PANNON EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



NÉMETH MARIETTA

A dolgozói lojalitás többdimenziós vizsgálata a magyarországi luxusszállodákban - szervezeti tényezők hatásai

DOI:10.18136/PE.2026.1008

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető: DR. GYURÁCZ-NÉMETH PETRA

Képzési forma: költségtérítéses

Veszprém, 2026

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRÁK JEGYZÉKE 4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE 5
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE 6
KIVONAT 8
ZUSAMMENFASSUNG 9
ABSTRACT 10
1 Bevezetés 11
1.1 A kutatási téma aktualitása és jelentősége 11
1.2 Munkaerőpiaci kihívások a szállodaiparban 13
1.3 A kutatási probléma meghatározása és tudományos relevanciája 14
1.4 A kutatás célkitűzései, kutatási kérdései és hipotézisei 15
1.4.1 A kutatás központi kérdése és alkérdései 16
1.4.2 A hipotézisek megfogalmazása és csoportosítása 17
1.5 A kutatási modell bemutatása és összefoglalása 21
2 Szakirodalmi áttekintés és elméleti háttér 23
2.1 A dolgozói lojalitás elméleti megközelítéseinek kritikai szintézise 23
2.1.1 A lojalitás és a szervezeti elkötelezettség elhatárolása 24
2.1.2 A dolgozói lojalitás dimenziói és szervezeti szintjei 26
2.1.3 Az elkötelezettség szerepe a lojalitás kialakulásában 27
2.2 A dolgozói lojalitás mérésének elméleti modelljei 28
2.2.1 A Meschke-féle „Employee Loyalty Scale” 29
2.3 A dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők 30
2.3.1 Szervezeti tényezők szerepe a dolgozói lojalitás alakulásában 31
2.3.2 Munkakörnyezeti tényezők szerepe a dolgozói lojalitás alakulásában 32
2.3.3 Munkahelyi leterheltség szerepe a lojalitás alakulásában 33
2.4 A dolgozói lojalitás differenciáló és moderáló tényezői 34
2.4.1 A lojalitás moderátora: karrierszakasz 34
2.4.2 A lojalitás további moderátora: munkakör 37
2.4.3 A versengő lojalitás jelensége a szervezeti kötődésben 38
2.5 A luxusszállodai kontextus sajátosságai 39

2.5.1 Működési specifikumok ... 39
2.5.2 KPI-mutatók és teljesítménymenedzsment ... 41
2.6 A dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők integrált elméleti modellje ... 43
2.7 Kutatási rés és a disszertáció pozicionálása ... 44
3 A kutatás módszertani alapjai ... 46
3.1 Kutatási paradigma, design és módszertani megközelítés ... 46
3.2 A kutatás célpopulációja és mintavételi kerete ... 47
3.3 A mérőeszköz kiválasztása és adaptációja ... 48
3.4 A kérdőíves minta jellemzői és módszertani értékelése ... 48
3.5 A kvantitatív kutatás mérőeszközének validálása ... 50
4 A kvantitatív adatfeldolgozás és elemzés módszertana ... 52
4.1 A kérdőív mérési struktúrája és a látens változók képzése ... 52
4.1.1 A lojalitás három fő dimenziója ... 53
4.1.2 A lojalitásmérés kiegészítő dimenziói ... 53
4.2 Adatfeldolgozás és elemzési eljárások ... 54
4.2.1 Skálaképzés-és megbízhatóság-vizsgálat ... 54
4.2.2 Az exploratív faktoranalízis alkalmazásának indoklása ... 56
4.2.3 Az exploratív faktoranalízis eredménye ... 57
4.2.4 A faktorok értelmezése és elnevezése ... 58
4.2.5 A végleges skálák képzése ... 59
4.3 Statisztikai elemzési eljárások ... 61
4.3.1 Eloszlásvizsgálat és parametrikus eljárások alkalmazhatóságának igazolása ... 61
4.3.2 Korrelációszámítás ... 63
4.3.3 Csoportösszehasonlító vizsgálatok ... 64
5 A kvantitatív kutatás eredményei ... 67
5.1 A kvantitatív kutatás eredményeinek összegzése a hipotézisek tükrében ... 67
5.2 A lojlaitás szerkezeti és kapcsolati dimenziói ... 67
5.3 Munkavállalói csoportkülönbségek és szervezeti sajátosságok ... 68
5.4 Összegzés a központi kutatási kérdés tükrében ... 69
5.5 Összegzés a Meschke-féle kutatás eredményeinek integrálásával ... 70
6 Kvalitatív kutatási szakasz és eredményei ... 71
6.1 A kvalitatív kutatás módszertani megalapozása ... 71
6.1.1 A kvalitatív és kvantitatív kutatási szakasz kapcsolódása ... 72
6.1.2 A kvalitatív kutatás módszertana és az esettanulmányok elemzési kerete ... 73

6.1.3 Az interjúk kérdésstruktúrája és a kvalitatív adatgyűjtés 74
6.2 A kvalitatív kutatás empirikus megvalósítása 76
6.2.1 Az adatfeldolgozás és kódolás folyamata 76
6.2.2 Kódolási eljárás és kódrendszer kialakítása 77
6.3 Kereszt-eset elemzés 78
6.3.1 Kereszt-eset összehasonlító elemzés (Hotel_1 – Hotel_4) 80
6.3.2 Komplex kereszt-eset elemzés (Hotel_1 – Hotel_6) 81
7 Következtetések és a kutatás értékelése 83
7.1 Szakirodalmi összegzés és elméleti keret 83
7.2 A primer kutatás eredményeinek összegzése 84
7.3 A hipotézisek integrált értelmezése 85
7.3.1 A lojalitás többdimenziós jellegének vizsgálata (*H1*) 85
7.3.2 A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás kapcsolata (H2) 86
7.3.3 A munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolata (*H3*) 87
7.3.4 Operatív és nem operatív munkavállalók közötti különbségek (*H4*) 88
7.3.5 Karrierszakaszok közötti különbségek vizsgálata (*H5*) 89
7.3.6 A kvantitatív és a kvalitatív eredmények integrált értelmezése 90
7.4 A kutatási kérdések megválaszolása 93
7.4.1 Dolgozói lojalitás komplex fogalmának értelmezése (*K1*) 93
7.4.2 A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás kapcsolata (*K2*) 94
7.4.3 A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás kapcsolata (*K3*) 95
7.4.4 Különbségek feltárása – operatív és nem operatív munkakörök (*K4*) 96
7.4.5 Különbségek feltárása – korai, középső, késői karrierszakasz (*K5*) 96
7.4.6 Dolgozói lojalitást, megtartást befolyásoló tényezők (*K6a & K6b*) 97
7.4.7 Kvantitatív és kvalitatív eredmények integrálása 98
7.5 Tudományosan új és újszerű eredmények összegzése 99
7.6 Gyakorlati implikációk 103
7.7 Kutatás korlátai 104
7.8 További kutatási irányok 106
7.9 Befejezés, összegzés 107
8 Irodalomjegyzék 110
9 Melléklet 135

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A komplex kutatási keretrendszer összefoglaló, Saunders-szemléletű modellje 21
2. ábra: A generációs különbségek moderáló szerepe 35
3. ábra: Dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők integrált modellje 44
4. ábra: Végleges skálák korrelációs mátrixa 63
5. ábra: Dolgozói lojalitás többszintű, integrált értelmezési kerete 91

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek hierarchikus rendszere 19
2. táblázat: Kutatási stratégia a kutatási célok, hipotézisek, kutatási kérdések tükrében 22
3. táblázat: Lojalitás, elégedettség, elkötelezettség, rokon fogalmak kapcsolatrendszere 25
4. táblázat: A kutatási rés strukturált összegzése 45
5. táblázat: Látens változók Cronbach-alfa értékei és minősítése 55
6. táblázat: Végleges skálák számított Cronbach-alfa értékei 61
7. táblázat: A hipotézisek és tézisek összefoglalása 92
8. táblázat: A disszertáció tudományosan új és újszerű eredményeinek összegzése 101

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. melléklet: Front és back office munkakörök a szállodaiparban 135
2. melléklet: A luxus fogalmának fő dimenziói a nemzetközi szakirodalomban..... 137
3. melléklet: Luxus dimenziói időrendi sorrendben a nemzetközi szakirodalomban 138
4. melléklet: Öt klaszter az európai „luxus hotel” címszavakat tartalmazó publikációkban . 139
5. melléklet: A kritikus sikertényezők rendszere luxusszállodai vetületben..... 140
6. melléklet: KPI-mutatók rendszere és lojalitási összefüggései 141
7. melléklet: Szállodák kategorizálása (1*-5* kategóriák követelményei)..... 142
8. melléklet: 2021. évben az ötcsillagos szállodák szobáinak és alkalmazottainak száma intézményenként (6 szálloda, A-tól F-ig jelölve)..... 143
9. melléklet: 2025. évben az ötcsillagos szállodák szobáinak és dolgozóinak száma intézményenként (19 szálloda, 1-től 19-ig jelölve)..... 144
10. melléklet: 2025. évben az ötcsillag superior minősítésű szállodák szobáinak és munkavállalóinak létszáma intézményenként (14 szálloda, 20-tól 33-ig jelölve) 144
11. melléklet: A magyarországi ötcsillagos és ötcsillag superior szállodák kapacitás- és dolgozói létszámváltozása (2021–2025) 145
12. melléklet: A kutatási mérőeszköz fordítási protokolljának és szállodaipari adaptációjának folyamatábrája..... 145
13. melléklet: Magyar nyelvű kérdőív (Meschke-féle kutatás alapján)..... 146
14. melléklet: Cronbach-alfa értékek kritériumai..... 154
15. melléklet: Faktoranalízis alkalmazhatósága – KMO-index 154
16. melléklet: Az EFA során feltárt faktorok által magyarázott variancia..... 154
17. melléklet: EFA-elemzés eredménye a szervezeti lojalitás (LoytoOrg) skála vonatkozásában 155
18. melléklet: A szervezeti lojalitás (LoytoOrg) könyökdiagram ábrája 155
19. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat az első látens változó esetében 156
20. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a második látens változó esetében..... 158
21. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a harmadik látens változó esetében 160
22. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a negyedik látens változó esetében..... 162
23. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat az ötödik látens változó esetében 164
24. melléklet: Végleges skálák leíró statisztikai mutatói 166
25. melléklet: LoytoOrg_final skála hisztogramja és a Q–Q plot..... 166
26. melléklet: Student-féle t-próba eredménye a végleges skálák esetében..... 167

27. melléklet: Félig strukturált General Manager interjú vázlata 167
28. melléklet: Félig strukturált „régi” szállodai dolgozó interjú vázlata 169
29. melléklet: Félig strukturált „új” szállodai dolgozó interjú vázlata 172
30. melléklet: Az első vizsgált szálloda (Hotel_1) kvalitatív esettanulmánya 174
31. melléklet: A második vizsgált szálloda (Hotel_2) kvalitatív esettanulmánya 179
32. melléklet: A harmadik vizsgált szálloda (Hotel_3) kvalitatív esettanulmánya 183
33. melléklet: A negyedik vizsgált szálloda (Hotel_4) kvalitatív esettanulmánya 187
34. melléklet: Az ötödik vizsgált szálloda (Hotel_5) kvalitatív esettanulmánya 191
35. melléklet: A hatodik vizsgált szálloda (Hotel_6) kvalitatív esettanulmánya 194

KIVONAT

A dolgozói lojalitás a szállodaiparban a hatékony szervezeti működés és a versenyképesség meghatározó tényezője, különösen magas szolgáltatási színvonalat igénylő környezetben. A disszertáció központi kutatási kérdése, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkavállalók lojalitását a magyarországi luxusszállodákban, és ezek hogyan jelennek meg a szervezeti működés különböző szintjein. A kutatás célja a lojalitás többdimenziós természetének és referenciapontjainak feltárása, valamint a jelenséget alakító szervezeti, vezetői, munkaköri és egyéni tényezők vizsgálata. Az elméleti keretet a dolgozói lojalitás és a szervezeti elkötelezettség meghatározó megközelítései, valamint a Stephan Meschke-féle lojalitásmodell (2021) jelentették.

A kvantitatív és kvalitatív kutatási szakaszokra épülő vegyes módszertani megközelítés lehetővé tette a magyarországi luxusszállodák munkavállalói lojalitásának komplex vizsgálatát, valamint a kvantitatív elemzésekben feltárt statisztikai összefüggések kvalitatív értelmezését és árnyalását. Az eredmények igazolták, hogy a vizsgált jelenség nem egydimenziós, statikus attitűd, hanem többszintű, relációs és kontextusérzékeny konstrukció, amely a szervezethez, a munkacsoporthoz és a közvetlen vezetőhöz való viszony mentén strukturálódik. E dimenziók ugyanakkor nem függetlenek egymástól, hanem kölcsönhatásban álló rendszert alkotnak. A legfontosabb eredmények szerint a közvetlen vezető kiemelt szerepet tölt be a lojalitás kialakulásában és fenntartásában. A vezetői kommunikáció, a bizalom, a támogatás, az észlelt igazságosság, a visszajelzés és a munkavállalói bevonás közvetítő mechanizmusként kapcsolja össze a szervezeti működést a lojalitás megélésével. A kutatás szerint a munkahelyi leterheltség és a lojalitás között nem egyszerű, lineáris negatív kapcsolat áll fenn, mivel a terhelés hatása a rendelkezésre álló szervezeti és vezetői erőforrások, valamint a munkakörülmények függvényében alakul.

A disszertáció tudományos hozzájárulása, hogy a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodai környezetben integrált, többszintű és relációs rendszerként értelmezi, és a Meschke-féle megközelítést a vezetői közvetítés, a szervezeti tényezők, a munkaterhelés, a munkaköri sajátosságok és a karrierszakaszok együttes figyelembevételével árnyalja. Az eredmények alapján a lojalitás a szervezeti működés érzékeny indikátoraként és tudatosan alakítható szervezeti erőforrásként is értelmezhető, amely a munkavállalók megtartása és a luxusszállodák hosszú távú versenyképessége szempontjából meghatározó.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Mitarbeiterloyalität ist in der Hotellerie ein entscheidender Faktor für effiziente Betriebsabläufe und Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in einem Umfeld mit hohem Serviceniveau. Die zentrale Forschungsfrage der Dissertation lautet, welche Faktoren die Mitarbeiterloyalität in ungarischen Luxushotels beeinflussen und wie sie sich auf verschiedenen Ebenen der organisatorischen Abläufe manifestieren. Ziel der Untersuchung ist, den mehrdimensionalen Charakter und die Bezugspunkte des Phänomens sowie die organisatorischen, führungsbezogenen, arbeitsplatzbezogenen und individuellen Faktoren zu untersuchen. Den theoretischen Rahmen bildeten die Ansätze zur Mitarbeiterloyalität und zum organisatorischen Engagement sowie das Loyalitätsmodell von Stephan Meschke (2021).

Der auf quantitativen und qualitativen Forschungsphasen basierende Mixed-Methods-Ansatz ermöglichte eine komplexe Untersuchung der Mitarbeiterloyalität in ungarischen Luxushotels sowie die qualitative Interpretation und Differenzierung der in den quantitativen Analysen identifizierten statistischen Zusammenhänge. Die Ergebnisse bestätigten, dass sie kein eindimensionales, statisches, sondern ein mehrschichtiges, relationales und kontextsensitives Konstrukt darstellt, das sich entlang der Beziehungen zur Organisation, zur Arbeitsgruppe und zum direkten Vorgesetzten strukturiert. Diese Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander, sondern bilden ein interagierendes System. Den Ergebnissen zufolge spielt der direkte Vorgesetzte eine herausragende Rolle bei der Entstehung und Aufrechterhaltung der Bindung. Führungskommunikation, Vertrauen, Unterstützung, wahrgenommene Fairness, Feedback und Mitarbeiterbeteiligung verbinden als Vermittlungsmechanismen die Funktionsweise der Organisation mit dem Erleben von Loyalität. Zwischen Arbeitsbelastung und Loyalität besteht kein einfacher linearer negativer Zusammenhang, da sich deren Auswirkungen in Abhängigkeit von verfügbaren organisatorischen und Führungskräfteressourcen sowie den Arbeitsbedingungen entwickeln.

Der wissenschaftliche Beitrag der Dissertation besteht darin, die Mitarbeiterloyalität im Umfeld ungarischer Luxushotels als integriertes, mehrstufiges und relationales System zu interpretieren und den Ansatz von Meschke unter gemeinsamer Berücksichtigung führungsbezogener Vermittlung, organisatorischer Faktoren, der Arbeitsbelastung, positionsbezogener Besonderheiten und der Karrierephasen zu nuancieren. Die Loyalität lässt sich sowohl als sensibler Indikator für die Funktionsweise der Organisation als auch als bewusst gestaltbare organisatorische Ressource interpretieren, die für die Mitarbeiterbindung und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Luxushotels von entscheidender Bedeutung ist.

ABSTRACT

Employee loyalty in the hotel industry is a key factor in effective organisational performance and competitiveness, particularly in an environment that demands a high standard of service. The central research question of this thesis is what factors influence employee loyalty in luxury hotels in Hungary and how they manifest themselves at different levels of organisational operation. The aim of the research is to explore the multidimensional nature and reference points of loyalty, as well as the organisational, managerial, job-related and individual factors that shape it. The theoretical framework was based on key approaches to employee loyalty and organisational commitment, as well as Stephan Meschke's loyalty model (2021).

The mixed-methods approach, based on quantitative and qualitative research phases, enabled a complex examination of employee loyalty in luxury hotels in Hungary, as well as the qualitative interpretation and refinement of the statistical relationships identified through the quantitative analyses. The results confirmed that employee loyalty is not a one-dimensional, static attitude, but a multi-level, relational and context-sensitive construct structured around relationships with the organisation, the work group and the direct manager. These dimensions are not independent of one another but form an interconnected system. The key findings indicate that the direct manager plays a pivotal role in the development and maintenance of loyalty. Managerial communication, trust, support, perceived fairness, feedback and employee involvement act as mediating mechanisms linking organisational functioning to the experience of loyalty. The research shows that there is no simple linear negative relationship between workplace workload and loyalty, as the impact of workload depends on available organisational and managerial resources and working conditions.

The academic contribution of this thesis lies in interpreting employee loyalty in the context of luxury hotels in Hungary as an integrated, multi-level and relational system, and in refining Meschke's approach by considering managerial mediation, organisational factors, workload, job characteristics and career stages. Based on the findings, loyalty can be interpreted both as a sensitive indicator of organisational functioning and as a consciously manageable organisational resource that is crucial for employee retention and the long-term competitiveness of luxury hotels.

1 Bevezetés

1.1 A kutatási téma aktualitása és jelentősége

A doktori kutatás központi célja a magyarországi; Hotelstars Union nemzetközi minősítési rendszerének megfelelően -, a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület által - minősített ötcsillagos, valamint ötcsillag superior kategóriájú szállodák működését meghatározó kulcstényezők közé sorolható dolgozói lojalitás és dimenzióinak vizsgálata. A kutatás kiindulópontját meghatározza, hogy a luxusszállodai működés sajátosságaiból fakadóan a szolgáltatás minősége, a vendégélmény és a szervezeti teljesítmény szorosan összefügg a humán tényezőkkel, ezen belül a munkavállalók attitűdjével, viselkedésével és szervezeti kötődésével (Deng et al., 2013). A szolgáltatásintenzív operáció következtében a szállodai alkalmazottak nem csupán végrehajtói, hanem aktív alakítói is a szervezeti teljesítménynek; amely indokolttá teszi a lojalitás mélyebb, többdimenziós, háttérben meghúzódó ok-okozati összefüggések vizsgálatát.

A szállodaipari teljesítmény értékelése a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók integrált alkalmazásával lehetséges (Wadongo et al., 2010), amely során a humán tényezők meghatározó szerepet töltenek be (Mattimoe & Tivnan, 2017). Miként a szolgáltató vállalatok teljesítménye sem mérhető kizárólag pénzügyi mutatókkal (Brignall et al., 1991); úgy a specifikus, szállodaiparban vizsgált adatok sem csupán kiegészítő jellegűek, hanem a jövőbeni financiális teljesítmény megbízható előrejelzőiként is értelmezhetők (Banker et al., 2005). A klasszikus, elsősorban pénzügyi indikátorokra épülő megközelítések korlátozottan képesek megragadni a szolgáltatásminőség és a szervezeti működés mögött meghúzódó humán tényezőket, különösen olyan ágazatokban, ahol az emberi interakció a szolgáltatás alapvető eleme (Kaplan & Norton, 1996). A szállodaiparban a szervezeti sikeresség egyre inkább a munkavállalói attitűdök, elköteleződés és különféle viselkedésminták mentén értelmezhető, amelyek közvetlen hatással vannak a vendégelégedettségre, a szolgáltatás minőségére és a szervezet hosszú távú versenyképességére (Antoncic & Antoncic, 2011a). Empirikus vizsgálatok is alátámasztják, hogy a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség szoros kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel és az üzleti eredményességgel (Harter et al., 2002; Chi & Gursoy, 2009), míg a szolgáltatási szektorban a dolgozói lojalitás a szolgáltatásminőség és a vállalati eredményesség közötti közvetítő tényezőként jelenik meg (Yee et al., 2010).

A közelmúlt iparági és munkaerőpiaci változásai – különösen a COVID–19 pandémia által felerősített strukturális átalakulások, a kompetens munkaerő hiányának tartós jelenléte, valamint a munkavállalói elvárások átrendeződése – tovább növelték a humán tényezők

stratégiai jelentőségét. Ezek a folyamatok rámutattak arra, hogy a szervezeti stabilitás és a működési hatékonyság fenntartása okán is szükséges a munkavállalói oldal mélyebb megértése, különösen a lojalitás és a szervezeti kötődés szempontjából. A szolgáltatás-profit lánc elméleti megközelítése is hangsúlyozza, hogy a munkavállalói attitűdök, elégedettség és lojalitás közvetett módon, de meghatározó szerepet játszanak a szervezeti teljesítmény és a vendégélmény alakulásában (Heskett et al., 1994; Heskett et al., 1997), amely a luxusszállodai működésben különösen releváns.

Ebben az összefüggésben a dolgozói lojalitás nem tekinthető pusztán az elégedettség következményének, komplex módon értelmezendő: magában foglalja a pszichológiai kötődést, a szervezethez való viszonyulást, valamint a konkrét viselkedéses megnyilvánulásokat is (Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986). A lojalitás ebben az értelemben olyan integrált jelenség, amely egyszerre befolyásolja a munkavállalói megtartást, a szervezeti működés stabilitását és a szolgáltatás minőségét, ezáltal közvetett módon hozzájárul a szervezeti teljesítmény alakulásához (Yee et al., 2010).

A nemzetközi szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a dolgozói lojalitás és a szervezeti teljesítmény között pozitív kapcsolat áll fenn, amely a vállalati növekedés és a hosszú távú versenyképesség egyik meghatározó tényezője (Antoncic & Antoncic, 2011a; Hart & Thompson, 2007; Kot-Radojewska & Timenko, 2018). A meglévő kutatások jellemzően egy-egy részterületre koncentrálnak – különösen a szervezeti elkötelezettség, a munkavállalói elégedettség vagy a szolgáltatásminőség aspektusára –, miközben a lojalitás többdimenziós, szervezeti szinteken átívelő és integrált vizsgálata korlátozottan jelenik meg (Rhoades & Eisenberger, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Hiányosak azok az empirikus vizsgálatok, amelyek a lojalitást egyszerre több referenciapont – szervezet, munkacsoport, vezető – mentén értelmezik (Morin et al., 2011), és azt a munkahelyi terhelés, valamint a szervezeti kontextus változásaival összefüggésben elemzik. Különösen igaz ez a luxusszállodai körre, ahol a többfókuszú vizsgálatok alulreprezentáltak (Leung & Lin, 2022).

A kutatás újszerűsége abban ragadható meg, hogy a dolgozói lojalitást nem izolált jelenségként vizsgálja; hanem a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi leterheltség és a vezetői hatások komplex összefüggésrendszerében értelmezi. Ez a többreferenciapontos megközelítés túlmutat a hagyományos elégedettség-vizsgálatokon, és lehetőséget teremt a lojalitás mögött húzódó strukturális és relációs mechanizmusok mélyebb feltárására, a luxusszállodai működés sajátosságaira. Ennek megfelelően a disszertáció célja nem csupán egy empirikus hiány pótlására tett kísérlet, hanem egy olyan integrált értelmezési keret kialakítása is, amely hozzájárul a dolgozói lojalitás elméleti és gyakorlati megközelítésének

továbbfejlesztéséhez. A disszertáció fő célja a magyarországi luxusszállodai mintán keresztül a dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők meghatározása, az ezek közötti kapcsolatrendszer vizsgálata és az eredmények gyakorlati hasznosíthatóságának felvázolása.

1.2 Munkaerőpiaci kihívások a szállodaiparban

A turizmus és vendéglátás a magyarországi gazdaság egyik meghatározó ágazata, amely a COVID–19 pandémiát megelőző időszakban dinamikus növekedést mutatott, és a válságot követően is gyorsan regenerálódott. Statisztikai adatok alapján a turizmus közvetlen hozzájárulása a nemzetgazdasági teljesítményhez 2024-ben megközelítette a 7%-ot, míg a közvetett hatásokkal együtt a szektor gazdasági súlya elérte a 10–14%-ot (MTÜ, 2025; KSH 2025; KSH 2026). A turisztikai ágazatok foglalkoztatási jelentősége is kiemelkedő: a tavalyi évben megjelent publikáció szerint 2024-ben 441 ezer fő dolgozott a turisztikai ágazatokban, amely a nemzetgazdaság teljes foglalkoztatásának 9,5%-át jelentette (KSH 2025).

A pandémia azonban alapvetően átrendezte a szállodaipar működési és munkaerőpiaci feltételeit. A nemzetközi turizmus visszaesése, a kereslet drasztikus csökkenése, valamint a szállodák ideiglenes bezárása következtében jelentős munkaerő-elvándorlás indult meg, amelynek hatásai mind a mai napig erőteljesen érezhetőek. A szektorban kialakuló munkaerőhiány nem csupán átmeneti jelenségként értelmezhető, hanem megoldást igénylő strukturális problémává vált, amely különösen a magas szolgáltatási színvonalat képviselő luxusszállodák működését érinti érzékenyen.

A pandémiát követő időszak ugyanakkor a turizmus gyors regenerálódását hozta keresleti oldalon. 2024-ben Magyarországon mintegy 18 millió vendég érkezett a kereskedelmi és egyéb szálláshelyekre, és a vendégéjszakák száma meghaladta a 44 milliót, amely történelmi rekordnak tekinthető (Magyar Turisztikai Ügynökség, 2025). A növekedési tendencia 2025-ben is folytatódott, tovább erősítve a szállodaipari keresletet és a kapacitás-kihasználtságot. Ez a kettősség – a dinamikusan növekvő kereslet és a korlátozott munkaerő-kínálat – új típusú kihívásokat eredményez a szállodaipari szervezetek számára. A hagyományos toborzási és megtartási eszközök egyre kevésbé bizonyulnak elegendőnek, miközben a fluktuáció továbbra is magas szinten mozog. A munkaerőhiány korlátozhatja a szállodai szervezetek működési teljesítményét, ami különösen jelentős a szolgáltatásintenzív szállodaiparban, ahol a megfelelő humánerőforrás-ellátottság a szolgáltatásnyújtás és a szervezeti teljesítmény meghatározó feltétele (Rabiul et al., 2025; Sharma et al., 2025).

A fenti folyamatok rávilágítanak arra, hogy a szervezetek számára nem csupán a

megfelelő számú, szakképzett és gyakorlattal rendelkező munkaerő biztosítása jelent kihívást, hanem a munkaerőállomány megtartása is. Ennek következtében a lojalitást befolyásoló tényezők feltárása hozzájárulhat a munkavállalók szervezeti azonosulásának és elköteleződésének erősítéséhez, a fluktuáció csökkentéséhez (Backhaus & Tikoo, 2004; Wardana et al., 2024), hosszabb távon pedig a munkaerő stabilitásának és a szervezeti működés fenntarthatóságának erősítéséhez (Gelencsér et al., 2025).

1.3 A kutatási probléma meghatározása és tudományos relevanciája

A dolgozói elégedettség és a lojalitás vizsgálata a szállodaiparban az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kapott, ugyanakkor a kutatások jelentős része csupán egy-egy iparági részterületre – szervezeti elkötelezettségre, vezetői stílusra, munkavállalói elégedettségre – fókuszált. A komplex, többdimenziós megközelítések, amelyek a lojalitást szervezeti, részleg- és vezetői szinten egyaránt értelmezik luxusszállodaipari környezetben, a nemzetközi szakirodalomban csak korlátozottan jelennek meg (Leung & Lin, 2022).

A nemzetközi kutatások rámutatnak arra, hogy a dolgozói lojalitás szoros kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, a szolgáltatásminőséggel és a vendégelégedettséggel (Hart & Thompson, 2007; Antoncic & Antoncic, 2011a; Kot-Radojewska & Timenko, 2018). A szállodaipari kontextusban mindez különösen hangsúlyos, mivel a szolgáltatás minősége közvetett módon függ a frontvonalon dolgozó munkavállalók attitűdjétől és elkötelezettségétől (Yavas et al., 2010), s amivel kapcsolatban a munkavállalói bevonódás („work engagement") közvetítő szerepet is betölthet (Karatepe, 2013). Ugyanakkor az egyes válsághelyzetek jelentős mértékben átalakították a munkahelyi környezetet, a vezetői gyakorlatokat és a munkavállalói elvárásokat, ami a lojalitás értelmezésének újragondolását teszi szükségessé (Giousmpasoglou et al., 2021; Baum et al., 2020). A kutatás egyik központi eleme, hogy a dolgozói lojalitás a szakirodalomban gyakran statikus jelenségként jelenik meg, miközben valójában dinamikus, időben változó konstrukció – az állítás maga a dolgozatban bizonyítandó. A lojalitás kialakulása, megerősödése vagy eróziója különböző karrierszakaszokban eltérő módon értelmezhető, amely különösen releváns a szállodaipar magas fluktuációval jellemezhető működési környezetében (Deery & Jago, 2015).

A hazai szakirodalomban a dolgozói lojalitás vizsgálata korlátozott mértékben jelenik meg, és jellemzően eseti jellegű kutatásokhoz kapcsolódik. Egyetlen korábbi empirikus vizsgálat ugyan érintette a témát a magyarországi szállodaipar vonatkozásában, azonban nem került sor annak hosszabb távú, rendszerszintű továbbfejlesztésére (Ineson et al., 2013). Ebből

következően a hazai luxusszállodákra fókuszáló, többdimenziós és módszertanilag integrált - kvantitatív és kvalitatív - megközelítést alkalmazó kutatások hiányoznak, ami egyértelmű kutatási rést jelent ezen a szakterületen. A kutatási probléma további fontos aspektusa, hogy a luxusszállodák működésével kapcsolatos szakirodalom elsősorban a szolgáltatásminőségre, a vendégélményre és a márkaértékre koncentrál, miközben a humán tényezők vizsgálata háttérbe szorul. Saját szisztematikus szakirodalmi áttekintés alapján megállapítást nyert, hogy a nemzetközi luxusszállodai kutatások fragmentáltak; és kevés olyan tanulmány érhető el, amely integrált módon elemzi a szervezeti működés, a munkavállalói attitűdök és a vezetői gyakorlatok összefüggéseit (Németh, 2025).

A disszertáció további tudományos hozzájárulása azáltal ragadható meg, hogy a dolgozói lojalitást nem önmagában, hanem a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi leterheltség, valamint a vezetői hatások rendszerében értelmezi, és ezek összetett kapcsolatát empirikusan is vizsgálja. A kutatás ezen túlmenően figyelembe veszi a szállodai működés sajátosságait, különös tekintettel az operatív és nem operatív területek közötti különbségeket, valamint a karrierszakaszok mentén megjelenő eltérő lojalitási mintázatokat. Összességében a kutatás célja, hogy hozzájáruljon a dolgozói lojalitás komplex, többdimenziós értelmezéséhez a hazai ötcsillagos szállodák körében.

1.4 A kutatás célkitűzései, kutatási kérdései és hipotézisei

A dolgozói lojalitás vizsgálata a szállodaiparban nem tekinthető teljesen új kutatási területnek (Grotte et al., 2021); ugyanakkor a luxusszegmens sajátosságai, valamint a globális krízishelyzetek által generált strukturális és viselkedésbeli változások új megközelítéseket tesznek szükségessé. A kutatás cél-, kérdés-, hipotézis- és módszertani rendszerének felépítésére a gazdaságtudományi kérdéskörökben alkalmazott Saunders-féle „kutatási hagyma” szolgál. Saunders, Lewis és Thornhill (2023) szerzők logikája szerint a folyamat egymásra épülő rétegeiben lehetséges a kutatási filozófia, a kutatási megközelítés, a módszertani választások, a kutatási stratégia, az időhorizont, valamint az adatgyűjtési és -elemzési technikák koherens értelmezése.

A kutatás célrendszere hat egymásra épülő cél (*C1*-*C6*) köré szervezhető. *C1* a dolgozói lojalitás magyarországi luxusszállodai környezetben történő fogalmi és empirikus értelmezését takarja, valamint a többdimenziós szerkezet vizsgálatát. *C2* a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás dimenziói közötti kapcsolat feltárására irányul, míg *C3* a munkahelyi leterheltség és a lojalitás közötti kapcsolat irányának és erősségének vizsgálatát tartalmazza.

C4 az operatív és nem operatív munkakörben dolgozók közötti különbségek definiálása, *C5* pedig a különböző karrierszakaszokhoz kapcsolódó lojalitáskülönbségek azonosítását tükrözi. *C6* a lojalitást és a megtartást befolyásoló tényezők kvalitatív feltárását és azok komplex, többdimenziós értelmezését célozza; végül pedig a kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációjára kerül sor.

1.4.1 A kutatás központi kérdése és alkérdései

A hat célhoz meghatározott logikai ív mentén hat kutatási kérdés kapcsolódik: *K1–K5* a kvantitatív vizsgálat, *K6a–K6b* a kvalitatív feltárás kérdését fogalmazza meg. Ezek egymásra épülése a dolgozói lojalitás szerkezetének feltárásától (*K1*), annak meghatározó kapcsolatrendszerén és csoportkülönbségein keresztül (*K2–K5*) vezet a lojalitást befolyásoló tényezők kvalitatív feltárásához, majd az eredmények integrált értelmezéséhez.

A disszertáció központi, címben is megjelenített célja annak feltárása, hogy milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitás kialakulását és fenntartását a magyarországi luxusszállodákban, különös tekintettel a szervezeti, részlegszintű és vezetői kapcsolatokra. A dolgozói lojalitás nem egységes, homogén jelenségként értelmezhető, hanem többdimenziós konstrukcióként, amely különböző szervezeti szinteken eltérő módon manifesztálódik (Meschke, 2021). A kutatás központi kérdése a következőképpen fogalmazható meg:

K1: ***Hogyan értelmezhető a dolgozói lojalitás a magyarországi luxusszállodaipari környezetben?*** Továbbá milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodákban, ezek hogyan jelennek meg a szervezeti működés különböző szintjein?

