

## A közvetlen munkahelyi felettes megítélése és a munkavállalói lojalitás kapcsolata

Kiss Ágnes – Benyák Anikó  
Széchenyi István Egyetem, Győr

### Bevezetés

A hazai munkaerőpiac helyzetét számtalan tényező befolyásolja. Lényeges, hogy mekkora az aktív munkaképes korú népesség száma a munkaerőpiacon; milyen szociális stratégiák és elvek érvényesülnek és hatnak az emberekre, az életszínvonalra és a jólétre; mekkora a szociális biztonság mértéke; jelen van-e a szakmai és társadalmi mobilitás. A gazdasági tényezőket vizsgálva figyelembe kell vennünk a piaccgazdasági elveket (az emberi erőforrások hatékonysága és a megtérülés), az emberi erőforrások rendelkezésre állását minőségben és mennyiségben egyaránt, a rugalmasságot és racionalitást; és a gazdasági növekedést a kereslet-kínálat viszonylagos egyensúlyának megtartása mellett (Barakonyi–Szellő 2016).

A munkahelyi beillesztést korábban kizárólag HR-feladatként határozták meg (Fekete 1997), napjainkra azonban a kibővült teendők és a feladat komplexitása megköveteli, hogy a vezető is hangsúlyos szerepet kapjon a folyamatban. A bevezetés, illetve beillesztés az elsőrendű vezetői feladatok és menedzseri tevékenységek közé tartozik (Kozák et al. 2016). A jó bevezetés nemcsak a vezetői siker előfeltétele, hanem a vezetői képesség kifejezése és manifesztálódása is.

Erling (2011) szerint a vezetőnek a beillesztéssel kapcsolatosan rövid, közép és hosszú távú feladatai egyaránt vannak. A rövid távú feladatok közvetlenül az új kolléga munkába lépése előtt és a munkába állást követő közvetlen időszakot érintik: ide tartozik a szervezet felkészítése az új munkatárs megjelenésére – a dolgozó helyének előkészítése, illetve kiválasztása, a munkaeszközök biztosítása és beszerzése, a szükséges iratok és dokumentumok HR-osztállyal való közös előkészítése. A rövid távú feladatok köre rendkívül összetett, az idő rövidege ellenére a komplexitását célszerű megőrizni.

A dolgozók elégedettségét leginkább Nemes és Szlávicz (2011) kutatása szerint a vezetők hatékony munkája, következetessége és dolgozóközpontúsága határozza meg. Véleményük szerint hazánkban a beosztottak vezetőjük iránti tisztelete, elégedettsége a vezetők hatékony munkája és dolgozóközpontúsága eredményeképpen alakul ki. Úgy vélik, hogy a hazai vezetőkre is kettős feladat hárul, egy időben kell figyelniük a munkafolyamatokra és az általuk vezetett beosztottakra, tehát ugyanakkor kell pozitív hatást gyakorolni a szervezet sikerességére és a dolgozók elégedettségére is.

Kozák et al. (2016) vizsgálatai alapján a vezető segítő tevékenysége és az új belépők lojalitása között összefüggés tapasztalható. Azok az új belépők, akik jobban meg vannak elégedve vezetőjük segítő tevékenységével, azok nagyobb arányban vallották magukat lojálisnak és elkötelezettnek a szervezet irányába. Ez a tény hangsúlyozza, hogy mentor hiányában az új belépők munkahelyi beillesztésében – természetesen a munkacsoport és a közvetlen kollégák mellett – a közvetlen szakmai vezető szerepe és felelőssége rendkívüli jelentőséggel bír.

A munkáltató számára fontos a **munkavállalói** magatartás vállalati kultúrához illeszkedő alakítása, a **munkavállalók** megnyerése, **lojalitásuk**, elköteleződésük elnyerése és megtartása. Erre lehetősége van önállóan is, de a vezetés és szervezés, az emberierőforrás-menedzsment eszközrendszerének felhasználásával:

