatot (Kiss, 2010).

A 80-as évek alatt Scholl kutatásában rámutatott az elkötelezettség és a motiváció közötti különbségre. Azzal a megállapításával differenciálta a fogalmakat, hogy az elkötelezettség jelen lehet akkor is, amikor a méltányosság- vagy elváráselméleti szempontok nem teljesülnek (1981 in Krajcsák, 2014). Tehát a különbség abban érzékelhető vagy motiváció nélkül is jelentkezhet elkötelezettség az egyénben. A maradást ösztönző tényezők közé sorolta az elkötelezettség mellett a veszítenivalókat (az egyén szervezettel szembeni befektetéseit), a reciprocitást (a szervezet felé észlelet tartozás), az alternatívák hiányát és az azonosulást (1981 in Kiss, 2010).

Porter és munkatársai (1979) elkészítettek egy szervezeti elkötelezettségi kérdőívet az addig ismeretekre alapozva, eredeti nevén Organizational Commitment Questionnaire, rövidítve: OCQ. Ez a kérdőív hozta meg az első nagy változást, hiszen ezt követően Angle és Perry (1981, in Kiss, 2010) kétdimenziós modelljében már megkülönböztette az értékelkötelezettséget, ami magába foglalja a szervezeti értékek elfogadását, valamint a maradási elkötelezettséget, ami az egyén szervezeti tagságának fenntartási vágyára irányul. Különválasztható az elkötelezettség és a szervezeti eredményesség (in Krajcsák, 2014).

O'Reilly és Chatman (1986, in Kiss, 2010) már háromdimenziós modellben gondolkozott. Az attitűd oldalon belül megkülönböztették a szabálykövetés, az identifikáció és az internalizáció dimenzióját. Hatással vannak ezekre a jutalmak elnyerése vagy büntetések elkerülése, a befolyásolás elfogadása adott viszony fenntartásáért, valamint az egyén értékeivel való összhang.

A ma legelterjedtebb modell Meyer és Allen (1991, in Meyer & Herscovitch, 2001) munkájának köszönhető. Előzményként említhető annak felismerése, miszerint az előző modellekben egy közös tényező megfigyelhető. Ez a közös pont az, hogy az elkötelezettség az egyént köti a szervezethez és csökkenti a fluktuációt, viszont azt nem tudták még, hogy mi áll ennek a háttérében. Ezt követően készült el Meyer és Allen háromdimenziós modellje, amely magába foglalja az elkötelezettség komponenseit, amelyek egy-egy pszichológia alappillérrhez köthetők és összefoglalják az eddigi elméleti modelleket. Porter és munkatársai (1974) munkájához köthető az érzelmi elkötelezettség, mint a szervezethez való érzelmi kötődés. A folytonossági elkötelezettség a Becker (1960) által leírt szervezet elhagyásával járó észlelt veszítenivalókon alapszik. A normatív elkötelezettség pedig, mint a szervezeti tagság fenntartása iránti köteleességtudat van jelen (in Kiss, 2010, in Meyer & Herscovitch, 2001).

Cohen (2007, in Krajcsák, 2014) később egy kétdimenziós modell alkalmazását javasolta munkájában, amiben szerepet kap az időtényező. Szerinte meg kellene különböztetni

a szervezetbe belépéskori elkötelezettséget, azaz hajlandóságot, illetve a belépést követő valódi szervezeti elkötelezettséget.

Összességében elmondható a kutatások alapján, hogy a szervezeti elkötelezettség vállalati szinten képes kiváltani a munkavállalókból a szervezettel való azonosulást és a vállalati célok elérésének támogatását, ezáltal eredményezheti a fluktuáció arányának csökkenését is.

2.3. Az elkötelezettség kialakulását befolyásoló tényezők

Az elkötelezett munkavállalók eléréséhez elengedhetetlen, hogy a cég megfelelő stratégiát építsen fel az üzleti célok elérésén túl a humán erőforrás kezelésével kapcsolatban is. A vállalatok számára fontos a munkavállalói teljesítményjavulás, viszont ezt már nem csak az alkalmazotti elégedettségen keresztül szeretnék elérni. Ahhoz, hogy önkéntes és örömteli munkavégzés során teljesítsenek kiemelkedően a dolgozók a megfelelő ösztönzőket és motivációs eszközöket kell alkalmazni (Krajcsák & Gyökér, 2009). Annak érdekében, hogy tisztábban lássunk az elkötelezettséget befolyásolni képes tényezők sokrétű témájában fontos néhány fogalmi tisztázással kezdeni. A mindennapokban sokszor használják szinonimaként az elkötelezettséggel a motivációt, az elégedettséget, a jóllétet és hűséget, azonban szakmailag különbséget tehetünk ezen fogalmak között.

Az elkötelezett munkavállaló azonosul munkájával és munkáltató szervezetének értékeivel, míg Locke (1969) megfogalmazásával élve a munkaelégedettség egy örömteli állapot, mely a munkavégzés során jön létre és kapcsolatban áll a munkával elért eredményekkel (in Mravikné & Sebők, 2021).

A motivált dolgozók általában a kíváncsi jutalom elérésének érdekében tesznek erőfeszítéseket, az elkötelezett munkavállalók pedig a vállalat versenyképességének érdekében (Szabó, 2016). Az elkötelezettség úgy befolyásolja a viselkedést, hogy a motiváció be nem teljesülése ellenére is kitart a személy egy adott viselkedés mellett (Meyer & Herscovitch, 2001).

A hűség egy olyan érzelmi állapot, ami arra készteti a munkavállalót, hogy kitartson valami mellett, legyen ez akár egy feladat vagy egy szervezet. Önmagában viszont nem biztosít sem erőt felüli munkavégzést sem a vállalati célok támogatását, míg az elkötelezettség igen (Szabó, 2016).

Rahman et al. (2020 in Gelencsér et al., 2022) szerint, a munkavállalók jólléte leginkább attól függ, hogy szervezeti szinten gondoskodnak-e a munkavállalók értékeiről, véleményéről és problémáiról, valamint ki tudják-e elégíteni szükségleteiket. Erre a fogalomra alapozva

elmondhatjuk, hogy a jólléti foglalkoztatás hatással van az elkötelezettségre, de nem egyezik a jelentése.

Szabó (2016) munkájában az Aon Hewitt megközelítésével él és az elégedettséget az elkötelezettséghez vezető út alappilléreként azonosítja, annak okán, hogy az elkötelezettség eléréséhez az alkalmazottnak elégedettnek kell lenniük a munkájukkal. Ilyen értelemben az elkötelezettség növelését az elégedettségi dimenziók mentén lehet elérni. Egy másik megközelítést írnak le Szűcsné és Virág (2012), akik hat, az elkötelezettségre hatást gyakorló jelenségcsoportot gyűjtöttek össze, melyek a dolgozók viselkedését formálják. Én kutatásom során a jelenségcsoport megnevezésre szorítkoznék, alapul véve az elkötelezettségi fogalmak közös pontjait, miszerint egy viselkedést befolyásoló erő. Nyolc jelenségcsoportot azonosítottam előző kutatások alapján:

- **Jövőkép:** A vállalat jövőbeli terveinek ismerete növelheti az elkötelezettséget azáltal, hogy a munkavállalói ismerik az üzleti célokat, terveket és tudják, hogyan segíthetik ehhez hozzá a vállalatot. Pozitívan hathat az elkötelezettségre, ha a dolgozó azonosulni tud a vállalat által képviselt értékekkel is.
- **Fejlődés:** A szervezet által biztosított lehetőségek is erősíthetik az elkötelezettséget. Ide tartoznak a karrierfejlesztést támogató szakmai továbbképzések. Ez azért is fontos, mert vannak olyan munkavállalók, akik számára motiváló a vezetővé válás gondolata és ennek érdekében minden képesek megtenni.
- **Elismerés:** A munkavállalói elkötelezettség kialakulásában segíthet, ha a dolgozók önállóságot és bizalmat kapnak a feladatok során. Ez egy elismerésként szolgálhat nekik, hogy jól végzik a munkájukat és mernek felelősséget bízni rájuk. Legjobb módja ennek a szóbeli dicséret.
- **Szociális környezet:** Növelheti az elkötelezettséget, ha a munkavállaló egy csapat részének érzi magát, ehhez pedig egyaránt fontos a vezetővel és a munkatársakkal létrejövő kommunikáció minősége is, valamint a véleménynyilvánítás lehetősége. Hatással van a munkavállaló viselkedésére az a társas légkör, amelyben tölti a napjait.
- **A szervezeti légkör:** Ha egy munkavállaló biztonságban érzi magát a munkahelyén és azt érzi támogatják a munka-magánélet egyensúlyának fenntartását, akkor sokkal könnyebben kialakulhat részéről az elköteleződés érzése. Fontos, hogy büszke legyen arra, hogy a szervezet része lehet.
- **Munkaszervezés:** Az technikai felszereltség, a biztosított erőforrások és az átláthatóság is befolyásolja a munka élményét. Könnyebben válik elkötelezetté az a dolgozó, aki úgy

érzi tisztában van munkakörével, értékes a munkája, kihívásokat tartogatnak neki a feladatai és több projektben is kipróbálhatja magát, ezáltal nem maradnak kihasználatlanul előzőleg megszerzett kompetenciái

- Bérezés: A versenyképes fizetés és a béren kívüli juttatások is támogatják a szervezeti elkötelezettség pozitív irányba történő elmozdulását. Fontos, hogy a munkavállalók igazságosnak érezzék a javadalmazást, valamint csúszás nélkül az előre várható fizetést kapják.
- Vezetés: A vezetői stílus nagy hatást gyakorol a munkavállalókra. Az elkötelezettséget növelheti a rendszeres visszacsatolás, a sikerek és kudarcok közös megélése és a teljesítményértékelés, ezzel éreztetve a dolgozókkal, hogy fontos részei a szervezetnek (Szűcsné & Virág, 2014; Szabó, 2016; Raffay-Danyi & Hajmási, 2021 in Gelencsér et al., 2022; Mravikné Homolya & Sebők, 2021 in Gelencsér et al., 2022).

A szervezeti elkötelezettséget alakító tényezők között Bar-Hayim–Berman (1992 in Tompos & Szőke, 2020) és Rotter (1966 in Tompos & Szőke, 2020) kutatása alapján helyet kap a már említett tényezőkön kívül a nem, a képzettség, a szervezetnél eltöltött idő, valamint a munkavállalók beállítódása is.

Az olvasott kutatások arra engednek következtetni, hogy ugyan az elégedettség nem egyenlő az elkötelezettséggel, viszont az elkötelezettséget befolyásoló hajtóerők elégedettségi szempontok szerint csoportosíthatók. Továbbá az elkötelezettség szintjét alakítani képes tényezők a dolgozóknál a vállalatnál töltött életútjuk és munkavégzésük során tapasztalásaik és észleléseik által megjelenő kielégítendő szükségletek. Ha ezeket a szervezet képes biztosítani és ösztönzőit az egyéni igényekhez mértén kialakítani nagyobb valószínűséggel eredményezhet ez egy elkötelezett-munkaállományt.

2.4. Az elkötelezettség következményei

Az alkalmazottak hozzáállása a sokkal odaadóbb és támogatóbb lesz, amint kialakul bennük egyfajta kötődés a vállalathoz. Emellett nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy az elkötelezettség egy kölcsönös kapcsolat, tehát ahhoz, hogy a munkavállalók elköteleződjenek a munkáltatóknak is tenniük kell. Az elkötelezettség okozta következmények azok, amik igazán fontosak, ez az oka annak, hogy a legtöbbször kihatásaiban definiálják a fogalmat. Következményei egyaránt hatást gyakorolnak a munkavállalókra és a munkáltatókra is (Szabó, 2016). Itt lényeges megemlíteni, hogy az elkötelezettség komponensei különböző hatással vannak a munkavállalókra (Kiss, 2010), valamint, hogy az egyes dimenziókat másképp

befolyásoló motivációs eszközök használata fogja a motiváltság helyett az elkötelezettséget eredményezni (Krajcsák, 2018). A szakirodalomban olvasottak alapján fogok összefoglalást készíteni az elkötelezett dolgozók viselkedésmintáinak jellemzőiről és összekapcsolni ezeket a már említett befolyásoló tényezőkkel és elkötelezettségi komponensekkel.

Az elkötelezett munkavállalók érzelmileg kötődnek a szervezethez és azonosulni tudnak az általa képviselt értékekkel. Sokkal jobban érzik magukat egy ilyen munkahelyi környezetben, ezáltal könnyebben kialakulhat bennük a hűség érzése is, amivel pozitív korrelációs kapcsolatban van az elköteleződés (Szabó, 2016).

Az egyik legtöbbet említett következménye az elkötelezettségnek a maradási szándék. A munkáltatók igyekeznek ennek érdekében kiemelkedő munkakörülményeket biztosítani, ebbe beletartozik a bérezés mértéke és minősége is (Krajcsák, 2018). Kevesebbet fognak hiányozni és csökkenni fog a fluktuáció. Ezt bizonyítják Somers (1995) kutatási eredményei is, miszerint az érzelmi elkötelezettség erős negatívan korrelációban van a kilépési szándékkal, a fluktuációval és a hiányzással, míg a normatív elkötelezettség ezek közül csak a kilépési szándékra gyakorol hatást. A folytonossági elkötelezettség meglétének következményeképp két különböző viselkedést említ Jaros (1997 in Kiss, 2010) azokat a munkavállalókat illetően, akik számára nincsenek alternatívák: beletörődnek és maradnak a szervezetnél vagy pedig intenzív álláskeresésbe kezdenek. Pozitív korreláció van ebből adódóan a maradási hajlandóság és elkötelezettség között, amit Szabó (2016) munkájában le is ír.

A munkavállalók egészségi állapotával és jóllétével kapcsolatban pozitív és negatív meglátások is vannak. Kiss (2010) munkája szerint vannak, akik úgy vélik az érzelmi elkötelezettség képes mérsékelni a munkahelyi stresszorok egészségügyi hatásait, mások szerint az elkötelezett alkalmazottak azok, akik rosszabbul élik meg a stresszt okozó szituációkat.

A munkáltatók számára másik legkedvezőbb következmény a munkateljesítmény javulása és szervezeti polgári viselkedés (Organizational Citizenship Behavior, OCB), ehhez erősen kapcsolódik az érzelmi elkötelezettség, viszont a normatív és folytonossági elkötelezettség, gyengébb kapcsolatban áll vele (Kiss, 2010). A munkavállalók ilyenkor önszántukból tesznek nagyobb erőfeszítéseket és teljesítenek az elvárton felül. Kevésbé érzik megterhelően a feladatokat, jobban bíznak képességeikben, könnyebben megy nekik csapatmunka és úgy érzik nagyon kontrollt képesek fenntartani a munkakörnyezet felett (Kiss, 2010). Erre jöttek rá Alfes és társai (2010 in Krajcsák, 2018) is kutatásukban, akik szintén megfogalmazták, hogy jobb teljesítmény mellett könnyebben tudnak megbirkózni a feladatokkal az elkötelezett munkavállalók.

Az elkötelezett dolgozók jobban törekednek a vállalat céljainak megértésére és elérésének támogatására. Bízunk vezetőjünkben és igyekeznek munkájukkal hozzájárulni a sikerhez.

Javulhat az üzleti eredményesség is azáltal, hogy nő a termelékenység, az értékesítés és csökkennek a költségek. A csökkenő kiadások a hiányzások alacsony mértéke és a maradási hajlandóság következtében jelennek meg, mivel nem kell újabb toborzási kampányt finanszírozni, a pozitív ajánlások elősegítik a tehetségek bevonását és még az oktatási költségeket is lehet csökkenteni (Szabó, 2016)

2.5. Az elkötelezettség mérése

Az elkötelezettség mérésére, definíciójának sokoldalú megfogalmazásához hasonlóan, különböző módszereket használtak az idők során (Porter et al., 1979). A mérések során az elkötelezettségi komponensek előzményeinek és következményeinek vizsgálata helyett arra fókuszálnak a kutatók, hogy ezekre az előzményekre és következményekre, hogyan hatnak az elkötelezettség dimenziói együtt, valamint milyen elkötelezettségkomponens-együttállások (ún. elkötelezettségprofilok) figyelhetők meg (Kiss et al., 2012). Az elkötelezettségi profilokon keresztül vizsgálták később a további mutatókat a kutatások során. Meyer és Herscovitch (2001) nyolc elkötelezettségi profilt nevezett meg, a skála két végén a magasan elkötelezett (HC) és az alacsony elkötelezett (LC) profil található. Köztük még hat foglal helyet, amelyeket a következők: dominánsan érzelmi (AC), dominánsan folytonossági (CC), dominánsan normatív (NC), dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan érzelmi-normatív (AC-NC) és dominánsan folytonossági- normatív (CC-CN) elkötelezettségű. Wasti (2005 in, Somers, 2009) hat profilt azonosított az említett nyolcból, amik kimaradt az NC, tehát a dominánsan normatív és az AC-CC, azaz a dominánsan affektív-folytonosság elkötelezettség. Somers (2009) már csak öt profillal gondolkozott, a magasan és alacsonyan elkötelezettel, a folytonossági, az érzelmi-normatív és a folytonossági-normatív dominánssal.