A központi kutatási kérdés operacionalizálása érdekében a vizsgálat további alkérdések mentén strukturálandó. Az empirikus elemzések lépéseként kutatási célkitűzések, kutatási kérdések megfogalmazása szükséges annak érdekében, hogy azok egyértelműen mérhető és statisztikailag tesztelhető formában jelenjenek meg. A fő *K1* kutatási kérdésen túl *K2–K6a és K6b* jelöléssel olyan további kérdések vizsgálata történik, amelyek a hazai szakirodalomban még nem, vagy csak korlátozott mértékben vizsgált összefüggésekre irányulnak. Ezek a kutatási kérdések a következőek:

K2: Milyen kapcsolat mutatható ki a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a hazai luxusszállodákban?

K3: Milyen irányú és erősségű kapcsolat áll fenn a munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a magyarországi luxusszállodákban?

K4: Kimutatható-e különbség a hazai luxusszállodákban operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalók között?

K5: Kimutatható-e különbség a magyarországi luxusszállodai dolgozók lojalitás-dimenzióiban a különböző karrierszakaszok vonatkozásában?

K6a: Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást kvalitatív megközelítésben a hazai luxusszállodákban?

K6b: Több dimenzió együttes hatásaként, komplex módon értelmezhetőek a dolgozói lojalitás és megtartás mögött álló tényezők a magyarországi luxusszállodákban?

A kutatási kérdésekhez összesen öt kvantitatív hipotézis (*H1–H5*) kapcsolódik. *H1* a lojalitás többdimenziós konstrukcióját, *H2* a szervezeti elkötelezettség és a lojalitás közötti pozitív kapcsolatot, *H3* a leterheltség és a lojalitás közötti feltételezett negatív kapcsolatot, *H4* az operatív és nem operatív munkakörök közötti különbségeket, *H5* pedig a karrierszakaszok szerinti eltéréseket vizsgálja. A kvalitatív jellegű *K6a* és *K6b* kérdésekhez tudatosan nem került hipotézis hozzárendelésre (*H6* nem definiált), mivel azok célja nem előzetesen meghatározott statisztikai összefüggések tesztelése, hanem a lojalitás mögött álló komplex tényezők feltárása.

1.4.2 A hipotézisek megfogalmazása és csoportosítása

A kutatás hipotézisrendszere a dolgozói lojalitás többdimenziós megközelítésére épülő nemzetközi szakirodalomra, különösen a következő fejezetekben részletesen bemutatott Stephan Meschke (2021) modelljére; továbbá a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi leterheltség és a munkavállalói attitűdök kapcsolatát vizsgáló empirikus kutatásokra támaszkodik. A hipotézisrendszer három fő kategóriába sorolható: kapcsolati hipotézisek, strukturális hipotézisek, valamint csoportkülönbségekre fókuszáló hipotézisek.

A kapcsolati hipotézisek körébe a *H1* és *H2* hipotézisek tartoznak, amelyek a dolgozói lojalitás dimenzióinak és azok szervezeti összefüggéseinek vizsgálatára irányulnak.

H1: A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kötődő és vezetői lojalitás dimenziókra. Ez a hipotézis közvetlenül Meschke (2021) többdimenziós lojalitásmodelljére épül, amely szerint a lojalitás nem egységes jelenségként, hanem egymással kapcsolatban álló szervezeti szinteken értelmezhető.

H2: A szervezeti elkötelezettség szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitás különböző dimenzióival a magyarországi luxusszállodák esetében. A hipotézis a „social exchange theory" elméleti keretéhez kapcsolódik, amely szerint a munkavállalói lojalitás részben a szervezet által nyújtott támogatás, bizalom és észlelt igazságosság következményeként alakul ki (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986; Saks, 2006).

A strukturális hipotézisek kategóriájába a *H3* hipotézis tartozik, amely a munkahelyi

leterheltség és a lojalitás kapcsolatát vizsgálja a luxusszállodai környezet sajátosságain keresztül. *H3: A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között gyenge, negatív kapcsolat mutatható ki a magyarországi luxusszállodák munkavállalói esetében.* A hipotézis alapját azok a korábbi kutatások adják, amelyek szerint a túlzott munkaterhelés csökkentheti az elkötelezettséget és növelheti a kiégés kockázatát, különösen a szolgáltató szektorban (Karatepe & Uludag, 2008b; Karatepe, 2013).

A csoportkülönbségekre fókuszáló hipotézisek közé a *H4* és *H5* hipotézisek tartoznak, amelyek az eltérő munkaköri és karrierszakaszhoz kapcsolódó sajátosságokat vizsgálják. *H4: Szignifikáns különbség mutatható ki a magyarországi luxusszállodai, operatív és nem operatív munkavállalók között a szervezeti lojalitás dimenzióban, valamint a munkahelyi leterheltségben.* A hipotézis a szállodaipari munkakörök eltérő munkaszervezési és terhelési sajátosságaira épül, amelyek jelentős hatással lehetnek a munkavállalói attitűdök alakulására (Baum, 2007). *H5: A különböző karrierszakaszban lévő, hazai luxusszállodák munkavállalói között szignifikáns különbség mutatható ki a dolgozói lojalitás egyes dimenzióiban.* Szakirodalom szerint a munkavállalói attitűdök értelmezésében a karrierút aktuális szakasza meghatározóbb lehet, mint az önmagában vett generációs hovatartozás (Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014), ennek megfelelően a disszertáció korai, középső és késői karrierszakasz szerint vizsgálja a munkavállalókat.

A kapott eredmények tükrében a két módszertani megközelítés integrációja hozzájárul a dolgozói lojalitás komplex, többdimenziós értelmezéséhez (Creswell & Plano Clark, 2018). A kvalitatív kutatások alapvetően feltáró és értelmező jellegűek, ezért elsődlegesen kutatási kérdések megválaszolására irányulnak, így *K6* esetében két alkérdés került megfogalmazásra a sztenderd kutatási kérdés & hipotézis kombináció helyett. Ennek oka, hogy *K6* kizárólag kvalitatív adatgyűjtésre és értelmező, magyarázó elemzésre épül; nem pedig előzetesen megfogalmazott hipotézisek statisztikai tesztelésére (Creswell, 2013). A kutatás ezen szakaszában ezért *K6a* és *K6b* alkérdések tükrében a válaszadás révén lehetővé teszik a lojalitás mögött álló szervezeti, relációs és egyéni tényezők komplex értelmezését a magyarországi luxusszállodai környezetben.

A kutatási struktúrában a Saunders-féle kutatási hagymát alapul véve a kutatási célok, majd kérdések, hipotézisek, ezt követően az adatfelvétel, elemzési eljárások, végül pedig az integráció egymásra épülő rendszere jelenik meg. A speciális célhierarchiai szint három blokkra különíthető el. Az első szintet *C1–C5* alkotja, amelyek a kvantitatív kutatási szakasz egymással összefüggő, de önálló vizsgálati céljai. Ezek a lojalitás struktúrájának feltárásától annak kapcsolatrendszerén és a munkavállalói csoportok közötti különbségeken keresztül vezetnek a

kvantitatív eredményekhez. A második szint *C6*, amely a kvalitatív kutatás feltáró célját foglalja magában, és a kvantitatív eredmények mögött álló szervezeti, vezetői és munkavállalói tényezők mélyebb megértését szolgálja. Az *1. táblázat* a kutatási célok minősége szerint összegzi a kutatási célokat, kérdéseket és a hozzájuk rendelt hipotéziseket.

1. táblázat: Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek hierarchikus rendszere

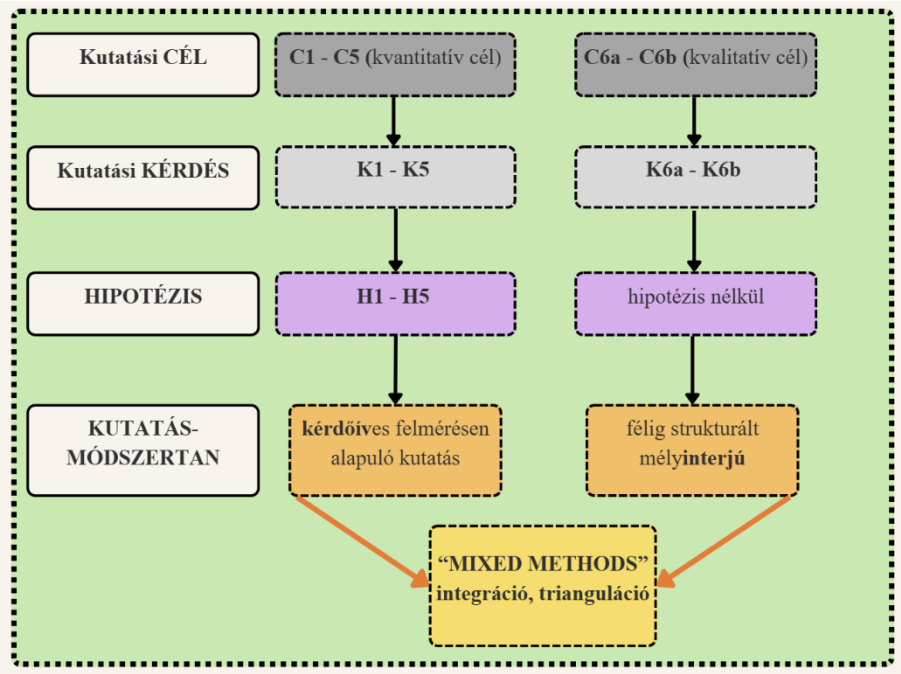
Kutatási cél	**Kutatási kérdés**	**Hipotézis**
I. Kvantitatív célok		
C1 – **Strukturális cél:** A dolgozói lojalitás többdimenziós szerkezetének feltárása a magyarországi luxusszállodákban.	*K1*: Hogyan értelmezhető a dolgozói lojalitás a magyarországi luxusszállodaipari környezetben? Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodákban, ezek hogyan jelennek meg a szervezeti működés különböző szintjein?	*H1*: A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kötődő és vezetői lojalitás dimenziókra.
C2 – **Kapcsolati cél:** A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás dimenziói közötti kapcsolat feltárása.	*K2*: Milyen kapcsolat mutatható ki a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a hazai luxusszállodákban?	*H2*: A szervezeti elkötelezettség szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitás különböző dimenzióival a magyarországi luxusszállodák esetében.
C3 – **Kapcsolati cél:** A munkahelyi leterheltség és a lojalitás közötti kapcsolat irányának és erősségének vizsgálata.	*K3*: Milyen irányú és erősségű kapcsolat áll fenn a munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a magyarországi luxusszállodákban?	*H3*: A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között gyenge, negatív kapcsolat mutatható ki a magyarországi luxusszállodák munkavállalói esetében.

C4 – **Csoportösszehasonlító cél:** Az operatív és nem operatív munkakörben dolgozók közötti különbségek feltárása.	*K4*: Kimutatható-e különbség a hazai luxusszállodákban operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalók között?	*H4*: Szignifikáns különbség mutatható ki a magyarországi luxusszállodai, operatív és nem operatív munkavállalók között a szervezeti lojalitás dimenzióban, valamint a munkahelyi leterheltségben.
C5 – **Csoport-összehasonlító cél:** A különböző karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitásdimenzióinak összehasonlítása.	*K5*: Kimutatható-e különbség a magyarországi luxusszállodai dolgozók lojalitás-dimenzióiban a különböző karrierszakaszok vonatkozásában?	*H5*: A különböző karrierszakaszban lévő, hazai luxusszállodák munkavállalói között szignifikáns különbség mutatható ki a dolgozói lojalitás egyes dimenzióiban.
II. Kvalitatív cél		
C6 – **Feltáró és értelmező cél:** A lojalitást és megtartást befolyásoló tényezők kvalitatív feltárása.	*K6a*: Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást kvalitatív megközelítésben a hazai luxusszállodákban? *K6b*: Több dimenzió együttes hatásaként, komplex módon értelmezhetőek a dolgozói lojalitás és megtartás mögött álló tényezők a magyarországi luxusszállodákban?	

Forrás: saját szerkesztés

A fenti komplex célrendszer egy hierarchikus modellben ábrázolható (*1. ábra*), az elsődleges kutatásmódszertani eszközök – kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív kutatás, félig strukturált mélyinterjúk – megadásának előrevetítésével.

1. ábra: A komplex kutatási keretrendszer összefoglaló, Saunders-szemléletű modellje



Forrás: saját szerkesztés

1.5 A kutatási modell bemutatása és összefoglalása

A kutatási modell a dolgozói lojalitást látens, többdimenziós konstrukcióként kezeli, és elkülöníti annak mérési és strukturális komponenseit, a magyarázó változókat, valamint a csoportkülönbségeket és a kvalitatív értelmezési szintet.

Saunders és szerzőtársai (2023) alapján a módszertani választás és a kutatási stratégia az adatgyűjtés és -elemzés konkrét eljárásaiban jelenik meg. A kvantitatív szakasz központi mérőeszköze a Meschke-féle dolgozói lojalitásmodell és – munkavállalói körben végzett - kérdőíves felmérés magyarországi luxusszállodai környezetre adaptált változata, míg a kvalitatív szakasz félig strukturált interjúk és azok tematikus tartalomelemzése mentén vezet a kutatási kérdések megválaszolásához és a tézisek felállításához. A hat vizsgált szálloda kereszt-eset elemzése a visszatérő mintázatok feltárását és a lojalitás kvalitatív, integrált értelmezését támogatta. A kutatási modell utolsó rétegét a kvantitatív és kvalitatív eredmények triangulációja és összehasonlító integrációja alkotja. Ez lehetővé tette, hogy a statisztikailag feltárt kapcsolatok és csoportkülönbségek a szervezeti, vezetői és munkavállalói tapasztalatok összefüggésében kerüljenek értelmezésre. A kutatásmódszertani rétegek és az egyes kutatási célokhoz, hipotézisekhez, illetve kutatási kérdésekhez kapcsolódó konkrét eljárások összefoglalását az *2. táblázat* mutatja be.

2. táblázat: Kutatási stratégia a kutatási célok, hipotézisek, kutatási kérdések tükrében

Cél & hipotézis / kutatási kérdés	**Adatgyűjtés módszere**	**Adatok elemzésének módszertana**
C1 / H1	Kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív kutatás	Exploratív faktoranalízis (EFA), megbízhatóság-vizsgálat
C2 / H2	Kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív kutatás	Pearson-féle korrelációelemzés
C3 / H3	Kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív kutatás	Pearson-féle korrelációelemzés
C4 / H4	Kérdőíves felmérésen alapuló kvantitatív kutatás	Független mintás t-próba
C5 / H5	Kérdőíves kvantitatív kutatás	Egyszempontos varianciaanalízis (ANOVA), szükség esetén post hoc teszt
C6 / K6a-K6b	Félig strukturált interjúk	Tematikus elemzés; kódok és kódcsoportok gyakoriság-vizsgálata; eset- és kereszt-eset elemzés

Forrás: saját szerkesztés

A disszertáció szerkezete a kutatás logikai felépítését követi. A szakirodalmi áttekintést követően a kutatás módszertani kereteinek bemutatása, majd a kvantitatív és kvalitatív empirikus eredmények ismertetése következik. Az elemzési szakaszokat az eredmények integrált értelmezése, a hipotézisek értékelésének tükrében a tézisek megfogalmazása, végül a kutatási kérdések megválaszolása zárja. A disszertáció végső fejezete az elméleti és gyakorlati hozzájárulások, a kutatás korlátai, valamint a további kutatási irányok összegzésével, egyéni és szintetizáló fogalom-meghatározással zárul.

2 Szakirodalmi áttekintés és elméleti háttér

2.1 A dolgozói lojalitás elméleti megközelítéseinek kritikai szintézise

A dolgozói lojalitás szakirodalmi értelmezése több tudományterület metszetében alakult ki, ezért fogalma és elméleti tartalma nem tekinthető egységesnek: a klasszikus megközelítések elsősorban a szervezet iránti azonosulást, kötődést és a szervezeti tagság fenntartására irányuló szándékot hangsúlyozzák (Porter et al., 1974), míg a szervezeti elkötelezettség többkomponensű modellje a munkavállaló szervezethez fűződő kapcsolatát árnyalja (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996). Ezzel szemben a viselkedéses megközelítések a lojalitás szervezeti magatartásban megjelenő következményeire, így a szervezetnél maradásra vagy a kilépés és maradás közötti döntési folyamatra helyezik a hangsúlyt (Hirschman, 1970; Tett & Meyer, 1993), míg az azonosuláselméleti perspektíva a munkavállaló és a szervezet közötti érték- és identitásalapú kapcsolatot emeli ki (O'Reilly & Chatman, 1986).

A fenti megközelítések együttesen arra utalnak, hogy a lojalitás nem redukálható sem kizárólagos attitűdre, sem egyetlen viselkedési indikátorra, ugyanakkor a különböző elméletek eltérő hangsúlyai miatt a konstrukció sokáig fragmentáltan jelent meg a szakirodalomban. Ennek a feloldásához a társas csereelmélet további értelmezési szempontot kínál, amennyiben a munkavállaló és a szervezet közötti kapcsolatot kölcsönös erőforrás- és kötelezettségcserére épülő társas viszonyként értelmezi, ahol a felek egymás iránti elköteleződése és viselkedése a korábbi interakciók, a kölcsönösség és az észlelt viszonzás függvényében alakul (Blau, 1964). E perspektívából a lojalitás nem pusztán a munkavállaló belső tulajdonsága vagy attitűdje, hanem a szervezeti kapcsolat minőségének eredményeként is értelmezhető, amelyben a munkakörülmények, a vezetői bánásmód és a szervezet által nyújtott támogatás egyaránt szerepet kaphat. E tekintetben Meschke (2021) megközelítése különösen jelentős elméleti továbblépést képvisel, mivel a lojalitást önálló, többdimenziós konstrukcióként, egyúttal több referenciapontra – a szervezetre, a munkacsoportra és a közvetlen vezetőre – irányuló kapcsolatként operacionalizálja, és ezáltal elkülöníthetővé teszi a különböző szervezeti szinteken megjelenő lojalitásformákat. Meyer és Allen (1991) szerzők által elsősorban a szervezethez való kötődés komponenseiként értelmezett dimenziók és a Meschke (2021) által elkülönített referenciapontok összevetése ezért lényeges elméleti különbségre világít rá: míg az előbbi azt hangsúlyozza, hogy milyen természetű a munkavállaló kötődése, az utóbbi arra is választ keres, hogy e kötődés milyen szervezeti szereplő vagy szint irányába nyilvánul meg. A modell különösen releváns a szolgáltatásintenzív ágazatokban, ahol a munkavállalói magatartás a szolgáltatás létrehozásának szerves része, ezért a szervezeti működés eredményessége

közvetlenül összefügghet az alkalmazottak attitűdjeivel és viselkedésével (Heskett et al., 1994; Yee et al., 2010; Chi & Gursoy, 2009). A szállodaipari kutatások ehhez kapcsolódóan a munkavállalói megtartás, a lojalitás és a szervezeti működés kapcsolatát is hangsúlyozzák, miközben a magas fluktuációval és munkaerőhiánnyal jellemezhető ágazatban a munkavállalói kötődés fenntartása önálló szervezeti kihívássá vált (Deery & Jago, 2015).

A lojalitás értelmezését tovább árnyalja az érzelmi munka perspektívája, amely szerint a vendégorientált szolgáltatásnyújtás során a munkavállalóknak saját érzelmeiket is a szervezeti és szolgáltatási elvárásokhoz kell igazítaniuk (Hochschild, 1983); e sajátosság a szállodaiparban különösen jelentős, és a munkavállalói attitűdök, bevonódás és teljesítmény kapcsolatát is meghatározhatja (Karatepe, 2013). A kutatási kontextus sérülékenységét tovább növeli, hogy a COVID–19 pandémia a szállodaiparban nemcsak a foglalkoztatás és a munkaszervezés stabilitását, hanem a munkavállalói bizalom, kötődés és szervezeti biztonság kérdését is új megvilágításba helyezte (Baum et al., 2020; Giousmpasoglou et al., 2021). Mindezek ellenére a nemzetközi szakirodalom jellemzően a lojalitás egy-egy előzményére, dimenziójára vagy következményére koncentrál, és kevésbé kapcsolja össze egyetlen értelmezési keretben a lojalitás különböző szervezeti referenciapontjait, a munkavállalói és szervezeti kontextust, valamint a szolgáltatásintenzív működés sajátosságait. Ebből következően a lojalitás vizsgálata nem merülhet ki annak a megállapításában, hogy a munkavállaló lojális-e; hanem arra is ki kell terjednie, hogy lojalitása milyen referenciapontra irányul, milyen szervezeti és kapcsolati feltételek között alakul ki, illetve milyen attitűd- és viselkedéses következményekben jelenik meg. A disszertáció tudományos hozzáadott értéke ebből következően nem egy, a korábbi elméletektől független lojalitásmodell létrehozásában, hanem azok kritikai integrációjában és specifikus, hazai luxusszállodaipari kontextusra történő alkalmazásában ragadható meg: a Meschke-féle több referenciapontos lojalitásmodell a szervezeti elkötelezettség, a társas cserekapcsolatok, a szolgáltatási környezet, az érzelmi munka, a munkavállalói teljesítmény és a válsághelyzetek szakirodalmi összefüggéseivel együtt olyan értelmezési keretet biztosít, amely alkalmas a dolgozói lojalitás mögött meghúzódó mechanizmusok differenciáltabb feltárására.

2.1.1 A lojalitás és a szervezeti elkötelezettség elhatárolása

A dolgozói lojalitás szorosan összefügg a szervezeti elkötelezettség fogalmával, amely a munkavállaló és a szervezet közötti pszichológiai kötődést írja le. A klasszikus megközelítések az elkötelezettséget attitűdként értelmezik, amely kifejezi a szervezeti célokkal való azonosulást, az erőfeszítésre való hajlandóságot és a szervezetben maradás szándékát

(Mowday et al., 1979). A későbbi modellek ezt a képet tovább árnyalták, rámutatva arra, hogy az elkötelezettség többdimenziós jelenség, amely affektív, normatív és folytonossági elemekből áll (Meyer & Allen, 1991). Az észlelt szervezeti támogatás, a pszichológiai szerződés betartása, valamint a szervezeti igazságosság érzete egyaránt hozzájárul a munkavállalók kötődésének erősödéséhez. Emellett a vezetői támogatás, a döntéshozatalba való bevonás és a munkavállalói élmény minősége is meghatározó szerepet játszik (Breevaart et. al., 2015). A motivációs megközelítések szerint az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás alapvető szükségleteinek kielégítése szintén kulcsfontosságú az elkötelezettség fenntartásában. A lojalitás és az elkötelezettség közötti különbségtétel nem csupán a disszertáció témájának szempontjából alapvető jelentőségű. Míg az elkötelezettség elsősorban attitűdszintű kötődést fejez ki, addig a lojalitás e kötődés viselkedéses következményeiben is megjelenik. Az utóbb említett fogalom magában foglalja a hosszú távú maradási szándékot, a szervezet iránti aktív kiállást és az önkéntes többletteljesítményt. Ebben az értelemben az elkötelezettség a lojalitás egyik meghatározó előzményváltozójaként értelmezhető, amely azonban önmagában nem képes megragadni a szervezeti magatartás teljes spektrumát.

A fogalom pontos lehatárolásának érdekében fontos említést tenni a bevonódás és az elégedettség értelmezéséről is. Az előbbi definíciója a munkavégzéshez kapcsolódó energikus attitűdöt és lelkesedést jelenti, míg az utóbbi a munkakörnyezetre adott értékelő reakcióként értelmezhető. E konstrukciók szoros kapcsolatban állnak az elkötelezettséggel, azonban a lojalitás ezeknél a fogalmaknál tágabb jelenséget ír le, amely már a szervezeti viselkedés szintjén is megjelenik. A *3. táblázat* a lojalitás fogalmi kontextusát mutatja be, kiemelve annak kapcsolatát az elkötelezettséggel, az elégedettséggel és egyéb rokon fogalmi konstrukciókkal.

3. táblázat: Lojalitás, elégedettség, elkötelezettség, rokon fogalmak kapcsolatrendszere

Fogalom	**Angol kifejezés**	**Fő jelentés**	**Fő hivatkozások**
Elkötelezett-ség	"Commitment"	Attitűdszintű pszichológiai kötődés a szervezethez; értékazonosság, identitáskapcsolat	Meyer & Allen (1991)
Bevonódás	"Engagement"	Lelkes és energikus részvétel a munkában, kognitív és érzelmi jelenlét	Schaufeli & Bakker (2004), Kim et al., 2013
Elégedettség	"Satisfaction"	Pozitív érzelmi értékelés a munkakörnyezet elemeiről	Locke (1976)

Érték / Észlelt érték	"Perceived value"	A munkavállaló által érzékelt előnyök és ráfordítások egyenlege	Zeithaml (1988)
Lojalitás	"Loyalty / organizational loyalty"	Maradási szándék, hosszú távú kötődés, szervezeti támogatás viszonzása	Oliver (1999) Meschke (2021)
Szervezeti támogatás	"Perceived organizational support (POS)"	Annak észlelése, hogy a szervezet megbecsüli a dolgozót	Eisenberger et al. (1986)
Szervezeti igazságosság	"Organizational justice"	Méltányosság az elosztásokban, eljárásokban és interakciókban	Colquitt (2001)
Szervezeti állampolgári magatartás	"Organizational citizenship behaviour" (OCB)	Önkéntes, nem kötelező, a szervezet javát szolgáló plusz viselkedési mintázatok	Podsakoff et al. (2000)

Forrás: saját szerkesztés

2.1.2 A dolgozói lojalitás dimenziói és szervezeti szintjei

A dolgozói lojalitás értelmezésének egyik központi kérdése, hogy a fogalom milyen dimenziók mentén ragadható meg, milyen szervezeti szinteken alakul ki. A téma kutatásának nemzetközi szakirodalmában kiemelt jelentőséggel bír Stephan Meschke munkássága, aki a *Technische Universität Bergakademie Freiberg* intézmény kutatójaként 2021-ben, a Springer kiadó gondozásában megjelent könyvében átfogó és rendszerezett elemzést nyújt a lojalitás jelenségéről. A mű nemcsak a szakterület egyik meghatározó elméleti és empirikus alapját képezi, hanem egyúttal inspirációs és validált referenciaként is szolgál a disszertáció elsődleges kutatási keretének kialakításához. A szervezethez való lojalitás a teljes intézményhez kapcsolódó azonosulást és hosszú távú elköteleződést fejezi ki, míg a részleghez való lojalitás a közvetlen munkakörnyezethez és a munkacsoporthoz fűződő kapcsolat minőségét tükrözi. A vezetőhöz való lojalitás ezzel szemben a közvetlen felettessel kialakított relációs viszonyon alapul, amely a vezetői támogatás, bizalom és interakciók minősége mentén formálódik (Graen & Uhl-Bien, 1995).

A lojalitás belső szerkezete is többdimenziós megközelítést igényel: a szervezeti kötődés klasszikus háromkomponensű – és annak továbbfejlesztett - modellje alapján a lojalitás affektív, normatív és folytonossági dimenziók mentén ragadható meg (Meyer & Allen, 1991;

Meyer & Herscovitch, 2001). Az első dimenzió az érzelmi kötődést és azonosulást fejezi ki, a normatív dimenzió a szervezet iránti kötelességtudat és morális elkötelezettség megjelenési formája, míg a folytonossági dimenzió a szervezetnél maradás racionális mérlegelésen alapuló aspektusát tükrözi. E dimenziók együttesen határozzák meg a munkavállalók szervezethez és annak különböző szintjeihez való viszonyulását, és hozzájárulnak a lojalitás komplex, többdimenziós értelmezéséhez.

A fogalom magyarázata során fontos szerepet kap az attitűd és viselkedés közötti különbségtétel is. A lojalitás attitűdkomponense a szervezeti azonosulást és pozitív percepciókat foglalja magában, míg a viselkedéses komponens konkrét magatartásformákban jelenik meg, például a maradási szándékban vagy az önkéntes többletteljesítményben. Ez a kettősség alátámasztja a lojalitás komplex jellegét. Ebből adódóan a fogalom dinamikus, kölcsönös folyamatként értelmezhető, amelyben a szervezet és a munkavállaló egyaránt aktív szerepet játszik. Ez a megközelítés különösen releváns a luxusszállodai környezetben, ahol a személyes kapcsolatok és a szervezeti kultúra meghatározó tényezőkként jelennek meg.

2.1.3 Az elkötelezettség szerepe a lojalitás kialakulásában

A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás kapcsolata különösen hangsúlyos a szállodaiparban, ahol a munkavállalók attitűdje közvetlenül hat a szolgáltatás minőségére és a vendégélményre (Torres & Kline, 2013). A munkáltatói márka ebben az összefüggésben olyan további szervezeti tényezőként értelmezhető, amely a munkavállalók szervezethez való viszonyulását és megtartását is befolyásolhatja. Azhar és szerzőtársai (2024) általi szállodaipari empirikus vizsgálata alapján az „employer branding”, a munkáltatói márkához való hűség, a szervezeti elkötelezettség és a munkavállalói megtartás egymással összefüggő mechanizmusokon keresztül kapcsolódnak a szervezeti teljesítményhez, ami arra utal, hogy a munkáltató által közvetített értékek és munkavállalói élmények a szervezeti kötődés és a lojalitás szempontjából is relevánsak. A luxusszállodák esetében a magas szintű szolgáltatási elvárások miatt az elkötelezettség a szervezeti működés egyik kulcstényezője.

A Meschke-modell értelmezésében az elkötelezettség a lojalitás alapját képező pszichológiai struktúra, amelyet a pozitív munkahelyi élmények, az észlelt szervezeti támogatás és az értékazonosság formál. A lojalitás ebben az értelemben dinamikus folyamatként értelmezhető, amely a szervezet és a munkavállaló közötti kölcsönös kapcsolat eredményeként alakul ki. A globális krízishelyzetek, különösen a COVID–19-pandémia, jelentős hatással voltak az elkötelezettség és a lojalitás alakulására. A bizonytalanság közvetlen mechanizmusokon keresztül (Shin et al., 2019) és a megnövekedett terhelés mellett

csökkentette a munkavállalók kötődését; ugyanakkor a szervezeti támogatás és a vezetői kommunikáció kulcsszerepet játszott a lojalitás fenntartásában.

2.2 A dolgozói lojalitás mérésének elméleti modelljei

A dolgozói lojalitás mérésének elméleti alapjai szorosan kapcsolódnak a szervezeti elkötelezettség, a szervezeti azonosulás és a társas csereelmélet („social exchange theory") kutatási hagyományaihoz (Saks, 2006). A lojalitás a korábbi szakirodalomban kezdetben az elkötelezettség fogalmán keresztül jelent meg, és csak később vált önálló vizsgálati tárggyá (Meyer & Allen, 1991; Blau, 1964). A két konstrukció szoros kapcsolata ugyanakkor nem jelenti azok azonosságát: míg az elkötelezettség elsősorban a munkavállaló szervezethez fűződő attitűdjét ragadja meg, a lojalitás tágabb értelmezésben a kötődés viselkedéses megnyilvánulásaira, így az aktív támogatásra, a többletteljesítményre vagy a hosszabb távú maradási szándékra is kiterjedhet (O'Reilly & Chatman, 1986; Podsakoff et al., 2000). Ez indokolja, hogy a lojalitás mérését ne kizárólag az elkötelezettség fogalmi keretén belül értelmezzük.

A lojalitás kialakulásának egyik meghatározó magyarázó keretét a társas csereelmélet biztosítja, amely a munkavállaló és a szervezet kapcsolatát kölcsönös cserefolyamatként értelmezi (Blau, 1964). E megközelítés szerint a támogatás, az elismerés és az igazságos bánásmód pozitív munkavállalói viszonzást eredményezhet, amely a lojalitásban és a pozitív szervezeti viselkedésben is megjelenhet. A megközelítés a pszichológiai szerződés elméletével is összekapcsolható, amely a munkavállaló és a szervezet kölcsönös elvárásainak, valamint azok teljesülésének jelentőségét emeli ki (Rousseau, 1995). E modellek elsősorban a munkavállaló és a szervezet közötti cserekapcsolatra helyezik a hangsúlyt, ezért önmagukban kevésbé alkalmasak annak megragadására, hogy a munkavállaló a szervezeti működést a mindennapi interperszonális kapcsolatokon keresztül is megtapasztalja.

A többdimenziós megközelítések e korlátozásra részben azáltal adnak választ, hogy a kötődés különböző referenciaobjektumait különítik el. Becker (1992) rámutatott arra, hogy a munkavállalói kötődés nem kizárólag a szervezetre irányulhat, hanem többek között a felsővezetéshez, a közvetlen vezetőhöz és a munkacsoporthoz is kapcsolódhat. E fókuszok a szervezet iránti elkötelezettségen túl is relevánsak lehetnek a munkával kapcsolatos attitűdök és viselkedések magyarázatában. A megközelítés jelentősége abban áll, hogy az egységes szervezeti kötődés helyett az érintett felek differenciálására helyezi a hangsúlyt (Becker, 1992). Ugyanakkor ez a modell a kötődés különböző fókuszainak elkülönítésére irányul, így nem

tekinthető önmagában a dolgozói lojalitás teljes körű mérési modelljének.

A több referenciaobjektumra épülő értelmezés a szolgáltatásintenzív ágazatokban különösen releváns, mivel a munkavállalói tapasztalatok jelentős része közvetlen vezetői és munkacsoporti kapcsolatokban alakul ki. Meschke (2021) ezt a megközelítést kifejezetten a dolgozói lojalitás vizsgálatára alkalmazza, és ezt a szervezet, a munkacsoport, valamint a közvetlen vezető irányába fennálló kötődés alapján különíti el. A modell túllép az egydimenziós szervezeti lojalitásértelmezésen, és lehetővé teszi a különböző referenciaobjektumok egyidejű vizsgálatát. A megközelítés ugyanakkor nem tekinti szükségszerűnek a dimenziók független működését: a különböző lojalitásformák dinamikusak, egymással összefügghetnek, erősíthetik egymást, illetve adott helyzetben versenghetnek is (Meschke, 2021).

A modellek összevetése alapján a szervezeti elkötelezettség megközelítései elsősorban a munkavállaló szervezethez fűződő pszichológiai kapcsolatát ragadják meg (Meyer & Allen, 1991), a társas csereelmélet a lojalitás mögött álló kölcsönösségi mechanizmusokat helyezi középpontba (Blau, 1964), míg a több fókuszú megközelítés a kötődés különböző címzettjeinek elkülönítésével tágítja az értelmezési keretet (Becker, 1992). E modellek ezért nem feltétlenül egymást kizáró alternatívákként, hanem eltérő szintű és hangsúlyú, egymást kiegészítő elméleti megközelítésekként értelmezhetők.