- *Hierarchikus, hatalmi eszközök:* a vezetés saját szervezeti eszközeivel éri el, hogy a munkavállalók teljesítsék az elvárásokat és célkitűzéseket. Tisztában kell lenni azzal, hogy ebben az esetben a munkavállalók érdekei nem minden esetben azonosak ezzel, de az érdekellentétet lehet ellensúlyozni, részben hatalmi, ellenőrzési, fegyelmezési eszközökkel, részben pedig a szervezet munkaerőpiaci pozíciójára és helyzetére alapozva, hiszen a dolgozóknak az alternatív lehetőségek hiányával egyenes arányban nő az adott esetben kényszerű lojalitás.
- *Szervezeti eszközök, munkarendszer-alakítási megoldások:* a munkahelyi magatartás alakítását, az azonosulást a vállalati értékekkel, célkitűzésekkel és normákkal a munkavállalók oldaláról szinte észrevétlenül válthatja ki a vállalati kultúra, illetve munkaszervezési megoldásokból adódó helyzetek, amelyben a munkavállalókat bevonják minőségi, fejlesztési, ellenőrzési feladatokba, teamekbe és projektekbe.
- *Egyéni alkuk:* a kollektív szerződés a szakszervezet pozíciójából és tárgyalási erejétől függően képes lehet a munkavállalók számára meghatározott előnyök elérésére, míg ha „csak” egyedi esetekkel áll szemben a munkáltató, akkor inkább képes a számára kedvezőbb feltételrendszert elérni.
- *Kommunikáció, a „hang”:* ha a munkáltató figyelmet fordít a munkavállalók véleményére, „hangjára”, és érdemben reagál is arra, akkor képes lehet a munkavállalói igényeket, érdekeket is figyelembe vevő munkahelyi feltételeket, körülményeket és feltételrendszert kialakítani
- *Az EEM szinte minden funkciója* alkalmas arra – ha a vezetőség azt úgy szeretné működtetni –, hogy megnyerje a munkavállalókat, kialakítsa a lojalitást, kiváltsa belőlük a megfelelő teljesítményt, azonosulást, ragaszkodást a szervezethez. A toborzásnál kínálhat a munkaerőpiacon megszokottnál jobb alkalmazási feltételeket, a bérezésnél ösztönző lehetőségeket, a karrierpályában előrelépési esélyeket stb. (Karoliny–Poór 2017).

A témával foglalkozó szakirodalomban a munkavállalói lojalitás területén kétféle motívumot különböztetnek meg: az első a racionális-funkcionális motívum, amelyet azok a munkavállalók fejeznek ki, akik pénzügyi vagy jogi okokból nem akarják vagy nem tudják elhagyni a szervezetet, a második típus azokra a munkavállalókra vonatkozik, akiknek a lojalitása érzelmi alapokon nyugszik, saját értékrendjük alapján alakul ki, és a munkahelyi önmegvalósítással és az elégedettség érzésével van szoros összefüggésben.

A munkavállalói lojalitás két dimenzióját is kiemelhetjük: a külső (viselkedéssel összefüggő), amely abban nyilvánul meg, hogy más, kedvezőbb és versenyképesebb lehetőségekről is lemondanak a jelenlegi munkahelyük egyidejű ajánlata miatt, és a belső (érzelmi), amely a szervezettel való azonosulásból áll (Lipka et al. 2014).

A lojalitást gyakran azonosítják más fogalmakkal is, így a szervezeti elkötelezettséggel (Bloemer et al. 2006) vagy a szervezetben maradásnak vagy a szervezet elhagyásának szándékával (Otto–Mamatoglu 2015).

## 1. Kutatási cél, módszertan és adatok

A szakirodalmi áttekintés alapján a következő kutatási célok támogatták a hipotézisek meghatározását. A fő kutatási cél a munkavállalói lojalitás és a közvetlen munkahelyi vezető megítélése, a munkavállalók által fontosnak tartott vezetői tulajdonságok, valamint a kapcsolódó hozzájáruló tényezők vizsgálata. A tanulmány a munkavállalók lojalitása, a közvetlen munkahelyi felettes és a fontosnak tartott vezetői tulajdonságok közötti kapcsolatot vizsgálja. Elemezzük, hogy mely vezetői tulajdonságok járulnak hozzá a munkavállalók lojalitásához és következésképpen a megtartásához. Azt is vizsgáljuk, hogy a beillesztés során mutatott vezetői gyakorlatok hogyan támogatják a munkavállalók megtartását. Ezért a kutatási célkitűzésből a következő hipotézisek következnek:

H1: A munkavállalók lojalitása és a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség összefügg a munkahelyen eltöltött idő hosszával.