A legelterjedtebb formája a mérésnek a kérdőíves kutatás. Eltérések vannak azonban az itemszámot, a vizsgált dimenziókat, és a dimenziókhoz kapcsolódó kérdéseket, tételeket illetően (Tompos & Szőke, 2020). Porter és munkatársai (1979) arról is írnak, hogy több olyan kettő-négy itemből álló kérdőív is készült korábban, viszont nem tudtak valós és hihető adatokat prezentálni, ilyen volt Grusky's (1966 in Porter et al., 1979) és Hrebiniak and Alutto (1972 in Porter et al., 1979) négy itemű skálája is például.

Elsőként említeném a Porter és társai (1979) által kidolgozott szervezeti elkötelezettséget mérő kérdőívet (Organizational Commitment Questionnaire, azaz OCQ). Ez a 15 itemből álló

kérdőív az elkötelezettség három dimenzióját érintve méri az érzelmi elkötelezettséget: a szervezeti célok támogatása és szervezeti értékekkel való azonosulás, a szervezeti tagság fenntartására való törekvés, valamint a szervezet érdekében tett erőfeszítések. Hét pontos Likert-skálát alkalmaztak, amelyben az 1-Egyáltalán nem értek egyet és a 7-Teljes mértékben egyetértek közötti értékeléseket lehet bejelölni. Találunk benne pozitív és negatív megfogalmazású tételeket, utóbbiakon fordított pontozást alkalmaznak. Ezt a kérdőívet említettem már a modellekkel kapcsolatban, hiszen ennek használatával jelent meg az elkötelezettség többdimenziós modelljeinek vizsgálata.

Felhasználva és kiegészítve az OCQ itemeit Meyer és Allen (1990 in Tompos & Szőke, 2020) kidolgoztak egy, a szervezeti elkötelezettség komponenseit mérő kérdőívet. Ők is ez 7-fokú Likert-skálát alkalmaztak, az ehhez feltüntetett 66 itemből 15 az OCQ tételeiből áll össze a maradék pedig a készítőik által lett megfogalmazva. Az érzelmi elkötelezettséget a személyes jellemzőkön, a munka jellemzőin, a munkatapasztalatokon és a strukturális jellemzőkön keresztül vizsgálták. A folytonossági elkötelezettséget a munkavállalói (energia)befektetések nagysága és/vagy száma és az alternatívák észlelt hiánya alapján mérték. A normatív elkötelezettséget pedig a szervezetbe való belépés előtti és utáni egyéni tapasztalatokkal mérték.

Már Magyarországon is egyre többen vizsgálják kutatások során az elkötelezettséget. Krajcsák (2014) PhD disszertációjában alkalmazotti elkötelezettségi profilokat vizsgált négy munkavállalói csoportnál: Y generációs pályakezdők, távmunkások, volt munkanélküliek és referenciacsoport, az ötdimenziós modell (affektív, folytonossági, normatív, szakmai és tudatos) minden faktorja esetén. Külön kérdőívet készített a munkavállalóknak és a munkáltatóknak, hogy megtudja melyik elkötelezettségi dimenziót várják el leginkább a dolgozóktól. Az alkalmazotti kérdőív 45 itemből áll, egy 7-fokú Likert-skálát használ a kérések többségénél (1-Egyáltalán nem, 7-Teljes mértékben), érintve minden komponensét a modellnek. A munkáltatók számára egy ugyanilyen felépítésű kérdőív készült, viszont csak 30 kérdéssel, amelyekkel Krajcsák azt vizsgálta, hogy melyik elköteleződés az, amit leginkább elvárnak a munkavállalóktól.

Krajcsák (2014) munkájában bizonyította, hogy a tudatos elkötelezettségnek helye van az elkötelezett attitűdben. A tudatos elkötelezettség mérésére saját kérdőívet állított össze, amely nyolc itemből áll, amiket feltehetően 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán lehet értékelni, bár ez konkrétan nem kerül megfogalmazásra. Fordított fogalmazású tételek is helyet kapnak a sorban, melyeket átértékeléssel vizsgált.

Rothwell és Arnold (2007) a szakmai elkötelezettségről készítettek kérdőívet. Kilenc itemből áll és a szakmai értékeivel való azonosulás, a szakmában maradás vágyát és a szakmáért bevállalt plusz erőfeszítések iránti hajlandóságot érintik a kérdések.

Kiss Csaba 2013-as PhD disszertációjában az ügyfélszolgálati dolgozók esetében vizsgálta a szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggéseit. Az érzelmi, a normatív és a folytonossági elkötelezettséget vizsgálta 8-8-9 itemű kérdéscsoportokkal, ehhez pedig egy már meglévő kérdőívet használt. 5-fokú Likert skálán jelölhették a válaszadók, hogy 1-egyetértenek, 5-nem értenek egyet. Pozitív és negatív attitűdre irányuló tételek is helyet kaptak a kérdéssorban, ezeket megfelelő módon értékelve készült a kutatás (in Tompos & Szőke, 2020).

Az elkötelezettségi profilokkal történő kutatások eredményeiként több, az elkötelezettség következményeire vonatkozó állítás és összefüggés is megfogalmazásra került, ezek közül említést is tettem párra a következmények témakörében.

3. A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY

3.1. A munkavállalói élmény fogalma

A munkavállalói élmény robbanásszerűen jelent meg világszerte különböző vállalatoknál. A dolgozói kogníció definíciójával többféle megfogalmazásban találkozhatunk a szakirodalmakban, viszont közös bennük az, hogy munkavállalók szükségleteinek kielégítését helyezik középpontba.

Sutton és Griffin (2004) a munkavállalói élményt, a belépés előtti elvárások és a távozás utáni tapasztalatok koncepcióinak bevezetésével keretezte. A belépés előtti elvárások azok, amelyekkel a dolgozó a vállalathoz érkezik, a kilépés utáni tapasztalatok közé pedig mindazok sorolható, amelyeket a munkavállalói út során észlelt (Sutton & Griffin, 2004 in Panneerselvam & Balaraman, 2022). Plaskoff (2017) munkája segít jobban megérteni a munkavállalói út során megjelenő befolyásoló tényezőket. Ő a munkavállaló azon holisztikus észleléseként említi a munkavállalói kogníciót a munkáltató szervezettel kapcsolatban, amelyet a munkavállalói út során felmerülő találkozási pontok alakítanak. A találkozási pontok lehetnek szervezeten belüliek, mint a munkavállalói interakciók, kommunikáció, fizikai tér, folyamatok, szokások és szabályok, valamint lehetnek szervezeten kívüliek, mint a barátokkal és családdal folytatott beszélgetések, a média visszajelzések és a volt alkalmazottak.

A munkavállalói útra átfogóan reflektálva Raja (2017) szerint a dolgozói kogníció egy olyan folyamat eredményeként alakul ki, ami az álláskereső által megtalált üres pozícióra való jelentkezéssel kezdődik és a kiválasztást követően a mindennapi munkarutinnal fejeződik be. A jelölt már talán ismeri a választott munkahely termékét vagy szolgáltatását, így saját elképzeléssel érkezik az előtte álló karrierrel kapcsolatban. Minden alkalmazott számára fontos biztosítani az elvárt szükségleteik elérhetőségét és a lehetőséget beteljesülésükre (Raja, 2017 in, Daud et al., 2021)

Soni és munkatársai (2017) kutatásukban a vállalatnál töltött mindennapokat felölelően mondták azt, hogy egy dolgozó munkahelyi élménye tartalmaz majdnem mindent, amit lát vagy történik vele az irodában. Az étkező kialakításától kezdve, a vezetők és a beosztottak viselkedésén túl, a munkaköri feladatok, de a teljes munkahelyi környezet mind hozzájárulnak a szervezeten belüli tapasztalatokhoz.

A munkahelyi környezetet középpontba helyezve Morgan (2017) a szervezet kulturális, fizikai és technológia környezeteként definiálja a munkavállalói élményt, elősegíti és megerősíti a munkavállalók átfogó értékelését a munkahelyükről (Morgan, 2017 in Panneerselvam & Balaraman, 2022). Dery és társai (2018) munkája szerint olyan viselkedési normákat foglal magába a dolgozói tapasztalás, amelyek valószínűleg segítik, erősítik és bevonzzák a munkavállalókat a munkavállalói életút során (Dery et al., 2018 in Panneerselvam & Balaraman, 2022).

A munkavállalói tapasztalást együtt szokták említeni az elégedettséggel és az elkötelezettséggel, viszont szükséges ismernünk a köztük lévő kapcsolatot ahhoz, hogy megértsük miért is olyan fontosak a szervezetek számára.

A munkahelyi elégedettség a dolgozó pozitív érzéseit írja le a munkájával kapcsolatban, míg a munkavállalói élmény a dolgozó vállalatnál töltött ideje alatt szerzett tapasztalásait foglalja magában. A változó szervezeti dinamika miatt hosszútávon nehéz fenntartani az elégedettséget, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy a munkakörnyezet ne romoljon, hiszen ez negatív munkavállalói élményt eredményezhet (Soni et al., 2017).

Az elkötelezettség inkább arról szól, hogy a munkaadók döntenek a dolgozókat és munkájukat befolyásoló szabályokról, folyamatokról, gyakorlatokról és rendszerekről, míg az EX az alkalmazottak középpontba helyezésével vizsgálja a munkatényezőket és a menedzsment gyakorlatokat, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy folyamatosan sikeresek legyenek vagy, amelyek az ígérek betartására készítetik őket (Morgan, 2017 in Panneerselvam & Balaraman, 2022). Az elkötelezettség egy rövid távú, a munkavállalói élmény pedig egy hosszú távú cél a

vállalati stratégiában, ezen túl az is elmondható, hogy az elkötelezettség tapasztalásokon keresztül tud kialakulni (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

Ilyen módon az elégedettség táplálja a munkavállalói élményt, míg az elkötelezettség egy outputja lehet a pozitív munkavállalói észlelésnek.

3.2. Motivációelméletei modellek

A munkavállalói élmény kialakulásához elengedhetetlen a megfelelő motivációs stratégia, hiszen több generáció dolgozik együtt különböző elvárásokkal. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé tartozik az új munkaerő bevonása, ehhez a motivátorokat tudja eszközként használni, hogy a kampányok ösztönzőek és figyelemfelkeltőek legyenek. Annak okán, hogy a motivátorok korcsoportonként változnak mindig a megfelelő, kielégíthető szükségletet kell kiemelni, attól függően kik alkotják a célcsoport (Wildes, 2008 in Horváth & Kenesei, 2022).

Több motivációelmélet más-más szemszögből fogalmazza meg mire is van vágynak a munkavállalóknak, de a leginkább ideillő Herzberg kéttényezős modellje, hisz az elégedettséghez nélkülözhetetlen faktorokat vizsgálja. Frederick Herzberg és munkatársai (1960) kéttényezős modelljének középpontjában a munkával való elégedettség tényezői kaptak helyet. Megkülönböztették a motivációs és a higiéniai szempontokat. A hagyományos modellekkel szemben Herzberg az elégettség ellentétéjeként nem az elégedetlenséget, hanem az elégedettség hiányát, míg az elégedetlenség ellentétéjeként az elégedetlenség hiányát fogalmazza meg. Az elégedettséghez kapcsolja a munka tartalmával kapcsolatos motivátorokat, ide tartoznak többek között például az előrelépés lehetőségei, a teljesítmény javulása, az elismerés, a pszichológiai fejlődés etc. A munkahelyi környezet hatásai mint külső motivátorok önmagukban csak megszüntetni képesek az elégedetlenséget, de nem vezetnek elégedettséghez. Ezt a csoportot alkotják a higiéniai tényezők, köztük a normák, a munkahelyi kapcsolatok, a fizetés, a kultúra, a biztonság etc. Megállapítható, hogy az ösztönzés csak akkor hat a dolgozók élményeire és jóllétére, ha belső motivációkkal társul, amihez elengedhetetlen a viselkedésformájuk és hozzáállásuk megismerése is.

Kure és társai (2018) említést tettek munkájukban az emberközpontú motivációelméletekre, amelyek során már felismerték, hogy a dolgozók nem gépek:

- Elton Mayo (1933) „, a Hawthorne kísérletek során bizonyította, hogy a szociális kontextus nagyobb hatással van a motivációra és az elégedettségre, mint például a kompenzáció és a fizikai környezet. Kiemelték a résztvevő menedzsment, a kétirányú

kommunikáció és az informális csapatok jelentőségét is, de legfontosabb az, hogy a munkavállalókra egyénként fókuszáltak” (Mayo, 1933 in Kure et al., 2018, p. 4).

A résztvevő menedzsment alatt egy olyan vezetést értünk, amely során a menedzserek bízhatnak beosztottaikban és a döntéshozás nagy része csoportos részvétellel zajlik (Shaghali & Hussin, 2009).

- „Myers-Briggs Típus Indikátora is az egyének különbségeivel foglalkozik. Ez egy egyéni értékelési eszköz, amely pszichológiai típus szerint csoportosítja az embereket, így meg tudják határozni, hogy látják a világot és mi alapján hoznak döntéseket. Ennek ismeretében tudják az egyénre leginkább hatásos módon motiválni és elkötelezni őket” (Myers, 1962 in Kure et al., 2018, p. 2).
- „Pink Motiváció 3.0 modellje az egyéni belső motivációt helyezi középpontba. Három mozgatórugója van: az autonómia, a hatalom és a cél. Mayo elméletéhez hasonlóan elutasítja a külső jutalmazás hatását. A vállalatoknak biztosítaniuk kellene egy olyan munkakörnyezetet, amelynek megvan az ereje ahhoz, hogy feloldja ezt a motivációt a dolgozóikban” (Pink 2009 in Kure et al., 2018, p. 2).

3.3. A munkavállalói élmény kialakulása

A szervezetek számára egyre nagyobb jelentőséggel bír a munkavállalói elkötelezettség elérése, ehhez elsősorban arra kell figyelni, hogy a dolgozókkal jól bánjanak (Durai & King, 2018). A munkaerő-állomány kogníciója nem csak a szervezet szociális környezetére van hatással, de a versenypiacon is előnyhöz juttathatja a vállalatokat a munkaerő bevonását és megtartását illetően, valamint az elkötelezettség megjelenésével növelhető a produktivitás és gazdasági helyzet is javítható. Az említettekről, mint megjelenő következmények a későbbiekben lesz bővebben szó.

Az elégedettségre alapozva a tervezést a humán erőforrás menedzsment általában a szervezet szükségleteivel és céljaival kezdi, mint a hatékonyság és a profit, valamint igyekeznek úgy irányítani a dolgozókat, hogy támogassák a célok elérését attól függetlenül, hogy alapvető szükségleteik kielégítésre kerülnek-e. Az elégedettség irányította motivációra, viszont csak egy bizonyos szintig lehet hatni, amire a HR menedzsment is rájött. A dolgozók és a szervezet kapcsolatának átformálásának érdekében kezdtek el jobban foglalkozni munkavállalói élménnyel a vállalati életben (Plaskoff, 2017). Alapjaiban változtatta meg a szervezeti dinamikát, hogy a dolgozókra már nem a célok eléréséhez szükséges eszközként vagy tőkeként tekintettek. A figyelem középpontjába került az egyén, elkezdtek érdeklődni irántuk, lépéseket

tettek a megismerésük érdekében, anélkül, hogy előre meghatározott normák követésére kényszerítenék őket (Nelson & Doman, 2017 in Daud et al., 2021).

Annak érdekében, hogy fenntartható legyen az pozitív munkavállalói élmény meg kell érteni először, hogy mit várnak el a dolgozók és ezt követően azonosítani a támogató, erősítő tényezőket, biztosítva ezzel is a dolgozók sikerét munkakörükben (Whitter, 2019 in Panneerselvam & Balaraman, 2022). Három kutató is összefoglalta azokat a dimenziókat, amelyek legnagyobb hatással vannak a munkavállalói élmény kialakulására és fenntartására. A felsorolt faktorok között vannak egyező és eltérő tényező is. A legismertebb munkavállalói modell és index Jacob Morgan nevéhez kötődik. Morgan (2017 in Panneerselvam & Balaraman, 2022) három dimenziót különböztetett meg, 30-30% fontossággal a fizikai munkaterület és a kultúra, 40%-kal pedig a technológia szerepel. Ezeken túl 17 indikátor is szerepet kap modelljében, annak érdekében, hogy megfelelően fel lehessen mérni a szervezeti állapotot. Ismerjük még az IBM Workforce Institute (in Panneerselvam & Balaraman, 2022) által azonosított öt faktor, mint a munkavállalói élmény dimenziói, ide sorolható a hovatartozás, a cél, a siker, a boldogság és a szigor. A BetterUp (in Panneerselvam & Balaraman, 2022) hat dimenziója közé tartozik a hitelesség, az elkötelezettség, az optimizmus, a cél és a jelentés, a társas kapcsolat, valamint a hovatartozás.