A fenti elméleti keretek kritikai összevetése ugyanakkor arra is rámutat, hogy a lojalitás referenciaobjektumainak elkülönítése önmagában még nem magyarázza meg teljes körűen a közöttük fennálló kapcsolatokat. A szervezeti működés, a munkaköri tapasztalatok és a közvetlen vezetői kapcsolatok ugyanis nem egymástól független tényezőkként jelennek meg, hanem egymásra ható szervezeti és relációs folyamatok részei - ez különösen jelentős a szállodaiparban. Ennek megfelelően a dolgozói lojalitás mérésének elméleti megközelítései között a disszertáció szempontjából a Meschke-féle vizsgálat biztosítja a leginkább megfelelő kiindulópontot. A modell lehetővé teszi a szervezeti, részlegszintű és vezetői lojalitás elkülönített mérését, miközben teret ad annak vizsgálatára is, hogy e dimenziók milyen kapcsolatban állnak egymással és milyen szervezeti, vezetői, illetve munkavállalói tapasztalatok alakítják őket. A modell olyan elméleti alapot biztosít, amelyre a kvantitatív dimenziók és a kvalitatív, relációs mechanizmusok integrált értelmezése egyaránt építhető.

2.2.1 A Meschke-féle „Employee Loyalty Scale”

A lojalitás mérésének jelen kutatás szempontjából meghatározó mérőeszköze a Meschke által kidolgozott „Employee Loyalty Scale” (ELS), amely a lojalitást többdimenziós, interkulturálisan is értelmezhető konstrukcióként ragadja meg. A modell kapcsolódik a korábbi

szervezeti elkötelezettség attitűd- és kötődésalapú megközelítéseihez (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979), ugyanakkor a lojalitás viselkedéses megnyilvánulásait is figyelembe veszi (Allen & Meyer, 1996; Podsakoff et al., 2000). Ez utóbbi összefüggésben a lojalitás az önkéntes szervezeti hozzájárulással és a szervezeti állampolgári magatartással is kapcsolatba hozható (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

Az ELS elméleti hátterében a társas csere és a kölcsönösség logikája is megjelenik, amely szerint a szervezet által biztosított támogatás és erőforrások befolyásolják a munkavállalói attitűdök és viselkedések alakulását (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Az észlelt szervezeti támogatás a lojalitás és a szervezeti elkötelezettség alakulásában egyaránt meghatározó (Rhoades & Eisenberger, 2002), míg a pszichológiai szerződés teljesülése vagy megsértése a munkavállalói kötődés erősödését, illetve gyengülését eredményezheti (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999). A disszertációban az ELS a magyarországi luxusszállodák sajátos szervezeti és munkaerőpiaci környezetére adaptálva került alkalmazásra, a modell a következő fejezetben kerül bemutatásra.

2.3 A dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők

A dolgozói lojalitás a szervezeti működés egyik meghatározó tényezője, amely a munkavállalók és a szervezet közötti kapcsolat minőségét és tartósságát fejezi ki. A lojalitás nem csupán egyéni attitűd, hanem komplex jelenség; amelyet egyidejűleg formálnak szervezeti, munkakörnyezeti és egyéni tényezők. A szállodaiparban e tényezők hatása tovább erősödik, mivel a munkavállalók attitűdje és viselkedése közvetlenül befolyásolja a szolgáltatás minőségét és a vendégélményt, továbbá szoros összefüggésben áll a magas teljesítményt támogató munkagyakorlatokkal (Heskett et al., 1994; Karatepe, 2013). A luxusszállodák esetében a lojalitás stratégiai jelentőséggel bír, hiszen az elvárások teljesítése stabil, motivált és a szervezethez kötődő munkavállalói állományt igényel. A dolgozói lojalitás hiánya közvetlenül megjelenhet a szolgáltatásminőség romlásában, a vendégelégedettség csökkenésében és a fluktuáció növekedésében (King, 2010).

A lojalitás és az elkötelezettség alakulását ugyanakkor jelentős mértékben befolyásolják a külső gazdasági és válsághelyzetek is. A COVID–19-pandémia a magyarországi szállodaipar történetének egyik legsúlyosabb visszaesését eredményezte, amelynek következtében a vendégforgalom drasztikusan csökkent, és a szállodák működése tartós veszélybe került (Soós & Várhelyi, 2021). A válsághelyzet közvetlen hatással volt a munkavállalói attitűdökre is: a bizonytalanság, a csökkentett munkaidő és a jövőkép hiánya világszerte hozzájárult az

elkötelezettség gyengüléséhez és a munkaerő-elvándorlás erősödéséhez (Gössling et al., 2021; Baum et al., 2020). A luxusszállodák esetében ez a hatás különösen markánsan jelent meg, mivel a magas szintű szolgáltatási elvárások fenntartása mellett jelentkező operatív és érzelmi terhelés tovább növelte a munkavállalókra nehezedő nyomást. A szakirodalom ugyanakkor rámutat arra is, hogy válsághelyzetben a szervezeti támogatás és a vezetői kommunikáció szerepe felértékelődik: amennyiben a munkavállalók a szervezet részéről támogatást és biztonságot érzékelnek, a lojalitás és az elkötelezettség csökkenése mérsékelhető (Eisenberger et al., 2001; Cheng & O-Yang, 2018).

2.3.1 Szervezeti tényezők szerepe a dolgozói lojalitás alakulásában

A dolgozói lojalitás alakulásában a szervezeti tényezők - szervezeti elkötelezettség, észlelt szervezeti támogatás, vezetői gyakorlatok, szervezeti kultúra - meghatározó szerepet játszanak, mivel ezek biztosítják azt a keretrendszert, amelyben a munkavállalók attitűdjei és viselkedése formálódik. A szervezeti elkötelezettség a lojalitás egyik legfontosabb előzmény-változójaként értelmezhető. A munkavállalók pszichológiai kötődése közvetlen hatással van arra, hogy mennyire hajlandók hosszú távon a szervezet tagjai maradni, illetve mennyiben támogatják annak céljait (Meyer & Allen, 1991). A szállodaipari kutatások azt mutatják, hogy az érzelmi kötődés a lojalitás egyik legerősebb meghatározó tényezője, mivel közvetlen kapcsolatban áll a szolgáltatásminőséggel és a vendégelégedettséggel (Yee et al., 2010; Kim & Brymer, 2011). Utóbbi tényező és a lojalitás kapcsolatát elemző empirikus eredmények (Németh et al., 2021) alapján megállapítható, hogy a szolgáltatásminőség és a lojalitás közötti kapcsolódás erősen kontextusfüggő.

Az észlelt szervezeti támogatás szintén kulcsfontosságú. Amennyiben a munkavállalók úgy érzékelik, hogy a szervezet értékeli munkájukat és figyelembe veszi érdekeiket, nagyobb valószínűséggel alakul ki bennük a szervezethez való tartós kötődés (Eisenberger et al., 1986). A szolgáltatásintenzív ágazatokban e támogatási mechanizmus jelentőségét tovább erősíti, hogy a munkavállalói jóllétet nem kizárólag az egyéni erőforrások, hanem a szervezeti és munkakörnyezeti tényezők, így a munkahelyi támogatás és a vezetői gyakorlatok is alakítják (Yan et al., 2024). A vezetési stílus ugyancsak meghatározó lehet a munkavállalói kötődés és megtartási szándék alakulásában: a transzformációs és tranzakciós vezetés hatása eltérő mechanizmusokon keresztül, a szervezeti és kulturális kontextus függvényében érvényesülhet (Bass, 1985; Nazarian et al., 2025).

A luxusszállodák esetében a két megközelítés gyakran együttesen jelenik meg, azonban a hosszú távú lojalitás szempontjából a transzformációs elemek dominanciája kedvezőbb. A

szervezeti kultúra és az értékazonosság szintén alapvető jelentőségű. A luxusszállodák esetében a márkaidentitás és a szolgáltatási sztenderdek egységes értékrendszert közvetítenek, amelyhez a munkavállalóknak alkalmazkodniuk kell. A felső kategóriás szállodákban végzett empirikus kutatások rámutattak, hogy az érzelmi intelligencia jelentős mértékben hozzájárul a dolgozók szervezeti elköteleződéséhez, amely a luxusszolgáltatások minőségének fenntartásában kulcsszerepet játszik (Mohamadkhani & Lalardi, 2012). Összességében megállapítható, hogy a szervezeti tényezők komplex módon hatnak a dolgozói lojalitás alakulására. Az elkötelezettség, a támogatás, a vezetés és a kultúra együttesen alakítják azt a környezetet, amelyben a lojalitás kialakul és fennmarad. Ez a megközelítés közvetlenül kapcsolódik a kutatás *H2* hipotéziséhez, amely szerint a szervezeti elkötelezettség pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitással.

2.3.2 Munkakörnyezeti tényezők szerepe a dolgozói lojalitás alakulásában

A dolgozói lojalitás alakulásában a munkakörnyezeti tényezők meghatározó szerepet játszanak, különösen ott, ahol a munkavégzés jellege magas fizikai, kognitív és érzelmi megterheléssel jár. A szállodaiparban a munkakörnyezet sajátosságai – változó munkarend, szezonális terhelés, vendégekkel való közvetlen interakció, állandó minőségi elvárások – komplex módon befolyásolják a munkavállalók attitűdjét és szervezeti kötődését, különösen a szerepstressz és a kiégés közvetítésén keresztül (Baum, 2015; Karatepe & Uludag, 2008b).

A munkahelyi leterheltség („workload”) az egyik legfontosabb, lojalitást negatívan befolyásoló tényezőként jelenik meg a szakirodalomban. A túlzott munkaterhelés csökkenti a munkavállalók elégedettségét, növeli a stressz szintjét, és hosszabb távon a szervezeti elkötelezettség gyengüléséhez vezet (Schaufeli & Bakker, 2004). A vendéglátás szektorban különösen gyakori a munkaterhelés ingadozása, amely a csúcsidőszakokban extrém fizikai és mentális igénybevételt eredményezhet. A munkahelyi stressz és a kiégés („burnout”) szoros kapcsolatban állhat a szervezeti kötődés gyengülésével és a munkavállalók kilépési, illetve karrierváltási szándékának erősödésével (Mansour et al., 2025). A kiégés három fő dimenziója – érzelmi kimerülés, deperszonalizáció, csökkent személyes hatékonyság érzése – közvetlenül befolyásolja a munkavállalók szervezeti kötődését (Maslach & Leiter, 2016a). Empirikus kutatások kimutatták, hogy a kiégés növekedése együtt jár a fluktuációs szándék erősödésével és a lojalitás gyengülésével a szállodaiparban, amely folyamatban a munkavállalói bevonódás közvetítő szerepet is betölthet (Kim et al., 2005; Karatepe & Uludag, 2008b). A munkakörnyezet egyik legmeghatározóbb sajátossága az érzelmi munka („emotional labor”), amely a munkavállalók részéről folyamatos érzelemszabályozást igényel a vendégekkel való interakció során. Hochschild (1983) klasszikus elmélete szerint ez a típusú munka hosszú távon

kimerüléshez vezethet, legfőképpen akkor, ha a munkavállalók belső érzései és a szervezet által elvárt érzelmi megjelenítés között tartós disszonancia áll fenn. A szállodaiparban ez különösen releváns, mivel a vendégelégedettség jelentős részben az alkalmazottak érzelmi megnyilvánulásaival hozható összefüggésbe.

A munkakörülmények és a munka–magánélet egyensúlya szintén fontos szerepet játszanak a lojalitás alakulásában. A nem megfelelő munkarend, a túlórák és a kiszámíthatatlan beosztás csökkenthetik a munkavállalók elkötelezettségét és növelhetik az elvándorlási szándékot (Deery & Jago, 2015). A korai karrierszakaszban lévők esetében ez a tényező kiemelten hangsúlyos, mivel számukra a rugalmasság, az életminőség és a munka-magánélet egyensúlya egyre fontosabbá válik (Giousmpasoglou & Nguyen, 2025).

A fejezet lényegi eleimet összegezve megállapítható, hogy a munkakörnyezeti tényezők – munkahelyi leterheltség, stressz, érzelmi munka – jelentős mértékű, negatív irányú hatással lehetnek a dolgozói lojalitásra. Ez a megállapítás közvetlenül hozzárendelhető a kutatás *H3* hipotéziséhez, amely szerint a munkahelyi leterheltség negatív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitással. A szállodaipari kontextusban e tényezők vizsgálata elengedhetetlen a munkavállalói lojalitás mélyebb megértéséhez és a szervezeti gyakorlat fejlesztéséhez.

2.3.3 Munkahelyi leterheltség szerepe a lojalitás alakulásában

A lojalitás meghatározó előzményeként a munkahelyi leterheltség a munkaköri követelmények és az egyéni erőforrások közötti egyensúly felbomlásaként értelmezhető (Bakker & Demerouti, 2007). A tartós túlterheltség, az időnyomás és a fokozott pszichés igénybevétel hosszú távon kiégéshez vezet (Hochschild, 1983; Karatepe & Uludag, 2008b), amely csökkenti az elkötelezettséget és gyengíti a szervezeti kötődést (Maslach & Leiter, 2016b) a szállodaiparban. A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a lojalitás csökkenése gyakran együtt jár a kilépési szándék növekedésével („turnover intention”), amely az egyik legerősebb előrejelzője a tényleges és valós fluktuációnak (Tett & Meyer, 1993). A szállodaipari kutatások szerint a lojalitás hiánya közvetlenül hozzájárul a munkaerő-elvándorláshoz, amely a szolgáltatás minőségének romlását eredményezheti (Deery & Jago, 2015).

A lojalitás alacsony szintje továbbá összefügg a kontraproduktív munkahelyi viselkedések megjelenésével is. A CWB („counterproductive work behavior”) olyan szándékos magatartásformákat foglal magában, amelyek a szervezet vagy annak tagjai számára károsak, például a szabályszegés, a teljesítmény visszatartása vagy a negatív kommunikáció (Spector et al., 2006). Az empirikus vizsgálatok azt mutatják, hogy a gyenge szervezeti kötődés és az

alacsony elkötelezettség növeli ezen viselkedések valószínűségét (Dalal, 2005). A szervezeti változásokkal szembeni negatív attitűdök gyakran a lojalitás és a bizalom hiányából fakadnak (Oreg, 2006). A szállodaipar dinamikus környezetében – ahol a piaci és működési feltételek gyorsan változnak – ez különösen releváns tényező, mivel a dolgozói ellenállás közvetlenül befolyásolhatja a szervezeti adaptáció sikerességét. A szervezeti elkötelezettség mint pozitív attitűd-alapú erőforrás, a munkahelyi leterheltség mint kockázati tényező, valamint a viselkedési kimenetek – példakánt említve a kilépési szándékot, kontraproduktív viselkedést, változással szembeni ellenállást - integrálása olyan elemzési keretet biztosít, amely képes túlmutatni a hagyományos lojalitásmodelleken.

2.4 A dolgozói lojalitás differenciáló és moderáló tényezői

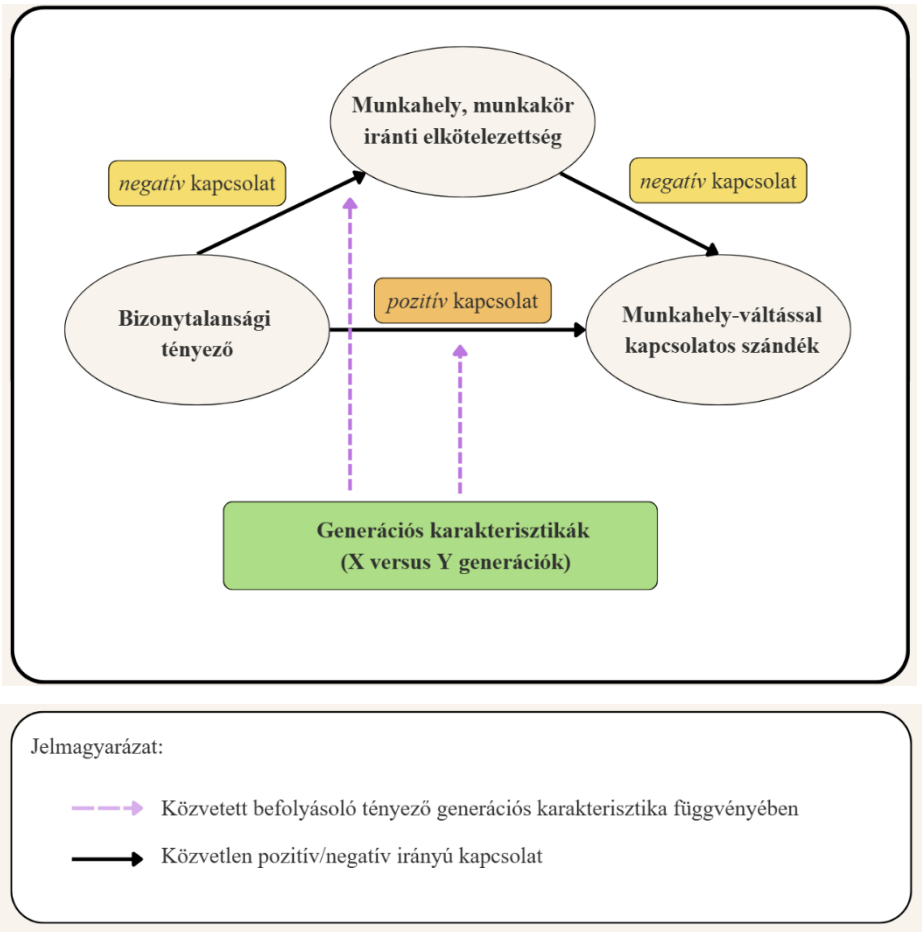
2.4.1 A lojalitás moderátora: karrierszakasz

A dolgozói lojalitás egyéni meghatározottságának vizsgálatában a generációs hovatartozás releváns kiindulópontot jelent, mivel az azonos történeti, társadalmi és kulturális környezetben szocializálódott munkavállalók bizonyos közös értékekkel és munkahelyi attitűdökkel rendelkezhetnek (Parry & Urwin, 2011; Steigervald, 2020). A munkaerőpiacon egyidejűleg és többségben jelen lévő X, Y és Z generáció eltérő társadalmi, gazdasági és technológiai tapasztalatai a munkához és a szervezethez való viszonyban is megjelenhetnek: az X generációhoz inkább a stabilitás- és biztonságorientáció, az Y generációhoz a fejlődési lehetőségek és a vezetői támogatás, míg a Z generációhoz a visszajelzés, a hiteles szervezeti értékek és az önmegvalósítás iránti igény társítható (Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010; Francis & Hoefel, 2018). A generációs különbségek értelmezését ugyanakkor a kulturális környezet is befolyásolja: az individualistább társadalmakban inkább feltételesebb, egyéni célokhoz igazodó, míg kollektivistább kultúrákban erőteljesebb normatív és morális kötődés jelenhet meg (Hofstede, 2001; Chromková Manea & Rabušic, 2020). A magyar munkavállalói környezetben e folyamatok együttesen sajátos értékváltozást eredményezhetnek, amelyben a fiatalabb munkavállalók esetében erősödhet az individualizáltabb, feltételes lojalitás, miközben az idősebb korosztályokban továbbra is jelentős a morális alapú szervezeti kötődés (Kozák & Krajcsák, 2018).

A generációs megközelítés alkalmazása mellett azonban módszertani korlátot jelent, hogy a generációs kategóriák belső heterogenitása jelentős; továbbá a generáció, az életkor és az adott korszak hatásai egymástól nehezen különíthetők el (Parry & Urwin, 2011). Ezt támasztja alá Costanza et al. (2012) kutatása is, amely szerint a generációs hovatartozás és a

munkával kapcsolatos attitűdök, így többek között a munkával való elégedettség, a szervezeti elkötelezettség és a fluktuációs szándék közötti különbségek többnyire csekélyek, és sok esetben más tényezőkkel magyarázhatók. Ng és Feldman (2010) szerzők eredményei ugyanakkor arra utalnak, hogy az életkor a munkával kapcsolatos attitűdökkel kimutatható kapcsolatban áll, ami indokolja az életpálya és a munkavállalói tapasztalatok szempontjainak hangsúlyosabb figyelembevételét. A generációs kategóriák ezért a kutatásban elméleti háttérként szolgáltak, míg az empirikus elemzésben a munkavállalók karrierszakasz szerinti csoportosítása vált indokolttá. A korai karrierszakaszba az Alfa és Z generáció, a középső karrierszakaszba az Y generáció, a késői karrierszakaszba pedig az X generáció, a baby boomerek és a veteránok kerültek. Az összevonást egyrészt az elméleti értelmezhetőség, másrészt a kérdőíves minta elemszámából fakadó statisztikai összehasonlíthatóság és robusztusság indokolta, mivel a szűk generációs kategóriák alacsony elemszámú alcsoportokat eredményezhettek volna.

2. ábra: A generációs különbségek moderáló szerepe



Forrás: saját szerkesztés Jung & Yoon (2021) kutatása alapján

A karrierszakasz alkalmazását a szállodaipari sajátosságok is alátámasztják. A munkavállalói lojalitás és megtartás szempontjából az elismerés, a tanulási és karrierlehetőségek, valamint a támogató szervezeti környezet jelentősége eltérhet a munkavállalók pályafutásának különböző szakaszaiban (Deery & Jago, 2015; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). Jung és Yoon (2021) szerzők szállodai környezetben végzett kutatása rámutatott arra is, hogy a bizonytalanság és a munkabiztonság hatásaihoz kapcsolódó attitűd- és viselkedéses válaszok generációs eltéréseket mutathatnak, ami a munkavállalói életút különböző szakaszainak eltérő szervezeti értelmezését valószínűsíti. Az általuk vázolt generációs különbségeket moderáló szerepben a fenti, *2. ábra* jeleníti meg.

A szállodaiparban ezt a differenciált jellemvonást tovább erősíti a vendégekkel folytatott intenzív interakció és az érzelmi munka jelentősége (Hochschild, 1983; Karatepe & Aleshinloye, 2009), amelyben a munkavállalói attitűdök, bevonódás és szervezeti környezet kölcsönhatása közvetlenül megjelenhet a szolgáltatásnyújtásban (King, 2010; Karatepe, 2013). A pozitív vendég–munkavállaló interakciók a társas szükségletek kielégítésén keresztül a teljesítményhez és a munkavállalók megtartásához is hozzájárulhatnak (Guo & Ayoun, 2023), így különösen releváns annak vizsgálata, hogy az azonos szervezeti feltételek eltérő munkavállalói csoportokban milyen kötődési és megtartási mintázatokkal társulnak.

A karrierszakasz tehát nem a generációs perspektíva elvetését jelenti, hanem annak olyan empirikus továbbgondolását, amely a munkavállaló aktuális élet- és pályaszakaszát helyezi az elemzés középpontjába. Ez összhangban áll Meschke (2021) több referenciapontra épülő lojalitásmodelljével is, amely a szervezethez, a munkacsoporthoz és a közvetlen vezetőhöz kapcsolódó lojalitást elkülönült, ugyanakkor egymással összefüggő dimenziókként értelmezi. A különböző karrierszakaszokban lévő munkavállalók eltérő értékekkel, motivációkkal, tapasztalatokkal és elvárásokkal viszonyulhatnak ugyanahhoz a szervezeti környezethez, ezért a karrierszakasz alkalmas lehet annak vizsgálatára, hogy a lojalitás egyes dimenziói között kimutatott különbségek milyen munkavállalói életpálya-sajátosságokkal kapcsolódnak össze (Parry & Urwin, 2011; Twenge et al., 2010). A megközelítés gyakorlati jelentőségét tovább erősíti, hogy a differenciált karrierutak, mentorprogramok, rugalmas munkaszervezési megoldások és személyre szabott elismerési rendszerek hozzájárulhatnak az eltérő munkavállalói igények összehangolásához (Deery & Jago, 2015; Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). Mindezek alapján a karrierszakasz a dolgozói lojalitás vizsgálatában olyan releváns differenciáló tényezőként értelmezhető, amely túlmutat a pusztán generációs kategorizáláson, és hozzájárulhat annak megértéséhez, hogy azonos szervezeti, vezetői és

munkakörnyezeti feltételek mellett miért alakulhatnak ki eltérő lojalitási mintázatok a magyarországi luxusszállodák munkavállalói körében.

2.4.2 A lojalitás további moderátora: munkakör

A dolgozói lojalitás vizsgálatában a munkaköri pozíció szerinti differenciálás különösen releváns a szállodaiparban, ahol az operatív és nem operatív funkciók eltérő munkavégzési feltételekkel, feladatstruktúrával és szervezeti kapcsolatokkal jellemezhetők, amelyek a munkavállalói attitűdök és lojalitásmintázatok alakulására is hatással lehetnek (Baum, 2015; Kandampully et al., 2011). Az operatív, illetve front office munkakörök – így többek között a recepciós, concierge, portás és guest relations pozíciók – közvetlen vendégkapcsolatra épülnek, ezért a szolgáltatás látható dimenziójának meghatározó elemei, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a vendégélmény és a szolgáltatásminőség kialakulásához (Barrows et al., 2011; Hayes et al., 2011). A folyamatos interakció ugyanakkor jelentős érzelmi és pszichés igénybevétellel járhat; míg a back office munkakörök – például a konyhai, műszaki, adminisztratív és pénzügyi funkciók – az esetek túlnyomó részében közvetlen vendégkontaktus nélkül biztosítják a szolgáltatási folyamatok működési stabilitását (Jones & Lockwood, 2002; O'Fallon & Rutherford, 2010; Walker, 2020). E munkakörök eltérő láthatósága és működési logikája nem kisebb súlyú szervezeti jelentőséget jelent, hanem a lojalitás kialakulásának eltérő feltételeire irányítja a figyelmet.

Az operatív munkakörökben a lojalitás alakulását különösen befolyásolhatja a vendéginterakciók intenzitása, a szolgáltatási helyzetekből fakadó pszichés megterhelés, valamint a vezetői és szervezeti támogatás érzékelése, beleértve a munka–család konfliktus és a munkával való elégedettség összefüggéseit (Karatepe & Uludag, 2008c; Kim & Brymer, 2011). A közvetlen vendégkapcsolatból fakadó érzelmi és szerepelvárások miatt e munkakörökben a lojalitás érzékeny lehet a munkakörnyezet minőségére és a szervezeti igazságosság percepciójára, míg a háttérfunkciókban a szervezeti stabilitás, a szakmai fejlődés és a hosszabb távú biztonság kerülhet nagyobb súllyal előtérbe. A front és back office munkakörök funkcionális sajátosságai alapján (Jones és Lockwood, 2002), valamint Barrows és szerzőtársainak (2011) munkáira támaszkodva lehetséges a kutatás szempontjából releváns operatív és nem operatív munkaköri csoportok elkülönítése (*1. melléklet*).

A munkaköri különbségek ugyanakkor nem értelmezhetők a munkavállalói összetétel és a szervezeti kontextus figyelmen kívül hagyásával. A luxusszállodai környezetben az operatív és nem operatív munkakörök eltérő lojalitásmintázatai a karrierszakaszbeli sajátosságokkal is összekapcsolódhatnak, miközben a szolgáltatásminőség fenntartásában

mindkét munkaköri csoport nélkülözhetetlen szerepet tölt be. A vezetői működés, a támogató kommunikáció, a konzisztens döntéshozatal és a belső mobilitás lehetősége ezért nemcsak az egyes munkavállalói csoportok lojalitását erősítheti, hanem a front és back office közötti szervezeti kohézió fenntartásához is hozzájárulhat (Deery & Jago, 2015). A munkakör és a karrierszakasz együttes vizsgálata ebből következően lehetővé teszi annak árnyaltabb értelmezését, hogy ugyanazon szervezeti feltételek miként eredményezhetnek eltérő lojalitásstruktúrákat az egyes munkavállalói csoportokban.

A munkaköri differenciálás jelentőségét tovább erősítik azok az ágazati sajátosságok, amelyek a szállodaipari munkavégzés strukturális feltételeiből fakadnak. A magas munkaterhelés és a szezonális ingadozás (Baum, 2007), a munkaerőhiány és az ebből következő elvándorlási nyomás (Baum et al., 2020), valamint a rugalmatlan munkaszervezés és az észlelt szervezeti igazságtalanságok egyaránt fokozhatják a szerepstressz és a kiégés kockázatát (Deery, 2008; Karatepe & Uludag, 2008b; Lam et al., 2001). E tényezők hatása azonban nem szükségszerűen azonos az eltérő munkaköri csoportokban, mivel azok különböző módon vannak kitéve a vendégkapcsolatokból, a munkaszervezésből és a szervezeti működésből eredő követelményeknek. A munkakör ezért olyan potenciális moderáló tényezőként értelmezhető, amely a lojalitás és annak meghatározó tényezői közötti kapcsolatok erősségét és jellegét egyaránt befolyásolhatja.

E megközelítés közvetlenül kapcsolódik a *H4* hipotézishez, amely szerint szignifikáns különbség figyelhető meg az operatív és nem operatív munkakört betöltő munkavállalók lojalitásában. A munkaköri és karrierszakaszbeli sajátosságok együttes figyelembevétele így a lojalitás differenciáltabb, kontextusérzékeny értelmezésére kerülhet sor a kutatás keretein belül a magyarországi ötcsillagos és ötcsillag superior szállodákban.

2.4.3 A versengő lojalitás jelensége a szervezeti kötődésben

A versengő lojalitás arra utal, hogy a munkavállalói kötődés nem kizárólag a szervezethez kapcsolódik, hanem a családhoz, a szakmai identitáshoz és az egyéni önmegvalósításhoz fűződő lojalitásokkal egyidejűleg, esetenként azokkal versengve jelenik meg, ami döntési helyzeteket és szerepkonfliktusokat eredményezhet (Greenhaus & Beutell, 1985). A jelenség értelmezését a pszichológiai szerződés és a társas csere perspektívája egyaránt árnyalja: a munkavállaló és a szervezet kapcsolatát kölcsönös, részben implicit elvárások és kötelezettségek, valamint a kapott támogatás, elismerés és erőforrások egyensúlya alakítja (Rousseau, 1995; Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986; Saks, 2006). Amennyiben e kölcsönösség sérül, a szervezet iránti kötődés gyengülhet, és más, a munkavállaló számára

nagyobb értéket képviselő lojalitási irányok kerülhetnek előtérbe (Turnley & Feldman, 1999). A lojalitás ezért nem statikus állapotként, hanem több, egymással kölcsönhatásban álló kötődési viszony dinamikus egyensúlyaként értelmezhető.

A versengő lojalitás különösen releváns a szállodaiparban, ezen belül a luxusszegmensben, ahol a magas munkaterhelés, a rugalmatlan munkaszervezés és a fokozott pszichés igénybevétel jelentős kihívást jelent a munka és a magánélet összehangolásában (Baum, 2015; Karatepe & Uludag, 2008a). Az operatív munkakörökben a vendégélmény biztosításához kapcsolódó érzelmi és időbeli követelmények, míg a nem operatív pozíciókban a szakmai identitás és a szervezeti elvárások közötti esetleges eltérések teremthetnek lojalitáskonfliktust; ennek intenzitását a szervezeti és vezetői támogatás, valamint a munka–család konfliktus egyaránt befolyásolhatja (Karatepe & Uludag, 2008c; Rousseau, 1995). A szervezeti támogatás és elismerés hiánya nem csupán az intézményhez való kötődést gyengíti, hanem a munkavállaló figyelmét és erőforrásait más élet- vagy identitásterületek felé terelheti.

A jelenség karrierszakasz szempontból sem tekinthető homogénnek. Míg az idősebb munkavállalók esetében a szervezeti lojalitás és a hosszabb távú kötődés hangsúlyosabb lehet (Smola & Sutton, 2002), addig az Y és Z generáció – középső és késői karrierszakaszban lévők - körében a munkahelyi kötődés inkább feltételes, és erősebben kapcsolódhat a fejlődési lehetőségekhez, a munka–magánélet egyensúlyához és a személyes értékek érvényesüléséhez (Twenge et al., 2010; Francis & Hoefel, 2018). A versengő lojalitás fogalma ezáltal olyan értelmezési dimenzióval egészíti ki a lojalitáskutatást, amely a szervezeten belüli referenciapontok mellett a szervezeten kívüli kötődéseket is figyelembe veszi.

2.5 A luxusszállodai kontextus sajátosságai

2.5.1 Működési specifikumok

A luxusszállodák működési sajátosságainak vizsgálata a dolgozói lojalitás értelmezése szempontjából azért releváns, mert e szegmensben a szolgáltatásminőség, a vendégélmény és a munkavállalói teljesítmény szoros kölcsönhatásban áll. A hazai működési és minősítési környezetet a Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület komplex, több száz kritériumot alkalmazó rendszere határozza meg, amely az ötcsillagos kategóriában a pontszámkritériumok mellett kötelező minimumfeltételeket is előír (MTMT, 2025a). A formalizált és standardizált működés egyfelől a szolgáltatási színvonal konzisztenciáját támogatja, másfelől növeli a szervezeti komplexitást és a munkavállalókkal szembeni elvárásokat. A luxus ugyanakkor nem kizárólag magas szolgáltatási színvonalat jelent: a nemzetközi szakirodalom alapján

multidimenzionális konstrukció, amelyben a magas minőség, az ár, az exkluzivitás, a presztízs, a státusz és az élmény egyaránt megjelenik (Wirtz et al., 2020; Luna-Cortés et al., 2022). A turisztikai szolgáltatások esetében mindezt tovább erősíti az emberi interakciók és az érzelmi értékteremtés szerepe a szolgáltatásélményben (Buswell et al., 2017).

A luxus értelmezésére építve a disszertáció a saját, szisztematikus irodalomelemzésen alapuló EPPQS-modellt (**E**xclusivity–**P**restige–**P**rice–**Q**uality–**S**tatus) alkalmazza, amely a szakirodalomban leggyakrabban azonosított luxusdimenziók gyakorisági elemzéséből származik (*2. melléklet*). A kutatás eredménye alapján a luxus nem pusztán materiális vagy funkcionális értékajánlatként, hanem szimbolikus, érzelmi és társadalmi jelentéstartalmakkal rendelkező komplex élményként értelmezhető. A hazai szakirodalom szintén ezt támasztja alá: a luxus az ár mellett a státuszhoz, az önkifejezéshez és az élményorientált fogyasztáshoz kapcsolódik (Törőcsik, 2011), miközben a fiatalabb fogyasztók körében az autentikus élmények és az identitáskifejezés jelentősége is erősödik (Kucsera & Neulinger, 2021). A luxusszállodai kontextusban ehhez társul a miliő, az atmoszféra és a személyre szabottság szerepe, amelyek a luxusélményt időben változó, dinamikus konstrukcióvá teszik (Juhász-Dóra, 2022a, Juhász-Dóra 2022b). Nemzetközi szinten a luxusturizmus hasonlóan összetett és többdimenziós fogalomként jelenik meg (*3. melléklet*), amelyben az egyediség, a személyre szabott szolgáltatás, a magas minőség és a szimbolikus értékteremtés mellett egyre nagyobb szerepet kap a fenntarthatóság és az individualizáció (Padma & Ahn, 2020; Iloranta, 2022).

A luxusszállodai működés központi sajátossága ebből következően az élményközpontú szolgáltatásnyújtás, amely a funkcionális előnyöket egyedi élménnyel, szimbolikus értékkel és presztízzsel egészíti ki (Back et al., 2022). A szolgáltatásminőség értelmezésében a klasszikus modellek, így a SERVQUAL továbbra is releváns elméleti kiindulópontot jelentenek (Parasuraman et al., 1988), ugyanakkor a modern szállodai környezetben ezt a digitalizáció, az online értékelések és a személyre szabott szolgáltatások új dimenziókkal egészítik ki (Rhee & Yang, 2015). A szolgáltatásminőség és a vendégelégedettség kapcsolata ezért összetett rendszerként értelmezhető, amely a vendéglojalitásra is kihat - habár ez utóbbi a disszertáció elemzési keretének nem képezi részét. A luxusszolgáltatások további fejlődéséhez a fenntarthatóság térnyerése is hozzájárul: a luxus és a fenntarthatóság nem feltétlenül ellentétes kategóriák, hanem egyre inkább integrálható értékdimenziók, amelyek a prémiumszolgáltatások versenyelőnyének részévé válhatnak (Peng & Chen, 2019).