H2: A magasabb szintű lojalitással rendelkező munkavállalók elégedettebbek a közvetlen munkahelyi vezetőjükkel.

## 2. Adatgyűjtés

Egy komplex kutatás részeként a vizsgálatot a 2023. szeptember és 2024. június közötti időszakban végeztük. A válaszadók mintáját hozzáférési és hólabda módszerrel kerestük meg. A felmérésben való részvétel önkéntes és anonim volt. Az etikai és GDPR előírásoknak megfelelően a kérdőívben nem szerepeltek a válaszadók azonosítására alkalmas személyes adatok. A felmérés online zajlott. A kérdőív értelmezhetőségének ellenőrzése érdekében 10 válaszadót kértünk fel a kérdések megválaszolására. Mivel nem merültek fel értelmezhetőségi problémák, a felmérést változtatás nélkül indítottuk el.

## 3. Módszer

Egy saját fejlesztésű online kérdőívet terveztünk a szakirodalmi áttekintés és a korábbi kutatások alapján. Az alkalmazott kérdőív két részből állt:

1. Szervezeti és interjúalany-azonosítás, lojalításra vonatkozó felmérés: adatfelvételi lap, amely a szervezet nevére, illetve a válaszadó személyes adataira kérdez rá: neme, kora, beosztása, munkaköre, legmagasabb iskolai végzettsége, szervezetnél eltöltött ideje, munkahely-változtatásainak száma, eddigi munkahelyeinek jellege, munkahely-változtatásra vonatkozó esetleges szándéka, lojalitása és elköteleződése a jelenlegi szervezetéhez
2. Szakmai kérdőív: úgy került összeállításra, hogy a megkérdezettek véleményét a következő témakörök mentén vizsgálni lehessen:
  - a. az emberierőforrás-menedzsment funkcióinak beillesztési folyamatban betöltött súlya és fontossága, adott esetben sorrendje,
  - b. a közvetlen munkahelyi felettes személye és tevékenysége a beillesztési folyamat során,
  - c. a vezetői tulajdonságok fontossága és megítélése.

A válaszadóknak összesen 19 kérdésre kellett válaszolniuk. A kérdések zárt kérdések voltak, metrikus és kategorikus változókon alapultak. A metrikus változók esetében Likert-skálát használtunk. A kérdőív megbízhatóságának tesztelése érdekében 10 válaszadóból álló véletlenszerű csoport válaszolt a kérdésekre. Mivel a többi válaszadóhoz hasonló eredményeket adtak, a kutatók elfogadták a kérdések megbízhatóságát.

## 4. Minta

A válaszadók száma összesen 1486 fő volt. 117 válaszadót kizártunk, mivel ők önfoglalkoztatóként, egyéni vállalkozóként vagy megbízási szerződés alapján munkát végzőként jelölték meg a munkájukat. E válaszadók kizárásának oka az volt, hogy önfoglalkoztatói státuszuk miatt visszajelzéseik nem alkalmasak a lojalitást és a közvetlen munkahelyi feletttest vizsgálati kutatási célra. Így a felmérés mintája 1369 résztvevő volt. A kérdőív első részében a válaszadók jellemzőire vonatkozó kérdések szerepeltek, mint például nem, életkor, végzettség, pozíció és a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő. A minta sajátosságait az 1. táblázat foglalja össze:

Specifics	Kategória	N=1369	%
<b>Nem</b>	Férfi	456	33.31
	Nő	913	66.69
<b>Generáció (születési dátum)</b>	1960 előtt	20	1.46
	1961–1979	406	29.66
	1980–1999	783	57.2
	2000 után	160	11.69
<b>Legmagasabb iskolai végzettség</b>	Általános iskola vagy alatta	17	1.24
	Gimnázium	109	7.96
	Szakképző iskola	93	6.79
	Szakközépiskola	109	7.96
	Technikum	40	2.92
	Felsőfokú szakképesítés	172	12.56
	Főiskola (BA/BSc)	586	42.8
	Egyetem (MA/MSc)	225	16.44
Posztgraduális képzés	18	1.31	
<b>Pozíció</b>	Beosztott	1097	80.13
	Alsóvezető	81	5.92
	Középvezető	136	9.93
	Felsővezető	55	4.02
<b>Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén</b>	Kevesebb, mint 3 hónap	97	7.09
	3–6 hónap	96	7.01
	6–12 hónap	161	11.76
	1–2 év	213	15.56
	2–3 év	171	12.49
	Több, mint három éve	631	46.09