Összegzésként elmondhatjuk, hogy a pozitív munkavállalói élmény kialakítása több szempontból is kedvező a vállalatok számára, viszont kellő odafigyelés nélkül ez nem tud megvalósulni. Szükséges a dolgozók igényeinek megismerése és szükségleteik kielégítésének biztosítása. Akkor tud kialakulni és kedvező alkalmazotti tapasztalás, ha a szervezet figyelembe veszi az említett dimenziókat és igyekszik olyan körülményeket kialakítani, amelyek pozitív érzéseket váltanak ki a munkavállalókból.

3.4. A munkavállalói élmény következményei

Szőke (2022) munkájában megfogalmazta, hogy a megfelelő emberi erőforrást érintő stratégiák kiválasztása befolyással van a következményekre. A versenytársakkal szemben előnyhöz juttathatja a vállalatot, ha olyan munkalehetőségeket biztosítanak, amelyek értékesek és erőt adnak a munkavállalóknak, valamint, ha törekszenek a jóllét központú munkavállalói élményre (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

A következmények kihatással lehetnek több területre is, ilyen a vevői vélemény, a toborzás, az elkötelezettség és a megtartás.

Annak érdekében, hogy a vevők elégedettsége fenntartható legyen kulcsfontosságú a munkavállalói élmény. A dolgozók munkahelyükkel szembeni pozitív érzései alakulnak át a fogyasztók felé is egy pozitív befolyásoló erővé minden alkalommal, ahogy találkoznak a márkával (Durai & King, 2018).

Az alkalmazotti kogníció nagy befolyással bír a mai üzleti világban, mert szóbeszéddé válik a munkaerőpiacon. Azonosítani kell mi az, ami számít munkavállalóknak a munkán kívül, középpontba kerül fájdalmaik enyhítése és nyereségeik növelése (Durai & King, 2018). A negatív szájról-szájra terjedő tapasztalat pedig azt eredményezi, hogy senki nem szeretne maradni az aktuális cégnél vagy jelentkezni oda (Soni et al., 2017). Kutatások szerint a pozíciókat azok a jellemzők teszik a leginkább kedvezővé, amik kielégítik az emberek szocio-emocionális igényeit és a biztonság érzését keltik bennük (Eisenberg & Stinglhamber, 2011 in Horváth & Kenesei, 2022). Továbbá pozitív imázshoz vezethet a megélhetés, a teljesítmény és a jól végzett munka eredményeként kapott megbecsülés és jutalom (Wildes, 2000 in Horváth & Kenesei, 2022). A legnagyobb nehézséget általában a túlórák, a hétvégi és ünnepnap munkavégzés, valamint az alacsony átlagbérek jelentik (Horváth & Kenesei, 2022). A tehetséges dolgozók bevonása és megtartása még nagyobb jelentőséggel bír a technológia változások és a tehetséges, gyorsan tanuló munkaerőre való igény növekedése miatt (Bersin et al., 2017 in Durai & King, 2018), ezt pedig támogatja a pozitív visszhang és az alkalmazottak közötti támogató véleménynyilvánítás. Itt említhető még, hogy Szőke (2022) szerint márkaépítő elem a munkavállalói élmény, ami elősegíti a jelöltek bevonását és a kulcsmunkavállalók megtrátását is.

Fontos következmény még az elkötelezettség kialakulása. Durai és King (2018) egy tech cégeknél végzett kutatásuk során bizonyították a kapcsolatot a szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói élmény között, Likert-skálás és többválasztós kérdéseket használva. Az elkötelezettség elérésével számítani lehet a dolgozók produktivitásának növekedésére és a szervezeti célok aktívabb támogatására. Az üzleti eredmény is javítható is ezzel, hiszen profitábilisebb lesz a szervezet és jobban tud terjeszkedni a piacon (Tracy Maylett & Matthew Wride, 2017 in Durai & King, 2018).

3.5. A munkavállalói élmény menedzselése a munkavállalói életút során

Annak érdekében, hogy tudatosan fejlesszék a munkavállalói élményt új módszereket kezdtek el használni a gyakorlatban. A definíció tisztázásakor megfogalmazásra került, hogy a

munkavállalói élmény a szervezetbe való belépés előtti elvárásokkal kezdődik és a munkavállalói út során szerzett tapasztalásokkal fejeződik be kilépést követően.

A belépés előtti elvárásokat alakítja a munkáltatói márka. „A munkáltatói márkaépítés egy proaktív, pontosan előre deklarált metódus szerint lezajló folyamat, amely során a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. Irányultsága szerint belső, szervezeti és külső, munkaerő-piaci igényeket takar. Ennek értelmében a munkáltatói márka minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonítani az adott szervezet.” (Biba, 2015 in Szőke, 2022, p. 73).

A jelöltekre toborzási kampányok is hatással vannak. Az említett motivációelméletek ismeretében és a generációs különbségek figyelembevételével tudja a szervezet kiváltani a jelöltekből a vállalathoz való csatlakozási vágyat. A munkavállalói élmény gyakorlati eszközei közé tartozik a rejtett tehetségek felkutatása, valamint az egyéni és szervezeti szintű erősségek kiemelése is (Szőke, 2022). Egy vezető úgy motiválhatja legjobban beosztottjait, ha ismeri gyengeségeiket és erősségeiket, ezzel segítve őket fejlődni és kilépni a komfortzónájukból, hogy kiteljesedhessenek pozíciójukban.

Miután már a szervezet részévé válnak a munkavállalók, a fizikai környezet az egyik legmeghatározóbb számukra. Gyökér (2017) így ír munkájában ennek növekvő jelentőségéről: „A munkakörnyezet kialakításakor a jövőben egyértelműen az egyéni preferenciáknak kell dominálniuk, azaz az egyéni jólét, az inspiráció, a könnyű változtathatóság, kapcsolódások figyelembevételével, testreszabható megoldásokat kell lehetővé tenni a munkatársak számára.” (Gyökér et al., 2017 in Szőke, 2022).

A két legkiemelkedőbb módszer, amit egy szervezet használhat a munkavállalói életút során a design thinking (magyarul: designgondolkodás vagy tervalapú gondolkodás) és a munkavállalói élmény életút tervezés.

A designgondolkodás (Plaskoff, 2017) szerint a munkát nem csak foglalkoztatásként kezeli, hanem egy olyan életútként, amelyben az alkalmazott a hős. A munkavállalói út mérföldkövei hatással vannak az elégedettségre, az elhivatottságra, az elkötelezettségre és a teljesítményre. A figyelem középpontjában a dolgozók szükségleteinek, vágyainak és érzéseinek megértése áll. A célja egy olyan élmény kialakítása, amely során a munkavállaló érzi, hogy törődnek vele. Nelson és Doman (2017 in Daud et al., 2021) a tervalapú gondolkodás keretében fogalmazta meg azt, hogy nyíltvégű kérdések használatával elérhető, hogy a munkavállalók igényei kerüljenek a középpontba a problémamegoldó folyamatok során. Plaskoff (2017) munkájában összefoglalta a designgondolkodás hat alapelvét, amelyeket a következők:

Az emberek és szükségleteik mély megértése segít felszínre hozni a kritikus pontokra, valamint bevonni a munkavállalókat a szervezeti életbe és lehetőséget adni arra, hogy kifejezhessék véleményüket. Ehhez a megfelelő módszer kérdőívek használata helyett a mély, személyes beszélgetés.

A holisztikus gondolkodás magába foglal több alternatívát a problémák megoldását illetően, ezáltal nem ragadnak le az első, legegyszerűbb alternatívánál, hanem törekszenek a sokoldalú gondolkodásra.

A részvételhez való ragaszkodás magába foglalja a dolgozók számára biztosított szélesebb munkakört. Ez alatt értjük itt az alkalmazottak bevonását az interjúztatásba és a döntéshozás folyamataiba például. Elősegítheti egy ilyen plusz autonómia a maradást és az elköteleződést is.

A kísérletezés és az ismételés egy rugalmas és munkavállalói szükségletekre alakítható megoldást jelent a felmerülő problémákra azáltal, hogy a folytonos visszajelzések szerint tökéletesítik az új ötleteket.

A folyamatba vetett bizalom teszi lehetővé, hogy ne megoldandó problémaként tekintsenek a az eljárásokra, hanem felfedezhető lehetőségeket lássanak benne.

A kézzelfoghatóság segít megérteni az alkalmazottak gondolkodását és lehetővé teszi az munkavállalói útjuk egyénre szabott alakítását. Ebben segít a perszónaelemzés, ami fiktív karakterek segítségével mutatja be a különböző munkavállalói csoportokat és gondolkodásukat. Az empátia mapping, ami segít a dolgozók érzéseit megismerni, valamint a mentális mapping, ami konkrét eseményekkel vagy kapcsolatokkal szemben azonosítja az alkalmazottak meglátásait.

A másik fontos módszer a munkavállalói élmény életút tervezés, ami „a folyamatokat nem a tehetséggondozás és a teljesítménymérés szempontjából, hanem a munkavállaló szemszögéből vizsgálja” (Claus, 2019 in Horváth & Kenesei, 2022). A munkavállalói élmény életút tervezésnek két része van, egy kvalitatív és egy kvantitatív. A kvalitatív elemzés során mélyinterjúkon keresztül ismerik meg az alkalmazottak tapasztalatait és ez alapján csoportosítják őket. A kvantitatív vizsgálat elkötelezettségi és pulse, azaz érzelmeket feltáró kérdőívek alkalmazásával történik (Heuchert, 2019; Claus, 2019 in Horváth & Kenesei, 2022).

3.6. A digitális munkavállalói élmény

A digitalizáció előrehaladtával a vállalatoknak is lépést kell tartaniuk. A digitális transzformáció az, ami megkülönbözteti a munkavállalói élményt és a digitális munkavállalói

élményt. Gheidar és Shami Zanjani (2021) munkája szerint a munkavállalói élményt a dolgozók munkatársaikkal és a munkáltatói márkával szembeni tapasztalásai, míg a digitális munkavállalói élményt a digitális környezettel és munkavégzéssel kapcsolatos észlelései alakítják.

A digitális munkavállalói élménnyel definícióját illetően több megfogalmazás is létezik, viszont a koncepció újszerűsége miatt nem készült még elég kutatás ahhoz, hogy egységesen meg lehessen fogalmazni. Annak céljából, hogy közelebb kerülhessünk a digitális munkavállalói élmény fogalmához és komponenseihez Gheidar és Shami Zanjani (2021) végeztek egy két részből álló kutatást, amely során feldolgozták az addig megjelent szakirodalmakat és folyamatban lévő kutatásokat, valamint interjúkat készítettek HR vezetőkkel. Munkájukban így definiálják a digitális munkavállalói élményt: „a dolgozók átfogó tapasztalata a digitális munkakörnyezetben, a közvetlen és közvetett hatás eredményeként, amit a karrierjükkel, munkatársaikkal, fogyasztókkal, stratégiákkal, rendszerekkel, kultúrákkal, brandekkel és versenytársakkal gyakorolnak egymásra”. A digitális munkavállalói élmény komponensei közé pedig a karriert, az egyéni jellemzőket, az üzleti stratégiát, a technológiát, a kultúrát, a fizikai környezetet, a márka és a vezetés sorolják (Gheidar és Shami Zanjani, 2021)

Robertson (2018) más szemszögből közelítette meg a definíciót, szerinte a digitális munkavállalói élmény a dolgozók és vállalkozásuk közötti digitális interakciók összessége. Ez magába foglalja hogyan dolgoznak, milyen eszközöket biztosítanak számukra és milyen munkahelyi környezetben vannak (Robertson, 2018 in Daud et al., 2021).

3.7.A digitális munkavállalói élmény kialakulása és hatásai

A szervezeti eredményesség és az üzleti fejlődés érdekében nem hagyható figyelmen kívül a digitális változás (Brandon, 2019 in Gheidar & Shami Zanjani, 2021). Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson szükség van digitális forrásokra és rugalmas struktúrára a gyors változásokhoz való könnyebb alkalmazkodás miatt (Eggers & Park, 2018; Parker et al., 2016 in Daud et al., 2021). A digitális transzformáció „egy olyan átalakulás, amely magába foglalja a digitális technológia használatát, ezzel kialakíthatva szervezeti üzleti modellt, folyamatot, terméket vagy szervezeti struktúrát” (Hess et al, 2016 in Daud et al., 2021, p. 107). Rimon (2017) összegezte a sikeres digitális átalakulás hat elemét. Elsőként említi a HR rendszerek konzumerizálódását, ami azt jelenti, hogy „a dolgozók nem alkalmazotti, hanem fogyasztói minőségben, fogyasztói attitűddel használják a rendszereket, veszik igénybe a HR szolgáltatásokat”. Ezt követik a digitális dialógus, az újszerű tanulási és célkijelölési módok.

Az adatalemzés segít azonnali elemzéseket és jelentéseket készíteni, ezek pedig a visszajelzések alapjául is szolgálhatnak (Rimon, 2017 in Poór et al., 2019).

Amennyiben a digitális fejlődés mellett nem biztosítanak a munkavállalóknak lehetőséget a tudásuk bővítésére, új technológiák használatára negatív élményhez vezet. A dolgozóknak nem csak ismerniük, de érteniük is kell a digitalizáció hozta újdonságokat, annak érdekében, hogy saját magukra formálhassák használatukat és megtalálják benne önmagukat a munka során (Daud et al., 2021). A pozitív digitális munkavállalói élmény új látásmódot biztosít a már meglévő problémák megoldására (Robertson, 2018 in Daud et al., 2021), mint az elkötelezettség és a munkaerő-megtartás. Kedvező digitális munkavállalói élményt eredményezhet megfelelő képzések biztosítás, hiszen minél szélesebbkörű az alkalmazottak tudása (Daut et al., 2021) annál jobban érzik, hogy fontos részei a szervezetnek és hozzájárulnak annak eredményességéhez, ez pedig kiválthatja a dolgozókból az elkötelezettség érzését, a növekvő produktivitást és a maradási vágyat (Gheidar & Shami Zanjai, 2021).

4. KUTATÁS

4.1. A kutatás felépítése

Kutatásom középpontjában az áll, hogy bebizonyítsam a munkavállalói élmény és az alkalmazotti elkötelezettség között ok-okozati kapcsolat van, tehát a munkavállalói élmény képes hatást gyakorolni az alkalmazotti elkötelezettségre. Az szervezeti elkötelezettség témakörében készült kutatás Durai és King (2018) által, akik bebizonyították, hogy szignifikáns kapcsolat van a szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói élmény között a technológiai cégek körében. Kutatásom célja ennek a témakörnek a kibővítése és a munkavállalói élmény tágabb értelemben vett vizsgálata más változóval szemben. Ennek feltárásához három hipotézist fogalmaztam meg. Első lépésként azt kell megvizsgálni, hogy a munkavállaló élmény korrelációban (sztochasztikus kapcsolatban) van-e az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljével. Első hipotézisem ehhez kapcsolódik:

- 1.Hipotézis: Az munkavállalói élmény szignifikáns kapcsolatban áll az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének minden faktorjával.

A korrelációs kapcsolatokra alapozva további számítások során jutunk el az ok-okozati összefüggések elemzéséhez, ilyen módszer a lineáris regressziószámítás és a Kruskal-Wallis H teszt esetünkben. Következő hipotéziseimet ezen vizsgálatok segítségével fogom bizonyítani vagy elvetni:

- 2.Hipotézis: Az alkalmazotti elkötelezettség annál erősebb, minél pozitívabb a munkavállalói élmény.
- 3.Hipotézis: A munkavállalói élmény faktorjai közül a fejlődés gyakorol leginkább hatást az alkalmazotti elkötelezettségre.

Primer kutatásomhoz egy Google Forms kérdőívet készítettem, amihez a kitöltéseket elsősorban kényelmi módszerrel gyűjtöttem, Facebook csoportokban történő megosztással, valamint hólabda módszerrel, amely során kitöltők ajánlása szerint szereztem újabb válaszadókat. A kérdőívemben Meyer és Allen Kiss Csaba (2013) által magyarra fordított affektív, folytonossági és normatív szervezeti elkötelezettségre, Rothwell és Arnold (2007) szakmai elkötelezettségre, valamint Krajcsák Zoltán (2014) tudatos elkötelezettségre irányuló, már validált állítássorait használtam. Ezek mellett készítettem egy munkavállalói élményre irányuló állítássort, aminek alapjául azokat a tényezőket vettem figyelembe, amelyek a szekunder kutatásra támaszkodva arra engedtek következtetni, hogy kapcsolat lehet az elkötelezettség és a munkavállalói élmény között. Külön oldalakon szerepeltettem az egyes

témákhoz kapcsolódó állításokat, a kérdőív legvégére pedig a demográfiai adatokkal kapcsolatos kérdések kerültek. Annak céljából állítottam össze így a kérdőívet, hogy az érdeklődés jobban felkelthető és a koncentráció is jobban fenntartható, amennyiben nem a háttérváltozókkal kapcsolatos kérdésekkel kezdődik a kitöltés. Kérdőívemre 105 kitöltés érkezett, ami alkalmasnak bizonyult a kapcsolat vizsgálatára.