A luxusszállodai működés sajátosságai a szisztematikus szakirodalmi térképezésben is megjelennek, amely a vendégélmény és elégedettség, a fenntarthatóság és üzleti teljesítmény, a szolgáltatásminőség, valamint a munkavállalói viselkedés és elkötelezettség egymással

összefüggő kutatási klasztereit azonosítja (*4. melléklet*). A humán tényező e rendszerben nem pusztán háttérváltozó, hanem a luxusélmény érzékelt minőségének egyik alkotóeleme: a munkavállalói attitűdök, viselkedés és elkötelezettség a szolgáltatási színvonal fenntartásának meghatározó tényezői (Jain et al., 2023), miközben maga az emberi interakció is a luxusélmény részévé válik (Wu et al., 2023). Ez különösen releváns a dolgozói lojalitás vizsgálata szempontjából, hiszen a magas szolgáltatási elvárások teljesítése nem választható el a munkavállalók szervezeti és szolgáltatási környezethez való viszonyától.

Összefoglalva a vizsgált luxusszállodák működése olyan többdimenziós, egymással kölcsönhatásban álló rendszerként értelmezhető, amelyben a szabályozott működés, a komplex luxusérték, az élményközpontú szolgáltatás, a szolgáltatásminőség, a fenntarthatóság és a humán tényező együttesen alakítják a szervezeti működés feltételeit.

2.5.2 KPI-mutatók és teljesítménymenedzsment

A luxusszállodák működésének értékelése és irányítása strukturált teljesítménymérési rendszert igényel, amelyben a kulcsfontosságú teljesítménymutatók („key performance indicators”, továbbiakban KPI-k) a szervezeti célok mérhetővé tételét, a működés nyomon követését, valamint a stratégiai és operatív döntéshozatal támogatását szolgálják. A szállodaipari KPI-rendszerek sajátossága, hogy a pénzügyi teljesítmény és a működési hatékonyság mellett a szolgáltatásminőséget, a vendégelégedettséget és a munkavállalói dimenziókat is integrálniuk kell (Phillips, 2007; Assaf & Magnini, 2012), miközben a releváns mutatók meghatározása a szállodaigazgatói kompetencia részét képezi (Harris & Mongiello, 2001). A KPI-k kiválasztása ugyanakkor nem egységesen standardizált, hanem az adott szálloda és szervezeti egység működési sajátosságaihoz igazodik; a mutatókkal szemben ezért alapvető követelmény a SMART-kritériumoknak való megfelelés, vagyis speciális és konkrét cél meghatározása a mérhetőség, elérhetőség, relevancia és időbeli meghatározottság mellett (Shahin & Mahbod, 2007). A klasszikus szállodai indikátorok – így a RevPAR, az ADR és a foglaltsági ráta – elsősorban a gazdasági teljesítményt és a kapacitáskihasználást ragadják meg; a magasabb minőségi szegmensben a stabil árképzés is jelentős tényező, ugyanakkor önmagában nem alkalmas a komplex működés értékelésére (Koh et al., 2017). A luxusszállodák élményorientált, személyre szabott szolgáltatásnyújtása ezért további minőségi és viselkedési indikátorok bevonását teszi szükségessé (Wirtz et al., 2020).

A teljesítménymérés integrált megközelítése a nem pénzügyi teljesítmény, különösen a vendégelégedettség és a munkavállalói attitűdök vizsgálatát is indokolja (Bhatti et al., 2014; Srivastava & Maitra, 2016), összhangban a „balanced scorecard” többdimenziós

teljesítménylogikájával és az egyes teljesítményterületek közötti ok-okozati kapcsolatokkal (Kaplan & Norton, 1996). E szemléletben a dolgozói lojalitás nem pusztán HR-indikátorként, hanem a szervezeti teljesítményhez közvetetten kapcsolódó, többdimenziós humán tényezőként értelmezhető. A COVID–19 pandémia tovább erősítette e megközelítés relevanciáját: a szállodai KPI-struktúrákban a pénzügyi és kihasználtsági mutatók mellett felértékelődtek a biztonsághoz, a vezetői rugalmassághoz, a működési stabilitáshoz, a kommunikációhoz és a munkavállalók támogatásához kapcsolódó indikátorok (Németh & Gyurácz-Németh, 2022; Martín-Duque & Romero-Padilla, 2023). A KPI-rendszerek ezért a kritikus sikertényezők azonosításának és mérhetővé tételének eszközei is (*5. melléklet*); a luxusszállodai működésben ezek a dolgozói lojalitás, a munkahelyi terhelés és a szervezeti különbségek dimenzióival kiegészíthetők (Srivastava & Maitra, 2016).

A teljesítménymenedzsment ugyanakkor nem független a munkavállalói attitűdöktől. A magas teljesítményelvárások, a folyamatos minőségbiztosítás és a vendégorientált működés fokozott munkahelyi terhelést eredményezhetnek, amely negatívan hathat a munkavállalói teljesítményre és lojalitásra (Bakker & Demerouti, 2007; Karatepe & Uludag, 2008b), ezáltal megalapozva a *H3* hipotézist. Ezzel szemben az átlátható, igazságos és visszajelzésen alapuló teljesítménymenedzsment erősítheti a szervezeti elkötelezettséget, amely a lojalitás meghatározó előzménye (Colquitt et al., 2013), és így elméleti alapot biztosít a *H2* hipotézishez. A KPI-k hatása szervezeti szinten sem homogén: az operatív munkakörökben közvetlenebb teljesítménynyomást, míg a nem operatív területeken inkább stratégiai és koordinációs funkciót jelentenek; az összehangolatlan részlegcélok ugyanakkor koordinációs problémákhoz vezethetnek (Deery & Jago, 2015), ami a *H4* hipotézis szempontjából is releváns. A teljesítménymérés során a fiatalabb munkavállalók nagyobb jelentőséget tulajdoníthatnak a visszajelzésnek és a fejlődési lehetőségeknek, míg a tapasztaltabb dolgozók esetében a stabilitás és az elismerés kerülhet előtérbe (Ng & Feldman, 2010), ami a *H5* hipotézis vizsgálatának egyik elméleti kiindulópontja.

Összességében a luxusszállodai KPI-rendszer nem kizárólag a szervezeti teljesítmény mérésének eszköze, hanem a munkavállalói attitűdökkel kölcsönhatásban működő menedzsment-mechanizmus is. A pénzügyi, működési, szolgáltatási és humán indikátorok integrációja lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy a teljesítménymenedzsment miként kapcsolódik a dolgozói lojalitáshoz, és hogyan jelenik meg e kapcsolat az eltérő szervezeti és munkavállalói csoportokban (*6. melléklet*).

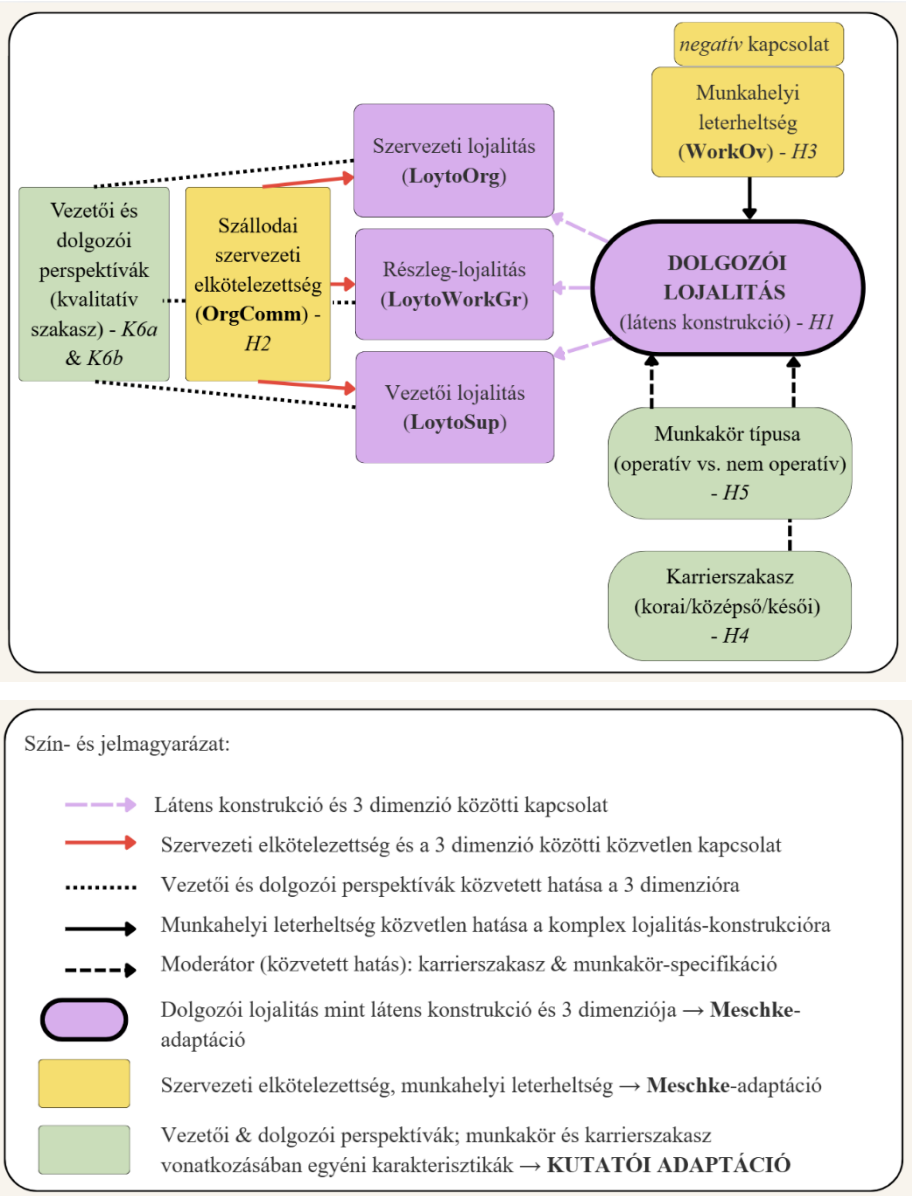
2.6 A dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők integrált elméleti modellje

A dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők szakirodalmi áttekintése alapján megállapítható, hogy a jelenség nem értelmezhető egyetlen változó mentén, hanem komplex módon, három szinten – szervezet, részleg, közvetlen vezető - működő rendszerként jelenik meg. A tudományos publikációk eredményei rámutattak arra, hogy a lojalitás alakulását egyidejűleg formálják szervezeti, munkakörnyezeti és egyéni tényezők, amelyek egymással kölcsönhatásban hatnak a munkavállalók attitűdjére, viselkedésére, teljesítményére (Meyer & Allen, 1991; Karatepe, 2013).

A szervezeti tényezők közül kiemelt szerepet kap a szervezeti elkötelezettség, amely a lojalitás egyik legfontosabb előzményváltozójaként jelenik meg. Az elkötelezettség közvetlenül befolyásolja a munkavállalók szervezethez való viszonyát, és meghatározza a hosszú távú kötődés alakulását. Ezzel párhuzamosan az észlelt szervezeti támogatás és a vezetői gyakorlatok olyan közvetítő tényezőkként jelennek meg, amelyek erősíthetik vagy gyengíthetik ezt a kapcsolatot. A munkakörnyezeti tényezők közül a munkahelyi leterheltség különösen meghatározó szerepet játszik, mivel kutatói feltételezés szerint közvetlen negatív hatást gyakorol a munkavállalók lojalitására. A különböző karrierszakaszban lévők eltérő értékrendje és motivációs struktúrája miatt a lojalitás nem egységes módon jelenik meg, hanem a karrierszakaszok és élethelyzetek függvényében változik. Ez a differenciáltság különösen fontos a szállodaiparban, ahol a munkaerő heterogenitása rendkívül magas. A szervezeti pozíció szerint, az operatív és nem operatív munkakörök eltérő működési logikája különböző lojalitás-mintázatokat eredményez. A kutatás elméleti modelljét és a vizsgált változók közötti kapcsolatrendszert a *3. ábra* szemlélteti.

A képen illusztráltak szerint megállapítható, hogy a lojalitás többdimenziós konstrukcióként, egymással összefüggő tényezők rendszerében értelmezhető. A szemléltetett ábra közvetlenül kapcsolódik a disszertáció hipotéziseihez, egyes kutatási kérdéseihez, továbbá szemlélteti a Meschke-modell eredeti változóit (dolgozói lojalitás és három dimenziója, szervezeti elkötelezettség, munkahelyi leterheltség) és a saját kutatói adaptációkat is (vezetői és dolgozói perspektívák, munkakör és karrierszakasz típusa szerinti jellemvonások). A szervezeti elkötelezettség lojalitás-dimenziókra gyakorolt pozitív (*H2*), illetve a munkahelyi leterheltség látens konstrukciót befolyásoló negatív hatását (*H3*) a szakirodalom és a jelenlegi kutatás egyaránt alátámasztja. A karrierszakaszbeli különbségek (*H5*), valamint a szervezeti pozíció szerinti eltérések (*H4*) további differenciáló tényezőkként és úgynevezett csoporthatásokként jelennek meg, amelyek árnyalják a lojalitás értelmezését.

3. ábra: Dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők integrált modellje



Forrás: saját szerkesztés

Konklúzióként megfogalmazható, hogy a szállodaiparban dolgozó munkavállalók lojalitása csak integrált, többváltozós modell keretén belül értelmezhető megfelelő mélységben és megfelelő szakmai hitelességgel a kutatás központi kérdés (*K1*) tükrében.

2.7 Kutatási rés és a disszertáció pozicionálása

A szakirodalom áttekintését követően megállapítható, hogy bár a dolgozói lojalitás, a szállodaipari működés és a karrierszakaszbeli különbségek vizsgálata külön-külön megjelenik a nemzetközi kutatásokban, ezek integrált, hazai luxusszállodai kontextusban történő,

empirikus elemzése validált mérőeszköz adaptációjával és vegyes módszertani megközelítéssel korlátozott mértékben van jelen. A hazai, aktuális kutatások tekintetében a téma empirikus feldolgozása korlátozott; különösen olyan megközelítések hiányoznak, amelyek egyszerre képesek kezelni a szervezeti, egyéni és kontextuális tényezőket a luxusszállodai környezetben. A disszertációban szereplő vizsgálat a Meschke (2021) által kidolgozott modellt magyarországi kontextusban teszteli, egyidejűleg továbbfejleszti azt a luxusszállodai környezet egyedi sajátosságainak figyelembevételével. A kutatás rámutat arra, hogy a dolgozói lojalitás olyan nem pénzügyi sikertényezőként értelmezhető, amely szorosan kapcsolódik a szervezeti teljesítményhez, és kiegészíti a hagyományos KPI-alapú megközelítéseket (*4. táblázat*).

4. táblázat: A kutatási rés strukturált összegzése

Vizsgálati dimenzió	**Szakirodalmi jellemzők**	**Azonosított kutatási rés („research gap")**	**Disszertáció hozzájárulása**
Lojalitás modell	Egy-, vagy többdimenziós, ritka esetben szállodaipari megközelítés	Integrált modell hiánya luxusszállodai kontextusban	Meschke-modell adaptációja hazai luxusszállodákra vonatkozóan
Szállodaipari kontextus	Többségében általános szervezeti megközelítés	Luxus szegmens vizsgálata alulreprezentált	Hazai luxusszálloda-kategória
Karrierszakasz-különbségek	Maximum szeparáltan vizsgált tényező	Nem integrált elem a lojalitásmodellbe	Karrierszakasz-dimenzió integrálása
Munkaköri differenciák	Ritkán előforduló vizsgálati elem	Operatív/nem operatív munkaköri különbségek hiánya	Operáció versus háttérmunka megközelítés
Módszertan	Kvantitatív dominancia	Kevés komplex, aktuális megközelítés	Magyarázó vegyes módszertan
Mérőeszköz	Saját fejlesztésű vagy adaptált modell	Kevés „cross-sector" adaptáció	Meschke-kérdőív & szállodaipari adaptáció
Teljesítmény-kapcsolat	KPI és/vagy HR külön kezelt elemek	Integráció hiánya	Dolgozói lojalitás mint nem pénzügyi KPI azonosítása

Forrás: saját szerkesztés

3 A kutatás módszertani alapjai

3.1 Kutatási paradigma, design és módszertani megközelítés

Az elméleti szintézis alapján a luxusszállodai dolgozói lojalitás szervezeti, egyéni és munkaköri tényezők együttes hatásaként értelmezhető, amely komplex, integrált kutatási megközelítést tesz szükségessé. A kutatás első szakasza deduktív logikát követő kvantitatív kérdőíves vizsgálatra épül, amelynek elméleti kiindulópontját Meschke (2021) lojalitásmodellje képezi. A modell a dolgozói lojalitást a hármas referenciapont vonatkozásában értelmezi. Alkalmazása lehetővé teszi a lojalitás strukturált mérését, ugyanakkor a vizsgálat célja annak kontextus-specifikus továbbfejlesztése is, a karrierszakaszbeli különbségek, a munkaköri sajátosságok és a luxusszállodai környezetből fakadó tényezők integrálásával (Parry & Urwin, 2011; Twenge et al., 2010; Meschke, 2021). A strukturált adatfelvétel biztosítja a válaszadói percepciók összehasonlíthatóságát, a változók operacionalizálását és a közöttük fennálló kapcsolatok statisztikai vizsgálatát, ami különösen indokolt attitűdjellegű, többdimenziós konstrukciók esetében (Bryman, 2016).

A kvantitatív szakaszt követő kvalitatív vizsgálat célja, hogy feltárja, miként jelennek meg a statisztikailag azonosított összefüggések a szervezeti gyakorlatban, illetve hogyan értelmezik azokat a különböző szervezeti szereplők. A kvalitatív megközelítés félig strukturált interjúk (hat esettanulmány) leiratain végzett tartalomelemzésre épül, elsősorban az eredmények mögött meghúzódó jelentések, mechanizmusok és szervezeti összefüggések feltárását szolgálja. Ez különösen releváns a szállodaiparban, ahol a munkavállalói attitűdök szorosan összefonódnak a szolgáltatásminőséggel és a vendégélménnyel, így a lojalitás nem kizárólag mérhető változóként, hanem értelmezendő szervezeti jelenségként körvonalazódik (Deery & Jago, 2015; Karatepe, 2013). A vizsgálat a magyarországi luxusszállodákra fókuszál, amelyek a szolgáltatásintenzív működés, a magas minőségi elvárások és az érzelmi munka fokozott jelenléte miatt alkalmasak a lojalitás komplex vizsgálatára. A szállodai minősítések nem kizárólag marketingeszközként értelmezhetők, hanem a gazdasági értéket is befolyásoló tényezőként jelennek meg (Nalley et al., 2019).

A kutatási design így egyidejűleg teszi lehetővé a Meschke-modell empirikus tesztelését és kontextus-specifikus továbbfejlesztését is. A kvantitatív szakasz a lojalitás dimenziói közötti kapcsolatok és a hipotézisek statisztikai tesztelését, míg a kvalitatív szakasz az ezek mögött meghúzódó szervezeti és egyéni mechanizmusok értelmezését szolgálja. A két megközelítés integrációja révén a dolgozói lojalitás mérhető szervezeti jelenséggé válik, ami lehetőséget teremt annak differenciáltabb értelmezésére a vizsgált környezetben.

3.2 A kutatás célpopulációja és mintavételi kerete

A kvantitatív kutatás célpopulációját a Magyarországon működési engedéllyel rendelkező, a vizsgálat időpontjában hivatalosan ötcsillagos, illetve ötcsillag superior kategóriába sorolt szállodák munkavállalói alkották. A besorolás a Hotelstars Union nemzetközi szállodaminősítési rendszeréhez kapcsolódó hazai minősítési eljárás alapján történt; a hatályos szabályozáshoz és a minősítési kritériumrendszerhez kapcsolódó pontozási eljárás részletes bemutatása az *7. melléklet*ben található. A kutatás nem egy mintavételi keretből kiválasztott részhalmaz vizsgálatára, hanem a teljes célpopuláció elérésére törekedett, vagyis teljes körű megkeresést alkalmazott (Saunders et al., 2019). Ez lehetővé tette a vizsgált szállodai szegmens egészének megcélzását, függetlenül attól, hogy az egyes szervezeti egységekből ténylegesen érkezett-e válasz (Groves et al., 2009).

A célpopuláció nagysága a kutatási terv kialakítása és a tényleges adatfelvétel között jelentősen megváltozott. A 2020–2021-ben kialakított kutatási terv időszakán belül, 2021-ben 926 szoba és 557 munkavállaló tartozott a vizsgálat szempontjából releváns körbe (*8. melléklet*), míg 2025-re a célpopuláció 33 intézményre bővült, amelyek közül 19 ötcsillagos (*9. melléklet*), 14 pedig ötcsillag superior minősítésű szálloda volt (*10. melléklet*). A vizsgált szállodák együttesen 5088 szobával és 3697 munkavállalóval rendelkeztek, ami 2021-hez képest a szobakapacitás több mint ötszörös, a dolgozói létszám pedig több mint hatszoros növekedését jelentette (*11. melléklet*). A teljes, 3697 fős célpopuláció elérésére irányuló adatgyűjtés 2025 első és második negyedévében, több lépcsőben valósult meg. Az első megkeresést a válaszadási arány növelése érdekében emlékeztető jellegű második megkeresés követte, amely a kérdőíves kutatások bevett módszertani eszköze (Dillman et al., 2014; Majoros, 2004). Az adatfelvétel elsődleges eszköze a LimeSurvey rendszerben kialakított online kérdőív volt, amely gyors és költséghatékony adatgyűjtést, valamint egységes adatkezelést tett lehetővé (Bryman, 2016). A kérdőív a szállodák vezetőin, operatív és HR-vezetőin, illetve igazgatói asszisztensein és más adminisztratív munkatársain keresztül jutott el a dolgozókhoz. A szervezeti közvetítők alkalmazása gyakorlati szempontból lehetővé tette a teljes célpopuláció megkeresését, ugyanakkor módszertani korlátot jelenthetett, mivel a terjesztés módja és intenzitása az egyes szállodákban eltért (Bryman, 2016).

A kérdőív kitöltése alapvetően online formában történt, ugyanakkor egy intézményben papíralapú kitöltésre tartottak igényt; az így keletkezett válaszok utólagosan, manuálisan kerültek rögzítésre a LimeSurvey adatbázisába. A második adatfelvételi szakaszra elkészült a kérdőív angol nyelvű változata is, így a nem magyar anyanyelvű munkavállalók bevonása és a

minta heterogenitásának növelése is biztosított volt. A válaszadási hajlandóság ösztönzését öt darab könyvvásárlási utalvány kisorsolása is szolgálta, amelyre a válaszadók önkéntesen megadott elérhetőségeik alapján vehettek részt. Az ösztönzők alkalmazása a kérdőíves kutatásokban elfogadott módszer, amely pozitívan befolyásolhatja a válaszadási arányt (Singer & Ye, 2013) - hasonló ösztönzési eljárást alkalmazott Meschke is az eredeti kérdőívre épülő kutatásában (Meschke, 2021).

Az adatgyűjtés során kiemelt szempont volt az anonimitás és az önkéntes részvétel biztosítása, amelyek a válaszadói torzítások mérséklésében is szerepet játszanak (Podsakoff et al., 2003). A kérdőív bevezető része tájékoztatást adott a kutatás céljáról, az anonimitásról és az önkéntességről; az adatok feldolgozása pedig aggregált formában történt, így az egyéni válaszadók azonosítására nem volt lehetőség (Israel & Hay, 2006; Majoros, 2004).

3.3 A mérőeszköz kiválasztása és adaptációja

A kutatás módszertani sajátosságai alapján megállapítható, hogy a vizsgálat nem reprezentatív mintán alapul, ugyanakkor tudományos szempontból releváns és értékes eredményekhez vezet. A teljes sokaság megkeresése, a pontosan definiált célpopuláció, valamint a strukturált adatgyűjtési folyamat lehetővé teszi a vizsgált jelenség összefüggéseinek komplex feltárását. A kutatás a módszertani korlátokat explicit módon kezeli, amely reflexív megközelítés összhangban áll a társadalomtudományi kutatások azon alapelvével, miszerint a kutatási korlátok feltárása a tudományos érvényesség szerves részét képezi (Bryman, 2016).

A kvantitatív adatfelvétel során alkalmazott kérdőív Meschke (2021) lojalitásmodelljén alapul, amelynek sajátossága, hogy a lojalitást három referenciapont mentén vizsgálja: a szervezethez fűződő lojalitás (**LoytoOrg**), a munkacsoporthoz vagy részleghez kapcsolódó lojalitás (**LoytoWorkGr**), valamint a közvetlen feletteshez rendelt lojalitási szint (**LoytoSup**). A látens változók elnevezése a szakirodalmi terminológiát követi, biztosítva az átláthatóságot és a nemzetközi kutatással való összehasonlíthatóságot. A mérőeszköz a lojalitásdimenziók mellett kiegészítő konstrukciókat is tartalmaz: a szervezeti elkötelezettség (**OrgComm**), valamint a munkahelyi leterheltség (**WorkOv**) szintén a lojalitás alakulásának meghatározó háttértényezőiként jelennek meg.

3.4 A kérdőíves minta jellemzői és módszertani értékelése

A 2025. év első negyedévében megkezdett adatfelvétel eredményeként 211 darab értékelhető kérdőív érkezett vissza (N = 211), amely a 3697 fős célpopulációhoz mérten 5,71%-

os válaszadási arányt jelentett. További 88 kérdőív hiányosan került kitöltésre, ezért ezek az adatminőségi szempontok miatt nem kerültek be a statisztikai elemzésbe. A válaszadási arány értékelésekor figyelembe veendő a szállodaipar sajátos munkaszervezése, így a magas munkaterhelés, a többműszakos munkarend, valamint a hétvégi és ünnepnapi munkavégzés, amelyek csökkenthetik az önkitöltős kérdőívek megválaszolására rendelkezésre álló időt. Az online kérdőíves kutatásokban általánosan megfigyelhető az alacsonyabb válaszadási hajlandóság, különösen közvetített terjesztés esetén (Nulty, 2008). A szervezeti kutatások válaszadási arányainak jelentős szóródását Baruch és Holtom (2008) szerzők is dokumentálták. A kialakult minta lehetővé tette a kutatási célokhoz illeszkedő többváltozós statisztikai elemzések, így különösen a korrelációs, faktoranalitikus és csoport-összehasonlító eljárások elvégzését (Hair et al., 2019), amelyet hasonló nagyságrendű, szállodaipari munkavállalókat vizsgáló újabb kutatások is alátámasztanak (Singh & Natal, 2025).

A tényleges minta szervezeti és munkaköri szempontból heterogénnek bizonyult. A válaszadók közül 161 fő közvetlen vendégkapcsolattal járó, 50 fő pedig háttérfunkciót ellátó munkakörben dolgozott. A frontvonalbeli munkakörök dominanciája illeszkedik a szolgáltatásintenzív szállodaipar működési sajátosságaihoz (Baum, 2015), míg a háttérfunkciók megfelelő aránya lehetőséget biztosított az operatív és nem operatív munkakörök lojalitásának összehasonlítására. A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő alapján 107 fő három évnél rövidebb ideje, 37 fő 4–6 éve, 22 fő 7–10 éve, 11 fő 11–15 éve, míg 34 fő több mint 15 éve dolgozott ugyanazon szervezetben. A rövidebb munkaviszonyok magas aránya összefüggésbe hozható a szállodaiparra jellemző munkaerőmozgással, míg a hosszabb szervezeti tagság a szervezeti tudás felhalmozódása és a stabilitás szempontjából jelentős (Hom et al., 2017). Az iskolai végzettség tekintetében szintén heterogén minta alakult ki: 86 fő érettségivel, 29 fő szakmai végzettséggel érettségi nélkül, 43 fő alapképzésben vagy főiskolán, 46 fő pedig egyetemi vagy mesterképzésben szerzett felsőfokú végzettséggel rendelkezett. További 4 fő általános iskolai, 1 fő pedig annál alacsonyabb végzettséget jelölt meg. A képzettségi szerkezet összhangban áll a szállodaipar eltérő munkaköri és képzettségi követelményeivel (KSH, 2022). A korai karrierszakaszba 59, a középsőbe 89, a későibe pedig 63 fő tartozott, így a megfelelő elemszámú karrierszakasz-csoportok vizsgálatára is sor kerülhetett.

Mivel a tényleges minta önszelekciós mechanizmus eredményeként alakult ki, nem tekinthető valószínűségi mintának, ami korlátozza az eredmények statisztikai értelemben vett általánosíthatóságát (Etikan et al., 2016). Ugyanakkor a munkaköri, szervezeti, képzettségi és karrierszakasz szerinti heterogenitása megfelelő alapot biztosított a dolgozói lojalitás többdimenziós vizsgálatához.

3.5 A kvantitatív kutatás mérőeszközének validálása

A kérdőív alkalmazását megelőzően többlépcsős nyelvi és kulturális adaptációra került sor, amely a szimpla fordításon túl a fogalmi és tartalmi ekvivalencia, valamint a magyarországi luxusszállodai környezethez való illeszkedés biztosítását célozta (Brislin, 1980). A német nyelvű kérdőív magyar nyelvre történő fordítása 2022 második negyedévében, HR- és pszichológiai szakértő bevonásával valósult meg, különös figyelemmel a terminológiai pontosságra, a szervezeti struktúrára és a munkaköri megnevezések szállodaipari megfelelőségére. Az eredeti alkalmazási környezettől eltérő kontextushoz történő adaptáció során a mérőeszköz tartalmi megfelelőségének ellenőrzésére is sor került, amelyet egy luxuskategóriás szálloda igazgatójának szakmai közreműködése támogatott. Az eljárás összhangban áll a mérőeszközök kulturális adaptációjára vonatkozó módszertani ajánlásokkal (Beaton et al., 2000). A tartalmi azonosság további ellenőrzéseként a pilot-kutatást megelőzően hivatalos szakfordító visszafordította a magyar változatot német nyelvre; az eredeti és a visszafordított verzió összevetése alapján az eltérések a szállodaipari szaknyelvhez és szervezeti környezethez történő adaptációból adódtak. A fordítási és visszafordítási protokollt a *12. melléklet* ábrázolja.

Az adaptált, magyar nyelvű kérdőív (*13. melléklet*) kialakítása ezt követően 2022 szeptemberében pilot-kutatás keretében került tesztelésre, amelyben a pilot-intézmény felső- és középvezetői vettek részt. A szakmai visszajelzések alapján pontosításra kerültek a demográfiai kérdések, különösen a KSH-besorolásokhoz igazított iskolai végzettségi kategóriák, továbbá megtörtént a kérdőív szervezeti sajátosságokhoz való igazítása. A végleges kérdőív a társadalomtudományi kutatásokban bevett szerkezetet követte: a kutatás célját, az anonimitást és az önkéntes részvételt bemutató bevezetést követően a demográfiai blokk, majd a lojalitásdimenziókat mérő skálák kaptak helyet (Majoros, 2004). A demográfiai kategóriák a hazai munkaerőpiaci és oktatási sajátosságok tükrében kerültek meghatározásra annak érdekében, hogy a válaszlehetőségek egyértelműek és megfelelően értelmezhetők legyenek.

A pilot kutatás eredményei alapján a végleges kérdőívből kivezetésre került két, a lojalitás dimenzióira közvetlenül nem irányuló kérdésblokk, valamint a kutatói döntés alapján öt igen–nem típusú kérdés. Ezek elhagyását egyaránt indokolta, hogy nem kapcsolódtak a vizsgált hipotézisekhez és kutatási kérdésekhez, továbbá a kérdőív terjedelmének optimalizálása mérsékelhette a válaszadói terhelést. A döntés módszertani szempontból is megalapozott volt, mivel a túl hosszú kérdőívek csökkenthetik a válaszadási arányt és ronthatják az adatok minőségét (Dillman et al., 2014). Az így kialakított kérdőív a vizsgált

konstrukciók mérésére és a kutatási célok megválaszolására koncentrált, miközben a nyelvi, kulturális és szektorális sajátosságokhoz való illeszkedést is biztosította.

A mérőeszköz előzetes tesztelésére pilot kutatás keretében belül 2022-ben (szeptember és október hónapokban) egy nyugat-magyarországi, összesen 26 szervezeti egységet magában foglaló oktatási intézmény munkavállalóinak körében került sor. A pilot felmérés során 462 fő vett részt (51,79%-os válaszadási aránnyal), amely jelentősen meghaladja a pilot kutatások esetében általánosan javasolt mintanagyságot, de egyben lehetőséget is biztosított a mérőeszköz strukturális és módszertani szempontú előzetes értékelésére. A vizsgálat fókuszában a lojalitás dimenzióinak feltárása, a változók közötti kapcsolatrendszer feltérképezése és a szervezeti egységek közötti eltérések azonosítása állt. A pilot adatbázis elemzése során a hangsúly a többváltozós statisztikai megközelítéseken alapult, különösen a klaszterezési logikára épülő, úgynevezett ligaképzési módszeren (Banász et al., 2023), amely lehetővé tette a szervezeti egységek relatív pozíciójának és lojalitási mintázatainak összehasonlító értékelését.

A pilot kutatás eredményei is megerősítették a lojalitás többdimenziós jellegét, valamint a modell három fő referenciapontjának elkülöníthetőségét (közvetlen feletteshez, részleghez/munkacsoporthoz és intézményhez fűződő lojalitás). Az eredmények alapján a szervezeti egységhez való lojalitás több esetben kiemelkedően erősebbnek bizonyult – az aggregált eredmények tükrében a válaszadók 84%-os körében -, mint az intézményi szintű kötődés (52%), ugyanakkor a vezetőhöz való lojalitás köztes pozíciót foglalt el (70%-os arányban magas értékkel). Emellett a vizsgálat rámutatott a munkahelyi leterheltség és a lojalitás közötti összefüggések jelenlétére, amely alátámasztja a negatív szervezeti tényezők bevonásának indokoltságát a további empirikus elemzések során. A pilot eredmények tehát igazolták, hogy az adaptált kérdőív alkalmas a dolgozói lojalitás komplex, többdimenziós mérésére, valamint megfelelő alapot biztosít a disszertáció empirikus vizsgálatához.

4 A kvantitatív adatfeldolgozás és elemzés módszertana

4.1 A kérdőív mérési struktúrája és a látens változók képzése

A Meschke-kutatás alapjaira épülő, strukturált kérdőív három fő egységből áll. A bevezető rész ismerteti a kutatás célját, valamint az anonimitás és az önkéntes részvétel biztosítására vonatkozó információkat, amelyek a kérdőívszerkesztés alapvető módszertani követelményei (Majoros, 2004). Az első egység a válaszadók szervezeti és társadalmi jellemzőinek feltárását szolgáló demográfiai kérdéseket; a második és harmadik egység a dolgozói lojalitás, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi attitűdök mérésére szolgáló, a Meschke-féle kérdőív struktúráját követő állításokat tartalmazza.