1. táblázat: A kutatási minta sajátosságai  
Forrás: saját szerkesztés

A mintában nem voltak az 1925–1943 között született „néma generáció” és a 2010 után született „Alfa-generáció” képviselői, ezért nem szerepelnek az elemzésben. A válaszadók többsége, 66,69%-a nőnek, 456-an pedig férfinak vallották magukat, ami a teljes minta 33,31%-át teszi ki. A minta kormegoszlása azt mutatja, hogy a többség, 57,2% (783 fő) az 1980–1992 között született „Y-generációhoz” tartozik, ebből 508 nőnek és 275 férfinak vallotta magát. Ezt követi az „X-generáció” az 1961–1979 között született válaszadók 29,66%-ával (406 fő). Míg a 2000 után született válaszadók jóval kevesebben voltak – a teljes minta 11,69%-a (160 fő) –, akik a „Z-generációt” és a „baby boomer” generációt – az 1960 előtt születetteket – képviselik 1,46%-kal (20 fő).

A minta többsége felsőfokú végzettséggel, főiskolai (42,8%) vagy egyetemi (16,44%) diplomával rendelkezik. A pozíciót tekintve a minta 80,13%-a (1097 fő) beosztott, 768 nő és 329 férfi. Míg a középszintű vezetők (9,93%), az alacsonyabb szintű csapat- vagy csoportvezetői pozícióban lévő vezetők (5,92%) és a felsővezetők (4,02%) kevésbé képviseltetik magukat a mintában. A válaszadók szolgálati ideje azt mutatja, hogy a többség – 46,09% (631 vezető) – több, mint 3 éve van a jelenlegi munkahelyén, közülük 400-an nőként, 231-en pedig férfiként azonosíthatók.

## 5. A munkavállalók lojalitása és a közvetlen munkahelyi vezetővel való elégedettség és a munkahelyen eltöltött idő összefüggései

A munkahelyen eltöltött idő kapcsolatát a lojalitással és a közvetlen vezető megítélésével korrelációvizsgálattal elemeztük.

A szignifikanciaszintet  $p = 0,05$ -ben határoztuk meg, ami azt jelenti, hogy 5%-os kockázatot vállalunk a nullhipotézis téves elutasítására. A szabadsági fok  $f = n - 1 = 9$ . Ennek alapján a kritikus  $t$ -érték  $t_{p,0,05} = 1,833$ .

	<i>Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyen</i>		<i>Lojalitás szórás</i>	<i>Átlag vezető szórás</i>
Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyen		1		
Lojalitás szórás	0,129936506		1	
Átlag vezető szórás	-0,093190087	0,333756496		1

2. táblázat: Korrelációvizsgálat a lojalitás és munkahelyi vezető megítélésének kapcsolatára

Forrás: saját szerkesztés

## 6. A munkahelyen eltöltött idő, mint változó vizsgálata

Az idő és a lojalitás kapcsolatára a számított  $|t| = 4,8452$ , míg az idő és a vezető megítélése közötti kapcsolatra  $|t| = 3,4606$ . Mindkét érték meghaladja a kritikus  $t_{0,05} = 1,833$  értéket, így a kapcsolat mindkét esetben szignifikánsnak tekinthető.

A korreláció azonban gyenge: az idő előrejelző ereje mérsékelt a lojalításra és a vezető megítélésére. Mindazonáltal az eredmények arra utalnak, hogy minél hosszabb ideje dolgozik valaki a szervezetnél, annál lojálisabb, és – bár csak kis mértékben – annál kedvezőbben ítéli meg közvetlen felettesét.

Ennek alapján a hipotézist elfogadjuk: a munkahelyen eltöltött idő statisztikailag szignifikáns kapcsolatban áll a lojalitással és a vezető megítélésével.