4.2. A felhasznált kérdőívek

4.2.1. A szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség három dimenziójának mérésére Meyer & Allen (1979) kérdőívének, Kiss Csaba (2013) PhD disszertációjában magyarra fordított állításait használtam. Az affektív elkötelezettségre nyolc, a folytonossági elkötelezettségre hét, míg a normatív elkötelezettségre szintén nyolc állítás szerepelt. 1-5-ig terjedő Likert-skálán mértem a válaszokat, ahol az 1- „Nem értek egyet”, az 5- „Egyetértek” válaszokat jelentették.

4.2.2. A szakmai elkötelezettség

Rothwell és Arnold (2007) kérdőívét saját magam fordítottam magyarra és ebben a formában került alkalmazásra. Kilenc állításra kellett Likert-skálán 1-5-ig terjedő választ bejelölni, ahol hasonlóan a szervezeti elkötelezettség kérdőívéhez az 1- „Nem értek egyet”, az 5- „Egyetértek” válaszok voltak. A kérdőív az értékelési útmutató alapján tartalmaz egy fordított tételt, amivel ennek megfelelően dolgoztam.

4.2.3. A tudatos elkötelezettség

Krajcsák Zoltán (2014) tudatos elkötelezettségre irányuló állítássorát használtam fel ehhez a modulhoz. Nyolc állítás szerepel benne, amelyekből három fordított jelentéssel bír. Ugyanazzal a módszerrel történt a válaszadás, mint az előző kérdőíveknél, 5-fokú Likert-skálán kellett kiválasztani a megfelelőt, ahol az 1- „Nem értek egyet”, az 5- „Egyetértek” opciókat jelentették.

4.2.4. A munkavállalói élmény

A munkavállalói élmény vizsgálatára saját állítássort használtam. Az itt szereplő tételek megfogalmazásában a szekunder kutatás ismereteire alapoztam. Ennek okán a szervezeti kultúrával, a vezetéssel, a betöltött pozícióval és a fejlődéssel kapcsolatos állításokkal találkoztak a válaszadók. Azért választottam ezeket a témaköröket, mert az elkötelezettséget befolyásoló tényezőkhez is kapcsolódtak, és mégis a munkavállalói életút során tapasztalható dolgokat foglalták magukba. Példaként említeném a szervezeti kultúrával kapcsolatban egy megfogalmazott állításom, ami így szólt: „Nem tapasztalok megkülönböztetést”. A munkavállalói élményt pozitívan befolyásoló elfogadó és hovatartozást éreztető környezetről szól az állítás, ami egyaránt imputként befolyásolja az elkötelezettséget és eredményezheti a munkavállalók maradását is. Összesen 23 állítást soroltam fel, amihez 1-5-ig terjedő Likert-skálát használtam, ahol az 1- „Egyáltalán nem jellemző”, az 5- „Teljes mértékben jellemző” válaszokat jelölték.

4.2.5. Demográfiai kérdések

A nemre és születési időre vonatkozó kérdések voltak az elsők. A születési idő később életkor alapú elkülönítésekhez került felhasználásra. Megkérdeztem továbbá a munkavégzés típusát, miszerint szellemi vagy fizikai munkával rendelkezik a kitöltő. A munkatapasztalat intervallum szerű megadására és a munkavégzés helyével kapcsolatos kérdések voltak a következők. Végül pedig megkérdeztem mi a legmagasabb iskolai végzettségük.

4.2.6. Őszinteség és önállóság

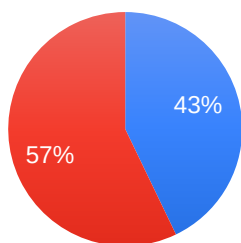
A válaszadókat biztosítottam a kitöltés előtt arról, hogy a válaszadás anonim és válaszaik csak kutatásom során kerülnek felhasználásra. Ezzel bízva abban, hogy őszinte gondolataik szerint választják ki a skálák megfelelő pontjait és adják meg egyéni adataikat. A kérdőívet igyekeztem úgy összeállítani, hogy feltételezhető legyen az önálló kitöltés és az állítások érthetősége.

5. AZ ADATOK BEMUTATÁSA

A statisztikai elemzések során Excel és SPSS Statistics 28.0.0.0 programot használtam. A fordított tételek átranzformálásra kerültek és a továbbiakban ebben a formában dolgoztam velük. A kérdőívek megbízhatóságát a Cronbach-alfa értékével támasztottam alá, majd leíró statisztika elemzések során ellenőriztem a normalitást, hogy tudjam később milyen módszerrel dolgozhatok adataimmal. Ezt követően a Spearman korrelációval és az ok-okozati kapcsolat vizsgálatával foglalkoztam, amihez lineáris regressziót és Kruskal-Wallis tesztet használtam. Végül klaszterelemzést végeztem a munkavállalói élmény faktorjain, annak érdekében, hogy megtudjam vannak-e elkülönülő csoportok kitöltőim között.

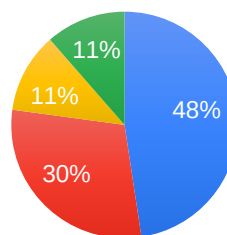
5.1. A demográfiai adatok összefoglalása

Nemek szerinti megoszlás



■ Férfi ■ Nő

Végzettség szerinti megoszlás



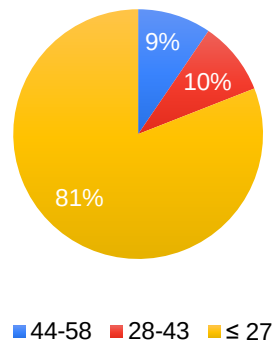
■ Gimnázium ■ Egyetem ■ Főiskola ■ Szakközépiskola

1. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NEMEK ÉS VÉGZETTSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSA

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A kérdőív kitöltőinek 57%-a volt nő és 43%-a férfi (1. ábra), ami lehetővé tette a munkavállaló élmény vizsgálatát a nemek függvényében, viszont itt nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat, így ez a tényező nem fogja jelentősen befolyásolni kutatásomat. Végzettséget tekintve a válaszadók majdnem fele, 48%-a végzett gimnáziumot, egyetemet pedig nem sokkal kevesebben, a kitöltők 30%-a. A főiskolában és szakközépiskolában végzettek egyenlő arányban vannak jelen 11-11%-ban, viszont nem volt olyan, akinek 8 általános lenne a legmagasabb végzettsége. Továbbá a válaszadók 87%-a végez szellemi munkát és csak 17%-a fizikai munkát.

Életkor szerinti megoszlás

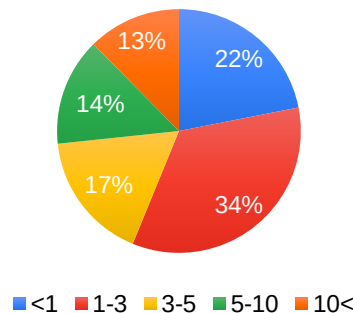


2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A generációs megoszlást tekintve látható, hogy a válaszadók túlnyomó része, pontosan 81%-a 27 éves vagy annál fiatalabb, ami azt jelenti, hogy 1996 után születtek. Róluk általánosságban elmondható, hogy valószínűleg 1-5 év munkatapasztalattal rendelkeznek, hiszen nemrég kerültek a munkaerőpiacra, valamint ide sorolhatók a pályakezdők is. A válaszadók 10%-a tartozik a 28 és 43 évesek csoportja közé, ők 1980 és 1995 között születtek, nekik feltételezhetően már 5-10 év munkatapasztalatuk van. A maradék 9%-ot a 44 és 58 év közötti személyek alkotják, akik 1965 és 1979 között születtek és az általuk adott válaszokból kiderül, hogy általában a munkatapasztalattal kapcsolatos kérdésre a tíznél több évi tapasztalatot jelölték válaszul.

Munkatapasztalat szerinti megoszlás



3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MUNKATAPASZTALAT SZERINT MEGOSZLÁSA

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A meglévő munkatapasztalat mértékét összefoglaló 3. ábra alapján elmondhatjuk, hogy az 1-3 évnyi tapasztalat a leginkább kitűnő nagyságú érték, a további válaszlehetőségek között kisebb az eltérés a megoszlást illetően. A kitöltők többsége, ahogy azt a 2. ábra is mutatja 27 éves vagy annál fiatalabb, tehát a munkaerőpiacon nem olyan régóta jelenlévő pályakezdők tartoznak ide főként. Ezt is alátámasztja a táblázat (3.táblázat), hiszen a kitöltők 34%-a rendelkezik csak 1-3 év munkatapasztalattal. A válaszadók 22%-a kevesebb, mint egy éve dolgozik, ők feltételezhetően az első munkahelyükön vannak jelenleg. A mintában 17%-kal vannak jelen a 3-5 éve, 14%-kal az 5-10 éve és 13%-kal a 10-nél több éve dolgozók.

5.2. Az alkalmazott módszerek megbízhatósági vizsgálata

A Cronbach-alfa a megbízhatóság és a belső konzisztencia mérésére szolgál (Taber, 2017). Elvárható, hogy az értéke meghaladja a 0,7-et, ami teljesül is majdnem mindegyik kérdőív esetében. Ahogy a 2. táblázatban is látható egyedül a tudatos elkötelezettséghez kapcsolódó állítássor nem éri el a küszöbértéket, ezért a továbbiakban fokozott odafigyeléssel dolgoztam vele.

2. TÁBLÁZAT: A CRONBACH-ALFA ÉRTÉKEK ALAKULÁSAI

Cronbach-alfa	
<i>Affektív elkötelezettség (AC)</i>	0,924
<i>Folytonossági elkötelezettség (CC)</i>	0,832
<i>Normatív elkötelezettség (NC)</i>	0,86
<i>Szakmai elkötelezettség (PC)</i>	0,841
<i>Tudatos elkötelezettség (DC)</i>	0,572
<i>Munkavállalói élmény (EX)</i>	0.933

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

A legelső sorban látható az általam készített munkavállalói élménnyel kapcsolatos állítássor, ami érinti a betöltött pozíciót, a vezetést, a fejlődést, a szervezeti kultúrát és a juttatásokat. A kérdőívek megbízhatónak bizonyultak és alkalmasnak a kutatásra.

5.3. Leíró statisztikák

A továbbiakban a felhasznált kérdőívek leíró statisztikáinak eredményeit szeretném bemutatni. A vizsgálatot SPSS 28.0.0 programmal készítettem.

5.3.1. A szervezeti elkötelezettség

3. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA MEYER-ALLEN KÉRDŐÍVE ALAPJÁN

	N	Állítás	Átlag	Medián	Szórás	Terjedelem	Ferdeség	Csúcsosság
AC	105	8	25.39	25	1.01	32	-0,59	-1,48
CC	105	9	23.91	24	0.85	32	-0,30	-1,05
NC	105	8	19.94	19	0.84	31	1,44	-0,02

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

A 3. táblázat eredményeiből kiderül, hogy faktorjaink nem követnek normál eloszlást. A normalitás feltétele, hogy a csúcsosság és a ferdeség értéke 0 vagy ahhoz közeli szám legyen. A Shapiro-Wilk teszt eredménye mindhárom esetben $p > 0,05$ eredményt hozott, ami okot adna arra, hogy normalitást feltételezzünk, de a táblázatból is látszik, hogy több érték nem áll közel a nullához, így nem normális eloszlásúként kezeljük ezeket az adatokat a továbbiakban. Mindhárom elkötelezettségi faktor laposabb, mint ahogy a normál eloszlástól várható, viszont míg az affektív és a folytonossági balra, addig a normatív jobbra ferde. A faktorokat normál eloszlás hiányában nem tudtam faktoranalízis során kialakítani, ezért egy másik módszert alkalmaztam. A szervezeti elkötelezettséget mérő kérdőínnél előre tudni lehetett, hogy három faktorra lesz szükségünk és az állítások is így voltak megosztva. Egyénenként összeadtam az egyes faktorokon belül elért pontokat és ahol a legmagasabb volt oda került besorolásra a kitöltő. Ilyen módon a válaszadók több, mint fele, 48,57%-a rendelkezik csak affektív elkötelezettségi profillal, 41,9%-a csak folytonossági elkötelezettségi profillal és mindössze 3,8%-a csak normatív elkötelezettségi profillal. Volt azonban öt olyan válaszadó, aki egyenlő pontot ért el két elkötelezettségi profilban is. Ketten affektív- folytonossági, szintén ketten folytonossági-normatív és egy személy affektív-normatív profillal rendelkezik.

Az elérhető pontszámok 8 és 40, valamint 8 és 45 közé eshettek. Akkor ér el valaki 8 pontot, ha minden kérdésre az 1-et, azaz „Nem értek egyet” választ jelöli és 40-et ha mindenre 5-öt, tehát „Egyetértek” választ ad. Az átlag feletti AC érték arra enged következtetni, hogy a kitöltők érzelmileg kötődnek munkáltató szervezetükhöz, azonosulni tudnak a vállalat

értékeivel és családtagnak érzik magukat. Kiss (2010) fogalmazta meg munkájában, hogy az affektív elkötelezettségre hat leginkább a munkavállalói tapasztalás, így ez az átlagon feletti érték biztató számunkra. A 23,91 alig tér el az átlagértéktől, így ezt nem mondhatjuk alacsony eredménynek. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók azért nem hagyják el munkahelyüket, mert felismerték azokat a veszítenivalókat, amelyek ezzel járnának és a jelenlegi állapot fenntartásának érdekében a maradás mellett döntenek. A normatív elkötelezettséget érintő állításokra adott pontszámok átlagon alul helyezkednek el, ezt magyarázhatja kitöltőim életkora és munkatapasztalata. A normatív elkötelezettséget vezérlő szervezeti tagság fenntartására irányuló kötelességtudat csak évtizedes munkatapasztalat megléte után tud magas szinten kialakulni (Krajcsák, 2018). Kitöltőim 80%-át alkotó 27 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók sokkal könnyebb váltanak munkahelyet és kevésbé tudják felmérni a felemerülő veszteségeket, hiszen maximum 5 év munkatapasztalattal rendelkeznek.

Kiss (2013) kutatási eredményihez képest alacsonyabb egyéni átlagokat kaptunk állításonként. Az ő munkájában az affektív elkötelezettség egyéni átlagos értéke 3,49, a folytonossági 3,17, a normatív pedig 2,95, míg az én eredményeim rendre 3,17, 2,66 és 3,19.

A variancia helyett az adatok ferdesége miatt a terjedelem értéket tüntettem fel a táblázatban. A terjedelem értéke a minimum és maximum elért pontok különbsége, így láthatjuk, hogy amíg az érzelmi elkötelezettségre adott válaszok bejárják az egész teljedelem adta nagyságot, addig a folytonossági és a normatív elkötelezettségre érkezett válaszok nem érintik a minimum és a maximum elérhető pont értékét.

5.3.2. A szakmai elkötelezettség

4. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA RUTHWELL-ARDNOLD KÉRDŐÍVE ALAPJÁN

	N	Állítás	Átlag	Medián	Szórás	Terjedelem	Ferdeség	Csúcsosság
PC	105	9	32,68	34	6,803	32	-1,87	-0,27

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

A szakmai elkötelezettséget érintő állítások átlagon felüli pontszámot értek el. A 9 és 45 között elért majdnem 33 pont magas szakmai elkötelezettséget mutat. A kitöltőkről elmondhatjuk, hogy szenvedéllyel végzik munkájukat és elvégeznak a szervezet eredményességének érdekében olyan feladatokat is, amelyek kívül esnek munkakörükön (Kiss, 2010). A Shapiro-Wilk teszt eredménye $p > 0,05$, ami normális eloszlást enged feltételezni, de a 4. táblázat értékei

szerint a ferdesége és a csúcsossága is elég távol esik a nullától. Csúcsosságát és ferdeségét tekintve balra ferde és a normális eloszláshoz képest laposabb. A terjedelem értéke 36 helyett csak 32, ezért ennél a kérdőívénél sem adtak olyan választ, ami a minimum és maximum pontok összegével lenne egyenlő. Ebből arra is következtethetünk, hogy nem volt olyan kitöltő, akinek vagy semmivel nem értett egyet vagy mindennel egyetértett.