A méréshez alkalmazott hétfokozatú Likert-skála lehetővé teszi, hogy a válaszadók az egyetértés intenzitását is kifejezzék (Jamieson, 2004), ezáltal a dichotóm válaszlehetőségeknél finomabb mérési felbontást tesz lehetővé (Likert, 1932; Bryman, 2016). A hét válaszkategória különösen alkalmas komplex pszichológiai és szervezeti konstrukciók, így a dolgozói lojalitás vizsgálatára, mivel nagyobb érzékenységet és varianciát biztosít a mérésben (Hair et al., 2019). Az 5 és 7 fokozatú skálák összehasonlítása alapján a hétfokozatú változat megfelelő differenciáló képességet biztosít, miközben a válaszadók számára továbbra is könnyen értelmezhető (Finstad, 2010). A kutatásban összesen 46 indikátor szolgált a látens változók mérésére, amelyek értékelése 1-től 7-ig terjedő skálán történt; a többtételes konstrukciók ilyen módon kapott értékei parametrikus elemzések során is alkalmazhatóak (Boone & Boone, 2012), illetve intervallumskálaként kezelhetőek (Carifio & Perla, 2008; Field, 2018). Az alacsonyabb érték az állítással való egyet nem értést, a magasabb érték a teljes egyetértést fejezte ki.

Az adatfeldolgozás első lépéseként adattisztítás történt, amelynek során a hiányosan kitöltött kérdőívek kizárásra kerültek. Az adatminőség biztosítása érdekében a kiugró értékek („outlier”) vizsgálata is megvalósult, amely lehetővé tette a válaszkonzisztencia-torzulás („straightlining”) jelenség azonosítását és kezelését (Meade & Craig, 2012). A hiányzó adatok pótlása korlátozott mértékben, átlagérték-alapú imputációval történt, amely alacsony hiányzási arány esetén elfogadott megoldásnak tekinthető (Little & Rubin, 2019). Az öt releváns látens változó értéke az adott konstrukcióhoz tartozó indikátorok számtani átlagából került meghatározásra, amely lehetővé teszi az egyes konstrukciók egységes értelmezését és összehasonlíthatóságát (Hair et al., 2019). Az adatfeldolgozás során a fordított tételek („reverse item”) újrakódolása megteremtette a feltételeket, hogy az indikátorok azonos irányba mutassanak, és a skálák belső konzisztenciája biztosított legyen. A fordított tételek alkalmazása egyúttal az egyetértési torzítás mérséklését is szolgálhatja, amelynek során a válaszadók

hajlamosak valamennyi állítással egyetérteni (DeVellis & Thorpe, 2021). A tételek kezelése a Meschke által alkalmazott struktúrával összhangban történt, ezáltal fenntartva a mérési modell elméleti és nemzetközi konzisztenciáját. Azok az indikátorok, amelyek illeszkedése a meghatározott látens változókhoz nem egyértelmű, nem kerültek automatikusan kizárásra; ezek szerepe a megbízhatósági mutatók alapján került értékelésre annak megállapítása érdekében, hogy hozzájárulnak-e az adott konstrukció megbízhatóságának növeléséhez.

4.1.1 A lojalitás három fő dimenziója

A primer kutatás során alkalmazott kérdőív kialakítása a dolgozói lojalitás komplex vizsgálata érdekében az empirikus esszencia hangsúlyozását célozta. A kérdőív operacionalizálásra épülő logikája a látens változók és az azokat mérő indikátorok közötti kapcsolat meghatározásán alapul, amely a társadalomtudományi kutatásokban széles körben alkalmazott megközelítés (Babbie, 2016).

Első látens változóként a szervezeti lojalitás **(LoytoOrg)** a munkavállaló és a szervezet közötti azonosulást, kötődést és elkötelezettséget ragadja meg, amely a szervezeti azonosulás elméleti keretéhez kapcsolódik (Ashforth & Mael, 1989). A részleglojalitás **(LoytoWGr)** a munkavállaló közvetlen munkaközösségéhez – a szállodaipari terminológiában részlegéhez – való viszonyát méri. Ez a konstrukció a csoportkohézió és a társas identitás elméleti megközelítéseihez kapcsolódik (Tajfel & Turner, 1979), ugyanakkor a jelenlegi kutatásban kifejezetten a szállodai szervezeti alegységek szintjén értelmezett lojalitást ragadja meg. A vezetői lojalitás **(LoytoSup)** a közvetlen felettes irányába mutatott attitűdöket és viselkedéseket méri, amely a vezető–beosztott kapcsolat minőségének elméleti keretébe illeszthető (Graen & Uhl-Bien, 1995).

4.1.2 A lojalitásmérés kiegészítő dimenziói

A lojalitásdimenziók mellett a kutatás további kiegészítő konstrukciókat is vizsgál. A szállodai szervezeti elkötelezettség **(OrgComm)** mint negyedik látens változó a munkavállaló szervezetben maradásának közgazdasági értelemben vett költség–haszon alapú mérlegelését fejezi ki. Ez a konstrukció Meyer és Allen (1991) folytonossági elkötelezettség modelljén alapul, azonban az elsődleges kutatásban a szállodaipari munkaerőpiaci sajátosságokhoz igazított értelmezésben kerül alkalmazásra.

A munkahelyi leterheltség (**WorkOv**) második kiegészítő dimenzióként a munkavégzés során tapasztalt időbeli és pszichés terhelést emeli ki. A szállodaipari kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a magas munkaterhelés és az időnyomás a szektor strukturális sajátosságai

közé tartoznak. A vendégtérben dolgozók esetében a túlzott munkamennyiség és az időkorlát rendszeresen szerepterheléshez vezet, amely negatívan befolyásolja a munkavállalói jóllétet és teljesítményt, különösen a kiégés kockázatának növekedésén keresztül (Karatepe & Uludag, 2008b). További kutatások rámutatnak arra, hogy a vendéglátó- és szállodaipari munkakörökben a magas munkaterhelés és az ebből fakadó érzelmi kimerültség kiemelt jelentőségű tényezők a munkavállalói attitűdök alakulásában (Kim et al., 2005), ez indokolja a munkahelyi leterheltség önálló konstrukcióként történő kezelését a továbbiakban. A Meschke-modellben szereplő további konstrukciók – így a változásokhoz való viszony, a kilépési hajlandóság, valamint a kontraproduktív munkavégzés – korlátozott számú indikátorral jelennek meg. Ezek nem képeznek önálló látens változót, és az elemzés későbbi szakaszában kutatói feltételezést követően vizsgálatra került, hogy bevonásuk hozzájárul-e egyes skálák megbízhatóságának növeléséhez, a válasz azonban nemleges.

4.2 Adatfeldolgozás és elemzési eljárások

Az adatfeldolgozás kezdeti lépéseiben az IBM SPSS Statistics 25 szoftver, a későbbiekben pedig a modernebb és dinamikus felületű jamovi online statisztikai szoftver használatával történt 2026. év első negyedévében. Az adattisztítás során kizárásra kerültek azok a kérdőívek, amelyek esetében a bevezető fejezetet követően még az első kérdésre sem (összesen 59 fő esetében) érkeztek válaszok, illetve ahol kizárólag a demográfiai blokk kapcsán történt válaszadás (további 24 fő). Az elemzésbe kizárólag a teljes körűen kitöltött kérdőívek kerültek bevonásra, amely módszertani szempontból indokolható; ugyanis a hiányos válaszok torzíthatják a többváltozós statisztikai elemzések eredményeit, illetve csökkenthetik a skálák megbízhatóságát (Hair et al., 2019).

4.2.1 Skálaképzés-és megbízhatóság-vizsgálat

Első lépésben a statisztikai adatelemzés során Cronbach-alfa érték számítása szükséges az 5 vizsgált látens változó vonatkozásában annak érdekében, hogy meghatározásra kerüljön, adott skála valóban a kívánt jelenséget méri-e, együtt mozognak-e az item-ek és ezáltal biztosított-e a belső konzisztencia. A vizsgált látens változók, amelyekhez több kérdéscsoport (item) is tartozik, a következőek: **LoytoOrg**, **LoytoWGr**, **LoytoSup**, **OrgComm** és **WorkOv**. A Cronbach-alfa érték 0,5 alatt problémás; 0,5 és 0,6 között gyenge; 0,6 és 0,7 között elfogadható; 0,7 és 0,8 között jó; 0,8 és 0,9 között nagyon jó; 0,9 felett pedig kiváló értéket jelöl (Hair et al., 2019), ezt az érték-kritériumrendszert tartalmazza a *14. melléklet*.

Az adatelemzés során kapott „item-rest correlation” érték azt mutatja, hogy az adott item milyen mértékben illeszkedik a skála többi eleméhez, vagyis mennyire járul hozzá az adott látens konstrukció koherens méréséhez (Nunnally & Bernstein, 1994). A szakirodalomban gyakran alkalmazott gyakorlati ökölszabály szerint a 0,30 feletti érték elfogadható item-illeszkedésre utal, míg az ennél alacsonyabb értékek az item felülvizsgálatának szükségességét vethetik fel (Rattray & Jones, 2007), a 0,50 feletti értékek pedig erősebb item–skála kapcsolatot jeleznek. Összefoglalva a látens változók Cronbach-alfa értékeit, vagyis a skála megbízhatóság-értékeit és azok minősítését az *5. táblázat* tartalmazza.

5. táblázat: Látens változók Cronbach-alfa értékei és minősítése

Látens változó	Kieső item	Megtartott itemek száma	Megtartott itemek	Cronbach-alfa értéke	Minősítés
LoytoOrg	-	6	a1, a2, a3, a4, a5, a6	0,647	elfogadható
LoytoWorkGr	b4, b6	4	b1, b2, b3, b5	0,657	elfogadható
LoytoSup	c7	6	c1, c2, c3, c4, c5, c6	0,729	jó
OrgComm	-	8	d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8	0,775	jó
WorkOv	h6	5	h1, h2, h3, h4, h5	0,767	jó

Forrás: saját szerkesztés

A skálák megbízhatóságának vizsgálata során a Cronbach-alfa értékek alapján megállapítható, hogy a kialakított látens változók megfelelő belső konzisztenciával rendelkeznek. A szervezethez (**LoytoOrg**) és a részleghez való lojalitás (**LoytoWorkGr**) skálák elfogadható megbízhatóságot mutatnak, míg a feletteshez való lojalitás (**LoytoSup**), a szállodai szervezeti elkötelezettség (**OrgComm**), valamint a munkahelyi leterheltség (**WorkOv**) skálák jó megbízhatósági mutatókkal jellemezhetők. A Cronbach-alfa értékek értelmezése során alkalmazott küszöbértékek szerint a 0,6 feletti értékek elfogadhatónak, míg a 0,7 feletti értékek jónak tekinthetők (Nunnally & Bernstein, 1994; Sajtos & Mitev, 2007). Az eredmények alapján a skálák alkalmasak a további statisztikai elemzések elvégzésére. Szakirodalmi forrás szerint a 0,8 feletti értékek kedvezőek, a 0,9 körüli vagy azt meghaladó mutatók már az itemek redundanciájára is utalhatnak; így a társadalomtudományi, attitűdjellegű

konstrukciók esetében pedig a 0,6–0,8 közötti tartomány megfelelőnek és elfogadhatónak tekinthető (DeVellis & Thorpe, 2021).

Az egyéb kategóriába sorolt itemek fent megnevezett látens változókba való bevonása kísérleti jelleggel megtörtént annak érdekében, hogy egyértelműen kijelenthető legyen, vajon a látens változók megbízhatósága tovább növelhető-e új tételek bevonásával. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az alternatív itemek bevonása sem statisztikai, sem elméleti szempontból nem járult hozzá érdemben a skálák fejlesztéséhez, sőt néhány esetben még rontotta is azok belső konzisztenciáját. Ennek megfelelően a további kísérletezés nem indokolt, mivel a skálák jelenlegi formájukban is megfelelő megbízhatósági mutatókkal rendelkeznek. A kutatás során elsődleges szempontként a mérési modell elméleti tisztaságának és konstrukció-validitásának megőrzése jelent meg, amely megelőzi a Cronbach-alfa értékek mesterséges növelésére irányuló törekvéseket. Ez a megközelítés összhangban áll a szakirodalom azon álláspontjával, amely szerint a skálák fejlesztése során a tartalmi érvényesség és a konstrukció koherenciája elsődleges a pusztán statisztikai optimalizálással szemben (Nunnally & Bernstein, 1994; DeVellis & Thorpe, 2021). Kísérleti jelleggel megtörtént az egyéb kategóriába tartozó itemek egyetlen egységes látens változóként való kezelése is, de ez sem indokolt az eredményként kapott alacsony Cronbach-alfa érték ismeretében.

A kvantitatív kutatási szakasz első lépésében tehát az adatállomány tisztítása, ezt követően pedig az egyes itemekből képzett kompozit mutatók kialakítása történt meg. Ennek során a dolgozói lojalitás mindhárom dimenziója, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség változói többitemes skálákból kerültek aggregálásra. A skálák belső konzisztenciájának ellenőrzése a Cronbach-alfa mutató segítségével történt, ahol elfogadható megbízhatóság (Cronbach-alfa nagyobb vagy egyenlő 0,6-os értékkel) mellett a skála alkalmas további elemzésre.

4.2.2 Az exploratív faktoranalízis alkalmazásának indoklása

A Cronbach-alfa értékek vizsgálatát komplementer módon kiegészíti a következő lépésben az exploratív faktoranalízis („Exploratory Factor Analysis”, EFA), amelynek célja a dolgozói lojalitás mögötti strukturális dimenziók feltárása. Amennyiben a faktorstruktúra illeszkedik az elméleti modellhez, úgy a hipotézis megerősíthető, amennyiben azonban az illeszkedés csupán részleges, úgy a modell finomítása, eltérő struktúra esetén egy teljesen új értelmezési keret kialakítása szükséges. A faktoranalízis és megbízhatóság-vizsgálat alapján véglegesített skálákból kompozit változók képzése történik, amelyek a további statisztikai elemzések alapját képezik.

A skálák megbízhatóságának vizsgálatát követően kötelező annak elemzése is, hogy az alkalmazott itemek milyen mögöttes faktorstruktúrába rendeződnek. Míg a Cronbach-alfa a belső konzisztenciára ad választ, addig nem nyújt információt arra vonatkozóan, hogy a vizsgált változók valóban azonos logika mentén szerveződnek-e. Ennek vizsgálatára feltáró faktoranalízis alkalmazása javasolt, amely lehetővé teszi a látens dimenziók azonosítását és az itemek faktorokhoz való illeszkedésének feltárását is (DeVellis & Thorpe, 2021; Sajtos & Mitev, 2007). A faktoranalízis alkalmazása különösen indokolt a kutatásban; mivel több, egymással összefüggő, de elméletileg elkülönülő konstrukció egyidejű vizsgálata történik. A módszer alkalmazása így lehetőséget biztosít annak empirikus ellenőrzésére, hogy a kérdőívben szereplő állítások valóban a feltételezett látens változók mentén csoportosulnak-e, vagy sem.

4.2.3 Az exploratív faktoranalízis eredménye

Az exploratív faktoranalízis célja a vizsgált változók mögött meghúzódó látens struktúra feltárása; illetve annak elemzése, hogy az empirikus adatok mennyiben támasztják alá az elméletileg meghatározott konstrukciókat. Az elemzés során „minimum residuals” („MINRES”), extrakciós eljárás és ferde („oblimin”) rotáció alkalmazására került sor a jamovi online statisztikai adatelemző rendszerben. A MINRES módszer olyan faktoranalitikus eljárás, amely a megfigyelt és a modell által becsült korrelációs mátrix közötti eltérések (reziduumok) négyzetösszegének minimalizálására törekszik. Előnye, hogy nem igényel szigorú normalitási feltételeket, ezért különösen alkalmas kérdőíves, attitűdjellegű adatok elemzésére (Sajtos & Mitev, 2007). Az alkalmazott oblimin rotáció ferde rotációs eljárás, amely lehetővé teszi a faktorok közötti korreláció fennállását. Ez a megközelítés különösen indokolt társadalomtudományi kutatásokban, ahol a vizsgált konstrukciók – lojalitás különböző dimenziói – elméletileg is összefüggenek egymással (Sajtos & Mitev, 2007).

Az elemzés során az adatok alkalmasságát a Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) mutató és a Bartlett-próba segítségével szükséges vizsgálni. A KMO értéke 0,838, amely jó mintavételi megfelelőséget jelez, míg a Bartlett-próba szignifikáns eredményt mutatott: $\chi^2 = 2037$; $df = 325$; $p < 0{,}001$ (*15. melléklet*). A leírtak megerősítik, hogy a változók közötti korrelációs struktúra alkalmas faktorelemzés elvégzésére (Sajtos & Mitev, 2007).

Az öt vizsgált faktor a variancia 45,1%-át magyarázta (*16. melléklet*); a lojalitás dimenziói ennek értelmében és a számítások tükrében részben elkülönültek, de ugyanakkor átfedések is megjelentek. Ez az arányszám társadalomtudományi kutatásokban elfogadható mértéknek tekinthető, hiszen az attitűdjellegű vizsgálatok esetében gyakran már 40–60% közötti magyarázott variancia is megfelelőnek számít (Hair et al., 2019; Sajtos & Mitev, 2007).

A faktorstruktúra elemzése alapján az elemzésbe bevont konstrukciók részben visszatükröződtek az empirikus adatokban. A szervezeti elkötelezettség (**OrgComm**) és a munkahelyi leterheltség (**WorkOv**) dimenziói egyértelműen elkülönülő, stabil faktorokat alkottak, magas faktorsúlyokkal. Ugyanakkor a lojalitáshoz kapcsolódó dimenziók esetében bizonyos átfedések voltak megfigyelhetők, ezek esetében az itemek részben több faktorhoz is kapcsolódtak. Ennek ellenére az elméleti modell alapstruktúrája azonosítható maradt, így a további elemzések során az eredeti, szakirodalomban is megalapozott dimenziók megtartása indokolt.

4.2.4 A faktorok értelmezése és elnevezése

Az exploratív faktoranalízis (EFA) eredményei alapján az azonosított öt faktor tartalmi értelmezése az itemek faktorsúlyai és elméleti jelentése alapján történt. A faktorok elnevezése során az volt a cél, hogy azok a lehető legjobban tükrözzék a mögöttes látens konstrukciókat, összhangban a szakirodalmi megközelítésekkel.

Az első faktoron - vezetőhöz és szervezethez kapcsolódó komplex lojalitás dimenzió - elsősorban a c jelű itemek (c1, c2, c4, c6) szerepelnek magas értékekkel, valamint egyes b jelű itemek (pl. b2) is ide sorolhatóak. Ez arra utal, hogy a vezetőhöz való lojalitás és a szervezeti kötődés bizonyos aspektusai empirikusan összekapcsolódnak. A faktor mögött egy olyan komplex lojalitási dimenzió azonosítható, amelyben a vezető személye és a szervezet egésze iránti attitűdök nem különülnek el élesen egymástól. Ez összhangban áll azon szakirodalmi megközelítésekkel, amelyek szerint a vezető a szervezet - jelen esetben szálloda - reprezentánsaként jelenik meg a munkavállalók számára (Yukl, 2013).

A második faktoron - szervezeti elkötelezettség (**OrgComm**) - a d jelű itemek (d2, d3, d5, d6) mutattak magas faktorsúlyokat, ami egyértelműen a szervezeti elkötelezettség dimenzióját tükrözi. Ez a faktor elsősorban a munkahely elhagyásával kapcsolatos nehézségeket, e mellett pedig a maradás kényszer- és választásjellegű aspektusait emeli ki. A kapott eredmények jól illeszkednek a szervezeti elkötelezettség klasszikus háromkomponensű modelljéhez, különösen a folytonossági komponenshez (Meyer & Allen, 1991).

A harmadik faktoron - munkahelyi leterheltség (**WorkOv**) - a h jelű itemek (h2, h3, h4, h5) szerepelnek magas értékekkel, amely egységesen a munkahelyi leterheltség dimenzióját reprezentálja. Ez a faktor a munka mentális lenyomatára, a munkahelyi teendőkkel kapcsolatos gondolatok tartósságára és a munkából való pszichológiai leválás nehézségére utal. Az eredmények összhangban állnak a munkahelyi stressz és túlterheltség szakirodalmával (Bakker & Demerouti, 2007).

A negyedik faktoron - szervezeti lojalitás **(LoytoOrg)** - az a jelű itemek (pl. a1, a2, a5) fordulnak elő meghatározó súllyal, azonban ennek a faktornak a szerkezete kevésbé bizonyult tisztának, és az itt szereplő bizonyos itemek más faktorokon is megjelentek. Ez arra utal, hogy a szervezeti lojalitás konstrukciója nem különül el teljes mértékben más lojalitási dimenzióktól, hanem részben átfedést mutat más attitűdökkel, például a vezetőhöz vagy a munkacsoporthoz való kötődéssel. Ez a jelenség összhangban áll a lojalitás komplex, többdimenziós, korábbi forrásokban már megjelölt természetével (Reichheld, 2003).

Az ötödik faktoron - feladatorientált lojalitási komponens - elsősorban a c3 item mutatott kiemelkedően magas faktorsúlyt, valamint egyes b jelű itemek (pl. b3, b5) is részben ide sorolhatóak. Ez a faktor tehát egy specifikus, differenciált lojalitási aspektust jeleníthet meg, fókuszban az elvégzendő feladattal (és teljesítménnyel), amely nem illeszkedik teljes mértékben az előzetesen meghatározott kategóriákba, kiindulópontként nevesített látens változókba. A lojalitás olyan formáját ragadja meg, amely elsősorban a munkafeladatok lelkiismeretes és magas szintű ellátásán keresztül nyilvánul meg, nem pedig kizárólag attitűdbeli vagy érzelmi kötődésként. Az ilyen típusú faktorok megjelenése gyakori exploratív elemzések során, különösen komplex attitűdstruktúrák vizsgálatakor (Hair et al., 2019). Az eredmények alapján megállapítható, hogy az elméleti modell alapvető dimenziói empirikusan is azonosíthatók, különösen és differenciáltan a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség esetében. Ugyanakkor a lojalitás különböző formái között részleges átfedések figyelhetők meg, ami a konstrukció komplex természetére utal.

Az ötödik, feladatorientált lojalitási komponens pedig azért is érdekes, mert definiálása az eredeti Meschke-féle modellen túlmutat és egy új dimenziót teremt a kutatásnak köszönhetően. Az exploratív faktoranalízis során azonosítottak szerint a lojalitás nem kizárólag attitűd- vagy érzelmi kötődésként jelenik meg, hanem a munkavégzésen keresztül is értelmezhető. Ez a megközelítés összhangban áll azon szakirodalmi irányzatokkal, amelyek a lojalitást viselkedésalapú konstrukcióként is értelmezik, ahol a szervezet iránti elköteleződés a feladatok magas szintű, lelkiismeretes ellátásában nyilvánul meg (Meyer & Allen, 1991; Organ, 1988). E logika mentén a lojalitás egy sajátos aspektusból ragadható meg, amely a „*dolgozom, tehát lojális vagyok*” gondolatmenet keretében értelmezhető.

4.2.5 A végleges skálák képzése

A faktoranalízist követően a látens változók operacionalizálása során a skálák az adott faktorhoz tartozó itemek átlagaként kerültek kialakításra, mivel az eltérő elemszámú itemkészletek esetén az átlagolás metódusa biztosítja az összehasonlíthatóságot (Hair et al.,

2019; Sajtos & Mitev, 2007). Ebben az esetben a véglegesített skálák megbízhatóságát Cronbach-alfa mutatóval ismételten szükséges ellenőrizni. Az eredmények alapján a szervezeti lojalitás és a részleglojalitás skálák elfogadható, míg a vezetői lojalitás, szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség jó belső konzisztenciát mutatnak.

A skálák véglegesítése során nem kizárólag statisztikai, hanem elméleti szempontok is meghatározó szerepet játszottak. A szervezeti lojalitás skála megbízhatósága eredetileg elfogadható volt, a skálán belüli EFA egyetlen faktort azonosított. Igaz, hogy a1, a3 és a4 itemek gyengébben működtek, de egyik sem rontotta olyan mértékben a működést, hogy elméletileg indokolt lenne eltávolításuk. Mivel ezek a lojalitás különböző aspektusait - extra szerepvállalás, azonosulás - fedik le, megtartásuk a konstrukció tartalmi teljességét szolgálja. **LoytoOrg** esetében a teljes, hat itemet tartalmazó skála (a1-a6) eredeti formájában alkalmazandó (*17. melléklet*), a faktorok pedig úgynevezett könyökdiagramon látványosan ábrázolhatóak (*18. melléklet*).

LoytoWorkGr esetében a b4 és b6 itemek alacsony „item–total korrelációt" mutattak, és eltávolításukkal a skála Cronbach-alfa értéke elfogadható szintre emelkedett. Tartalmilag is védhető a döntés, hiszen b4 item inkább normakövetési hajlandóságot, b6 item pedig részben kritikával szembeni zárt attitűdöt fejez ki, nem pedig a részleghez való lojalitás tiszta dimenzióját képviselik. A teljes EFA alapján ugyan a részleglojalitás itemjei nem különültek el teljesen tisztán, de négy itemmel (b1-b3, b5) már rendelkezésre áll egy statisztikai és tartalmi szempontból koherens skála.

LoytoSup skálából c7 már a gyenge „item-total korreláció" okán eltávolításra került, továbbá empirikusan, az EFA-elemzés során igazolódott c3 item skálából történő kivétele – ez az item tartalmilag inkább a feladatteljesítéshez és lelkiismeretességhez kapcsolódik, semmint a vezetőhöz való attitűdjellegű kötődéshez. Az item nem illeszkedik egyértelműen a vezetői lojalitás dimenziójába, így az nem került be a végleges skálaképzésbe. A végleges skálában c1, c2, c4, c5, c6 itemek maradtak, c7 és c3 a fenti indoklás miatt kikerült a fő skálából.

Az **OrgComm** skála eredetileg is jól működött, de a korábbi megbízhatóság-vizsgálat és az elméleti szempontok alapján a d1 és d7 itemek elhagyása – Cronbach-alfa érték miatt – védhető és indokolt. A teljes EFA azt mutatta, hogy a szervezeti elkötelezettség dimenziója viszonylag tisztán elkülönül, ezért itt nincs szükség további jelentős módosításra: d2, d3, d5 és d6 itemek különösen erős és konzisztens magot képeznek, míg d4 és d8 még elfogadható módon illeszkednek a konstrukcióhoz, továbbá segítik a komplex fogalom tartalmi lefedését.

Fontos szempont **WorkOv** skála esetében, hogy a h1 item – bár alacsonyabb „item–total korrelációt" mutatott – mindenképpen szerepeljen a végső modellben, mivel a

munkaterhelés egyik alapvető dimenzióját, az időnyomást emeli ki. Az item esetleges elhagyása a koncepció tartalmi torzításához vezetne, amely így inkább a mentális kimerültség irányába tolódott volna el. Ennek megfelelően a döntés során (h1 item megtartása) a tartalmi validitás elsőbbséget élvez a Cronbach-alfa értékének további növelésével szemben, a Cronbach-alfa értékek már elfogadhatóak, míg a 0,7 feletti értékek jó belső konzisztenciát jeleznek (Nunnally & Bernstein, 1994; DeVellis & Thorpe, 2021). A végleges item-struktúra összefoglalót jeleníti meg a *6. táblázat*, a végleges látens változók megbízhatósági vizsgálatainak részletes elemzése pedig a mellékletben elérhető (*19-23. melléklet*).

6. táblázat: Végleges skálák számított Cronbach-alfa értékei

Végleges skála	**Itemek**	**Eredeti Cronbach-alfa**	**Végleges Cronbach-alfa**	**Értékelés**
LoytoOrg_final	a1, a2, a3, a4, a5, a6	0,647	0,647	Elfogadható
LoytoWorkGr_final	b1, b2, b3, b5	0, 657	0,657	Elfogadható
LoytoSup_final	c1, c2, c4, c5, c6	**0, 729**	**0,74**	Jó
OrgComm_final	d2, d3, d4, d5, d6, d8	**0,775**	**0,784**	Jó
WorkOv_final	h1, h2, h3, h4, h5	0,767	0,767	Jó

Forrás: saját szerkesztés

4.3 Statisztikai elemzési eljárások

4.3.1 Eloszlásvizsgálat és parametrikus eljárások alkalmazhatóságának igazolása

A kvantitatív adatfeldolgozás során kiemelt jelentősége van annak a kutatói döntéshozatalnak és kérdés-megválaszolásnak, miszerint a vizsgált változók megfelelnek-e a parametrikus statisztikai eljárások alkalmazási feltételeinek. Ennek érdekében a jelenlegi kutatásban szereplő, a dolgozói lojalitás különböző dimenzióit mérő aggregált végső változók (**LoytoOrg_final**, **LoytoWorkGr_final**, **LoytoSup_final**), továbbá a szervezeti elkötelezettség (**OrgComm_final**) és a munkahelyi leterheltség (**WorkOv_final**) eloszlásának vizsgálata több lépésben történt.

Az elemzés első fázisában az úgynevezett leíró statisztikai mutatók kerültek meghatározásra (úgymint elemszám N = 211, hiányzó elemek száma, módusz, medián, szórások, minimum és maximum értékek), különös tekintettel a ferdeség („skewness”) és a csúcsosság („kurtosis”) értékeire. A szakirodalom alapján a normáleloszlástól való elfogadható

eltérés határértékei +/-2 a ferdeség, és +/-7 a csúcsosság esetében (Hair et al., 2019; Kim, 2013). Jelen esetben vizsgált változóknál a ferdeség −1,04 és 0,283 közötti tartományban, míg a csúcsosság −0,512 és 0,937 közötti intervallumban alakult (*24. melléklet*). Mindezek alapján megállapítható, hogy a vizsgált mintában az eloszlások nem mutatnak szélsőséges torzulást. A leíró statisztikai mutatók mellett grafikus ábrázolást követően határozható meg, hogy a parametrikus eljárások alkalmazhatóak-e az elemzés következő lépcsőfokaként. A hisztogramok alapján a változók eloszlása közelítette a haranggörbe alakot, kisebb mértékű aszimmetria csupán a **LoytoWorkGr_final** változó esetében volt megfigyelhető. A Q–Q plotok, vagyis kvantilis-kvantilis ábrák (*25. melléklet*) vizsgálatát követően megállapítást nyert, hogy a legtöbb változó esetében a megfigyelt értékek szorosan követik az elméleti normáleloszlást reprezentáló egyenest, amely a normalitás feltételezésének alátámasztását jelenti. A szélső értékeknél tapasztalható kisebb eltérések a gyakorlatban is elfogadhatónak tekinthetők (Field, 2018).

A normalitás vizsgálata mellett figyelmet kell szentelni a mintanagyságnak is. A kutatásban részt vevő megfigyelések száma elegendően nagynak tekinthető ahhoz, hogy a centrális határeloszlás-tétel érvényesüljön, amely szerint a minták átlaga nagy elemszám esetén közel normáleloszlást követ, függetlenül az eredeti változó eloszlásától (Gravetter & Wallnau, 2014). Ennek következtében a parametrikus statisztikai eljárások robusztusnak tekinthetők az enyhébb normalitás-sértésekkel szemben.

A variancia-homogenitás vizsgálata az úgynevezett Levene-próbával történik (Levene, 1960). Az eredmények alapján a legtöbb változó esetében a varianciák homogenitásának feltétele teljesül, egyes esetekben azonban (**LoytoWorkGr_final**) eltérés volt tapasztalható. Ezen különbözőségek kezelése érdekében az egyszempontos varianciaanalízis során a Welch-féle korrekció alkalmazására került sor, amely azonban nem feltételezi a varianciák egyenlőségét (Welch, 1951). A post hoc összehasonlítások során a Tukey-féle teszt a varianciák közelítő homogenitása mellett megfelelően kontrollálja az elsőfajú hiba valószínűségét (Field, 2018). A fentiek alapján megállapítható, hogy a vizsgált változók eloszlási sajátosságai, valamint a mintanagyság indokolttá teszik a parametrikus statisztikai eljárások alkalmazását. Ennek megfelelően a hipotézisek tesztelése során Pearson-féle korrelációszámítás, független mintás t-próba, ezt követően pedig egyszempontos varianciaanalízis (ANOVA) alkalmazható.

A jövőbeni kutatások számára javasolt a variancia-homogenitás esetleges sérülése esetén robusztusabb post hoc eljárások, például a Games–Howell teszt alkalmazása; amely nem igényli a varianciák egyenlőségét (Games & Howell, 1976). A disszertációban a vizsgált feltételek teljesülése alapján az eredetileg választott eljárás módszertanilag megalapozott.

4.3.2 Korrelációszámítás

A hipotézisek vizsgálatához Pearson-féle korrelációszámítást szükséges alkalmazni az egyes látens változókból képzett kompozit mutatók között. Ezek a mutatók az adott konstruktumhoz tartozó itemek átlagolásával kerültek kialakításra, így egy-egy változó több kérdés együttes mérésének összegzett indikátoraként értelmezhető. A lehetséges kimenetek közül a pozitív kapcsolat az elméleti modell megerősítésére szolgál; negatív kapcsolat esetén alternatív magyarázatok szükségesek; gyenge kapcsolat fennállásakor komplex, közvetett hatások feltételezhetők.

Az eredmények alapján a lojalitás különböző dimenziói között szignifikáns, közepes-erős pozitív kapcsolat mutatható ki. A szervezeti lojalitás és a munkacsoporthoz kötődő lojalitás között r = 0,562 (p < 0,001), a szervezeti lojalitás és a vezetőhöz kapcsolódó lojalitás között r = 0,549 (p < 0,001), míg a munkacsoport- és vezetői lojalitás között r = 0,663 (p < 0,001) értékű korreláció áll fenn (*4. ábra*).

4. ábra: Végleges skálák korrelációs mátrixa

Correlation Matrix

		LoytoOrg_final	LoytoWorkGr_final	LoytoSup_final	OrgComm_final	WorkOv_final
LoytoOrg_final	Pearson's r	—				
	df	—				
	p-value	—				
LoytoWorkGr_final	Pearson's r	0.562 ***	—			
	df	209	—			
	p-value	< .001	—			
LoytoSup_final	Pearson's r	0.549 ***	0.663 ***	—		
	df	209	209	—		
	p-value	< .001	< .001	—		
OrgComm_final	Pearson's r	0.445 ***	0.388 ***	0.359 ***	—	
	df	209	209	209	—	
	p-value	< .001	< .001	< .001	—	
WorkOv_final	Pearson's r	0.156 *	0.017	0.098	0.048	—
	df	209	209	209	209	—
	p-value	.023	.804	.156	.491	—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Forrás: jamovi (2026)

Az ábrán is látható, miszerint a szervezeti elkötelezettség szintén szignifikáns, közepes erősségű pozitív kapcsolatban áll a lojalitás dimenzióival: a szervezeti lojalitással r = 0,445 (p < 0,001), a munkacsoporthoz kötődő lojalitással r = 0,388 (p < 0,001), míg a vezetői lojalitással r = 0,359 (p < 0,001) korreláció mutatható ki. Ezzel szemben a munkahelyi túlterheltség csak gyenge, de szignifikáns kapcsolatot mutatott a szervezeti lojalitással (r = 0,156; p = 0,023), míg a munkacsoporthoz kötődő lojalitással (r = 0,017; p = 0,804), a vezetői lojalitással (r = 0,098; p = 0,156), valamint a szervezeti elkötelezettséggel (r = 0,048; p = 0,491) nem mutatott szignifikáns összefüggést. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a lojalitás különböző dimenziói szorosan összefüggenek egymással, mérsékelt kapcsolatban állnak a szervezeti elkötelezettséggel; ugyanakkor a munkahelyi túlterheltség nem illeszkedik szorosan ebbe a konstrukciórendszerbe.