## 7. Lojalitás és a közvetlen munkahelyi vezető megítélése

A lojalitás és a közvetlen munkahelyi vezető közötti kapcsolatot klaszterelemzéssel, korrelációs és varianciaelemzéssel vizsgáltuk. Klaszterelemzést végeztünk a válaszadók a közvetlen munkahelyi vezető megítélése és a 2. hipotézisben meghatározott, saját maguk által meghatározott lojalitásuk közötti kapcsolat vizsgálatára. A lojalitási értékek szintje alapján a válaszadókat 3 csoportba soroltuk, ahol a klaszterező változókat „lojálisnak”, „mérsékelt lojálisnak” és „nem lojálisnak” neveztük el. A válaszadók közvetlen munkahelyi vezetőjükről alkotott véleményét egy ötfokozatú Likert-skálán kérdeztük, ahol az 1 az „egyáltalán nem”, az 5 pedig a „feltétlenül” jelzöt jelentette.

A vizsgált vezető tulajdonságok az alábbiak voltak:

- bevonja a munkavállalót a szervezeti folyamatokba,
- elismeri a jól végzett munkát,
- képviseli a munkavállalói érdekeket,
- képviseli a szervezeti érdekeket,
- kompetens, szakmailag hozzáértő,
- közvetlen és barátságos,
- laza és rugalmas,
- lehetőséget ad az önálló döntéshozatalra,
- nyílt és egyenes,
- pártatlan és objektív.

A Likert-skálát a könnyebb értelmezés érdekében átkódoltuk hárompontos skálára, és három kategóriát alakítottak ki: „Elégedett”, „Közömbös” és „Elégedetlen”.

1. klaszter: hűséges munkavállalók: a jelenlegi munkahely elhagyásának szándéka nagyon alacsony.

2. klaszter: Mérsékelten lojális alkalmazottak: a munkavállalók nagy része munkahelyet szeretne váltani, vagy nem tudja, a maradási szándék mérsékelten alacsony.

3. klaszter: Nem lojális alkalmazottak: a távozási szándék magas.

Az eredmények azt mutatják (3. táblázat), hogy a lojálisnak vallott munkavállalók 78%-a elégedett a közvetlen munkahelyi vezetőjével. Azok a munkavállalók, akik elégedetlenek a vezetőjükkel (5%) és azok, akik közömbösen ítélik meg (17%), kevésbé képviseltetik magukat az 1. klaszterben. A 2. klaszter munkavállalói mérsékelten lojálisnak vallják magukat a munkahelyükhöz, azonban azok a munkavállalók, akik elégedettek a közvetlen munkahelyi vezetőjükkel, a legnagyobb arányban képviseltetik magukat (51%). A 3. klaszterben a munkahelyi vezető megítélése szinte azonos arányban képviselteti magát.

Vezetővel való elégedettség	Lojalitás szintje					
	1. klaszter		2. klaszter		3. klaszter	
	Lojális		Mérsékelten lojális		Nem lojális	
	fő	%	fő	%	fő	%
‘Elégedetlen’	26	5%	98	14%	49	33%
‘Közömbös’	92	17%	242	35%	51	34%
‘Elégedett’	414	78%	348	51%	49	33%
Total	532		688		149	

3. táblázat: Keresztábra-elemzés a vezetővel való elégedettség és a lojalitás között

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés alapján az a következtetés vonható le, hogy azok a munkavállalók, akik lojálisak vagy mérsékelten lojálisak a munkahelyükhöz, nagyobb valószínűséggel elégedettebbek a közvetlen munkahelyi vezetőjükkel.

A munkahelyváltási szándék, mint kategorizált változó és a lojalitás szintje közötti kapcsolat vizsgálatára varianciaelemzést alkalmaztunk.

ÖSSZESÍTÉS						
Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia		
Elégedett	811	3163	3,900123305	1,475197516		
Közömbös	385	1237	3,212987013	1,444101732		
Elégedetlen	173	473	2,734104046	1,673074338		
VARIANCIAANALÍZIS						
Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték	F krit.
Csoportok között	258,1842621	2	129,092131	86,55932315	4,0363E-36	3,002311737
Csoporton belül	2037,213839	1366	1,491371771			
Összesen	2295,398101	1368				