5.3.3. A tudatos elkötelezettség

5. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA KRAJCSÁK ZOLTÁN KÉRDŐÍVE ALAPJÁN

	N	Állítás	Átlag	Medián	Szórás	Terjedelem	Ferdeség	Csúcsosság
DC	105	8	24,16	24	4,832	24	-2,24	1,12

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

Az adatok a Shapiro-Wilk teszt során $p < 0,05$ szignifikancia szint mellett nem követnek normális eloszlást. Ezt támasztja az 5. táblázat is, amiből kiolvasható, hogy az adatok balra ferdék és a normális eloszláshoz képest csúcsosabbak. Az pontok összege ebben az esetben 8 és 40 közé eshetett, amiből az is kiderül, hogy a 24,16 átlagon felüli pontnak számít. Ez arra enged következtetni minket, hogy azoknak a munkavállalók, akik kitöltötték a kérdőívet és nincs jelenleg más alternatív munkalehetőségük, inkább változtatnak viselkedésükön annak érdekében, hogy a szervezettel szemben elkötelezettebbnek tűnjenek, ha ezzel megtarthatják pozíciójukat. Ezt támasztja alá a három öszinteséggel kapcsolatos fordított állítások pontszáma is. Egyénenként 2,66-os értékelés mellett megfogalmazhatjuk, hogy a dolgozók nem ítélik el a racionális viselkedést az öszinteséggel szemben ilyen helyzetekben. A terjedelem értéke alapján elmondhatjuk, hogy majdnem 10 ponttal kisebb, mint a kérdőív pontszámának valódi terjedeleme. A szervezeti és a szakmai kérdőív válaszai nem sokkal maradt le a teljes terjedelemtől, de tudatos elkötelezettségre adott válaszok viszonylag alacsony számot érnek el, még ha átlagon felüli értékről is beszélünk. Ennek az lehet az oka, hogy hasonló válaszokat kaptunk, amik az átlag felettségéből adódóan nagyrészt a semlegestől pozitív irányba billentek.

Összességében Krajcsák (2014) eredményeihez képest az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének minden faktorjának leíró statisztikájában eltérő eredményeket kaptam. Az átlagos pontszámok és a mediánok is alacsonyabbak lettek az én mintám alapján.

5.3.4. A munkavállalói élmény

6. TÁBLÁZAT: LEÍRÓ STATISZTIKA SAJÁT KÉRDŐÍVEM ALAPJÁN

	N	Állítás	Átlag	Medián	Szórás	Terjedelem	Ferdeség	Csúcsosság
OC	105	11	43,88	47	10,107	44	-4,25	0,78
P	105	4	15,92	17	3,319	15	-3,38	0,57
D	105	4	14,92	16	4,242	16	-3,43	-0,24
S	105	3	10,31	10	3,209	12	-0,22	-2,30

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

A munkavállalói élményt befolyásoló tapasztalásokról saját állítássoromon belül is meghatároztam faktorokat, ezt tartalmazza a 6. táblázat. Az állításokat alpból négy csoportba foglaltam össze, így ezzel a négy csoporttal dolgoztam faktorként is. A Shapiro-Wilk teszt a mind a négy faktor esetében $p < 0,01$ lett, ami azt jelenti, hogy nem követnek normális eloszlást. Az egyes faktoron belül azt vizsgáltam meg, hogy a kitöltők hány százalékának vannak adott területen pozitív élményei. Ehhez a pontok 80%-át elérők létszámát osztottam el az összes kitöltővel. Azért a 80%-nál húztam meg a határt, mert leginkább a 4- „Inkább jellemző” és az 5- „Teljes mértékben jellemző” válaszokat tudom figyelembe.

Az első faktor a szervezeti kultúra (angolul: Organizational culture, rövidítve OC), ide tartoznak a szervezet belső környezetére, a munkatársak és a vezető viselkedésére irányuló állítások. Ehhez a faktorhoz 11 állítás tartozik, mert így egy sokkal komplexebb képét fedti le a belső környezeti impulzusoknak, lényegében az emberi kapcsolatokat. Az átlagos 43,88-os pontszám elég magasnak számít, hiszen 11 és 55 közé eshetnek. A szervezeti kultúra állításait illetően a kitöltők 65,5%-a dolgozni olyan helyen, ahol jellemzőek a pozitív tapasztalások. Elmondhatjuk, hogy a munkavállalók olyan helyen dolgoznak, ahova szeretnek bejárni, önmaguk lehetnek és nem érzik megkülönböztetést. Főnökükkel és munkatársaikkal hatékonyan tudnak kommunikálni és egymást támogatva oldják meg a felmerülő nehézségeket. A Pozíciót felölölő faktor (angolul: Position, azaz P) pontszáma 5 és 20 között vehettek fel értéket, így a 15,92 pont szintén átlagon felülinek mondható. A kitöltők 60,9%-a kapott 80% feletti összpontszámot, amiből arra következtethetünk, hogy a dolgozók a rugalmasságnak hála el tudják választani a munkát a magánélettől, valamint széleskörű és változatos munkakörükben önállóságot kapnak. Terjedelmét illetően a 15pont arról árulkodik, hogy a minimum és a maximum pont is megjelenik az adataink között, tehát volt olyan is, aki nem érzni azt, hogy

tisztában lenne pozíciójával vagy, hogy megtalálta volna a munka és magánélet közti egyensúlyt.

A fejlődés faktorjának (Development, rövidítve: D) átlagos pontszáma az 4 és 20 közötti intervallum átlagán felül helyezkedik el. A kitöltők 53,3%-a jelölte azt, hogy munkahelyükön támogatják fejlődésüket. A terjedelemből adódóan elmondható, hogy nem volt olyan, aki mindenre „egyáltalán nem jellemző” választ adott volna. A kitöltők úgy tapasztalják munkáltató szervezetüknél megfelelő fejlődési és továbbképzési lehetőséget biztosítanak nekik és meg tudják találni önmagukat munkájukban.

Az utolsó faktor a fizetés (Salary, rövidítve: S), ide három tétel került, amelyek a fizetés és juttatásokon túl kiegészülnek egy teljesítményértékelési állítással is. Ennek oka, hogy a legtöbb helyen a teljesítményértékelés alapján juthatnak fizetésemeléshez a dolgozók és amennyiben mindhárom tételre például magas pontot adnak következtethetünk teljesítményarányos fizetésre. A versenyképes fizetés gyenge pozitív sztochasztikus kapcsolatban van az időszakos teljesítményértékeléssel $r=,257$ ($p<0,01$) szignifikancia szinten. Ez a kapcsolat a válaszokban is látszik, ugyanis amikor a teljesítményértékelésre egy magasabb pontszám érkezett az esetek nagy részében a fizetésre sem volt háromnál kisebb pont. A pontszámok 5 és 15 között alakulhattak, így a 10,31 egy egészen jó pontnak számít, viszont a kitöltők mindössze 40%- a adott a pontok 80%-át elérő értékelést, ami ez előző faktorokhoz képest sokkal kisebb arányt jelent. A válaszokból azt valószínűsíthetjük, hogy az alkalmazottak nem érzik jelenleg kimagaslóan jónak fizetésüket a többi munkavállalói élményt befolyásoló tényezővel szemben.

6. AZ EREDMÉNYEK

Az alapadatok elemzését követően az eredményeket szeretném ismertetni, valamint az általam felállított hipotéziseket megvizsgálni. Három hipotézist fogalmaztam meg az alkalmazotti elkötelezettség és a munkavállalói élmény kapcsolatát illetően.

- 1.Hipotézis: Az munkavállalói élmény szignifikáns kapcsolatban áll az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének minden faktorjával.
- 2.Hipotézis: Az alkalmazotti elkötelezettség annál erősebb, minél pozitívabb a munkavállalói élmény.
- 3.Hipotézis: A munkavállalói élmény faktorjai közül a fejlődés gyakorol leginkább hatást az alkalmazotti elkötelezettségre.

6.1. A hipotézisvizsgálatot alátámasztó statisztikai számítások

A továbbiakban a hipotéziseimen sorban haladva szeretném felvezetni a hipotézisvizsgálathoz szükséges statisztikai módszereket. A különböző vizsgálatok elvégzését követően levonom a következtetéseket és a kapott eredmények alapján elfogadom vagy elutasítom a megfogalmazott hipotézist.

6.1.1.Korrelációk

Első hipotézisem bizonyításának érdekében korrelációszámítást szükséges végezni. Az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modellje és a munkavállalói élmény nem normális eloszlású faktorjai közötti kapcsolathoz tartozó Spearman korrelációvizsgálat eredményeit a 7. táblázat foglalja össze. Fontos megjegyezni, hogy ez az eljárás csak arra ad választ, hogy a változók hatást gyakorolnak-e egymásra, valamint, hogy a köztük lévő kapcsolat milyen irányú és erősségű. Továbbá csak a kitöltőkre vonhatunk le következtetéseket eredményeinkből. Ahhoz, hogy az ok-okozati összefüggést megértsük további számításokra lesz szükségünk. Krajcsák (2014) elkötelezettségi faktorokat összehasonlító korrelációs táblázatának eredményeihez képest több faktorra kapcsolatban kaptam más eredményt mintám alapján. A szignifikáns kapcsolatok tekintetében az affektív-normatív kapcsolat Krajcsák munkájában $r=,167$, az affektív-szakmai $p=,522$, ezzel szemben a mintám adataiból ezek az értékek rendre $r=,448$ és $r=,405$.

7. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY FAKTORJAI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓK

	OC	D	P	S	Munkavállalói élmény
<i>Affektív</i>	,691**	,654**	,362**	,299**	,671**
<i>Folytonossági</i>					
<i>Normatív</i>		,266**			
<i>Szakmai</i>	,453**	,608**	,413**		,480**
<i>Tudatos</i>	-,366**	-,345**		-,197*	-,341**
<i>Alkalmazotti elkötelezettség</i>					,377**

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

- 1.Hipotézis: Az munkavállalói élmény szignifikáns kapcsolatban áll az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének minden faktorjával.

A Spearman nem paraméteres korreláció eredményei alapján a szervezeti kultúra és a vezetői viselkedés az affektív elkötelezettséggel $r=0,691$ ($p<0,01$) a közepesnél erősebb pozitív, míg a szakmai és a tudatos elkötelezettséggel rendre $r=0,475$ ($p<0,01$) és $r=-0,366$ ($p<0,01$) a közepesnél gyengébb negatív szignifikáns kapcsolatban áll. A p értékből adódóan 99% bizonyossággal mondhatjuk, hogy minél jobban tudnak a szervezeten belül a dolgozók egymással és a vezetőkkel is kommunikálni, valamint minél inkább olyan munkahelyi környezetbe tudnak bejárni dolgozni, amelyben családtagnak érzik magukat annál erősebb érzelmi és szakmai, valamint annál gyengébb tudatos elkötelezettség alakul ki bennük. Ezt magyarázza az is, hogy az affektív és a tudatos elkötelezettség között $r=-0,437$ ($p<0,01$) szintén negatív kapcsolat van. A tudatos és a szakmai elkötelezettség között pedig gyenge negatív, viszont nem szignifikáns kapcsolat van. A szervezeti kultúra és a normatív, valamint folytonossági elkötelezettség között 5%-so szignifikancia-szinten nem mutatható ki korreláció (sztochasztikus kapcsolat).

A fejlődés az érzelmi elkötelezettséggel $r=0,651$ ($p<0,01$), míg a szakmai elkötelezettséggel $r=0,608$ ($p<0,01$) közepesnél erősebb korrelációs kapcsolatban van. Ezzel szemben a normatív elkötelezettséggel $r=0,266$ ($p<0,01$) a közepesnél gyengébb pozitív és a tudatos elkötelezettséggel $r=-0,345$ ($p<0,01$) a közepesnél gyengébb negatív összefüggésben

van. Eszerint, az alkalmazottak minél inkább ki tudnak teljesedni munkájukban és minél sikeresebb jövőképet látnak a munkáltató szervezetnél, annál nagyobb valószínűséggel lesznek elkötelezettek a szervezettel és szakmájukkal szemben is és annál kevésbé érzik szükségét a tudatos viselkedésváltoztatásnak. Ennek oka lehet, hogy az kitöltők nagy részét alkotó 27 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók számára egyre fontosabbá válik egy ívelő karrierút bejárása. Ha nem érzik, hogy elég előrelépési lehetőségük van könnyebben váltanak munkát, mint akik már évtizedek óta dolgoznak a szervezetnél. Ezt alátámasztja az is, hogy az egyes fejlődéssel kapcsolatos állításokra az egy személyre jutó pontátlag 3,73 volt.

A betöltött pozícióval mintám alapján az affektív $r=0,362$ ($p<0,01$) és a szakmai elkötelezettség áll pozitív, közepesnél gyengébb korrelációs kapcsolatban $r=0,413$ ($p<0,01$) 5%-os szignifikancia szint mellett. Ebből kifolyólag megállapíthatjuk, hogy az a munkavállaló, aki számára tisztábbak a munkaköri kötelességei és elég rugalmas beosztása van ahhoz, hogy fent tudjon tartani egy egészséges munka-magánélet egyensúlyt, valamint nagyobb felelősséget kap egy, a tudásába vetett bizalom miatt nagyobb valószínűséggel fog érzelmileg kötődni a szervezethez, valamint lesz elkötelezett a szakmája felé.

A fizetés az érzelmi elkötelezettséggel $r=,299$ ($p<0,01$) gyenge pozitív korrelációban (sztochasztikus kapcsolatban) áll, míg a tudatos elkötelezettséggel $r= -0,197$ ($p<0,02$) gyenge negatív összefüggés van köztük. Erre támaszkodva 99%-os valószínűséggel mondhatjuk, hogy akiknek nő az esélyük egy teljesítményarányos és versenyképest fizetésre, azok a munkavállalók erősebb érzelmi és gyengébb tudatos elkötelezettség érzését fogják táplálni a szervezet felé. A folytonossági elkötelezettséggel nincs kapcsolatban a munkavállalói élmény különböző faktorjaival mintánk alapján, tehát korrelálatlanok. A munkavállalói élmény magába foglalva a faktorok értékeinek összegét pozitív a közepesnél erősebb kapcsolatban van az affektív elkötelezettséggel $r=,671$ ($p<0,01$) és pozitív a közepesnél alig gyengébb kapcsolatban a szakmaival $r=,480$ ($p<0,01$). A tudatos elkötelezettséggel várhatóan gyenge negatív összefüggésben van $r= -,341$ ($p<0,01$), viszont a normatív és folytonos faktorokkal korrelálatlan. Az alkalmazotti elkötelezettség faktorjait összesítő variánssal $r=,377$ ($p<0,01$) gyenge pozitív korrelációban (sztochasztikus kapcsolatban) van. Ebből következtethetünk arra, hogy ugyan a munkavállalói élmény egyes faktorjai külön-külön nincsenek összefüggésben az alkalmazotti elkötelezettség minden faktorjával, de a tapasztalások együttesen még gyakorolhatnak rá hatást.

A korrelációs táblázat kiértékelését követően 5%-os szignifikancia-szinten elutasítjuk hipotézisünket, miszerint a munkavállalói élmény az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének minden faktorjával szignifikáns kapcsolatban áll.

6.1.2. Regressziószámítás

Második hipotézisem, ami a munkavállalói élmény átfogó hatását feltételezi az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljén lineáris regressziószámítás során vizsgálható. A lineáris regresszió feltétele, hogy a függő változó normális eloszlást kövessen, ami meg is valósul a szervezeti és az alkalmazotti elkötelezettség tekintetében is. Az egyes változókhoz tartozó tételeket transzformáció során összegeztem és az így létrejövő változókkal dolgoztam.

6.1.2.1. A szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói élmény lineáris regressziója

A faktorokra bontott elemzést összeggé transzformáltam a szervezeti elkötelezettség 25 tételét, valamint a munkavállalói élmény 23 állításának eredményeit is. Az így kapott változók közül a Shapiro-Wilk teszt alapján az elkötelezettségi variáns $p=0,773$ értékkel normális eloszlása feltételezett, viszont a munkavállalói élmény változóját adattranszformáció segítségével alakítottam át normális eloszlásúvá. Ehhez először az állítássor maximum értékét elosztottam az összeg variánssal, majd hozzáadtam egyet, így megkaptam a tükörképét az eredetinek. Ezt követően négyzetgyököt vontam az így kapott értéken, majd normalitás vizsgálat során $p=0,470$ ($p<0,01$) eredményből adódóan 5%-os szignifikancia szinten elutasíthatjuk, hogy nem követ normál eloszlást. A függő változó normális elosztási feltétele teljesül, így végrehajthatjuk a számítást. Az átalakítás miatt több figyelmet kell fordítani az eredmény kiértékelésére, hiszen korrelációvizsgálat alapján a normál eloszlásúvá transzformált variáns $r=-1$ ($p<0,01$) ellentétes kapcsolatban áll a mintánkból készült kezdeti variánssal. Ennek következtében elmondhatjuk, hogy tökéletes összhangban állnak, így a hatás elemzésére alkalmas, viszont a hatás nagyságát leíró érték az elemzés során ellentétes előjellel fog megjelenni.