4.3.3 Csoportösszehasonlító vizsgálatok

A kutatás következő lépéseként a különböző munkavállalói csoportok közötti eltérések vizsgálatára került sorra annak érdekében, hogy feltárhatóak legyenek a dolgozói lojalitás dimenzióinak szervezeti és demográfiai határvonalai. A csoportösszehasonlító elemzések során kétféle statisztikai eljárás került alkalmazásra: egyrészt független mintás t-próba az operatív és nem operatív szervezeti egységek összehasonlítására, másrészt egyszempontos varianciaanalízis (ANOVA) a különböző karrierszakaszok szerinti eltérések elemzésére. A választott módszertani megközelítés megfelel a társadalomtudományi kutatásokban bevett gyakorlatnak, amely szerint két csoport esetében t-próba, míg három vagy több csoport esetében varianciaanalízis alkalmazása indokolt (Howell, 2013; Field, 2018).

Az operatív és nem operatív szervezeti egységek összehasonlítása során első lépésként a válaszadók két csoportba kerültek besorolásra: operatív (példaként említve a front office, housekeeping, vendéglátás részeként étterem és konyhai részlegeket) és nem operatív (back office részét képező adminisztratív, vezetői, támogató funkciók, értékesítés és marketing) munkakörök szerint. E felosztás szervezetelméleti szempontból indokolt, mivel az operatív és támogató egységek eltérő szervezeti szereppel, munkaterheléssel és felelősségi körrel rendelkeznek (Mintzberg, 1979).

A variancia-homogenitás feltételének ellenőrzésére elvégzett Levene-próbák egyik vizsgált változó esetében sem jeleztek szignifikáns eltérést (p > .05), így a Student-féle t-próba alkalmazása minden esetben indokoltnak és kivitelezhetőnek bizonyult (Field, 2018). Az eredmények alapján a szervezeti lojalitás dimenziójában szignifikáns különbség mutatkozott a két csoport között: a nem operatív munkavállalók magasabb átlagértéket értek el (M = 5,15; SD

= 1,07; N = 50), mint az operatív dolgozók (M = 4,70; SD = 1,05; N = 161), amely különbség statisztikailag szignifikánsnak bizonyult. Ez a hatásméret közepes nagyságúnak tekinthető (Cohen, 1988), a szervezeti lojalitás pedig érzékelhető mértékben eltér a két munkaköri csoport között.

Hasonlóképpen szignifikáns különbség megfigyelhető a munkahelyi leterheltség esetében is: a nem operatív dolgozók - 2-es csoport - magasabb leterheltségről számoltak be a kérdőíves felmérés során (M = 3,97; SD = 1,39), mint az – 1-es csoportként jelölt - operatív munkatársak (M = 3,36; SD = 1,34), amely különbség szintén szignifikáns differenciaként definiálható. Ezzel szemben a részleglojalitás, a vezetői lojalitás, valamint a szervezeti elkötelezettség esetében nem volt kimutatható statisztikailag szignifikáns különbség az operatív és nem operatív munkavállalók között a Student-féle t-próba eredménye szerint (*26. melléklet*).

Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a lojalitás nem egységes konstrukcióként jelenik meg, hanem bizonyos dimenziói érzékenyebbek a szervezeti struktúrából fakadó különbségekre. A szervezeti lojalitás különösen szenzibilisnek bizonyul a munkaköri pozíció vonatkozásában, míg a közvetlenebb kapcsolati dimenziók (részleg- és vezetői lojalitás) stabilabbnak mutatkozik a vizsgált mintában.

A következő elemzési lépésben a válaszadók életkori/generációs besorolása három karrierszakasz-csoportba került összevonásra: korai, középső és késői karrierszakasz. A variancia-homogenitás vizsgálata alapján egyetlen változó esetében sérült a feltétel ($p < .05$), ezért az elemzés során a Welch-féle ANOVA került alkalmazásra, amely robusztusabb az egyenlőtlen varianciák esetén (Field, 2018). Az eredmények szerint a szervezeti lojalitás esetében szignifikáns különbség mutatkozott a karrierszakaszok között, az átlagértékek egyértelmű növekvő tendenciát jeleztek: a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók ugyanis alacsonyabb szervezeti lojalitással rendelkeztek (M = 4,38), mint a középső (M = 4,85) és a késői karrierszakaszban lévők (M = 5,15). A post hoc összehasonlítások (Tukey-próba) alapján a szignifikáns különbség elsősorban a korai karrierszakasz és a másik két csoport között volt kimutatható, míg a középső és késői karrierszakasz között nincs szignifikáns eltérés. A többi vizsgált változó – részleglojalitás, vezetői lojalitás, szervezeti elkötelezettség, munkahelyi leterheltség – esetében nem volt kimutatható statisztikailag szignifikáns különbség a karrierszakaszok között. Az eredmények azt jelzik, hogy a karrierszakasz szerinti különbségek nem általánosak, hanem elsősorban a szervezeti lojalitás dimenziójában jelennek meg. A fiatalabb munkavállalók alacsonyabb szervezeti kötődése összhangban áll a szakirodalom azon megállapításaival, amelyek szerint a korai karrierszakaszban lévők nagyobb mobilitással és alacsonyabb hosszú távú elköteleződéssel jellemezhetők (Costanza et al., 2012).

A csoportösszehasonlító vizsgálatok eredményei összességében megerősítik, hogy a dolgozói lojalitás többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amelynek egyes elemei eltérő mértékben reagálnak a szervezeti és demográfiai tényezőkre. Kiemelendő, hogy a szervezeti lojalitás bizonyult a legérzékenyebb dimenziónak, amely mind a szervezeti pozíció (operatív versus nem operatív részleg), mind a karrierszakasz tekintetében szignifikáns különbségeket mutatott. Ezzel szemben a közvetlenebb, interperszonális jellegű lojalitásformák (részleghez, illetve közvetlen feletteshez fűződő lojalitás) stabilabbak az elemzés során kapott eredmények tükrében. A fenti megállapítások alátámasztják a lojalitás differenciált megközelítésének szükségességét, továbbá hozzájárulnak a szervezeti gyakorlat számára releváns következtetések levonásához, különösen a különböző munkavállalói csoportok eltérő megtartási stratégiáinak kialakítása szempontjából.

5 A kvantitatív kutatás eredményei

5.1 A kvantitatív kutatás eredményeinek összegzése a hipotézisek tükrében

A kérdőíves adatfelvétel alapján végzett statisztikai elemzések lehetővé tették a dolgozói lojalitás szerkezetének és meghatározó tényezőinek feltárását a mintában szereplő magyarországi luxusszállodák körében. Az eredmények értelmezése során kiemelt szerepet kapott a disszertáció központi kutatási kérdése (*K1*), amely arra irányul, hogy milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást, és ez miként jelenik meg szervezeti, részleg- és vezetői szinteken. A kvantitatív elemzések eredményei összességében azt mutatják, hogy a dolgozói lojalitás nem egységes konstrukcióként értelmezhető, hanem többdimenziós és kontextusfüggő jelenségként jelenik meg. A vizsgálatok egyaránt rámutattak a szervezeti elkötelezettség meghatározó szerepére, a munkahelyi leterheltség összetett hatásmechanizmusára, valamint a különböző munkavállalói csoportok közötti eltérések jelentőségére.

5.2 A lojlaitás szerkezeti és kapcsolati dimenziói

A kutatás első hipotézise a dolgozói lojalitás szerkezeti sajátosságaira irányult. Az exploratív faktoranalízis és a megbízhatóság-vizsgálatok eredményei alapján a lojalitás többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kapcsolódó, valamint vezetői dimenziókra. A Cronbach-alfa mutatók megfelelő belső konzisztenciát jeleztek, ami megerősítette a konstrukció mérhetőségét és stabilitását. Az eredmények arra utalnak, hogy a munkavállalók lojalitása nem kizárólag a szervezet egészéhez kapcsolódik, hanem különböző szervezeti szinteken párhuzamosan is megjelenhet. Ez közvetlenül hozzájárul a központi kutatási kérdés megválaszolásához, mivel rámutat arra, hogy a lojalitás komplex, relációs jelenségként értelmezhető. A kapott eredmények összhangban állnak a lojalitás többszintű megközelítését hangsúlyozó kutatásokkal (Meschke, 2021).

A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás kapcsolatának vizsgálata során a Pearson-féle korrelációelemzés valamennyi lojalitásdimenzió esetében szignifikáns, közepes erősségű pozitív kapcsolatot mutatott. A legerősebb összefüggés a munkacsoporthoz és a vezetőhöz kapcsolódó lojalitás között jelent meg ($r = 0{,}663$; $p < 0{,}001$), ugyanakkor a szervezeti lojalitás és a további dimenziók között is szignifikáns kapcsolatok voltak azonosíthatók. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik legfontosabb meghatározó tényezője, amely nem csupán szervezeti, hanem részleg- és vezetői szinten is befolyásolja a kötődés alakulását. Mindez megerősíti, hogy a lojalitás kialakulása

szorosan összefügg a munkavállalók szervezettel kapcsolatos tapasztalataival, valamint az észlelt szervezeti támogatás mértékével (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986).

A munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolatának vizsgálata árnyaltabb képet mutatott. A korrelációs eredmények statisztikailag szignifikáns, de gyenge kapcsolatot jeleztek (például $r = 0{,}156$; $p = 0{,}023$), amely gyakorlati szempontból korlátozott erősségűnek tekinthető. A leterheltség hatása azonban nem értelmezhető egyszerűen lineáris vagy kizárólag negatív kapcsolatként. Vagyis a munkahelyi terhelés önmagában nem magyarázza a lojalitás alakulását, annak hatásmechanizmusa valószínűsíthetően más szervezeti és relációs tényezőkön keresztül érvényesül. A kvantitatív eredmények arra engednek következtetni, hogy a dolgozói lojalitás alakulásában a munkakörnyezet minősége, a vezetői támogatás és a szervezeti működés sajátosságai egyaránt meghatározó szerepet játszhatnak.

5.3 Munkavállalói csoportkülönbségek és szervezeti sajátosságok

A munkavállalói csoportok közötti különbségek vizsgálata további fontos összefüggésekre világított rá. A független mintás t-próba eredményei alapján szignifikáns különbség mutatható ki az operatív és nem operatív munkavállalók között mind a szervezeti lojalitás, mind pedig a munkahelyi leterheltség tekintetében. A leíró statisztikák alapján a nem operatív munkakörökben dolgozók magasabb szervezeti lojalitással rendelkeznek, míg az operatív területeken erőteljesebb leterheltség figyelhető meg.

Az eredmények szerint az operatív munkakörök intenzívebb fizikai és érzelmi terhelése, valamint a közvetlen vendégkapcsolatokból eredő nyomás olyan munkakörnyezeti sajátosságokat teremthetnek, amelyek eltérő lojalitásmintázatokhoz vezetnek. Ez összhangban áll a szállodaipari munkakörök sajátosságait vizsgáló korábbi kutatások megállapításaival (Baum, 2007). A karrierszakaszok szerinti összehasonlító elemzések szintén szignifikáns különbségeket tártak fel a szervezeti lojalitás dimenziójában. A Welch-féle varianciaanalízis eredményei alapján a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók alacsonyabb szervezeti lojalitással rendelkeznek, mint a hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállalók. Ugyanakkor a lojalitás további dimenziói esetében nem volt minden esetben kimutatható szignifikáns eltérés.

Az eredmények alapján feltételezhető, hogy a karrierszakasz elsősorban a szervezeti szintű kötődésre gyakorol hatást, míg a munkacsoporthoz vagy közvetlen vezetőhöz kapcsolódó lojalitás stabilabban jelenhet meg a különböző munkavállalói csoportokban. Ez arra utal, hogy a dolgozói lojalitás egyes dimenziói eltérő módon reagálnak az életpálya és a

szervezeti tapasztalatok változásaira.

A kvantitatív vizsgálat eredményei összességében megerősítették, hogy a dolgozói lojalitás többdimenziós és differenciált jelenség, amelyet egyszerre befolyásolnak szervezeti, vezetői, munkaköri és karrierszakaszhoz kapcsolódó tényezők. Az eredmények közvetlenül hozzájárulnak a disszertáció központi kutatási kérdésének megválaszolásához, mivel rámutatnak arra, hogy a lojalitás nem kizárólag egyéni attitűdként, hanem összetett szervezeti és relációs viszonyrendszerként értelmezhető. Ugyanakkor a statisztikai összefüggések önmagukban nem adnak teljes magyarázatot arra, hogy a munkavállalók miként értelmezik saját lojalitásukat, illetve hogyan élik meg a szervezethez, a munkacsoporthoz vagy a közvetlen vezetőhöz való kötődésüket.

A kiválasztott statisztikai eljárások megfelelnek a vizsgált változók mérési szintjének, a minta sajátosságainak és a kutatás célkitűzéseinek is. A kvantitatív elemzés tükrében *H1*, *H2*, *H4* hipotézis elfogadásra, *H3* elutasításra, *H5* pedig részben elfogadásra került.

5.4 Összegzés a központi kutatási kérdés tükrében

A meghatározott hipotézisek vizsgálata a kutatás során két egymásra épülő lépcsőben valósult meg, összhangban a vegyes módszertani megközelítéssel. Elsőként a bemutatott kvantitatív adatfelvétel eredményei kerültek statisztikai elemzésre, amely lehetővé tette a hipotézisek előzetes tesztelését, majd ezt követően a kvalitatív interjúk elemzése szükséges a végleges értékeléshez (Creswell & Plano Clark, 2018). A kvantitatív eredmények különösen fontos szerepet játszanak a kutatás központi kérdésének (*K1*) megválaszolásában, mivel lehetővé teszik annak feltárását, hogy milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodákban, valamint ezek a hatások hogyan jelennek meg szervezeti, részleg- és egyéni szinteken. Az elemzések rámutattak arra, hogy a lojalitás többdimenziós jelenségként értelmezhető, amelyet egyaránt alakítanak szervezeti tényezők (pl. elkötelezettség), munkaszervezési sajátosságok (operatív versus nem operatív munkakörök), illetve egyéni jellemzők (karrierszakaszok).

A kvalitatív kutatási szakasz ezt követően a kvantitatív eredmények értelmezésének elmélyítését szolgálja. A következőkben bemutatott félig strukturált interjúk alkalmazása lehetővé teszi az előre meghatározott témakörök mentén történő összehasonlítható adatgyűjtést, miközben teret biztosít a válaszadók egyéni tapasztalatainak és percepcióinak részletes feltárására is. Ez különösen fontos a lojalitás komplex, kontextusfüggő jellegének megértéséhez, amely a statisztikai összefüggések mögötti jelentéstartalmak feltárását igényli.

A kvalitatív eredmények tematikus tartalomelemzés segítségével kerülnek feldolgozásra és hozzájárulnak a hipotézisek végső értékeléséhez.

Összességében a kétlépcsős elemzési megközelítés biztosítja, hogy a dolgozói lojalitás vizsgálata mélyebb szervezeti és egyéni értelmezési keretben is megragadható legyen, ezáltal hozzájárulva a jelenség átfogó, többdimenziós megértéséhez. Mind a hipotézisek tesztelésére, mind pedig a központi kutatási kérdés megválaszolására a „mixed methods" elemzési stratégia biztosít akadémiai szinten megalapozott kutatási keretrendszert.

5.5 Összegzés a Meschke-féle kutatás eredményeinek integrálásával

Meschke (2021) a dolgozói lojalitást olyan többkomponensű konstrukcióként értelmezi, amely egyszerre irányul a szervezetre, a közvetlen vezetőre és a munkacsoportokra, és amely kognitív és affektív folyamatok eredményeként, viselkedéses megnyilvánulásokban válik értelmezhetővé. A disszertáció empirikus vizsgálatának fő irányvonala szerint a lojalitás nem egységes attitűdként, hanem differenciált kapcsolati rendszerként ragadható meg.

A kutatás eredményei megerősítik a nemzetközi szakirodalomban, így Meschke (2021) munkájában megfogalmazott alapfeltevéseket. Egyrészt alátámasztást nyert, hogy a lojalitás többdimenziós jelenség (*H1*), amely különböző szervezeti szinteken eltérő módon jelenik meg, összhangban a központi kutatási kérdéssel (*K1*). Ugyanakkor a jelenlegi kutatás több lényeges ponton túl is mutat a Meschke (2021) által kidolgozott, nemzetközi színtéren validált modelljén. Egyrészt a szállodaipari kontextus sajátosságai olyan tényezőket emelnek be az elemzésbe, amelyek a lojalitás kialakulását eltérő módon befolyásolják. Másrészt a kutatás hangsúlyosan vizsgálja a lojalitás időbeli és tapasztalati dimenzióit, különös tekintettel a különböző munkavállalói csoportok (régi és új dolgozók) közötti eltérésekre (*K4*, *K5*, *K6a*, *K6b*; *H4–H5*). A disszertáció egyik legfontosabb tudományos hozzájárulása, hogy a dolgozói lojalitást nem statikus állapotként, hanem dinamikus, szervezeti interakciókban konstruálódó folyamatként értelmezi. Ez a megközelítés kiegészíti a nemzetközi modelleket azzal, hogy expliciten beemeli a munkavállalói élményt a modellbe, amely összekapcsolja a szervezeti szándékokat és a lojalitási kimeneteket.

A fejezet zárásaként megállapítható, hogy a primer kutatás szorosan illeszkedik a nemzetközi lojalitáskutatás fő irányvonalaihoz, miközben azokhoz új, tartalom-specifikus és folyamatközpontú elemekkel járul hozzá. Meschke (2021) munkája tehát elméleti keretként és inspirációs alapként szolgált, amely lehetővé tette a dolgozói lojalitás fogalmának továbbfejlesztését a hazai luxusszállodaipar vizsgálatán keresztül.

6 Kvalitatív kutatási szakasz és eredményei

6.1 A kvalitatív kutatás módszertani megalapozása

A kvantitatív adatfelvételt és statisztikai elemzést követően a kutatás második szakasza magyarázó, szekvenciális vegyes módszertani design keretében valósult meg, amelyben a kvalitatív adatfelvétel célja a kvantitatív eredmények mélyebb értelmezése, a dolgozói lojalitás mögött húzódó jelentések és mechanizmusok feltárása, valamint a szervezetspecifikus kontextusok megértése volt (Creswell & Plano Clark, 2018). A kvalitatív szakaszban 18 luxusszállodai munkavállalóval készült félig strukturált interjú, aminek eredményeképpen hat komplex esettanulmány került összeállításra. Az alkalmazott módszer egyszerre biztosított összehasonlíthatóságot az előre meghatározott témakörök révén és lehetőséget az egyéni tapasztalatok, attitűdök és percepciók kibontására. Az interjúk tematikus tartalomelemzése a visszatérő mintázatok, értelmezési keretek és lojalitáskonstrukciók azonosítását, valamint a lojalitás kialakulási, fenntartási és szervezeti feltételeinek feltárását szolgálta.

A kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja megerősítés, kiegészítés és tágabb értelmezés révén valósult meg: a kvalitatív eredmények egyrészt alátámasztották a statisztikai mintázatokat, másrészt feltárták azok mögöttes mechanizmusait és új értelmezési szempontokat kínáltak, harmadrészt pedig lehetővé tették a lojalitás szervezeti kontextusba ágyazott, komplex értelmezését. A kvantitatív módszer elsősorban a lojalitás struktúrájának és a háttértényezők közötti statisztikai összefüggéseknek a feltárásához, ezáltal a kutatás belső érvényességének erősítéséhez járult hozzá, míg a kvalitatív megközelítés az eredmények mélyebb megértését és gyakorlati értelmezhetőségét tette lehetővé (Bryman, 2016; Creswell & Plano Clark, 2018). A két módszer kombinációja különösen indokolt a szállodaipar komplex működési környezetében, ahol az érzelmi bevonódás, a személyes szolgáltatás, a vezetői szerepmodell, a szezonális és válsághelyzeti terhelés, valamint a karrierszakaszhoz kapcsolódó eltérő elvárások egyaránt alakítják a dolgozói lojalitást, miközben a reziliencia a szervezeti alkalmazkodás fontos tényezőjeként jelenik meg (Deery & Jago, 2015; Giousmpasoglou et al., 2021; Nyaupane et al., 2020). A módszertani integráció így nem pusztán az adatforrások bővítését, hanem egymást megerősítő, árnyaló és kiegészítő kutatási logikát jelent, amely hozzájárul a *K1* kutatási kérdés megválaszolásához, vagyis a magyarországi luxusszállodákban a dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők, valamint azok szervezeti, részleg- és vezetői szintű megjelenésének feltárásához.

6.1.1 A kvalitatív és kvantitatív kutatási szakasz kapcsolódása

A kutatás logikai sorrendje a következő folyamat szerint foglalható össze és vázolható fel. Ennek értelmében az utolsó három fázis részletes bemutatására kerül sor a további, kvalitatív kutatásról szóló fejezetben: *kutatási kérdések* → *kérdőív* → megbízhatóság → *faktoranalízis* → *kompozit mutatók* → *korreláció* → *csoportkülönbségek* → ***interjúk*** → ***tematikus elemzés*** → ***integráció***.

A kvantitatív elemzés eredményei – különösen a *K2–K5* kutatási kérdésekhez és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisekhez *H1–H5* kötődően – statisztikailag értelmezhető összefüggéseket azonosítanak a lojalitás dimenziói, a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi leterheltség és a csoportkülönbségek között. Ugyanakkor ezen eredmények önmagukban nem képesek teljeskörű magyarázatot adni arra, hogy a komplex összefüggések hogyan jelennek meg a mindennapi gyakorlatban, és miként értelmezik azokat a szervezeti szereplők.

Ennek megfelelően a kvalitatív kutatási szakasz közvetlenül kapcsolódik a központi (*K1*), valamint a *K6a* és *K6b* kutatási alkérdéshez; amely kifejezetten azt a célt szolgálja, hogy feltárja, miként is értelmezik a vezetők és a munkavállalók a dolgozói lojalitás kialakulását és fenntartását a szállodai gyakorlatban. A kvalitatív adatfelvétel így nem csupán kiegészíti a kvantitatív eredményeket, hanem lehetővé teszi azok értelmezését, kontextusba helyezését és mélyebb megértése mellett magyarázatát is (Creswell & Plano Clark, 2018). A kutatás ezen szakasza szorosan illeszkedik a fent említett magyarázó, vegyes módszertani modellhez, amelyben a kvalitatív adatgyűjtés célja a kvantitatív eredmények értelmezése és továbbgondolása (Creswell & Plano Clark, 2018).

Az elemzés eszközeként nevezhető félig strukturált interjúk alkalmazása széles körben elfogadott módszer a szervezeti és vezetéstudományi kutatásokban, különösen akkor, amikor a cél komplex, kontextusfüggő jelenségek feltárása (Bryman, 2016). A felmérés lehetővé teszi az előre meghatározott témakörök mentén történő összehasonlítható adatgyűjtést, ugyanakkor kellő rugalmasságot biztosít az interjúalanyok egyéni tapasztalatainak és értelmezéseinek mélyebb feltárására. Ez különösen fontos a dolgozói lojalitás vizsgálata során, ahol a percepciók, a szervezeti élmények és a vezetői gyakorlatok meghatározó szerepet játszanak. A kvalitatív interjúk módszertani megalapozását a szállodaipari kontextusban többek között Giousmpasoglou és szerzőtársai (2021) kutatása biztosítja, amely válsághelyzetben vizsgálta a szállodai felsővezetők tapasztalatait félig strukturált interjúk alkalmazásával.

A szállodaipari sajátosságok – mint a fokozott pszichés igénybevétel, a személyes szolgáltatás, a vezetői szerepmodell jelentősége, valamint a magas szintű operatív terhelés – mind indokolttá teszik a kvalitatív módszerek alkalmazását, mivel ezek a tényezők a

munkavállalói attitűdök mögöttes mechanizmusain keresztül fejtik ki hatásukat (Deery & Jago, 2015). Cél annak feltárása, hogy a statisztikailag kimutatott összefüggések milyen szervezeti gyakorlatokban, vezetői döntésekben és munkavállalói tapasztalatokban öltenek testet.

6.1.2 A kvalitatív kutatás módszertana és az esettanulmányok elemzési kerete

A vizsgálat többszörös esettanulmányi megközelítésben valósult meg, amely komplex, kontextusfüggő jelenségek esetében lehetőséget biztosít az egyes szervezeti környezetek mélyebb megértésére, az esetek közötti összehasonlításra, valamint az összefüggések feltárására és az analitikus általánosítás megalapozására (Yin, 2017; Eisenhardt & Graebner, 2007). A mintavétel célzott, illetve elméleti mintavételi logikára épült, amelynek elsődleges célja nem a statisztikai reprezentativitás, hanem az információban gazdag, a vizsgált jelenség sokoldalú megragadását lehetővé tevő esetek kiválasztása volt (Patton, 2002; Patton, 2015). A kutatásba hat Magyarországon működő, ötcsillagos, illetve ötcsillagos superior minősítésű szálloda került bevonásra, amelyek között budapesti és vidéki, nemzetközi lánchoz tartozó és független, valamint wellness-, luxus- és üzleti orientációjú, eltérő fejlődési pályát képviselő intézmények egyaránt megtalálhatók. A különböző esetkiválasztás lehetővé tette a különböző szervezeti működési logikák és munkavállalói tapasztalatok összevetését, ezáltal hozzájárulva az eredmények analitikus általánosíthatóságához (Yin, 2017; Lashley, 2008).

A hat esettanulmány alkalmazását a kvalitatív mintavétel információgazdagságra és elméleti telítettségre épülő logikája indokolja, amelyben a minta megfelelő méretét nem a statisztikai reprezentativitás, hanem az újabb adatok által generált új kategóriák és értelmezési dimenziók fokozatos megszűnése jelzi (Guest et al., 2006). Az adatgyűjtés 2026 első negyedévében félig strukturált interjúk segítségével történt, amelyek a standardizált témakörök mentén biztosították az esetek összehasonlíthatóságát, ugyanakkor lehetőséget adtak az egyéni tapasztalatok és percepciók részletes kibontására is (Kvale & Brinkmann, 2009; Bryman, 2016). Minden szállodából három interjúalany – egy felsővezető (General Manager), egy hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló és egy új belépő – vett részt a kutatásban, így összesen 18 interjú készült. A három perspektíva együttes vizsgálata lehetővé tette a szervezeten belüli eltérő percepciók, a lojalitás időbeli alakulása, valamint a vezetői és munkavállalói tapasztalatok összevetését. Az interjúk személyes, telefonos és online formában készültek, rögzítésük és szó szerinti átiratuk biztosította az elemzés megfelelő dokumentálhatóságát (Bryman, 2016). Az egyes csoportspecifikus interjúvázlatokat és kérdéseket a *27–29. melléklet*ek tartalmazzák.

Az adatok feldolgozása tematikus elemzéssel történt (Braun & Clarke, 2006), amelynek

során a visszatérő mintázatok, értelmezési keretek és a dolgozói lojalitás különböző konstrukciói kerültek azonosításra. Az elemzés egyben a kvantitatív szakaszban meghatározott összefüggésekhez kapcsolódó kvalitatív mintázatok feltárására is kiterjedt, ezáltal biztosítva a két kutatási szakasz eredményeinek integrálhatóságát (Creswell & Plano Clark, 2018). Az esettanulmányok feldolgozása szekvenciális és iteratív logikát követett: az első négy eset részletes elemzése során alakultak és finomodtak a kódok, kategóriák és értelmezési összefüggések, amelyek ezt követően az ötödik és hatodik eset vizsgálatának értelmezési keretéül szolgáltak. Ez a megoldás lehetővé tette a korábban azonosított mintázatok eltérő szervezeti kontextusokban történő finomítását és kiterjesztését, valamint annak vizsgálatát, hogy az új esetek megjelenítenek-e korábban nem azonosított értelmezési szempontokat (Yin, 2017; Eisenhardt, 1989).

Az egyes esettanulmányok egységes elemzési struktúrában kerültek feldolgozásra, amely a szervezeti kontextus bemutatása mellett a vezetői és munkavállalói perspektívák integrált értelmezésére, a lojalitás meghatározó tényezőire, a munkavállalói csoportok közötti eltérésekre, valamint a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez való kapcsolódások feltárására épült. Az egységes szerkezet biztosította az esetek összehasonlíthatóságát és a későbbi kereszt-eset szintézis megalapozását. Záró lépésként ezért kereszt-eset összehasonlításra kerül sor, amelynek célja a lojalitás közös és eltérő mintázatainak, dimenzióinak és meghatározó tényezőinek rendszerszintű értelmezése. Ezáltal az egyedi szervezeti tapasztalatok hozzájárulhatnak a dolgozói lojalitás szervezeti, részleg-/munkacsoport- és vezetői szintű működésének, valamint a kutatás elméleti és gyakorlati következtetéseinek megalapozásához.

6.1.3 Az interjúk kérdésstruktúrája és a kvalitatív adatgyűjtés

A kvalitatív kutatási szakasz célja a kvantitatív eredmények mélyebb értelmezése, különös tekintettel a dolgozói lojalitás kialakulásának és fenntartásának szervezeti, részleg- és vezetői szintű sajátosságaira (*K1*), valamint a csoportkülönbségek és értelmezési eltérések feltárására (*K4*, *K5*, *K6a* és *K6b*). Az interjúk kérdésstruktúrája tudatos tervezés eredménye; továbbá a félig strukturált forma biztosítja az összehasonlíthatóságot, miközben lehetőséget ad az egyéni értelmezések és tapasztalatok feltárására (Ritchie et al., 2013).

A félig strukturált interjúk kialakítása több, egymást kiegészítő szakirodalmi megközelítésre épült. Egyrészt a turizmus- és szállodaipari válságkutatások módszertani hagyományára támaszkodik, különösen a vezetői percepciók feltárását célzó interjúkra (Giousmpasoglou et al., 2021); másrészt a szervezeti viselkedés és HR-kutatások azon irányára, amely a munkavállalói élmény, a szervezeti igazságosság és a pszichológiai szerződés szerepét

vizsgálja a lojalitás alakulásában (Colquitt et al., 2013; Guest, 2017). Az interjúk kérdésstruktúrája ennek megfelelően nem csupán leíró jellegű, hanem kifejezetten a kutatási modellben szereplő fő változók – szervezeti elkötelezettség, munkahelyi leterheltség, vezetői hatások és csoportkülönbségek – értelmezésére irányul, ezáltal közvetlenül kapcsolódik a korábban megfogalmazott *H1–H5* hipotézisekhez. A kvalitatív adatgyűjtés során alkalmazott mintavétel célzott kiválasztáson alapult, amely lehetővé teszi a kutatás szempontjából releváns, információgazdag esetek bevonását (Patton, 2015).

A meghatározott kérdésblokkok egymásra épülése lehetővé tette, hogy az interjúalanyok a konkrét tapasztalatoktól fokozatosan jussanak el a mélyebb értelmezésekig, ami növeli az adatok érvényességét (Ritchie et al., 2013). A struktúra egyben illeszkedik a társas csere elméletéhez (Blau, 1964) és a pszichológiai szerződés koncepciójához (Rousseau, 1995), amelyek a lojalitást kapcsolati és kölcsönösségi viszonyrendszerként értelmezik. A kérdések a a vezetői percepciók és szervezeti reakciók feltárását hangsúlyozzák (Giousmpasoglou et al., 2021), míg a szervezeti viselkedés és HR-kutatások a munkavállalói élmény, a szervezeti igazságosság és a pszichológiai szerződés szerepét emelik ki a lojalitás alakulásában (Colquitt et al., 2013; Guest, 2017). A munkahelyi leterheltség vizsgálata a szolgáltatási szektorban értelmezett stressz- és teljesítményfolyamatokhoz kapcsolódik (Karatepe, 2013), a fejlődési lehetőségekre és megtartásra irányuló kérdések pedig a karrierépítés és elköteleződés kapcsolatára reflektálnak (Dogonyaro, 2021). A vezetői és szervezeti támogatás szerepe szintén kiemelt, példaként említve a bizalom és kommunikáció lojalitásformáló hatását (Nyaupane et al., 2020). A vezetői – General Manager - szerep a szakirodalomban is kiemelt jelentőségű (Podsakoff et al., 2000; King, 2010), ami indokolta a csoport külön vizsgálatát. A hosszabb ideje alkalmazott munkavállalók meghatározása során a szakirodalomban használt szervezeti tartósság („tenure”) fogalma került előtérbe (Ng & Feldman, 2010). A munkavállalói interjúk két, eltérő szervezeti tapasztalattal rendelkező csoportra épültek. A hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállalók – jellemzően többéves, stabil munkaviszonnyal – mélyebb szervezeti identifikációval és kiforrott lojalitási mintázatokkal rendelkeznek, így alkalmasak a hosszú távú lojalitás kialakulását befolyásoló tényezők feltárásában való közreműködésre (Deery & Jago, 2015). A szakirodalom alapján a „régi dolgozó” kategória tipikusan többéves (gyakran 3–5 év feletti) szervezeti jelenlétet jelent, ugyanakkor eme kutatás figyelembe veszi az újonnan nyílt szállodák sajátosságait is, ahol a nyitás óta ott dolgozó munkavállalók is releváns tapasztalattal rendelkezhetnek (Guest, 2017) az előzőekben meghatározott, munkahelyen eltöltött évek számától függetlenül is. Ezzel szemben az új belépők – általában egy évnél rövidebb munkaviszonnyal rendelkezve – különösen alkalmasak

az onboarding-élmény, a kezdeti elvárások és a lojalitás korai szakaszának vizsgálatára, amely a későbbi elköteleződés egyik meghatározó előzménye (Jauhari & Manaktola, 2009). A két munkavállalói csoport – új belépők és hosszabb ideje a jelenlegi szállodánál dolgozó munkavállalók - összehasonlítása lehetővé tette a lojalitás időbeli dinamikájának feltárását, vagyis annak vizsgálatát, hogy a lojalitás miként alakult ki, erősödött meg vagy éppen gyengült a szervezeti pálya különböző szakaszaiban. Ez közvetlenül kapcsolódik a csoportkülönbségekre vonatkozó kutatási kérdésekhez (*K4*, *K5*) és hipotézisekhez (*H4*, *H5*), valamint hozzájárul a kvantitatív eredmények mögött húzódó mechanizmusok értelmezéséhez.