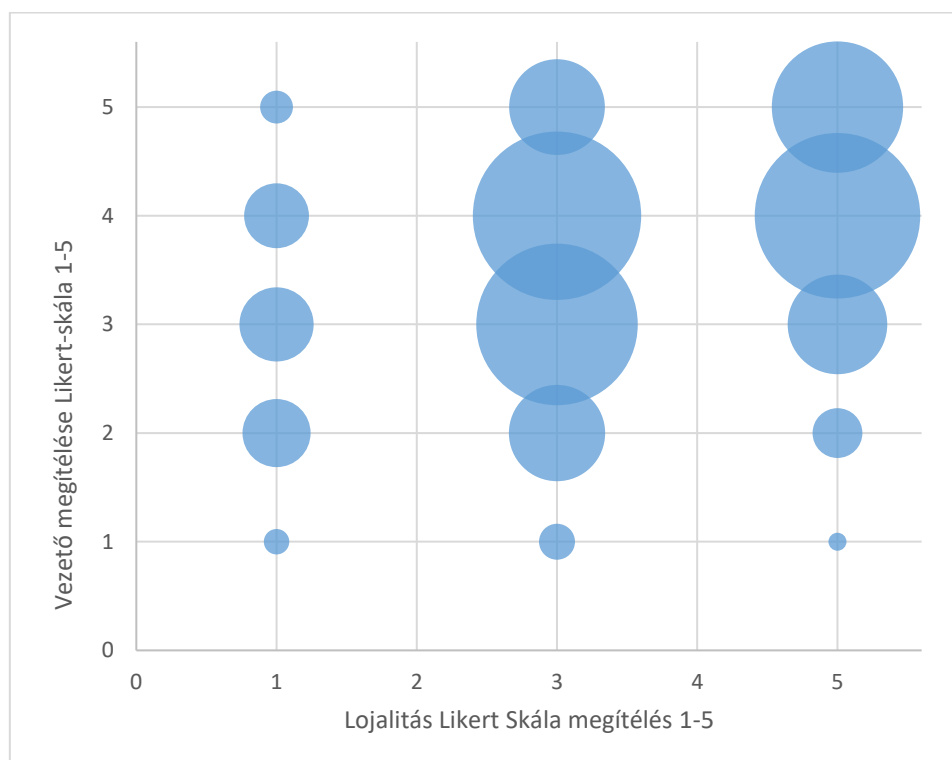
4. táblázat: Varianciaanalízis a munkahelyváltási szándék és lojalitás szintje közötti kapcsolat vizsgálatára

Forrás: saját szerkesztés

A szignifikanciaszintet  $p = 0,05$ -ben határoztuk meg, ami azt jelenti, hogy 5%-os kockázatot vállalunk a nullhipotézis téves elutasítására. A szabadsági fok  $f = n - 1 = 9$ , így a megfelelő kritikus t-érték a t-eloszlás alapján  $t_p = t_{0,05} = 1,833$ .

Az ANOVA eredményei alapján a lojalitás szintje szignifikánsan eltér az egyes munkahelyváltási szándék kategóriák között ( $F = 86,56$ ;  $p < 0,001$ ). Az „Elégedettek” csoport átlaglojalitása a legmagasabb (3,90), a „Közömbösekek” közepes (3,21), míg az „Elégedetleneké” a legalacsonyabb (2,73). Ez megerősíti, hogy a munkahelyváltási szándék erősen összefügg a lojalitás szintjével.

A korrelációelemzés rámutatott, hogy a lojalitás és a közvetlen vezető megítélése között gyenge, de szignifikáns kapcsolat áll fenn ( $k = -0,33$ ;  $|t| = 13,09$ ;  $p < 0,05$ ). Ez azt jelenti, hogy a magasabb lojalitás általában együtt jár a vezető kedvezőbb megítélésével, ugyanakkor a kapcsolat nem erős.



1. ábra: A lojalitás és a munkahelyi vezető megítélése közötti kapcsolat  
Forrás: saját szerkesztés

A lojalitás és a munkahelyi vezető megítélése között gyenge összefüggés van, ami azt jelenti, hogy minél lojálisabbak a munkavállalók, annál jobban ítélik meg a munkahelyi vezetőjüket. Ezért az adott mintán végzett tesztelés eredményeként a 2. hipotézis elfogadásra került, és a következő tézis került megfogalmazásra.

2. tézis: A magasabb lojalitású munkavállalók megítélése a közvetlen munkahelyi vezetőjük iránt magasabb.