A regressziószámítás eredményeit enter módszert használva a következő táblázat szemlélteti (8. táblázat). Az enter módszer biztosítja, hogy minden kért változó bekerüljön az elemzésbe. Az OC, mint szervezeti elkötelezettség (angolul: organizational commitment), az EX pedig, mint munkavállalói élmény (angolul: employee experience) van jelent a táblázatban.

8. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY

LINEÁRIS REGRESSZIÓJA

	OC-EX
R	0,386
R négyzet	0,149
F	17,981
szabadságfok	103
B	3,64

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

A lineáris regresszió során a munkavállalói élmény és a szervezeti elkötelezettség $r=,386$ ($p<0,01$) közepesen gyengébb pozitív korrelációs kapcsolatban vannak. Ez biztató számunkra, mert a nem paraméteres korrelációk szerint (7. táblázat) nem volt kapcsolat csak az affektív elkötelezettséggel. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az affektív, a folytonossági és a normatív elkötelezettség együttesen összefüggésben van a munkavállalói élménnyel. Itt már a Pearson-féle korrelációs értéket volt szükséges vizsgálni, mert adataink normális eloszlást követtek. A Durbin-Watson mutató értéke 1,94, ami azt jelenti, hogy változóink között megvan a szükséges obszervációs függetlenség. Nem lépik át a $\pm 3,29$ -es határvonalat a minimum és maximum értékek, ezáltal nem kell törölnünk kilógó tételeket. A determinációs együttható megmutatja, hogy a független változó mekkora arányban jelzi előre a függő változó variációját. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a munkavállalói élmény alakulás 14,9%-át jelzi előre a szervezeti elkötelezettség variációjának. Az $F(1,103)=3,64$ ($p<0,01$) mutatja meg azt, hogy a munkavállalói élmény statisztikailag is előre jelzi a szervezeti elkötelezettséget. Amikor a munkavállalói élmény egy egységgel nő, akkor a szervezeti elkötelezettség is nő 3,64%-kal. A szignifikáns p -érték pedig alátámasztja, hogy a regressziós modell jól illeszkedik az adatainkhoz.

A regressziószámítás során a mi adataink is alátámasztották Durai és King (2018) eredményét a munkavállalói élmény szervezeti elkötelezettségre gyakorolt hatását illetően. Összességében alacsonyabb százalékokat állapítottam meg, de ennek lehet az oka a manifestváltozók nagyságában levő különbség is, ezalatt értem azt, hogy az vizsgálatom során több állításából alakítottam ki az összegváltozókat, így nagyobb esély volt a válaszok nagyobb szóródására.

6.1.2.2. Az alkalmazotti elkötelezettség és a munkavállalói élmény lineáris regressziója

Az előző modellt kiterjesztve a szakmai és tudatos elkötelezettséggel kiegészített modellre szeretnék lineáris regresszióanalízist végezni a munkavállalói élmény függvényében. A 9. táblázatban az EC, az alkalmazotti elkötelezettség (Employee Commitment) és EX (Employee Experience) pedig a munkavállalói élmény rövidítése. Ebben az esetben is enter módszert alkalmaztam és a munkavállalói élmény normalitást követő transzformált változóját. A Shapiro-Wilk teszt alapján az alkalmazotti elkötelezettség változója $p = ,323$ értéket vett fel, így 5%-os szignifikancia szint mellett elutasítható az a nullhipotézis, hogy eloszlása nem egyezik a normálissal.

9. TÁBLÁZAT: A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY LINEÁRIS REGRESSZIÓJA

	EC-EX
R	0,403
R négyzet	0,163
F	19,97
szabadságfok	103
B	4,47

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

- 2.Hipotézis: Az alkalmazotti elkötelezettség annál erősebb, minél pozitívabb a munkavállalói élmény.

A normalitás következtében erősebb Pearson korreláció figyelhető meg a változók között. A nem paraméteres Spearman korreláció (7. táblázat) $r = ,377$ ($p < 0,01$) gyengébb, mint a 9. táblázatban szereplő $r = ,403$ ($p < 0,01$) érték. A Durbin-Watson mutató értéke beleesik a kedvező 1-3 közötti tartományba, így a változók között megvan az obszervációs függetlenség. A minimum és a maximum sem esik kívül a ± 3 tartományból, ezért most sincs olyan kilógó adat, amit törölni kellene. A munkavállalói élmény 40,3 %-át jelzi előre az alkalmazotti elkötelezettség varianciájának. Az F szignifikáns értéke alátámasztja, hogy a munkavállalói élmény függvényében statisztikailag is megjósolható az alkalmazotti elkötelezettség alakulása $F(1,103) = 4,47$ ($p < 0,01$). A munkavállalói élmény egységnyi növekedése az alkalmazotti elkötelezettség 4,47%-os erősödését eredményezi.

A szervezeti elkötelezettséggel összehasonlítva elmondhatjuk, hogy az alkalmazotti elkötelezettséget nagyobb mértékben befolyásolja a munkavállalói észlelés. Továbbá azt is megfigyelhetjük, hogy a munkavállalói élmény a dolgozókra összességében gyakorolt hatása erősíti az alkalmazotti elkötelezettséget annak ellenére, hogy az általam kialakított faktorok mindegyike nincs korrelációban az ötfaktoros modell minden dimenziójával.

Eredményképp 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a hipotézisünket, miszerint az alkalmazotti elkötelezettség annál erősebb, minél pozitívabb a munkavállalói élmény.

6.1.3. Kurskal-Wallis teszt

Harmadik hipotézisem vizsgálatához, miszerint a fejlődés faktorja hat a leginkább az alkalmazotti elkötelezettségre a Kurskal-Wallis H tesztet fogom elvégezni. A lineáris regresszióanalízis során bizonyítottuk, hogy a munkavállalói élmény befolyásolja az alkalmazotti elkötelezettség alakulását. A következő teszt pedig abban segít nekünk, hogy a munkavállalói élmény faktoronként hatását tanulmányozhassuk egyesével az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljén. Az adatok a faktorok szerű csoportosításban nem normál eloszlást követnek, ezért nem paraméteres módszert alkalmazok az ok-okozati összefüggés feltárására. Mivel a faktorok nem csak két eredményt vehetnek fel, hanem 1-5-ig terjednek, ennek okán több független minta elemzésére képes módszert kellett választani. Az egyes általam felállított munkavállalói élmény faktorok és az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének mediánjait vizsgálom a Kurskal-Wallis teszttel, ahol a nullhipotézis a mediánok egyenlőségét jelenti.

6.1.3.1. Az alkalmazotti elkötelezettség és a szervezeti kultúra

Az ötfaktoros modell csoportosítására a szervezeti kultúra faktorját használtam legelőször. Az rangpontszám átlagainak alakulását a lenti ábra szemlélteti (4. ábra), számszerű adatait pedig a 10. táblázat.

A teszt segítségével megállapíthatjuk, hogy milyen válaszok érkeztek az elkötelezettségi faktorokra a szervezeti kultúra faktorára adott pontszámokkal egyidejűleg. Az affektív elkötelezettség tekintetében a válaszok mediánjainak rangja megegyezik a válaszlehetőségek sorrendjével, így elmondhatjuk, hogy aki a szervezeti kultúrára magas pontot adott az a kitöltő az affektív elkötelezettségre is. 5%-os szignifikancia szinten elutasíthatjuk az érzelmi

elkötelezettség és a szervezeti kultúra mediánjainak egyenlőségét, ami azt jelenti, hogy az affektív elkötelezettséget erősíti a kellemes szervezeti környezet és a támogató közösség.

A folytonossági elkötelezettségnél az „inkább nem jellemző” és a „teljes mértékben jellemző” válaszok érkeztek fordítottnak, tehát akinek pozitív tapasztalásai vannak a munkahelyi környezettel és a társas kapcsolatokkal, ők inkább nem értettek egyet a veszténivalók miatti maradással munkahelyükönél. A többi válasz nem tér el annyira egymástól. 5%-os szignifikancia szinten ebben az esetben elfogadjuk a nullhipotézist a szervezeti kultúra és a folytonossági elkötelezettség azonos mediánját illetően. Elmondhatjuk, hogy a támogató környezet nem eredményezi a maradásának nagyobb arányát.

A normatív elkötelezettségnél a leglátványosabb eltérés, hogy akik teljes mértékben jellemzőnek tartják munkahelyükön a támogató közösséget és szeretnek bejárni dolgozni, ők nem az esetek nagy részében nem értenek egyet azzal, hogy nem találhatnának a jelenleginél jobb helyet, amiért kötelességüknek éreznék tagságukat fenntartani. Ezzel szemben, akik nem tartják jónak a szervezeti kultúrát, ők is csak inkább nem értenek azzal, hogy egész pályafutásukat egy vállalatnál töltsék. A mediánt az értékek úgy alakítják, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a két faktor mediánjának azonosságát, szóval a jobb szervezeti és társas környezet nem eredményezi a normatív elkötelezettség erősödését.

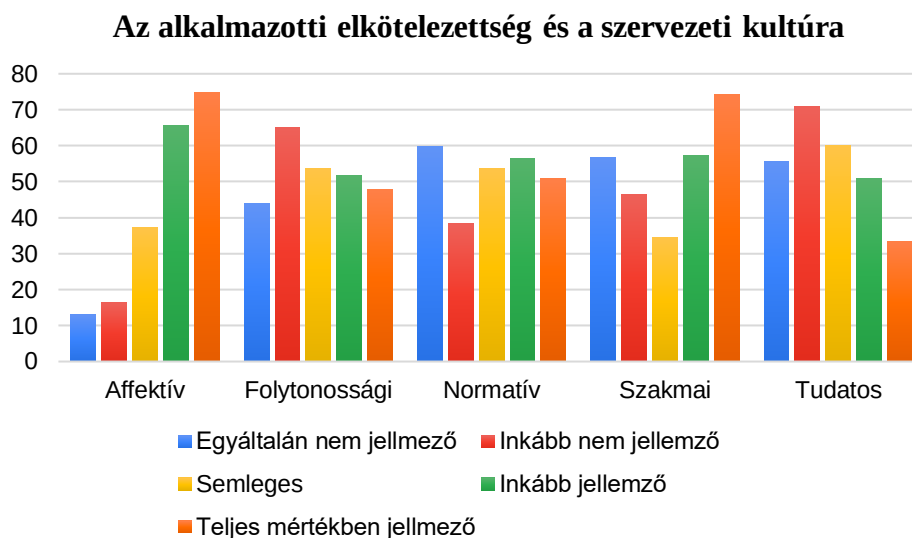
A szakmai elkötelezettség az egyetlen, aminél a legtöbb esetben eldőlt a válasz egy irányba és nem igazán érezték semlegesnek. A pozitív és negatív töltetű válaszok a két faktornál egy oldalon maradtak, itt nincs olyan, ami teljesen ellentétes jelölésről árulkodna. 5%-os szignifikancia szinten elutasítjuk a nullhipotézist, tehát aki pozitívan vélekedik a munkahelyi kultúráról szakmailag is elkötelezettebb.

A tudatos elkötelezettség rangpontoszám átlagán a diagrammon is jól kivehető, hogy fordítottnak alakulnak a faktorokra adott válaszok majdnem minden esetben, ami a köztük lévő negatív korreláció miatt várható volt. A teszt eredményeképp 5%-os szignifikancia szinten elutasítjuk a két medián azonosságát. Akinek a szervezeti kultúrával kapcsolatban pozitív élményei vannak, nála alacsonyabb a tudatos elkötelezettség szintje.

10. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA

	AC	CC	NC	PC	DC
Kruskal-Wallis H	45,701	2,668	3,674	18,131	12,079
szabadságfok	4	4	4	4	4
Sign.	<0,01	0,615	0,452	0,001	0,017

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján



4. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KRUSKAL -WALLIS TESZTJE

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

6.1.3.2. Az alkalmazotti elkötelezettség és a fejlődés

Az ábrán jól látható (5. ábra), hogy az affektív elkötelezettség és a fejlődés állításaira teljesen megegyező formában érkeztek a válaszok. Megállapítható, hogy azok a dolgozók, akik a munkahely biztosította fejlődési lehetőségekkel meg vannak elégedve, ők érzelmileg is közelebb érzik magukat a szervezethez. Ezt támasztja alá a táblázatban összefoglalt eredmény is (11. táblázat), hogy 5%-os szignifikancia szinten elutasítható a mediánok azonosságát feltételező nullhipotézis.

A folytonossági az egyetlen ebben az esetben, amely nem követi a fejlődési faktor alakulását. Az „inkább nem értek egyet” és az „egyetértek” válaszokat adták a folytonossággal kapcsolatos állításokra közel ugyanakkora mértékben párhuzamosan azzal, hogy „inkább

jellemző” munkahelyükre, hogy vannak továbbképzések és megtalálják önmagukat munkájukban. 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a nullhipotézist, hogy a két faktor mediánja egyező. Elmondhatjuk, hogy akiknek vannak előrelépési lehetőségeik, nem fognak magasabb folytonossági elkötelezettségprofilhoz tartozni.

A normatív elkötelezettségre adott válaszok nagyjából követik a fejlődési faktorra adott válaszok nagyságát, viszont nincsenek nagyon kitűnő értékek, ami árulkodhat arról, hogy eléggé megoszlik a kitöltők gondolata ezzel kapcsolatban. Ahogy a diagrammon is látszik a munkáltató szervezet által biztosított karrierlehetőség megléte magasabb normatív elkötelezettséget eredményez. A nullhipotézist 5%-os szignifikancia szinten elutasítjuk, a mediánok kis mértékben, de különböznek egymástól.

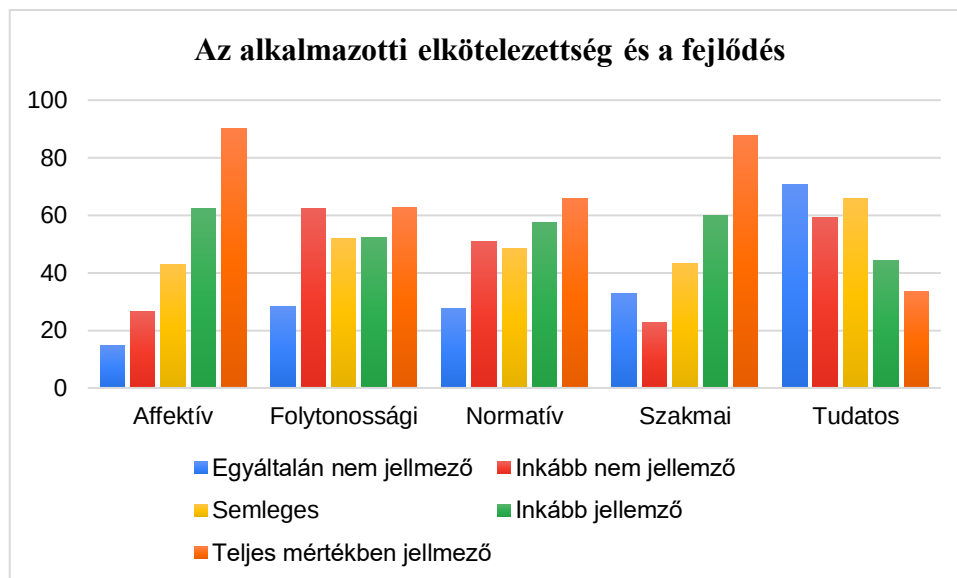
A szakmai elkötelezettség párhuzamos alakulása várható volt ezzel a faktorról szemben és ez teljesült is. Egyedül az utolsó két válaszlehetőség fordult meg, de nem hat erősen a mediánok alakulására a kimagasló egyetértés mellett. A nullhipotézist 5%-os szignifikancia szinten elutasítjuk, tehát a két faktor mediánja nem azonos. Akik ki tudnak teljesedni munkájukban és ívelő jövőképet látnak maguk előtt, ők magasabb szakmai elkötelezettséggel rendelkeznek.

A tudatos elkötelezettségnél itt is megfigyelhetjük, hogy a faktorok válaszainak alakulása nagyjából ellentétes. 5%-os szignifikancia szinten elutasítjuk a nullhipotézist, szóval a faktorok mediánjai között különbség van. A pozitív munkavállalói tapasztalás a fejlődési lehetőségek tekintetében biztosítja az alacsonyabb tudatok elkötelezettséget.

11. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FEJLŐDÉS KRUSKAL-WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA

	AC	CC	NC	PC	DC
Kruskal-Wallis H	52,123	8,038	10,002	40,428	18,304
szabadságfok	4	4	4	4	4
Sign.	<0,001	0,090	0,040	<0,001	0,001

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján



5. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FEJLŐDÉS KRUSKAL - WALLIS TESZTJE
Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

6.1.3.3. Az alkalmazotti elkötelezettség és a betöltött pozíció

A betöltött pozícióval kapcsolatos munkahelyi észlelések azonosak az affektív elkötelezettség viselkedésmintáival való egyetértéssel (6. ábra). Nincs egy olyan válasz sem, amely kilógnak vagy másképp alakulna. 5%-os szignifikancia szint mellett elutasítjuk a nullhipotézist, ami a mediánok azonosságát feltételezi. Akik olyan pozícióban dolgozik, amiben jellemzően el tudja választani a munkát a magánélettől és tisztában van azzal mennyit ér munkája, nekik magasabb lesz az affektív elkötelezettségük.