A kvalitatív mintanagyság meghatározásánál nem a statisztikai reprezentativitás, hanem a tartalmi telítettség elérése a meghatározó szempont. A kvalitatív kutatások klasszikus megállapításai szerint már 9-15 interjú elegendő lehet a fő témák telítettségének eléréséhez (Guest et al., 2006), ugyanakkor heterogén minták esetén indokolt az alcsoportonkénti mintavétel alkalmazása (Creswell & Poth, 2018). Az adatgyűjtés során a hat szállodára épülő többszörös esettanulmányi design az összesen 18 interjú feldolgozásával lehetővé tette, hogy minden esetben három eltérő perspektíva jelenjen meg, ami biztosítja az adatok mélységét és összehasonlíthatóságát (Yin, 2017). Ez a megközelítés összhangban áll a kvalitatív HR-kutatások ajánlásaival, amelyek hangsúlyozzák a különböző szervezeti tapasztalatokkal rendelkező csoportok összevetésének jelentőségét (Tracy, 2020).

6.2 A kvalitatív kutatás empirikus megvalósítása

6.2.1 Az adatfeldolgozás és kódolás folyamata

A kutatás kvalitatív szakasza interpretatív megközelítésen alapul, amelynek célja a dolgozói lojalitás és elkötelezettség jelenségének mélyebb megértése a szállodaipari kontextusban. Az alkalmazott módszertan a félig strukturált interjúk elemzésére épül, amely lehetővé teszi a résztvevők szubjektív tapasztalatainak feltárását és értelmezését (Kvale & Brinkmann, 2009). A kvalitatív adatelemzés során alkalmazott kódolás célja az adatok rendszerezése, jelentésegységekre bontása és a mögöttes mintázatok feltárása (Saldaña, 2016). A kódolás egyfajta iteratív folyamat, amelyben az elemző folyamatosan finomítja a kategóriákat és azok közötti kapcsolatokat. (Miles et al., 2014). A kutatási szakasz eme lépésében a szakirodalomban is javasolt nyílt kódolás („open coding”) tevékenysége zajlott. Az interjúk szövegének feldolgozásakor induktív módon kerültek azonosításra a releváns jelentésegységek. A létrejött kódok logikai és tartalmi összefüggések alapján kódcsoportokba (témákba) rendeződtek, amely a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez kapcsolódó

interpretatív esettanulmány-összefoglalás elkészítését tette lehetővé (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

A kódolás célja, hogy a válaszokból kiemelje a lojalitás és elkötelezettség szempontjából releváns mintázatokat és jelentéstartalmakat (Strauss & Corbin, 1998) a vizsgált egységek vonatkozásában. A kódkategóriák kialakítása („axial coding"), vagyis a nyílt kódolás során létrejött kódok tematikus csoportosítása révén magasabb szintű kategóriák megfogalmazására került sor. Ez a lépés lehetővé tette az egyes jelenségek közötti összefüggések feltárását; különös tekintettel a vezetői gyakorlatok, szervezeti tényezők és egyéni percepciók kapcsolatára. Az elemzés előrehaladtával a kódrendszer folyamatos finomításra került, ezt nevezhetjük kódrendszer-konszolidációnak. Az új interjúk bevonása iteratív megközelítésként biztosította az elemzés megbízhatóságát és belső konzisztenciáját (Braun & Clarke, 2006).

Negyedik lépésben az esettanulmány-alapú elemzésre került sor, ahol az egyes szállodák külön esettanulmányként kerültek feldolgozásra; lehetővé téve az adott szervezeti kontextuson belüli jelenségek mélyebb megértését (Yin, 2017). A különböző esetek összehasonlítása révén azonosíthatóvá váltak a közös mintázatok és eltérések, amelyek hozzájárultak a lojalitás és elkötelezettség általánosabb értelmezéséhez. Ezt a komplex folyamatot nevezzük kereszt-eset elemzésnek („cross-case analysis") tevékenységnek (Eisenhardt, 1989). Az elemzés során kiemelt figyelmet kapott az anonimitás biztosítása legfőképpen a bizalmi információt tartalmazó leiratok kapcsán, vagyis az interjúalanyok mellett az egyes szállodák azonosíthatósága is minimalizálásra került, így az eredmények kizárólag aggregált formában kerülnek bemutatásra.

6.2.2 Kódolási eljárás és kódrendszer kialakítása

A kvalitatív adatelemzés során a kódolási folyamat több lépcsőben, iteratív módon valósult meg, amelynek technikai támogatását az ATLAS.ti kvalitatív adatelemző online szoftver biztosította. A program alkalmazása lehetővé tette az interjúk szisztematikus feldolgozását, a kódok strukturált kezelését, valamint az elemzési feladat dokumentálását és nyomon követhetőségét. A folyamat célja a visszatérő mintázatok, értelmezések és jelentéstartalmak strukturált rögzítése volt, megalapozva a további elemzési lépéseket (Strauss & Corbin, 1998). Az online kvalitatív adatelemző szoftver használata a tematikus elemzés módszertani kritériumrendszerének megfelelően történt (Nowell et al., 2017). Az interjúk feldolgozása során átlagosan 15–20 kezdeti kód, majd ezek tartalmi összefüggései alapján 6–8 magasabb szintű témacsoport került kialakításra interjúnként. A leggyakrabban megjelenő

kategóriák a lojalitás dimenzióihoz, a megtartási tényezőkhöz, valamint a szervezeti és üzleti teljesítményhez kapcsolódtak. A nyílt kódolást követően a kódok közötti kapcsolatok feltárása és rendszerezése történt meg, amely az axiális kódolás logikáját követte, vagyis az egyes kategóriák közötti tartalmi és oksági összefüggések azonosítására irányult (Strauss & Corbin, 1998). A kódrendszer az elemzési folyamat során iteratív módon folyamatos finomításra került, lehetőséget biztosítva a korábbi kategóriák pontosítására és új elemek beemelésére. Ez a megközelítés hozzájárult az elemzés belső konzisztenciájának és megbízhatóságának erősítéséhez (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014).

A végleges kategóriarendszer a vezetői tényezők, a szervezeti környezet, a humánerőforrás-gyakorlatok, a válsághatások, a karrierszakasz-specifikumok, a fluktuációs szándék, valamint a lojalitás és elköteleződés dimenziói mentén strukturálódott. A kategóriák kialakítása során kiemelt szempont volt az empirikus megalapozottság és az elméleti értelmezhetőség egyensúlyának biztosítása, összhangban a szervezeti viselkedés és humánerőforrás-menedzsment releváns szakirodalmi kereteivel. Az elemzési döntések és értelmezések analitikus feljegyzések formájában kerültek dokumentálásra, támogatva az eredmények átláthatóságát és rekonstruálhatóságát.

6.3 Kereszt-eset elemzés

A kvalitatív adatelemzés során kialakított kódrendszer lehetővé tette az egyes esetek közötti mintázatok és eltérések szisztematikus feltárását. A kereszt-eset elemzés célja annak azonosítása volt, hogy a dolgozói lojalitás és elkötelezettség milyen közös és eltérő módon jelenik meg a vizsgált szervezeti kontextusokban; valamint, hogy mely tényezők bírnak meghatározó jelentőséggel a jelenség alakulásában (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017). Az elemzés alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a dolgozói lojalitás többdimenziós jelenség, amely egyidejűleg kapcsolódik a vezetői működéshez, a szervezeti környezethez, továbbá az egyéni percepciókhoz és élethelyzetekhez.

A vezetői tényezők valamennyi vizsgált esetben kiemelt jelentőséggel bírnak. A támogató, transzparens és következetes vezetői működés erősíti a dolgozók biztonságérzetét és szervezethez való kötődését, míg a kommunikációs hiányosságok, az inkonzisztens döntéshozatal vagy az észlelt igazságtalanság gyengítheti az elkötelezettséget. A vezető személye nem csupán operatív, hanem szimbolikus szerepet is betölt, mivel a szervezet működésének értelmezési keretét is meghatározza a munkavállalók számára. A szervezeti környezethez kapcsolódó tényezők közül a munkahelyi légkör, a csapatkohézió és a stabilitás

érzete jelenik meg meghatározó elemként. Az elemzés rámutat arra, hogy a közösségi élmény és a támogató kapcsolatok sok esetben képesek ellensúlyozni az anyagi vagy szervezeti hiányosságokat, ami összhangban áll a társas beágyazottság munkahelyi szerepét hangsúlyozó megközelítésekkel (Granovetter, 1985). Ugyanakkor a szervezeti igazságosság és az egyenlő bánásmód érzete kritikus feltétele a hosszú távú elköteleződésnek.

A humánerőforrás-gyakorlatok tekintetében az elemzés azt mutatja, hogy a javadalmazás, a juttatási rendszer és a fejlődési lehetőségek együttesen befolyásolják a dolgozói lojalitást (Mazlan et al., 2021). A pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzők egyaránt szerepet játszanak, azonban a nem anyagi tényezők – különösen az elismerés, a bevonás és a személyre szabott figyelem – gyakran meghatározóbbnak bizonyulnak a lojalitás fenntartásában. Ez az eredmény összhangban áll a motivációs elméletek azon irányzatával, amely a belső motiváció szerepét hangsúlyozza a munkavállalói elkötelezettségben (Deci & Ryan, 2000).

A válsághelyzetek hatásainak vizsgálata külön dimenzióként jelenik meg az elemzésben. A krízisek – különösen a COVID–19 időszaka – alapvetően újrarendezték a lojalitás feltételeit (OECD, 2022). Egyrészt megerősítették a szervezeti és vezetői szerep jelentőségét, másrészt rámutattak a lojalitás sérülékenységére is; hiszen a munkahelyi bizonytalanság negatív hatással van a dolgozók attitűdjére (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010; Lin et al., 2018) és szervezeti elkötelezettségére (Staufenbiel & König, 2010). A lojalitás polarizálódása figyelhető meg: egyes munkavállalók kötődése erősödött, míg mások a biztonságot keresve elhagyták az ágazatot.

Az elemzés alapján a lojalitás különböző típusai is elkülöníthetők. Megjelenik az érzelmi alapú kötődés, amely a szervezethez és a közösséghez való azonosuláson alapul, valamint a racionális lojalitás, amely inkább a stabilitás, a juttatások és a kiszámíthatóság mentén értelmezhető. Emellett bizonyos esetekben kényszeralapú lojalitás is azonosítható, amely a munkaerőpiaci alternatívák korlátozottságához kapcsolódik. Ez a differenciálás illeszkedik a szervezeti elkötelezettség többkomponensű modelljéhez (Meyer & Allen, 1991).

A karrierszakasz-különbségek szintén meghatározó mintázatként jelennek meg. A fiatalabb munkavállalók esetében erősebb mobilitás és alacsonyabb hosszú távú kötődés jellemző, míg a régebb óta munkaerőpiacon magukat képviselők stabilabb lojalitást mutatnak. A megtartási tényezők vizsgálata megerősíti, hogy a dolgozói döntések mögött komplex motivációs struktúra áll. A vezető személye, a közvetlen csapat, a munkakörnyezet minősége és a fejlődési lehetőségek együttesen alakítják a maradási szándékot; a fluktuációs döntések pedig több, egymással összefüggő hatás eredményeként születnek meg.

Összességében a kereszt-eset elemzés azt mutatja, hogy a dolgozói lojalitás a vizsgált

szervezetekben dinamikus, kontextusfüggő jelenségként értelmezhető. A lojalitás fenntartása nem egyetlen beavatkozási ponton múlik, hanem a vezetői gyakorlatok, a szervezeti működés és az egyéni tapasztalatok összehangolt működését igényli. A jövőbeni trendek alapján a lojalitás egyre inkább feltételessé és értékalapúvá válik, amely a szervezetek számára fokozott alkalmazkodási kényszert jelent.

6.3.1 Kereszt-eset összehasonlító elemzés (Hotel_1 – Hotel_4)

A négy vizsgált esettanulmány (Hotel_1–Hotel_4, *30-33. melléklet*) kereszt-eset összehasonlítása az egyedi esetek eredményeinek szintetizálását, valamint a dolgozói lojalitás közös és eltérő mintázatainak feltárását szolgálta (Yin, 2017). Az elemzés alapján a lojalitás valamennyi vizsgált szállodában többdimenziós jelenségként értelmezhető, amelyben az érzelmi, racionális és identitásalapú elemek eltérő súllyal jelennek meg (Meyer & Allen, 1991): Hotel_2 és Hotel_4 esetében elsősorban a közösségi beágyazottság és az értékalapú azonosulás, Hotel_3 esetében a teljesítmény- és márkaorientáció, míg Hotel_1 esetében e dimenziók viszonylagos egyensúlya vált hangsúlyossá. A válsághelyzetek minden esetben befolyásolták a lojalitás alakulását, hatásuk azonban nem lineárisan, hanem a közösségi kohézión, a munkaterhelésen, a biztonságérzeten és a külső környezeti bizonytalanságon keresztül érvényesült: míg Hotel_2-ben a stabil munkaközösség védőfaktorként működött, Hotel_3-ban a kohézió erősödése és a bizonytalanság egyidejűleg jelent meg, Hotel_4-ben pedig elsősorban a külső környezet kiszámíthatatlansága gyengítette a lojalitást. A vezetői működés valamennyi esetben meghatározó tényezőnek bizonyult; a támogatás, a példamutatás, a kommunikáció, a visszajelzés és a stabilitás biztosítása a lojalitás fenntartásának kulcselemei voltak, összhangban a pszichológiai szerződés elméletével (Rousseau, 1995).

A karrierszakaszok közötti különbségek szintén következetesen kirajzolódtak: a régebb óta szervezetben dolgozók lojalitása jellemzően stabilabb és érzelmileg, illetve közösségileg erősebben megalapozott, míg az új munkavállalók kötődése feltételesebb, és nagyobb mértékben függ a fejlődési lehetőségektől, a javadalmazástól és a szervezeti működés minőségétől; a fiatalabb munkavállalók nagyobb mobilitása ugyanakkor nem kizárólag életkori sajátosságként, hanem a szervezeti és vezetői gyakorlatok által is formált jelenségként értelmezhető.

A kereszt-eset elemzés legfontosabb közös eredménye továbbá, hogy a lojalitás kialakulását és fennmaradását elsősorban a relációs minőség, a vezetői és munkatársi kapcsolatok, a szervezeti igazságosság, valamint a munkavégzés értelmességének élménye alakítja, vagyis a lojalitás nem elsősorban formális ösztönzők, hanem a mindennapi szervezeti

működés és az interperszonális kapcsolatok minősége révén formálódik, ami összhangban áll a munkavállalói bevonódás elméleti megközelítésével (Kahn, 1990). Összességében a négy szálloda alapján a dolgozói lojalitás erősen kontextusfüggő és dinamikus konstrukcióként ragadható meg, amelyet a szervezeti sajátosságok, a vezetői működés, a munkavállalói élet- és karrierszakasz, valamint a válsághelyzetek együttesen alakítanak.

A Hotel_1 – Hotel_4 esettanulmányok kereszt-eset elemzése alapján a dolgozói lojalitás többdimenziós és kontextusfüggő jelenségként írható le, amelynek alakulását a vezetői működés, a szervezeti környezet és az egyéni tapasztalatok együttesen formálják. A jelenlegi eredmények a négy szállodát vizsgálva ugyanakkor egy előzetes mintázatot rajzolnak ki, amelynek további megerősítése és finomítása szükséges. A kutatás következő szakaszában, időbeli vetületet tekintve folytatólagosan további két esettanulmány (Hotel_5 és Hotel_6) bevonására került sor. Ezek az esetek eltérő szervezeti kontextust képviseltek, és lehetőséget biztosítottak az azonosított mintázatok megerősítésére, az elméleti telítettség vizsgálatára.

Fontos kiemelni, hogy Hotel_5 és Hotel_6 esettanulmányok (*34-35. melléklet*) elemzése így nem csupán kiegészítő jellegű, hanem a kvalitatív kutatás szerves és fontos részét képezi, amely hozzájárul az eredmények megerősítéséhez és a magyarországi luxusszállodákban dolgozók lojalitás-jelenségének mélyebb megértéséhez.

6.3.2 Komplex kereszt-eset elemzés (Hotel_1 – Hotel_6)

A hat esettanulmány kereszt-eset elemzése a korábbi négyes összehasonlításhoz képest tovább pontosítja a dolgozói lojalitás meghatározó mechanizmusait, és megerősíti annak érzelmi, racionális és identitásalapú dimenziókból álló, kontextusfüggő természetét (Meyer & Allen, 1991), miközben a *H1* hipotézis is alátámasztást nyer. A legmarkánsabb közös eredmény a relációs minőség és a közvetlen vezető szerepének minden esetben megfigyelhető jelentősége: a bizalom, a kommunikáció és a személyes odafigyelés révén a vezető a szervezeti értékek és a pszichológiai szerződés közvetítőjeként jelenik meg (Rousseau, 1995), ami egyben megerősíti, hogy a lojalitás elsősorban a mindennapi interakciók minőségén, nem pedig formális HR-eszközökön keresztül formálódik (Kahn, 1990). Új eredményként kirajzolódik, hogy a COVID–19 nemcsak átmeneti bizonytalanságot, hanem a foglalkoztatási és jövedelmi biztonság megingásán keresztül tartós szektorelhagyást is előidézett, miközben a biztonságot, az átlátható kommunikációt és az empatikus, adaptív vezetést fenntartó szervezetekben a kohézió és a lojalitás erősödése is megfigyelhető volt. Ez összhangban áll a válságkezelés, a szervezeti reziliencia és a stratégiai HR-gyakorlatok kapcsolatára vonatkozó szakirodalmi megállapításokkal (Dirani et al., 2020), és tovább árnyalja a *H3* hipotézis értelmezését.

További fontos eredmény a lojalitás karrierszakasz-specifikus átalakulása: míg az idősebb munkavállalóknál a hosszú távú, érzelmi és identitásalapú kötődés dominál, a fiatalabbaknál a fejlődési lehetőségek, az azonnali elégedettség és a munka–magánélet egyensúlya nagyobb súlyt kap, ami nem feltétlenül a lojalitás csökkenését, hanem annak időhorizont- és motivációs átrendeződését jelzi, ezáltal árnyalva a *H5* hipotézist. Emellett a kereszt-eset elemzés új, integrált szervezeti meghatározóként emeli ki a szervezeti igazságosságot, a fejlődési lehetőségeket és a munkavállalói részvételt: az átlátható döntéshozatal, a teljesítmény és előrelépés méltányos összekapcsolása, valamint a karrier- és képzési lehetőségek a kontrollérzet és a szervezeti azonosulás révén erősítik a lojalitást (Colquitt et al., 2001). Mindezek alapján a hat eset kvalitatív szintézise a lojalitást egy háromszintű, integrált rendszerként értelmezi, amelyben az egyéni motivációk és karriercélok, a vezető–munkavállaló kapcsolat és a csapatdinamika, valamint a szervezeti struktúrák, az igazságosság és a fejlődési lehetőségek kölcsönhatása határozza meg a lojalitás kialakulását és stabilitását, miközben a külső környezeti és válsághatások a működést dinamikusan módosítják.

A kvalitatív eredmények szintéziseként kialakított lojalitásmodell az egyéni, relációs és szervezeti szintek egymásra épülő és kölcsönhatásban álló rendszerében értelmezi a dolgozói lojalitás kialakulását. Az egyéni szint a relációs szinten keresztül képes a szervezeti szintre hatást gyakorolni, ugyanakkor a szervezeti és relációs rétegek között a hatás mindkét irányban érvényesül. A kutatói modell három egymásra épülő és kölcsönhatásban álló szinten értelmezi a dolgozói lojalitás kialakulását: az egyéni, a relációs és a szervezeti szinten. Az egyéni szint a munkavállalók személyes motivációit, karriercéljait, karrierszakasz-specifikus sajátosságait és élethelyzetét foglalja magában, amelyek kiindulópontként határozzák meg a lojalitás alapját. A relációs szint – amely a modell központi eleme – a vezető–munkavállaló kapcsolat minőségén, a kölcsönös bizalmon, a hatékony kommunikáción és a kiemelt jelentőségű csapatkohézión keresztül közvetíti a lojalitás kialakulását. A szervezeti szint a strukturális és intézményi tényezőket tartalmazza, különös tekintettel a szervezeti igazságosságra, a humánerőforrás-gyakorlatokra, a fejlődési lehetőségekre, valamint a bér és nem bér jellegű juttatási rendszerre.

A modellt külső környezeti tényezők keretezik, amelyek – különösen a válsághelyzetek és a munkaerőpiaci változások – dinamikusan befolyásolják a lojalitás alakulását. Az eredmények alapján a relációs szint kiemelt szerepe egyértelmű, amely a lojalitás kulcsmotorjaként működik a különböző szervezeti kontextusokban. A kutatási eredmények fejezetben a modell továbbfejlesztett és kiegészített változata bemutatásra kerül.

7 Következtetések és a kutatás értékelése

7.1 Szakirodalmi összegzés és elméleti keret

A kutatás célja a dolgozói lojalitás komplex értelmezése a hazai luxusszállodaipari környezetben, a szakirodalmi szintézisre, valamint a kvantitatív és kvalitatív módszertani megközelítés együttes alkalmazására építve. A szállodaiparban a munkavállalók szerepe meghatározó, így a szervezeti sikeresség szorosan összefügg elkötelezettségükkel és lojalitásukkal, amelyek a szolgáltatás minőségére is közvetlen hatást gyakorolnak (Barrows et al., 2011). A dolgozói lojalitás az elmúlt évtizedben egyre hangsúlyosabbá vált a szervezetelméleti és humánerőforrás-menedzsment szakirodalomban, különösen a kizárólag pénzügyi teljesítménymutatókra épülő megközelítések korlátainak felismerésével (Antoncic & Antoncic, 2011b; Hart & Thompson, 2007). A lojalitás olyan nem pénzügyi tényezőként értelmezhető, amely közvetetten a szolgáltatásminőségre, a vendégelégedettségre és a szervezeti versenyképességre is hatást gyakorol (Hetesi, 2017).

A lojalitás fogalmi értelmezése több, egymással összefüggő elméleti irány mentén alakult. Porter és munkatársai (1974) a szervezeti célokkal való azonosulás és a szervezeti tagság fenntartásának szándéka felől közelítették meg a kötődést, míg Meyer és Allen (1991) háromkomponensű modellje az affektív, normatív és folytonossági dimenziók elkülönítésével differenciálta annak motivációs alapjait. E klasszikus megközelítések elsősorban szervezeti szinten értelmezik a lojalitást, míg a társadalmi csereelmélet és a pszichológiai szerződés elmélete annak társas és relációs beágyazottságát hangsúlyozza. Blau (1964) szerint a szervezeti kapcsolatok kölcsönös erőforráscserére épülnek, amelyben a bizalom, a támogatás és az igazságosság meghatározó, Rousseau (1995) pedig a munkavállaló és a szervezet közötti implicit elvárások és kötelezettségek szerepére hívja fel a figyelmet.

A szolgáltatásintenzív szállodaipari környezet tovább árnyalja ezt az értelmezést. Ineson és Benke (2013) a hazai szállodaiparban a szervezeti kultúra és a vezetői gyakorlatok, míg Karatepe és Uludag (2008c) a munkahelyi erőforrások, a vezetői támogatás és a munkavállalói jóllét jelentőségét emelik ki a lojalitás és a teljesítmény összefüggésében. Ezt a kontextuális megközelítést erősíti Saito és szerzőtársai (2025) szisztematikus áttekintése is, amely a vendéglátásban dolgozók jóllétét az egyéni, csoport- és szervezeti szinten ható stresszorok, erőforrások és szervezeti gyakorlatok kölcsönhatásában értelmezi. Mindez arra utal, hogy a lojalitás nem pusztán egyéni attitűd, hanem a munkakörnyezet, a vezetői támogatás, a szervezeti működés és a munkavállalói erőforrások által együttesen alakított jelenség.

A lojalitás többdimenziós és többszintű értelmezésének meghatározó kortárs keretét

Meschke (2021) modellje biztosítja, amely a lojalitást a szervezethez, a munkacsoporthoz és a közvetlen vezetőhöz fűződő viszony mentén operacionalizálja. Validált kérdőíves mérőeszköze empirikus szempontból is releváns, különösen olyan szolgáltatásintenzív környezetben, ahol a munkavállalói kapcsolatok több szervezeti szinten szerveződnek.

A hazai szakirodalom elsősorban a szervezeti működés és a teljesítménymérés módszertani kérdéseire fókuszál (Majoros, 2011), miközben a dolgozói lojalitás komplex, többdimenziós vizsgálata a luxusszállodai szegmensben mindeddig nem jelent meg kellő mélységben. A bemutatott elméleti megközelítések integrációja ezért olyan értelmezési keretet biztosít, amely a lojalitást több dimenzióban és szervezeti szinten, valamint az elkötelezettséggel, a munkahelyi terheléssel és a vezetői hatásokkal összefüggésben ragadja meg. Ez a keret alapozza meg a kutatási kérdések és hipotézisek megfogalmazását, valamint a lojalitás összefüggésrendszerének empirikus vizsgálatát.

7.2 A primer kutatás eredményeinek összegzése

A disszertáció empirikus vizsgálatának kvantitatív szakasza a dolgozói lojalitás többdimenziós természetének feltárására és szervezeti kontextusban értelmezhető meghatározó tényezőinek azonosítására irányult a magyarországi, minősített ötcsillagos és ötcsillag superior szállodák körében. A kérdőíves kutatás a magyarázó vegyes módszertani megközelítés első szakaszát képezte, amelynek eredményei megalapozták a kvalitatív vizsgálat értelmezési keretét, valamint közvetlenül kapcsolódtak a központi kutatási kérdéshez (*K1*) és a hipotézisrendszerhez. A vizsgálat célpopulációját 2025–2026-ban a hazai luxusszállodák munkavállalói alkották; a Meschke-féle kérdőíves kutatásban operatív és nem operatív munkakörben, valamint eltérő karrierszakaszban lévő munkavállalók egyaránt megjelentek. A lojalitás többdimenziós konstrukcióként, szervezeti, részleg- és vezetői szinten került értelmezésre, amelynek függő változóit a lojalitás dimenziói, független változóit pedig a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség képezték. A háttérváltozók között a munkakör jellege, valamint a korai, középső és késői karrierszakasz szerepelt.

Az adatelemzés leíró statisztikai vizsgálatokra, a mérőeszköz megbízhatóságának ellenőrzésére, exploratív faktorelemzésre, valamint a változók közötti kapcsolatok és a csoportkülönbségek vizsgálatára irányuló statisztikai eljárásokra épült. Az eredmények alátámasztották, hogy a lojalitás nem kizárólag szervezeti kötődésként értelmezhető, hanem a közvetlen vezetőhöz és a szervezeti egységhez való viszony mentén is elkülöníthető.

A kvantitatív eredmények mélyebb értelmezését a kvalitatív szakaszban végzett, félig

strukturált mélyinterjúk tették lehetővé, amelyek a lojalitás mögött húzódó jelentéstartalmakat és szervezeti mechanizmusokat tárták fel. Az interjúk megerősítették a lojalitás többdimenziós jellegét, egyúttal rámutattak annak dinamikus és kapcsolati természetére, amely a vezetői gyakorlatban, a csapatműködésben és az egyéni karrierutakban egyaránt megjelenik. Különösen a bizalom, a kommunikáció és a fejlődési lehetőségek szerepe vált hangsúlyossá, miközben a karrierszakaszt érintő és munkaköri különbségek a lojalitás kialakulását és fenntarthatóságát befolyásoló tényezőkként jelentek meg.

A kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja révén a kutatás nemcsak megerősítette az azonosított összefüggéseket, hanem azok kontextusérzékeny értelmezését is lehetővé tette. A trianguláció eredményeként a dolgozói lojalitás a luxusszállodai szektorban nem pusztán statisztikai összefüggések rendszereként, hanem több szervezeti szinten megjelenő, dinamikus és komplex jelenségként értelmezhető, ami egyúttal megalapozza a kutatás tudományos hozzájárulását.

7.3 A hipotézisek integrált értelmezése

7.3.1 A lojalitás többdimenziós jellegének vizsgálata (*H1*)

A kutatás első hipotézise arra irányult, hogy a dolgozói lojalitás a szállodaipari környezetben nem egységes, hanem többdimenziós konstrukcióként értelmezhető. A kvantitatív és kvalitatív eredmények egyaránt megerősítették, hogy a lojalitás a szervezethez, a munkacsoporthoz/részleghez és a közvetlen vezetőhöz kapcsolódó dimenziók mentén jelenik meg. A kvantitatív elemzésben az exploratív faktoranalízis elkülönülő dimenziókat azonosított, amelyek megfelelő belső konzisztenciát mutattak, míg a kvalitatív eredmények a három dimenzió gyakorlati elkülöníthetőségét és egymással való kölcsönhatását is alátámasztották. A feltárt struktúra összhangban áll Meschke (2021) többszintű lojalitásmodelljével, és közvetlenül hozzájárul a *K1* kutatási kérdés megválaszolásához.

***H1* hipotézis**: *A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban dinamikus és többdimenziós konstrukcióként értelmezhető; amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kötődő és vezetői lojalitás dimenziókra.*

***H1* hipotézis: ELFOGADVA**, mivel a kvantitatív elemzés statisztikailag igazolta a lojalitásdimenziók elkülönülését, míg a kvalitatív eredmények megerősítették azok szervezeti gyakorlatban való értelmezhetőségét és egymásra hatását.

➔ Kvantitatív elemzés: Az exploratív faktoranalízis és a megbízhatóság-vizsgálat igazolta a lojalitásdimenziók elkülönülését a vizsgált mintában. A Cronbach-alfa mutatók megfelelő belső konzisztenciát jeleztek.

➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúeredmények megerősítették, hogy a szervezeti, részleg- és vezetői lojalitás a gyakorlatban is elkülöníthető, ugyanakkor egymással szoros kölcsönhatásban működő tényezők. A vezetői dimenzió különösen hangsúlyos közvetítő szerepként jelent meg.

1. tézis (*H1* elfogadva) – A dolgozói lojalitás többdimenziós - szervezeti, részleghez kötődő és vezetői - konstrukcióként értelmezhető a magyarországi luxusszállodákban.

7.3.2 A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás kapcsolata (H2)

A második hipotézis a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás kapcsolatának vizsgálatára irányult. A kvantitatív elemzés mindhárom lojalitásdimenzió esetében szignifikáns, közepes erősségű pozitív összefüggést igazolt: a szervezeti és munkacsoporthoz kötődő lojalitás között $r = 0{,}562$, a szervezeti és vezetői lojalitás között $r = 0{,}549$, míg a munkacsoporti és vezetői lojalitás között $r = 0{,}663$ ($p < 0{,}001$). Az eredmények alapján a szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik meghatározó tényezőjeként értelmezhető.

A kvalitatív eredmények megerősítették e kapcsolat gyakorlati relevanciáját, és rámutattak arra, hogy az elkötelezettség elsősorban a mindennapi szervezeti tapasztalatokhoz kapcsolódik. Az interjúkban kiemelt szerepet kapott a vezetői támogatás, a bizalom, a munkahelyi biztonságérzet, a megbecsülés és a szakmai fejlődés lehetősége, amelyek az elkötelezettség kialakulását és fennmaradását egyaránt befolyásolják. Az eredmények összhangban állnak a társas csereelmélet (Blau, 1964; Saks, 2006) és az észlelt szervezeti támogatás elméletének (Eisenberger et al., 1986) megállapításaival, amelyek szerint a támogatás és a megbecsülés erősíti a munkavállalói kötődést és a pozitív szervezeti attitűdöket.

***H2* hipotézis**: *A szervezeti elkötelezettség szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitás különböző dimenzióival a magyarországi luxusszállodák esetében.*

***H2* hipotézis: ELFOGADVA**, mivel a kvantitatív eredmények statisztikailag igazolták a szervezeti elkötelezettség és a lojalitásdimenziók közötti pozitív kapcsolatot, amelyet a kvalitatív eredmények a szervezeti tapasztalatok és relációs működés szintjén is megerősítettek és konkretizáltak.

➔ Kvantitatív elemzés: A Pearson-féle korrelációelemzés mindhárom lojalitásdimenzió esetében szignifikáns, közepes erősségű pozitív kapcsolatot igazolt ($p < 0,001$).

➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján az elkötelezettség kialakulásában meghatározó szerepet tölt be a vezetői támogatás, a biztonságérzet, a megbecsülés és a fejlődési lehetőségek biztosítása.

2. tézis (*H2* elfogadva) – A szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik központi meghatározó tényezője a hazai ötcsillagos és ötcsillag superior minősítésű szállodák esetében.

7.3.3 A munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolata (*H3*)

A harmadik hipotézis a munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás kapcsolatára irányult. A kvantitatív elemzés gyenge, de statisztikailag szignifikáns kapcsolatot eredményezett ($r = 0,156$; $p = 0,023$), a feltételezett negatív irány azonban nem igazolódott egyértelműen, vagyis a leterheltség hatása a lojalitásra nem közvetlen és lineáris módon érvényesül.

A kvalitatív eredmények ezt az összefüggést tovább árnyalták: a magas munkaterhelés mellett is fennmaradhat a lojalitás, ha azt megfelelő vezetői támogatás, elismerés, biztonságérzet és igazságos bánásmód kíséri. A leterheltség hatása így a szervezeti és vezetői környezet függvényében, közvetett módon jelenhet meg. Ez részben eltér a korábbi kutatások egyszerű, negatív kapcsolatot feltételező megközelítésétől (Karatepe & Uludag, 2008b), ugyanakkor összhangban áll a követelmény–kontroll–támogatás modellel (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) és a munkahelyi követelmények–erőforrások modellel (Bakker & Demerouti, 2007), amelyek a munkaköri követelmények hatását a rendelkezésre álló szervezeti és pszichológiai erőforrások függvényében értelmezik.

***H3* hipotézis**: *A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között gyenge, negatív kapcsolat mutatható ki a hazai luxusszállodák munkavállalói esetében.*

***H3* hipotézis: RÉSZLEGESEN ELFOGADVA**, mivel a kvantitatív eredmények gyenge kapcsolatot igazoltak a leterheltség és a lojalitás között, azonban a kapcsolat feltételezett negatív iránya nem nyert egyértelmű megerősítést. A kvalitatív eredmények alapján a kapcsolat közvetett és szervezeti tényezők által befolyásolt jellegűként értelmezhető.

➔ Kvantitatív elemzés: A korrelációelemzés gyenge kapcsolatot mutatott ki ($r = 0,156$; $p = 0,023$), ugyanakkor a negatív irányú összefüggés nem igazolódott egyértelműen.

➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján a leterheltség hatása nagymértékben függ a vezetői támogatástól, az észlelt igazságosságtól és a szervezeti bizalomtól. A kapcsolat mediált és kontextusfüggő jelleggel értelmezhető.

3. tézis (*H3* részlegesen elfogadva) – A munkahelyi leterheltség és a hazai luxusszállodákban dolgozók lojalitási kapcsolata mediált, nem lineáris és nem negatív irányú az összefüggés.

7.3.4 Operatív és nem operatív munkavállalók közötti különbségek (*H4*)

A negyedik hipotézis az operatív és nem operatív munkakörben dolgozók közötti különbségekre irányult a szervezeti lojalitás és a munkahelyi leterheltség tekintetében. A független mintás t-próba mindkét változó esetében szignifikáns eltérést igazolt: a szervezeti lojalitásnál $t = 2,614$; $p = 0,010$, a munkahelyi leterheltségnél $t = 2,797$; $p = 0,006$. A nem operatív munkakörben dolgozók a vizsgált mintában magasabb szervezeti lojalitást mutattak. Az eredmények összhangban állnak a szállodaipari munkakörök differenciált működési sajátosságait hangsúlyozó szakirodalommal (Baum, 2007), amely szerint az operatív területeken dolgozók jellemzően nagyobb fizikai és emocionális terhelésnek vannak kitéve.