Ez úgy értelmezhető, hogy a magasabb szintű lojalitással rendelkező munkavállalók jobban ítélik meg a munkahelyi vezetőjüket, következésképpen a munkahelyi vezető megítélése a lojalitás jó előrejelzőjének tekinthető.

## Összegzés

Megállapítható, hogy a vezetők kulcsfontosságú szerepe van abban, hogy a munkavállalók lojálisak legyenek a vállalathoz. A lojalitás nem csupán egy érzés, hanem olyan viselkedés, amely a munkavállaló elkötelezettségét tükrözi a szervezet céljai iránt. A vezető által teremtett

léggör, az ő viselkedése és döntései jelentősen befolyásolják, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat értékelve és motiváltnak.

A vezető a legfontosabb szerepmodell a szervezetben. Ha ő is lojális a céges értékekhez, a munkatársaihoz és a vállalat céljaihoz, akkor a munkavállalók is hajlamosabbak lesznek követni a példáját. A rendszeres, őszinte és átlátható kommunikáció elengedhetetlen a bizalom kialakításához. A munkavállalóknak tudniuk kell, hogy mi történik a vállalatban, és hogy a vezető számít a véleményükre.

A munkavállalók értékelése és elismerése a leghatékonyabb motivációs eszközök közé tartozik. Ha a vezető felismeri és elismeri a munkatársai teljesítményét, akkor azok nagyobb valószínűséggel lesznek lojálisak a vállalathoz.

A munkavállalók szeretnék fejlődni és új kihívásokkal szembesülni. A vezetőnek támogatnia kell a munkatársai szakmai fejlődését, és lehetőséget kell biztosítania arra, hogy új feladatokat vállaljanak.

A rendszeres visszajelzés segít a munkavállalóknak abban, hogy tisztában legyenek azzal, hogy hol tartanak, és hogy mit kell tenniük a fejlődés érdekében.

A vezetőnek olyan munkakörnyezetet kell teremtenie, ahol a munkavállalók jól érzik magukat, és szívesen dolgoznak. A pozitív munkahelyi léggör növeli a munkavállalói elégedettséget és a lojalitást.

A lojalitás számos előnyt hordoz a vállalat számára: csökkentett fluktuáció, melyet a fenti kutatás is megerősít: minél hosszabb ideje van valaki egy szervezetnél, annál nagyobb a lojalitása. A lojális munkavállalók általában jobban teljesítenek, és nem utolsó sorban a legjobb reklámhordozók a vállalat számára.

A vezetőnek kulcsfontosságú szerepe van a lojalitás kialakításában a munkahelyen. Az ő viselkedése, döntései és a munkatársaival való kapcsolata jelentősen befolyásolják, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat értékelve és motiváltnak. A lojalitás pedig hosszú távon a vállalat sikerének egyik legfontosabb tényezője.

## Irodalom

- Barakonyi E.–Szellő J. 2016. A munkaügyi közigazgatás változásai a Magyar Program tükrében. *Pro publico bono – Magyar Közigazgatás* 2: 152-161.
- Bloemer, J.–Odekerken-Schröder, G. 2006. The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing* 24(4): 252-264.
- Fekete I.–Fruttus L.–Nemeskéri Gy.–Pintér Zs.–Zsoldos M. 1997. *A személyzeti osztály*. Budapest: KJK.
- Karoliny M.–Poór J. 2017. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Kozák A.–Móré M.–Szabó Gy. 2016. A vezető szerepe a munkahelyi beillesztésben: gondolatok egy Észak-Alföld régióban végzett kutatás tükrében. *TAYLOR* 8(3): 28-35.
- Lipka, A.–Waszczak, S.–Winnicka-Wejs, A. 2014. Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation in an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management* 17: 25-46.
- Otto, K.–Mamatoglu, N. 2015. Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *Journal of Psychology* 149: 193-218.
- Poór J.–Szabó K.–Kömüves Zs. S.–Szabó-Szentgróti G.–Dajnoki K.–Pató G.–Szűcs B.–Szabó Sz. (szerk.) 2022. *Kilábalás – Újranyitás – Növekedés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Sebők M. (szerk.) 2018. *A munka világa a 21. század elején*. Budapest: Saxum Kiadó.