A folytonossági és a normatív elkötelezettség válaszai hasonlóan alakultak (12. táblázat). Amíg a betöltött pozíciót pozitívan jellemezték a kitöltők, addig a folytonossági és normatív elkötelezettségre a második legkevesebb pontot adták. 5%-os szignifikancia szint mellett minkét esetben elfogadjuk a mediánok egyezését feltételező nullhipotézist. Az autonómia és a rugalmas munkakör teljes ismerete nem okoz magasabb elkötelezettséget.

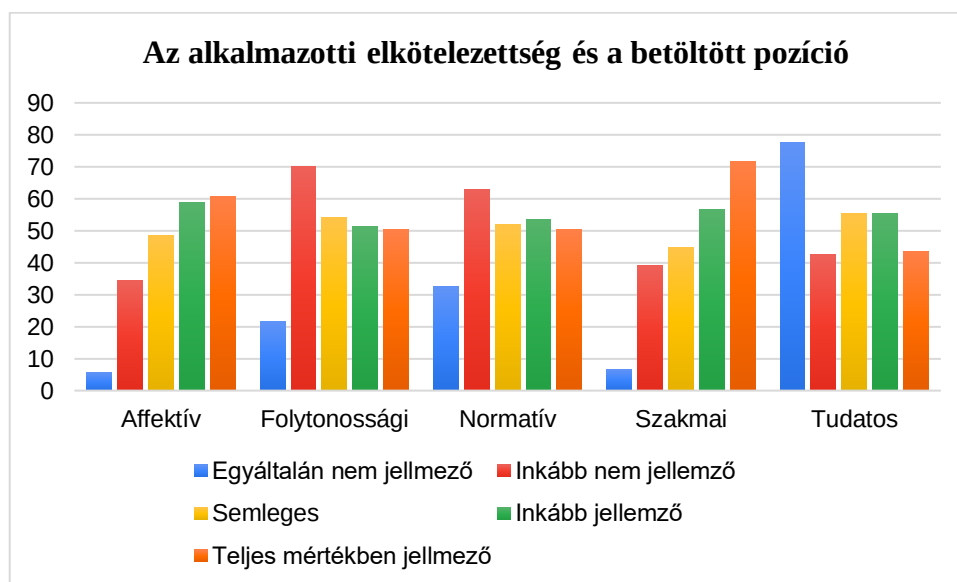
A szakmai elkötelezettség az és a betöltött pozíció faktorjai ugyanazokat az pontokat kapták a válaszadóktól, ahogy a diagrammon is látszik, amikor a munkavállalói élményt pozitív tapasztalás jellemzi, akkor elkötelezettségi viselkedésmintával is egyetértettek a legtöbben. Elutasítjuk tehát 5%-os szignifikancia szinten a mediánok azonosságát. Minél inkább jellemző egy munkahelyen a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása és a betöltött pozíción belüli autonómia, annál magasabb lesz a dolgozók szakmai elkötelezettsége.

A tudatos elkötelezettségre adott válaszok akkor voltak a legalacsonyabban, amikor a pozíciót érintőek a legmagasabbak, viszont itt nem figyelhető meg olyan erős együtt alakulás, mint az előző faktoroknál. 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a nullhipotézist, a két faktor mediánjai azonosak, így megállapíthatjuk, hogy nem gyakorolnak hatást egymásra.

**12. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A BETÖLTÖTT POZÍCIÓ
KRUSKAL -WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA**

	AC	CC	NC	PC	DC
Kruskal-Wallis H	11,663	5,282	2,040	14,977	4,369
szabadságfok	4	4	4	4	4
Sign.	0,020	0,260	0,728	0,005	0,358

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján



**6. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A BETÖLTÖTT POZÍCIÓ
KRUSKAL -WALLIS**

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

6.1.3.4. Az alkalmazotti elkötelezettség és a fizetés

Az affektív az egyetlen elkötelezettségi faktor ebben az esetben, amely követi a fizetéssel kapcsolatos dolgozói észleléseket (7. ábra). Ilyen módon elutasítjuk 5%-os szignifikancia szinten a nullhipotézist, ami a mediánok egyezőségét veszi alapul. Azok a dolgozók, akik pozitívan vélekednek és teljesítmény, valamint versenyarányos fizetésnek érzik sajátjukat, náluk magasabb érzelmi elkötelezettség alakul ki.

A folytonossági és a normatív elkötelezettségre vonatkozó válaszok a fizetés faktorjánál is hasonlóan alakulnak. Akik juttatásaikat jellemzően versenyképesnek ítélték, ők az elkötelezettség viselkedésmintákat illetően legnagyobb arányban a „semleges” választ jelölték. 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a nullhipotézist, miszerint a mediánok megegyeznek. Sem a veszteségek felismerése általi maradást, sem a tagság fenntartása iránti kötelességtudatot nem erősíti az, ha egyre magasabb fizetést kapnak a munkavállalók.

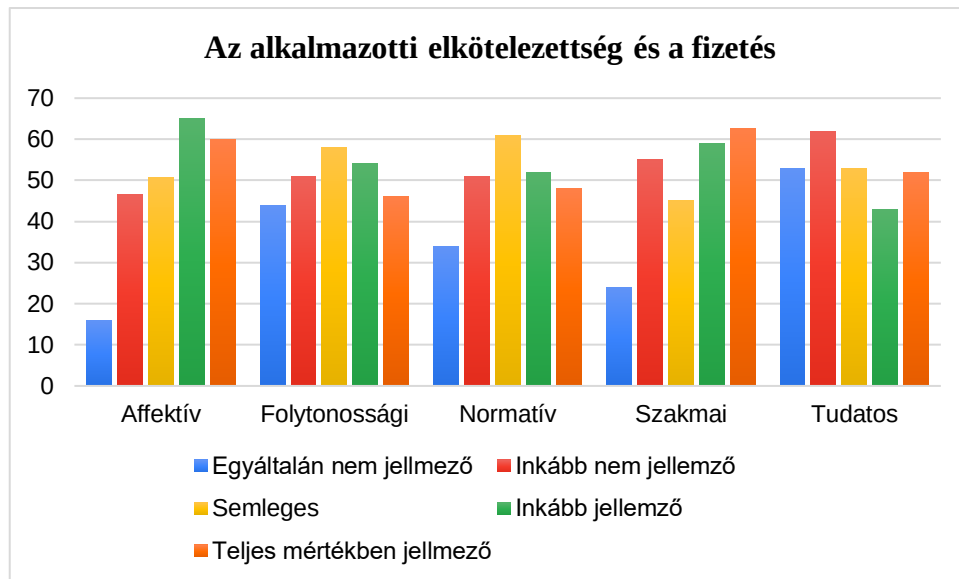
A szakmailag elkötelezett viselkedési mintákkal egyetértő kitöltők voltak azok, akik fizetésüket is versenyképesnek tartják, valamint ugyanígy együtt mozogtak az „egyáltalán nem jellemző” és a „nem értek egyet” válaszok is. A köztes válaszok viszonylag egyenlően oszlanak meg és nagyobb rész dőlnek el egyik irányba a semlegeshez képest, ebből következtethetünk a mediánok egyezőségére. A Kruskal-Wallis tesz eredménye, ahogy a táblázat is mutatja (13. táblázat) az, hogy 5%-os szignifikancia szint mellett elfogadjuk a nullhipotézist. A fizetési feltételek magas színvonala nem növeli a szakmai elkötelezettséget.

A tudatos elkötelezettség nem áll olyan egységes ellentétes kapcsolatban a fizetéssel, mint a többi faktorról. A legmagasabb és az a legalacsonyabb értékelések rangpontoszám átlaga tűnik ki csak, viszont ellentétes helyen. A köztes értékek körülbelül azonos arányban kerültek jelölésre. 5%-os szignifikancia szinten elfogadjuk a nullhipotézist, tehát a tudatos elkötelezettség és a fizetés faktorjának mediánjai nem térnek el egymástól. A racionális viselkedésbeli változásokat nem fogja csökkenteni a fizetéssel szembeni pozitív tapasztalat.

13. TÁBLÁZAT: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FIZETÉS KRUSKAL - WALLIS TESZTJÉNEK ALAKULÁSA

	AC	CC	NC	PC	DC
Kruskal-Wallis H	12,435	1,997	4,168	7,882	5,830
szabadságfok	4	4	4	4	4
Sign.	0,014	0,736	0,384	0,096	0,212

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján



7. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A FIZETÉS KRUSKAL - WALLIS TESZTJE

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján.

A Kluskar-Wallis teszt eredményei alátámasztották a Spearman-féle korrelációs kapcsolatokat. Csak azok a faktorok gyakorolnak hatást egymásra, amelyek között korreláció (sztochasztikus kapcsolat) van. A teszt alátámasztotta, hogy a munkavállalói élmény befolyásolja az alkalmazotti elkötelezettség faktorjainak alakulását.

- 3.Hipotézis: A munkavállalói élmény faktorjai közül a fejlődés gyakorol leginkább hatást az alkalmazotti elkötelezettségre

A fejlődés faktora volt az egyetlen, amely a folytonossági elkötelezettségen kívül az alkalmazotti elkötelezettség minden további faktorjára hatással van. Erre alapozva a 3. hipotézist elfogadjuk, miszerint a munkavállalói élmény faktorjai közül a fejlődés gyakorol leginkább hatást az alkalmazotti elkötelezettségre.

6.2. Klaszterelemzés

A négy faktor meghatározásához több módszert is használtam. Először hierarchikus klaszterelemzést végeztem a változókkal Ward módszerét alkalmazva. Ezáltal azonosítottam, hogy négy klaszter létrehozásával összekapcsolhatók lesznek a hasonló háttértartalmú állítások. Végül a nem hierarchikus K-közép módszerrel dolgoztam és négy fix klaszter létrehozását

állítottam be. Állításaimat már alapból négy csoportba osztva fogalmaztam meg, így biztató, hogy ugyanennyi klasztert létre is tudtam hozni.

14. TÁBLÁZAT: A KLASZTERKÖZÉPPONTOK

	1	2	3	4
OC	5	4	3	3
D	4	4	2	3
P	4	4	4	3
S	5	3	3	2

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

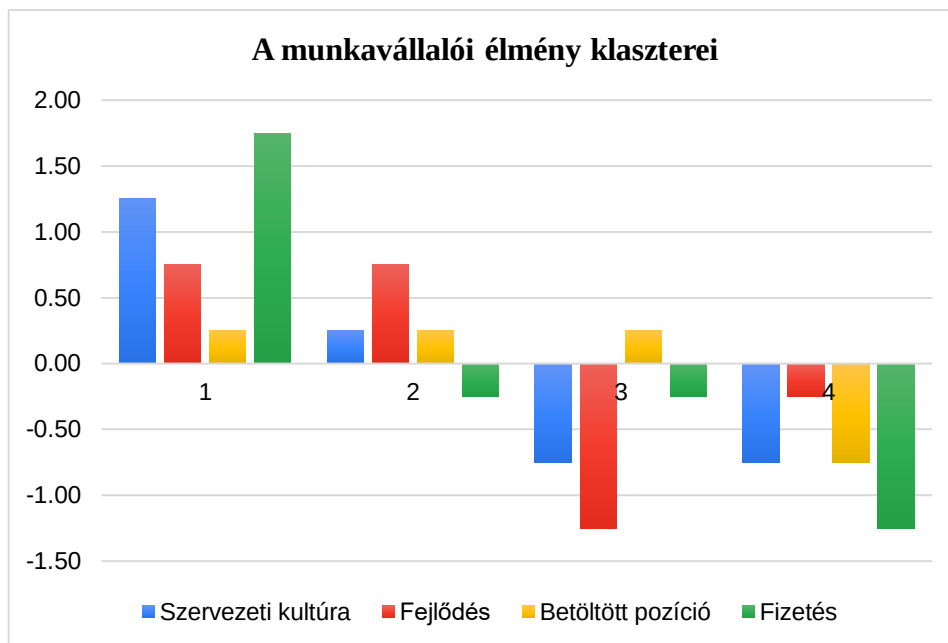
Soronként átlagoltam a kapott értékeket, majd az egyes komponensek komponens-átlagtól vett távolsága alapján alakítottam ki a klasztereket. Ezek a távolságok láthatók a 15. táblázatban.

15. TÁBLÁZAT: A KOMPONENS-ÁTLAGTÓL SZÁMÍTOTT TÁVOLSÁGOK

	1	2	3	4
OC	1.25	0.25	-0.75	-0.75
D	0.75	0.75	-1.25	-0.25
P	0.25	0.25	0.25	-0.75
S	1.75	-0.25	-0.25	-1.25

Forrás: Saját szerkesztés SPSS alapján

Végül négy klaszter meghatározása jelentett egy olyan eredmény, amiben a klaszterekhez tartozó kitöltők száma minden esetben több volt, mint tíz. A 8. ábra szemlélteti a klaszterek diagrammon történő alakulását.



8. ÁBRA: A KLASZTEREK
Forrás: Saját szerkesztés Excel alapján

Az első klaszterhez tartozik a kitöltők többsége, pontosan 40%-a. Elmondhatjuk erről a csoportról, hogy minden faktor tekintetében átlagon felüli eredményt értek el. A szervezeti kultúra magas faktora mutatja, hogy kellemes a munkakörnyezet, az alkalmazottak és a vezetők egymást támogatva dolgoznak és mindenki önmaga lehet. Emellett átlagon felüli fejlődési lehetőségeik vannak a munkahelyen, tehát biztosítják számukra a képzéseket és a karriert támogató előrelépéseket. A magas fejlődési faktor azt is jelenti, hogy a kitöltők ezen része ki munkája során változatos feladatokkal tudja bővíteni tudástárát. Kiugróan átlag feletti a fizetések faktora, ami arra enged következtetni, hogy az ebbe a csoportba tartozók teljesítményarányos magas fizetést és azon túli juttatásokat kapnak. A betöltött pozíciót illetően átlagon felüli az érték, de sokkal alacsonyabb, mint a többi faktor esetében. Ebből arra következtethetünk, hogy ugyan kapnak autonómiát a munkavégzés során és rugalmas a beosztásuk, viszont ez nem tesz olyan nagy mértékben hozzá tapasztalásaikhoz, mint a másik három faktor. Mivel ezt a csoportot az igények és szükségletek kielégítése jellemzi a munkavállalói élmény minden faktorjával kapcsolatban, ezért ennek a klaszternek a kielégült munkavállalók nevet adtam. Előző számításainkra támaszkodva mivel ennél a csoportnál a munkavállalói faktorok együttes hatása van jelen, így ide fognak tartozni az érzelmileg elkötelezett alkalmazottak.

A következő klaszterről elmondható a diagramm alapján, hogy a fejlődési faktor van náluk jelen legerősebben, tehát biztosítanak nekik lehetőségeket a sikeres jövő érdekében. A

szervezeti kultúra és a betöltött pozíció csaknem ugyanolyan mértékben van jelen. Ezek szerint egyaránt jellemzi munkahelyüket, hogy munkatársaikkal jól kijönnék, vezetőjükkel összhangban tudnak dolgozni és egy biztonságos környezetként járnak be mindennap. A fizetés átlagon alul értéket vesz fel, így arra következtethetünk, hogy anyagilag nem ad nekik annyit munkahelyük, mint a többi faktor tekintetében. Ennek a klaszternek a jövőorientált munkavállalók nevet adtam. Ha korrelációs eredményeinkre gondolunk ebbe a csoportba fognak tartozni a szakmailag elkötelezett dolgozók.

A harmadik klasztert úgy jellemezhetnénk, hogy az alkalmazottak pontosan ismerik munkakörüket, fent tudják tartani a munka-magánélet egyensúlyt és önállóságot kapnak munkájuk során. A betöltött pozíción kívül egyik faktor sem ért el átlagon felüli értéket, ezért feltételezhetjük, hogy az ide tartozó munkavállalók nem érzik, hogy elismernék munkáját vagy őt, mint egyént. Továbbá sem anyagilag sem szakmailag nem ad nekik pluszt a szervezetenél való maradás. Ennek a csoportnak a biztonsági játékosok nevet adtam, mert hiába nem tapasztalnak munkavállalóként jó élményeket nem mondanak le a kényelmes pozíciójukról, nekik többet jelent, megtartsák megszokott pozíciójukat, minthogy milyen élmény ad nekik a munkavégzés.

Az utolsó klaszterről, mint ahogy a diagramm is mutatja azt tudjuk, hogy a munkavállalói élmény minden faktorja átlagon aluli értéket vesz fel. Az ide tartozó egyéneknek a kivárók nevet adtam. Az elnevezést arra alapoztam, hogy az ide tartozó munkavállalók csak negatív élményeket szereznek munkahelyükünk a társaságot, a munkakört, a vezetőt, a fejlődést és a fizetést illetően. Ők lesznek valószínűsíthetően a tudatosan elkötelezett munkavállalók, akiknek nincs jelenleg jobb alternatív lehetőségük és amíg nem tudnak váltani viselkedésüket megváltoztatva mutatnak nagyobb elköteleződést pozíciójuk megtartásának érdekében.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásom fő célja volt bizonyítani, hogy a munkavállalói élmény ok-okozati kapcsolatban áll az alkalmazotti elkötelezettséggel, tehát a munkavállalói élmény képes befolyásolni az alkalmazotti elkötelezettség mértékét. Szekunder kutatásom során egy szakirodalmi elemzést készítettem, amelyben körbejártam az elkötelezettség fogalmi koncepcióját és az 1960 óta kialakult elkötelezettségi modellek fejlődésének folyamatát. Az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének tisztázása érdekében minden faktorját definiáltam és elkülönítettem egymástól, így az affektív, a folytonossági, a normatív, a szakmai és a tudatos elkötelezettséget. Összefoglaltam az elkötelezettséget befolyásoló tényezőket, említve többek között a jövőképet, az elismerést, a szociális környezetet és a vezetést. Az mérési módszerek ismertetése során említettem a nyolc Meyer és Herscovitch (2001) által elkülönített elkötelezettségprofil. Végül az elkötelezettség hozta következményeket vettem sorra, melyek közül a legfontosabbak a maradási szándék arányának növekedése és a teljesítménymutatók javulása. Emellett outputként tekinthetünk a hűségre, a jóllétre és a növekvő motivációra is.

Szekunder kutatásom második fele a munkavállalói élmény témakörét járta körbe. Először definiáltam a munkavállalói észlelés fogalmát, majd szó volt a releváns motivációelméletek tartalmáról is, köztük Herzberg kéttényezős modelljéről és Pink motiváció 3.0 modelljéről. Kifejtettem a toborzással, a megtartással és az elkötelezettséggel kapcsolatos következményeit. Összegeztem a fenntartásának és fejlődésének érdekében használható legfontosabb módszereket, mint a designgondolkodás és a munkavállalói élmény életút tervezés. Utolsóként írtam a digitalizáció transzformáció által megjelenő legújabb fogalomról, a digitális munkavállalói élményről, majd sorra vettem a kialakulásához szükséges tényezőket és az általa kiváltott hatásokat.

Primer kutatásom kvantitatív jellegű volt és három hipotézist vizsgálatát végeztem el, amik az alkalmazotti elkötelezettség és a munkavállalói élmény kapcsolatához, valamint az egymásra gyakorolt hatásaikhoz kötődtek. A munkavállalói élmény négy faktora külön-külön (a szervezeti kultúra, a fejlődés, a betöltött pozíció és a fizetés) és a faktorok egyidejű jelenléte is bekerült a számításokba. Kutatásom során kiderült, hogy a munkavállalói élmény korrelációban (sztochasztikus kapcsolatban) van az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljével, ha a tapasztalásokat a szervezeti élet minden részére kiterjedve együttesen nézzük. Azonban külön vizsgálva a lehetséges munkahelyi észleléseket a szervezeti kultúra, a fejlődés, a betöltött pozíció és a fizetés szignifikáns kapcsolatban csak az affektív, a normatív, a szakmai

és a tudatos elkötelezettséggel áll. A folytonossági elkötelezettséggel nem függenek össze mintám alapján.

Ezt követően megvizsgáltam az ok-okozati kapcsolat alakulását is. Kutatásom során bizonyítottam, hogy a munkavállalói út során felmerülő tapasztalatok által együttesen alkotott munkavállalói kogníció képes előre megjósolni az alkalmazotti elkötelezettség alakulását. Minden alkalommal, ahogy munkavállalói élmény pozitívabb érzéseket vált ki a dolgozókból, egyre magasabb szintű lesz az alkalmazotti elköteleződésük. Faktorokra bontva elmondható, hogy a szervezeteknek leginkább a fejlődési lehetőségek biztosítására kell odafigyelniük az alkalmazottak szemben. Eredményeim azt mutatják, hogy azok a dolgozók, akik munkahelyükön karrierjüket építeni tudják, változatos munkaköri feladatok támogatják folyamatos fejlődésüket és ki tudnak teljesedni munkájukban, náluk magasabb lesz az alkalmazotti elégedettség még akkor is, ha egy másik ezt befolyásoló faktor kevésbé erősen van jelen. A legkevésbé befolyásoló tényező a fizetés, ezáltal alátámasztottuk azt is, hogy a munkavállalókat a belső motiváció fogja elkötelezni nem pedig a külső nyomások.

Végül készítettem egy klaszteranalízist a kitöltők csoportokba való felosztásának érdekében. Négy klaszter különböztettem meg: a kielégült munkavállalókat, a jövőorientált munkavállalókat, a biztonsági játékosokat és a kivárákat.

Kutatásom tehát a bizonyítani tudta, hogy annak érdekében, hogy a vállalatok elkötelezett munkaerő-állománnyal rendelkezzenek az egyéni igények kielégítése a kulcs. További kutatásokra adhat okot a folytonossági elkötelezettség vizsgálata ebben a témakörben vagy más munkavállalói élményt befolyásoló tényezőket kifejezve szélesebb körű vizsgálatot készíteni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27(84), 84-93.
- Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K. & Rahim, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. *Insight Journal*, 8(3), 105-116.
- Szőke, B. (2022). Vállalati digitális transzformáció és a humán kontrolling kapcsolódása. *Humán Innovációs szemle*, 2022(1), 72-82.
- Durai, T., King, R. (2018). Employee Experience and its Influence on Employee Engagement - with Reference to Innovative Tech Companies in Chennai. *Shanlax International Journal of Management*, 276-279.
- Gelencsér, M., Végvári, B., Szabó-Szentgróti, G. (2022). A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A WELL-BEING KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE NEMZETKÖZI KUTATÁSOKBAN – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS. *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 3(6), 46-51.
- Gheidar, Y., Shami Zanjani, M. (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 2021, 14(4), 669-680.
- Gyökér, I., Krajcsák, Z. 2009. AZ alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XI, 56-61.
- Horváth V. & Kenesei Zs. (2022). Munkavállalói élmény tervezése: új megközelítés a turizmusban a tehetségek bevonzására a Covid19 árnyékában. *Turizmus bulletin*, XXII(1), 47-57.
- Keith S. Taber (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ* (2018) 48:1273–1296
- Kiss, Cs., Csillag, S., Szilas, R. & Takács, S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munkacsalád viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, XLIII (9), 2-14.
- Kozák, A., Dajnoki, K. (2019). DOLGOZÓI VÉLEMÉNYEK A MUNKAERŐ-MEGTARTÁST CÉLZÓ INTÉZKEDÉSEKRŐL. *Taylor Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat* 2019(2), 56-65.
- Krajcsák, Zoltán. 2014. „A Tudatos elkötelezettség Szervezeti jelentősége”. *TAYLOR* 6 (1-2):187-96. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12807>.
- Krajcsák, Z. (2014). Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban. Doktori (PhD) értekezés.

- Krajcsák, Z. (2018). AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG RELATÍV FONTOSSÁGA A MUNKA MEGVÁLTOZÓ VILÁGÁBAN. *Vezetéstudomány*, XLIX (2), 38-44. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.04
- Kure, Glory; Franklin, Jamar; Pierce, Lynda; and Smith, James C., "Part 4: Human Nature Theories of Motivation" (2018). *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. 4. <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/4>
- Meyer, J.P., & Herscovitch, J. (2001). Commitment in the workplace, Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morgan, J. (2015). Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. *Forbes*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Mravikné Homolya B., & Sebők M. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 56–70.
- Homolya B., & Sebők M. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás köz-forgalmú gyógyszertárakban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 56–70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.05>
- Panneerselvam, S. and Balaraman, K. (2022), "Employee experience: the new employee value proposition", *Strategic HR Review*, Vol. 21 No. 6, pp. 201-207.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *STRATEGIC HR REVIEW*, 16(3), 136-141.
- Poór, J., Schottner, K., Frajna, P. A., Hárskúti, J., Kiss, K. D. (2019). VÁLTOZÁSOK AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN A DIGITÁLIS TRANSZFORMÁCIÓ ÚTJÁN EGY MAGYARORSZÁGI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN. *Munkaügyi szemle*, 62(2), 8-14.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. DOI 10.1108/00483480710716704
- Shagholi, R., Hussin, S. (2009). Participatory management: an opportunity for human resources in education. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 1939–1943
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Soni, K., Chawla, R. & Segnar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41-48.
- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és jelentőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439-450.

TOMPOS ANIKÓ – SZŐKE JÚLIA (2020). A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG
ELMÉLETI MODELLJEI ÉS MÉRÉSE in Nemzeti kultúrák érték- és normaközpontú
vizsgálata II. 40-52

Virág, I., Szűcsné, Sz. Zs. (2014). A REJTETT TARTALÉK: AZ ELKÖTELEZETTSÉG.
Munkaügyi szemle, 2014(5), 33-49.

MELLÉKLETEK

1. A szervezeti elkötelezettségre irányuló állítások

Kérem, döntse el a következő oldalon található állításokról, hogy egyetért-e velük vagy sem.

Ha egyetért, az (5)-t, ha inkább egyetért (mint nem), akkor a (4)-t; ha nem tudja eldönteni, hogy egyetért-e vagy sem az adott állítással, akkor a (3)-t karikázza be. Ha hajlik rá, hogy nem, akkor a (2)-t, ha pedig nem ért egyet, akkor a (1)-t karikázza be. Kérdésenként csak egy választ jelöljön meg.

Az állítások vegyesen fejeznek ki pozitív és negatív attitűdöket és véleményeket, mindig azt mérlegelje, hogy mennyire egyezik a véleményével abban a formában, ahogyan a kérdőívben szerepel. Nincsenek „jó” vagy „rossz” válaszok, a valódi és őszinte véleményére vagyok kíváncsi, elsősorban saját személyes tapasztalatai alapján.

Örömmel tölténém a pályafutásom hátralevő részét ennél a szervezetnél.	1	2	3	4	5
Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek.					
A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit.					
Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más szervezetekhez, mint amennyire ehhez kötődöm.					
Ennél a szervezetnél “családtagnak” érzem magam.					
Úgy érzem, hogy érzelmileg kötődöm ehhez a szervezethez					
Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra.					
Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez.					
Úgy érzem, hogy túl kevés egyéb lehetőség áll a rendelkezésemre ahhoz, hogy fontolóra vegyem ennek a szervezetnek az elhagyását.					
Ha elhagynám ezt a szervezetet, annak a kevés negatív következménye közül az egyik az lenne, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség állna a rendelkezésemre					
Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert máshol nincsenek elhelyezkedési lehetőségek.					

Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést.					
Ha most elhagynám a szervezetet, az jelentős személyes áldozatot követelne tőlem.					
Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna.					
Azért nem hagynám el a szervezetet, mert ezzel oly sok mindent elveszítenék.					
Túl nagy mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet.					
Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetenél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök.					
Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz.					
Hiszek abban, hogy az embernek mindig hűségeseznek kell lennie a szervezetéhez, amelynek dolgozik.					
A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni.					
Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak ennél a szervezetenél.					
Ha egy jobb állásajánlatot kapnék egy másik szervezettől, nem érezném helyesnek elhagyni a jelenlegi szervezetemet.					
Arra tanítottak, hogy higgyek abban: fontos érték egyetlen szervezethez hűnek maradni.					
Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetenél maradtak a pályafutásuk jelentős részében.					
Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a „vállalat követe” akar lenni.					

2. A szakmai elkötelezettségre irányuló állítások

Kérem, jelölje be, hogy mennyire ért vagy nem ért egyet az alábbi állításokkal!

- 1- Nem ért egyet
- 2- Inkább nem ért egyet
- 3- Nem tudja eldönteni
- 4- Inkább egyetért
- 5- Egyetért

Hajlandó vagyok nagyon erőfeszítést tenni az elvártnál annak érdekében, hogy sikeressé tegyem a szakmám	1	2	3	4	5
Majdnem bármilyen feladatot elfogadnék annak érdekében, hogy a szakmámmal kapcsolatos területen dolgozhassak tovább					
A személyes és a szakmai értékeket hasonlóknak találom					
Büszkén mesélem másoknak, hogy ennek a szakmának a része vagyok					
Az, hogy tagja vagyok ennek a szakmának a legjobbat hozza ki belőlem és a teljesítményemből is					
Nagyon örülök, hogy ezt a szakmát választottam azok felett, amiket megfontoltam a belépéskor					
Gyakran nehezemre esik egyetérteni a szakmám szabályrendszerével a tagokat érintő fontosabb pontokban R					
Nagyon érdekel a szakma sorsa					
Számomra ez a legjobb szakma, aminek a tagja lehetek					

3. A tudatos elkötelezettségre irányuló állítások

A munkahelyen könnyebben érvényesül az, aki elhiteti másokkal a lojalitását	1	2	3	4	5
Válságos helyzetben megéri elkötelezettebbnek mutatni magunkat a munkahelyünkön, mint amennyire valóban azok vagyunk					
Előfordult már, hogy nagyobb munkahelyi lelkesedést voltam kénytelen saját érdekemben mutatni, mint amit valóban éreztem					
Ha ezzel a munkahelyem elvesztésének kockázatát csökkenthetném, képes lennék mester-kélten viselkedni					
Sosem lennék képes arra, hogy átmenetileg meghamisítsam a munkahelyemhez fűződő érzelmeimet, még ha előnyöm is származna belőle. (R)					
Azért nem gondolkodom munkahelyváltáson, mert nem látok más lehetőséget					
Az őszinte érzelmek a munkahelyen is kivétel nélkül minden esetben fontosabbak a racionális viselkedésnél. (R)					
A munkával vagy munkatársakkal szemben esetenként megjátszott pozitív reakciók a hazugsághoz hasonlíthatók. (R)					
Számomra ez a legjobb szakma, aminek a tagja lehetek					

4. A munkavállalói élményre irányuló állítások

Kérem, jelölje be, hogy mennyire jellemzőek munkahelyére az alábbi állítások!

1-Egyáltalán nem jellemző

2-Inkább nem jellemző

3-Semleges

4-Inkább jellemző

5-Teljes mértékben jellemző

Munkám során ki tudok teljesedni	1	2	3	4	5
Vannak előrelépési lehetőségeim					
Megvan a munka-magánélet egyensúly					
Versenyképes fizetést kapok					
Munkám változatos					
Pontosan ismerem a munkaköröm					
Fizetésen túli juttatásokat kapok					
Vannak továbbképzési lehetőségeim					
Rugalmas a munkabeosztásom					
Úgy érzem elismerik a munkám					
Rendszeres visszajelzéseket kapok					
Könnyen kommunikálok a főnökömmel					
Időszakos teljesítményértékeléseken veszek részt					
Főnököm meghallgatja és próbál segíteni problémáimon					
Egyenlőnek érzem magam					
Nem tapasztalok megkülönböztetést					
Szeretek együtt lenni munkatársaimmal					
Egymást segítve dolgozunk					
Nem félek hibázni					
Kellemes a munkakörnyezet					
Vannak közös programjaink					
Bátran kérek segítséget					

5. Demográfiai kérdések

Az Ön neme:

nő

férfi

Melyik évben született?

Milyen munkát végez Ön?

szellemi

fizikai

Önnek hány év munkatapasztalata van?

<1

1-3

3-5

5-10

10<

Hol dolgozik Ön?

Budapest

Megyeszékhely

Város

Vidék

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

8 általános

Szakközépiskola

Gimnázium

Főiskola

Egyetem

5. A munkavállalói élmény faktorjainak kialakítása az állítások alapján

	Állítás
Szervezeti kultúra	Úgy érzem elismerik a munkám.
	Rendszeres visszajelzéseket kapok.
	Könnyen kommunikálok a főnökömmel.
	Főnököm meghallgatja és próbál segíteni problémáimon.
	Egyenlőnek érzem magam.
	Nem tapasztalok megkülönböztetést.
	Szeretek együtt lenni munkatársaimmal.
	Egymást segítve dolgozunk.
	Kellemes a munkakörnyezet.
	Vannak közös programjaink.

	Bátran kérek segítséget.
<i>Fejlődés</i>	Munkám során ki tudok teljesedni.
	Vannak előrelépési lehetőségeim.
	Munkám változatos.
	Vannak továbbképzési lehetőségeim.
<i>Betöltött pozíció</i>	Megvan a munka-magánélet egyensúly.
	Pontosan ismerem a munkaköröm.
	Rugalmas a munkabeosztásom.
	Önállóságot kapok munkám során.
<i>Fizetés</i>	Versenyképes fizetést kapok.
	Fizetésen túli juttatásokat kapok.
	Időszakos teljesítményértékeléseken veszek részt.