A kvalitatív eredmények ezt tovább árnyalták: az operatív munkaköröket fokozott időnyomás, nagyobb fizikai megterhelés és alacsonyabb rugalmasság, míg a nem operatív területeket kiszámíthatóbb munkaszervezés és magasabb kontroll jellemezte. Az interjúk alapján a lojalitásban megjelenő különbségek elsősorban az eltérő munkaköri struktúrákhoz és működési feltételekhez kapcsolódnak, különös tekintettel az autonómia, a támogatás és a kiszámíthatóság mértékére. Mindez megerősíti, hogy a lojalitás olyan szervezeti kontextusba ágyazott jelenség, amelyet a munkakör-specifikus sajátosságok is jelentősen formálnak.

***H4* hipotézis**: *Szignifikáns különbség mutatható ki a magyarországi luxusszállodai, operatív és nem operatív munkavállalók között a szervezeti lojalitás dimenzióban, valamint a munkahelyi leterheltségben.*

***H4* hipotézis: ELFOGADVA**, mivel a kvantitatív eredmények szignifikáns különbségeket igazoltak az operatív és nem operatív munkavállalók között, amelyeket a kvalitatív eredmények a munkaköri struktúrák és szervezeti működési sajátosságok oldaláról is megerősítettek és értelmeztek.

➔ Kvantitatív elemzés: A független mintás t-próba szignifikáns különbséget igazolt a szervezeti lojalitás ($t = 2,614$; $p = 0,010$) és a munkahelyi leterheltség ($t = 2,797$; $p = 0,006$) esetében. A nem operatív munkavállalók magasabb szervezeti lojalitást mutattak a vizsgált mintában.

➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján az operatív munkakörökben nagyobb fizikai és időbeli terhelés, alacsonyabb rugalmasság és fokozott munkanyomás jelenik meg, míg a nem operatív területeket magasabb kontroll és kiszámíthatóság jellemzi.

4. tézis (*H4* elfogadva) – Az operatív és nem operatív munkakörök strukturális sajátosságai szignifikánsan befolyásolják a magyarországi luxusszállodákban dolgozók lojalitását.

7.3.5 Karrierszakaszok közötti különbségek vizsgálata (*H5*)

Az ötödik hipotézis a különböző karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitásdimenziói közötti eltérések vizsgálatára irányult. A Welch-féle varianciaanalízis a szervezeti lojalitás esetében szignifikáns különbséget igazolt ($F = 8,832$; $p < 0,001$), amely az átlagértékek alapján növekvő tendenciát mutatott a karrierszakaszok előrehaladásával: a korai szakaszban $M = 4,38$, a középsőben $M = 4,85$, a későiben pedig $M = 5,15$ volt. A post hoc elemzések szerint a korai karrierszakaszban lévők szervezeti lojalitása szignifikánsan alacsonyabb volt a középső és késői szakaszban lévőkénél, míg a munkacsoporthoz és a közvetlen vezetőhöz kapcsolódó lojalitás esetében nem mutatkozott szignifikáns eltérés.

A kvalitatív eredmények alapján a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitása feltételesebb, és erősebben kapcsolódik a fejlődési és előrelépési lehetőségekhez, valamint az egyéni karriercélokhoz. A későbbi karrierszakaszokban ezzel szemben nagyobb hangsúlyt kap a stabilitás és a szervezeti biztonság. Mindez arra utal, hogy a lojalitás a karrierút során változó tartalommal és motivációs háttérrel jelenik meg, és nem tekinthető statikus konstrukciónak.

***H5* hipotézis**: *A különböző karrierszakaszban lévő, hazai luxusszállodák munkavállalói között szignifikáns különbség mutatható ki a dolgozói lojalitás egyes dimenzióiban.*

***H5* hipotézis: RÉSZLEGESEN ELFOGADVA**, mivel a kvantitatív eredmények kizárólag a szervezeti lojalitás dimenziójában igazoltak szignifikáns különbséget a karrierszakaszok között. A kvalitatív eredmények ugyanakkor rámutattak arra, hogy a lojalitás tartalma és motivációs háttere karrierszakasz-függő módon alakul, ezáltal tovább árnyalva a hipotézis értelmezését.

➔ Kvantitatív elemzés: A Welch-féle varianciaanalízis szignifikáns különbséget igazolt a szervezeti lojalitás esetében ($F = 8{,}832$; $p < 0{,}001$). A korai karrierszakaszban lévő munkavállalók alacsonyabb szervezeti lojalitást mutattak. A további lojalitásdimenziók esetében nem volt kimutatható szignifikáns eltérés.

➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján a fiatalabb munkavállalók lojalitása feltételesebb és erősebben kapcsolódik a fejlődési lehetőségekhez, valamint az egyéni karriercélokhoz. A későbbi karrierszakaszban nagyobb hangsúlyt kap a stabilitás és a szervezeti biztonság.

5. tézis (*H5* részlegesen elfogadva) – A hazai luxusszállodák dolgozóinak lojalitása a karrierszakaszok mentén átalakuló konstrukcióként értelmezhető, a lojalitás dimenziói közül a szervezeti lojalitás és a korai karrierszakasz relációban szignifikáns az összefüggés.

7.3.6 A kvantitatív és a kvalitatív eredmények integrált értelmezése

A kutatás „mixed methods" megközelítése lehetővé tette, hogy a kvantitatív elemzések által feltárt összefüggések a kvalitatív eredmények révén mélyebb szervezeti és relációs értelmezést nyerjenek. Míg a statisztikai vizsgálatok azonosították a dolgozói lojalitás főbb összefüggéseit, az interjúk feltárták azok mögöttes működési mechanizmusait.

A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás pozitív kapcsolatát a kvalitatív eredmények a vezetői támogatás, a bizalom, a kommunikáció minősége és az észlelt szervezeti igazságosság szerepével konkretizálták. Az eredmények összhangban állnak a társas csereelmélet megközelítésével (Blau, 1964; Saks, 2006) és az észlelt szervezeti támogatás elméletével (Eisenberger et al., 1986), továbbá a kompetens vezető támogatásának kiemelt szerepe megfelel Singh és Natal (2025) szerzők megállapításainak is.

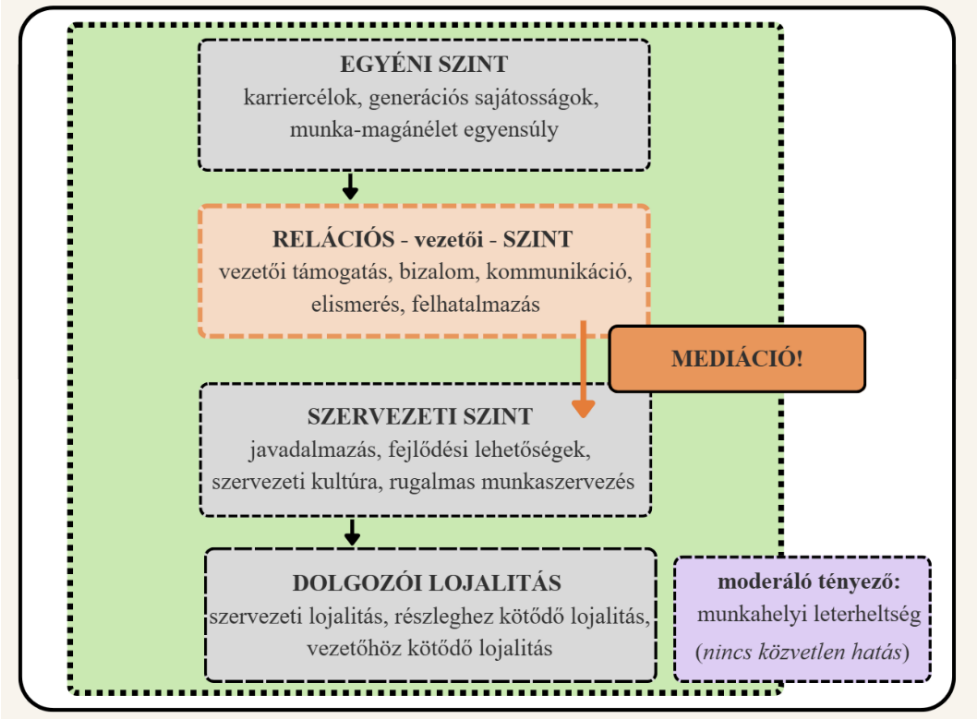
A munkahelyi leterheltség esetében a kvantitatív elemzés nem igazolt egyértelmű negatív kapcsolatot a lojalitással, a kvalitatív eredmények pedig rámutattak arra, hogy hatása a vezetői támogatás, a munkaköri autonómia és az elismerés függvényében alakul. Ez összhangban áll a követelmény–kontroll–támogatás elmélettel (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) és a munkahelyi követelmények–erőforrások modelljével (Bakker & Demerouti, 2007).

A kvalitatív eredmények emellett hangsúlyosabbá tették a vezetői szerep közvetítő funkcióját, a karrierszakasz-specifikus eltérések gyakorlati jelentőségét és a fiatalabb munkavállalók lojalitásának feltételes jellegét. A trianguláció így nemcsak megerősítette a kvantitatív eredményeket, hanem olyan integrált értelmezési keretet teremtett, amelyben a

szervezeti, részleg- és vezetői tényezők egymással kölcsönhatásban alakítják a dolgozói lojalitást.

A kutatás szintetizáló eredményeként összegezhető egy integrált, többszintű és dinamikus lojalitásértelmezési keret (*5. ábra*), amely alkalmas a dolgozói lojalitás komplex magyarázatára a magyarországi luxusszállodai környezetben. A modellen a mediált vezetői szerep és a munkahelyi leterheltség is szerepel, de az utóbbi a dolgozói lojalitás szempontjából közvetlen hatás nélküli funkciót tölt be.

5. ábra: Dolgozói lojalitás többszintű, integrált értelmezési kerete



Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények tükrében

Minden egyes tézis új kutatási eredményként definiálható, a disszertáció maga pedig a tudományos megállapítások révén új és újszerű hozzáadott értéket teremt a hazai luxusszállodákban – eddigiekben még csak szűk és korlátozott körben - vizsgált dolgozói lojalitásmodellek témakörén belül. A *H1*, *H2*, *H3*, *H4*, *H5* hipotézisek kvantitatív és kvalitatív eredmények mentén történő integrált értékelését, valamint a tézisek pontos megfogalmazását a *7. táblázat* szemlélteti.

7. táblázat: A hipotézisek és tézisek összefoglalása

Eredmény	Kvalitatív hozzájárulás & integrált értelmezés	**HIPOTÉZISEK**	**TÉZISEK**
H1 - elfogadva	Mélyítés & dinamikus, többszintű rendszer	A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kötődő és vezetői lojalitás dimenziókra.	A dolgozói lojalitás többdimenziós - szervezeti, részleghez kötődő és vezetői - konstrukcióként értelmezhető a magyarországi luxusszállodákban.
H2 - elfogadva	Konkretizálás & élményalapú elkötelezett-ség	A szervezeti elkötelezettség szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitás különböző dimenzióival a magyarországi luxusszállodák esetében.	A szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik központi meghatározó tényezője a hazai ötcsillagos és ötcsillag superior minősítésű szállodák esetében.
H3 - részlegesen elfogadva	Újra-értelmezés & nem lineáris, mediált kapcsolat	A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között gyenge, negatív kapcsolat mutatható ki a hazai luxusszállodák munkavállalói esetében.	A munkahelyi leterheltség és a hazai luxusszállodákban dolgozók lojalitási kapcsolata mediált, nem lineáris és negatív irányú az összefüggés.
H4 - elfogadva	Magyarázat & strukturális különbségek	Szignifikáns különbség mutatható ki a magyarországi luxusszállodai, operatív és nem operatív munkavállalók között a szervezeti lojalitás dimenzióban, valamint a munkahelyi leterheltségben.	Az operatív és nem operatív munkakörök strukturális sajátosságai szignifikánsan befolyásolják a magyarországi luxusszállodákban dolgozók lojalitását.

H5 - részlegesen elfogadva	Árnyalás & lojalitás átalakulása	A különböző karrierszakaszban lévő, hazai luxusszállodák munkavállalói között szignifikáns különbség mutatható ki a dolgozói lojalitás egyes dimenzióiban.	A hazai luxusszállodák dolgozóinak lojalitása a karrierszakaszok mentén átalakuló konstrukcióként értelmezhető, a lojalitás dimenziói közül a szervezeti lojalitás és a korai karrierszakasz relációban szignifikáns az összefüggés.

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények tükrében

7.4 A kutatási kérdések megválaszolása

A kutatási kérdések megválaszolása a kvantitatív és kvalitatív eredmények együttes értelmezésén alapult. A vegyes módszertani megközelítés lehetővé tette, hogy a dolgozói lojalitás ne kizárólag statisztikai összefüggések, hanem mélyebb szervezeti és relációs kontextus mentén is értelmezhetővé váljon (Creswell & Plano Clark, 2018). A kvantitatív elemzések feltárták a lojalitás szerkezeti sajátosságait, a befolyásoló tényezők kapcsolatait és a munkavállalói csoportok közötti különbségeket, míg a kvalitatív szakasz az ezek mögött meghúzódó szervezeti mechanizmusokat, vezetői hatásokat és egyéni értelmezéseket tárta fel.

A kutatási kérdések értékelésében a trianguláció lehetővé tette az eltérő módszertani eredmények összevetését és integrációját, ezáltal a dolgozói lojalitás korábbi elméleti megközelítéseinek luxusszállodai környezetben történő árnyaltabb értelmezését. A kvalitatív eredmények különösen a vezetői támogatás, a szervezeti bizalom, az észlelt igazságosság és a munkaköri sajátosságok relációs és szervezeti jelentőségét hangsúlyozták (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986; Saks, 2006).

7.4.1 Dolgozói lojalitás komplex fogalmának értelmezése (*K1*)

A kvantitatív eredmények alapján a dolgozói lojalitás szállodaipari környezetben többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely szervezeti, részlegszintű és vezetői dimenziókra különíthető el. Az exploratív faktoranalízis és a megbízhatóság-vizsgálat alátámasztotta e dimenziók mérhetőségét és belső konzisztenciáját, összhangban Meschke (2021) többszintű lojalitásmodelljével. A kvalitatív eredmények ezt a strukturális értelmezést relációs és kontextuális szempontokkal egészítették ki. Az interjúk alapján a lojalitást a vezető–

beosztott kapcsolat, a szervezeti kultúra, a bizalom és a mindennapi munkatapasztalatok egyaránt formálják. Különösen hangsúlyossá vált a vezetői dimenzió közvetítő szerepe a szervezeti és részlegszintű lojalitás között.

Az integrált értelmezés szerint a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodaiparban dinamikus, többszintű és relációsan meghatározott konstrukció, amelynek alakulását a szervezeti, vezetői és munkaköri környezet együttesen befolyásolja.

***K1* kutatási kérdés**: *Hogyan értelmezhető a dolgozói lojalitás a magyarországi luxusszállodaipari környezetben?*

VÁLASZ: A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodaiparban dinamikus, többszintű és relációsan meghatározott konstrukcióként értelmezhető.

- ➔ Kvantitatív elemzés: Az exploratív faktoranalízis és a megbízhatóság-vizsgálat igazolta, hogy a dolgozói lojalitás elkülöníthető szervezeti, részlegszintű és vezetői dimenziókra.
- ➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján a lojalitás relációs és kontextuális jelenségként is értelmezhető, amelyet a vezetői kapcsolatok, a szervezeti kultúra és a munkatapasztalatok formálnak.

7.4.2 A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás kapcsolata (*K2*)

A kvantitatív eredmények szignifikáns, közepes erősségű pozitív kapcsolatot igazoltak a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás mindhárom dimenziója között. Az eredmények összhangban állnak a társas csereelmélet megközelítésével (Blau, 1964; Saks, 2006), valamint az észlelt szervezeti támogatás elméletével (Eisenberger et al., 1986), amelyek a pozitív szervezeti tapasztalatok és a munkavállalói kötődés kapcsolatát hangsúlyozzák.

A kvalitatív eredmények ezt az összefüggést konkrét szervezeti és interperszonális tapasztalatokkal árnyalták. Az interjúk alapján a vezetői támogatás, a bizalom, a fejlődési lehetőségek, valamint az igazságos és kiszámítható működés különösen fontos az elkötelezettség és ezáltal a lojalitás erősödésében.

Az integrált értelmezés alapján a szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik meghatározó tényezője, amely elsősorban relációs és élményalapú mechanizmusokon keresztül érvényesül a magyarországi luxusszállodai környezetben.

***K2* kutatási kérdés**: *Milyen kapcsolat mutatható ki a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a hazai luxusszállodákban?*

VÁLASZ: A szervezeti elkötelezettség a dolgozói lojalitás egyik meghatározó tényezője, amely relációs és élményalapú mechanizmusokon keresztül érvényesül.

- ➔ Kvantitatív elemzés: A korrelációs elemzések szignifikáns, közepes erősségű pozitív kapcsolatot mutattak ki a szervezeti elkötelezettség és a lojalitás dimenziói között.
- ➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján az elkötelezettség a vezetői támogatás, a bizalom, a fejlődési lehetőségek és az igazságos bánásmód révén erősíti a lojalitást.

7.4.3 A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás kapcsolata (*K3*)

A kvantitatív eredmények alapján a munkahelyi leterheltség és a lojalitás között gyenge, nem egyértelműen meghatározott irányú kapcsolat mutatható ki, amely nem is igazolta a feltételezett negatív összefüggést. A kapcsolat gyakorlati erőssége alacsony volt, ami arra utal, hogy a leterheltség önmagában nem tekinthető meghatározó lojalitásformáló tényezőnek.

A kvalitatív eredmények ezt az összefüggést szervezeti és vezetői kontextusban árnyalták. Az interjúk alapján a magas munkaterhelés megfelelő vezetői támogatás, elismerés, bizalom és igazságos bánásmód mellett nem feltétlenül jár alacsonyabb lojalitással; egyes esetekben a szakmai fejlődés vagy a csapatkohézió részeként is értelmezhető.

Az integrált eredmények alapján a leterheltség és a lojalitás kapcsolata nem lineáris, hanem mediált és kontextusfüggő, amelyben a munkaterhelés megélése, valamint a kapcsolódó vezetői és szervezeti erőforrások egyaránt meghatározóak.

***K3* kutatási kérdés**: *Milyen irányú és erősségű kapcsolat áll fenn a munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a magyarországi luxusszállodákban?*

VÁLASZ: A kapcsolat mediált és kontextusfüggő; a lojalitás alakulását a szervezeti támogatás és a vezetői működés jelentősen befolyásolja.

- ➔ Kvantitatív elemzés: Gyenge, nem egyértelmű irányú kapcsolat mutatható ki a leterheltség és a lojalitás között.
- ➔ Kvalitatív eredmények: A leterheltség hatása vezetői és szervezeti tényezőkön keresztül érvényesül; támogató környezet mellett a magas terhelés sem feltétlenül csökkenti a lojalitást.

7.4.4 Különbségek feltárása – operatív és nem operatív munkakörök (*K4*)

A kvantitatív eredményeket követően a kvalitatív eredmények a különbségeket strukturális és működési szempontból árnyalták. Az interjúk alapján az operatív munkaköröket magasabb fizikai és időbeli terhelés, alacsonyabb rugalmasság és fokozottabb érzelmi igénybevétel jellemzi, míg a nem operatív területeken nagyobb kontroll, kiszámíthatóbb munkaszervezés és stabilabb munkafolyamatok jelennek meg. E különbségek a válaszadók tapasztalatai szerint a szervezeti kötődés és a munkahelyi elégedettség alakulására is hatással vannak.

Az integrált értelmezés alapján az operatív és nem operatív munkavállalók közötti eltérések elsősorban a munkaköri sajátosságokból és a szervezeti struktúrából fakadnak, így a munkakörnyezet terhelési és működési jellemzői a lojalitás alakulásának is meghatározó tényezői.

***K4* kutatási kérdés**: *Kimutatható-e különbség a hazai luxusszállodák operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalói között?*
VÁLASZ: A különbségek elsősorban munkaköri és szervezeti struktúrákból erednek, amelyek közvetlenül befolyásolják a lojalitás alakulását.

- ➔ Kvantitatív elemzés: Szignifikáns különbség mutatható ki a szervezeti lojalitás és a leterheltség tekintetében az operatív és nem operatív munkavállalók között.
- ➔ Kvalitatív eredmények: Az operatív munkakörökben magasabb terhelés és kisebb rugalmasság, míg a nem operatív területeken nagyobb kontroll és kiszámíthatóság jellemző.

7.4.5 Különbségek feltárása – korai, középső, késői karrierszakasz (*K5*)

A kvantitatív eredmények alapján a karrierszakaszok közötti különbségek elsősorban a szervezeti lojalitás dimenziójában jelentek meg: a korai karrierszakaszban lévő munkavállalók alacsonyabb, míg a későbbi szakaszokban lévők erősebb szervezeti kötődést mutattak. A lojalitás további dimenzióiban nem volt kimutatható egységes, szignifikáns eltérés.

A kvalitatív eredmények szerint a karrierszakasz nemcsak a lojalitás mértékét, hanem annak tartalmát és motivációs hátterét is alakítja. A korai karrierszakaszban a fejlődési lehetőségek, a szakmai mobilitás és az előrelépés iránti igény, míg a későbbi szakaszokban a stabilitás, a biztonság és az érzelmi kötődés kap nagyobb hangsúlyt. Ennek megfelelően a lojalitás az életpálya során eltérő motivációs alapokon jelenik meg.

Az integrált értelmezés alapján a dolgozói lojalitás a luxusszállodai környezetben dinamikus, karrierszakasz-függő konstrukció, amely nem pusztán mértékében, hanem tartalmában és motivációs hátterében is változik.

***K5* kutatási kérdés**: *Kimutatható-e különbség a magyarországi luxusszállodai dolgozók lojalitás-dimenzióiban a különböző karrierszakaszok vonatkozásában?*
VÁLASZ: Igen, részben kimutatható különbség a korai, középső és késői karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitásában, azonban ez elsősorban a szervezeti lojalitás dimenziójában jelenik meg. A lojalitás tartalma és motivációs háttere a karrierút során nem statikus jelenségként határozható meg, hiszen az jelentős átalakuláson megy keresztül.

- ➔ Kvantitatív elemzés: A karrierszakaszok között elsősorban a szervezeti lojalitás dimenziójában mutatható ki szignifikáns különbség (korai karrierszakasz esetében).
- ➔ Kvalitatív eredmények: A lojalitás jelentése és motivációs háttere a karrierszakasz függvényében változik; a fiatalabb munkavállalók esetében a fejlődés, míg a későbbi szakaszokban a stabilitás és érzelmi kötődés dominál.

7.4.6 Dolgozói lojalitást, megtartást befolyásoló tényezők (*K6a & K6b*)

A kvalitatív elemzés alapján a dolgozói lojalitást és megtartást befolyásoló tényezők egyéni, relációs és szervezeti szinten, egymással kölcsönhatásban értelmezhetők. Egyéni szinten a karriercélok, az élethelyzet, a szakmai fejlődési igény és a munka–magánélet egyensúlya, míg relációs szinten a vezető–beosztott kapcsolat, a bizalom, a kommunikáció, az elismerés és a vezetői támogatás bizonyult meghatározónak.

A kvalitatív eredmények egyik lényeges megállapítása, hogy a relációs dimenzió közvetítő szerepet tölt be a szervezeti feltételek és a lojalitás között. Önmagában a versenyképes javadalmazás vagy a kedvező munkafeltételek nem garantálják a megtartást, ha a vezetői kommunikáció és a bizalmi légkör hiányos, míg a támogató vezetői működés bizonyos szervezeti hiányosságokat részben ellensúlyozhat. A válaszadók több esetben a közvetlen vezetőt nevezték meg elsődleges megtartó tényezőként.

A lojalitás időben változó jellege is bizonyításra került, miszerint a fiatalabb munkavállalók esetében a fejlődési lehetőségek és a karrierépítés, a későbbi karrierszakaszokban pedig az érzelmi kötődés, a kiszámíthatóság és a stabilitás kerülnek előtérbe. Mindezek alapján a lojalitás és a megtartás nem egyetlen tényező következménye, hanem komplex, többdimenziós és kontextusfüggő rendszerként értelmezhető.

***K6a* kutatási alkérdés**: *Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást kvalitatív megközelítésben a hazai luxusszállodákban?*

K6b* kutatási alkérdés: Több dimenzió együttes hatásaként, komplex módon értelmezhetők a hazai luxusszállodai dolgozók lojalitása és a megtartás mögött álló tényezők?*

VÁLASZ: A dolgozói lojalitást számos egyéni, relációs és szervezeti tényező együttesen befolyásolja a luxusszállodai környezetben.

Igen, a dolgozói lojalitás és megtartás komplex, többdimenziós és kontextusfüggő jelenségként értelmezhető, amelyben a különböző tényezők egymással kölcsönhatásban működnek.

- ➔ Kvantitatív elemzés: A kvantitatív eredmények a szervezeti elkötelezettség, a leterheltség, a munkaköri sajátosságok és a karrierszakasz szerepét azonosították a szállodaipari dolgozók lojalitásának alakulásában. Az eredmények több, egymással összefüggő tényező együttes hatását jelezték a lojalitás különböző dimenzióiban.
- ➔ Kvalitatív eredmények: Az interjúk alapján az egyéni motivációk, a vezetői kapcsolatok, a bizalom, a kommunikáció, a szervezeti kultúra és a fejlődési lehetőségek egyaránt meghatározó tényezők. Az elemzés feltárta az egyéni, relációs és szervezeti dimenziók kölcsönhatását, valamint a vezetői kapcsolatok mediáló szerepét.

7.4.7 Kvantitatív és kvalitatív eredmények integrálása

A módszertani trianguláció lehetővé tette a kvantitatív és kvalitatív eredmények integrált értelmezését: a kvantitatív elemzés a dolgozói lojalitás strukturális összefüggéseit, a kvalitatív szakasz az azok mögött meghúzódó szervezeti, relációs és egyéni mechanizmusokat tárta fel. Az integráció révén a lojalitás nem kizárólag statisztikai kapcsolatok mentén, hanem dinamikus, többszintű és kontextusfüggő jelenségként értelmezhető.

Az eredmények alapján a szervezeti tényezők – különösen a javadalmazás, a fejlődési lehetőségek és a munkaterhelés – hatása jelentős mértékben a vezetői működésen és a kapcsolati minőségen keresztül érvényesül. A vezetői és relációs tényezők így közvetítő szerepet töltenek be az egyéni és szervezeti hatások között, ami a lojalitás adaptív, kölcsönhatásokra épülő természetét erősíti meg. A kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja lehetővé tette a dolgozói lojalitás komplex, többszintű és dinamikus értelmezését, amelyben a vezetői és relációs tényezők központi mediáló szerepet töltenek be.

7.5 Tudományosan új és újszerű eredmények összegzése

A kutatási kérdések és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisek integrált empirikus vizsgálata alapján a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodai környezetben nem egydimenziós, statikus attitűdként, hanem komplex, többszintű, relációs és kontextusérzékeny konstrukcióként értelmezhető. Ez összhangban áll a szervezeti kötődés klasszikus megközelítéseivel, amelyek a munkavállalói kötődést attitűd-, identitás- és viselkedéskomponensek együtteseként ragadják meg (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter et al., 1974).

Tudományosan új eredménynek tekinthető az a korábbi tudásállapothoz képest új tudásállítást, összefüggést, konstrukciót, mechanizmust vagy elméleti modellt létrehozó megállapítás, amely korábban az adott speciális formában nem állt rendelkezésre, és egyidejűleg hozzájárul a vizsgált jelenség tudományos megértéséhez (Rouse et al., 2025). Tudományosan újszerű eredmény ezzel szemben olyan, már ismert elmélet, konstrukció vagy kapcsolat új nézőpontból, eltérő kontextusban vagy módszertani kombinációban történő vizsgálata, amely a meglévő tudást árnyalja, pontosítja vagy kiterjeszti (Budhwar et al., 2024). E megkülönböztetés alapján a disszertáció tudományos hozzájárulása nem egy új lojalitásdimenzió egyszerű azonosításában, hanem annak empirikus igazolásában és integrált elméleti értelmezésében ragadható meg, miszerint a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodai szervezeti környezetben többszintű, relációs és kontextusérzékeny rendszerként működik, amelyben a közvetlen vezető kiemelt közvetítő és integráló szerepet tölt be.

A kvantitatív eredmények igazolták a lojalitás szervezeti, részlegszintű és vezetői dimenzióinak elkülöníthetőségét, megerősítve a több referenciapontos értelmezés létjogosultságát (Meschke, 2021; Meschke, 2023). A kvalitatív eredmények ugyanakkor azt mutatták, hogy e dimenziók nem függetlenek, hanem egymással kölcsönhatásban álló, strukturálisan beágyazott rendszert alkotnak. A vezetői dimenzió ebben a rendszerben kiemelt szerepet tölt be: a kommunikáció, a bizalom, a támogatás, az igazságosság és a bevonás révén közvetíti a szervezeti működés munkavállalói megélését. Ez az észlelt szervezeti támogatás elméletét (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002) és a társadalmi csereelméletet (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) egyaránt pontosítja azzal, hogy a támogatás és a viszonzás szervezeti szintű mechanizmusai a mindennapi működésben jelentős részben a közvetlen vezetőn keresztül konkretizálódnak.

A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás közötti szignifikáns, pozitív kapcsolat megerősíti a kötődés és a viszonzás klasszikus elméleti összefüggéseit, ugyanakkor a kvalitatív

eredmények alapján a lojalitás kialakulása az elismeréshez, a vezetői figyelemhez, a fejlődési lehetőségekhez és a kiszámítható szervezeti működéshez kapcsolódó munkavállalói élményekkel egészül ki. A lojalitás és a munkahelyi leterheltség kapcsolata ezzel szemben gyenge és nem egyértelmű irányú volt, ami nem támasztja alá a kizárólag negatív, lineáris összefüggés feltételezését. A kvalitatív eredmények alapján a kapcsolat kontextusfüggő és mediált jellegű: a terhelés hatását a kontroll, a támogatás és az egyéb erőforrások módosítják (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Karatepe & Uludag, 2008b; Karatepe, 2013).

A kutatás további újszerű eredménye a munkaköri és karrierszakaszok szerinti differenciáltság feltárása. Az operatív és nem operatív munkakörök közötti eltérések a munkaterhelés, a szerepelvárások és a vendégkapcsolat sajátosságaival hozhatók összefüggésbe (Baum, 2007; Baum, 2015; Nickson, 2013), különösen az érzelmi munka jelentőségével (Hochschild, 1983). A karrierszakaszok között kimutatott különbségek alapján a fiatalabb és pályakezdő munkavállalók lojalitása feltételesebb és fejlődés-orientált, míg a hosszabb szervezeti múlttal rendelkezők kötődése erősebben kapcsolódik az érzelmi és identitásalapú tényezőkhöz (Giousmpasoglou & Nguyen, 2025; Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011; Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010). E különbségek ugyanakkor nem determinisztikusak, hanem a szervezettől és az adott munkakörtől függenek.

Szállodaipari kontextusban a kutatás olyan szakirodalmi hiányt céloz, amelyben a lojalitás több referenciapontos, integrált vizsgálata kevésbé hangsúlyos a megtartás, a tehetségmenedzsment, a munka-magánélet egyensúlya és a munkaerőpiaci kihívások mellett (Baum, 2015; Baum et al., 2020; Deery, 2008; Deery & Jago, 2015). Az eredmények a lojalitást a magas szolgáltatási minőség, a vezetői működés és a szervezeti teljesítmény összefüggésében helyezik el, kapcsolódva a szolgáltatás-nyereség lánc logikájához (Chi & Gursoy, 2009; Heskett et al., 1994; Heskett et al., 1997; Harter et al., 2002; Yee et al., 2010), valamint az érzelmi és szervezeti tényezők szolgáltatásminőségben betöltött szerepéhez (Lim, 2017).

A „mixed methods” megközelítés alkalmazása módszertani értelemben is hozzájárult az eredmények értelmezéséhez: a kvantitatív összefüggések kvalitatív esettanulmányokkal történő mélyítése lehetővé tette a lojalitás jelentésének, szervezeti beágyazottságának és működési mechanizmusainak együttes vizsgálatát, miközben a trianguláció erősítette az eredmények magyarázó erejét (Braun & Clarke, 2006; Creswell, 2013; Creswell & Plano Clark, 2018; Saunders et al., 2019).

Összességében a tudományosan új és újszerű eredmények együttesen azt támasztják alá, hogy a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban nem pusztán többdimenziós, hanem a

dimenziók kölcsönhatásán alapuló, relációs és kontextusérzékeny rendszer. Ennek elméleti szintézise egy komplex lojalitásértelmezésben, gyakorlati szinten pedig a vezetői, szervezeti és munkaköri sajátosságokra épülő differenciált HR-megközelítésben ragadható meg. A tudományosan új, tudományosan újszerű és további empirikus eredményeket a disszertáció *8. táblázat*a összesíti.

8. táblázat: A disszertáció tudományosan új és újszerű eredményeinek összegzése

Eredmény	**Minősítés**	**Tudományos jelentőség**
1. Integrált, háromdimenziós lojalitásmodell (*3. ábra*) kidolgozása, empirikus igazolása	Tudományosan új eredmény	A lojalitás többszintű, nem egydimenziós attitűd, hanem szervezeti-, részleg- és felettesi lojalitásból szerveződő konstrukció.
2. Vezetői dimenzió közvetítő/mediáló szerepének azonosítása (*5. ábra*)	Tudományosan új eredmény	A szervezeti támogatás, működés és a munkavállaló által megélt lojalitás közötti kapcsolatban a közvetlen vezetőnek kiemelt és mediáló szerepe van.
3. Három lojalitásdimenzió kölcsönösen beágyazott rendszere	Tudományosan új eredmény	Nem párhuzamosan létező dimenziók értelmezéséről van szó, hanem strukturális és relációs rendszerről.
4. Meschke-féle „Employee Loyalty Scale” modell alkalmazása és a lojalitás háromdimenziós szerkezetének empirikus megerősítése hazai luxusszállodai környezetben	Tudományosan újszerű eredmény	Az eredeti modell hazai luxusszállodai környezetben történő alkalmazása során a szervezeti, részlegszintű és vezetői lojalitás elkülöníthetőségének empirikus megerősítése, valamint a dimenziók relációs és kontextuális értelmezésének kiterjesztése.
5. Munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolatának újraértelmezése	Tudományosan újszerű eredmény	A szervezeti és vezetői erőforrások szerepének kihangsúlyozása releváns, a lineáris és negatív irányú kapcsolati logika megdöntése mellett.

6. Karrierszakasz-specifikus és munkaköri sajátosságok differenciáló szerepének integrált értelmezése	Tudományosan újszerű eredmény	Az eltérő munkakörökben (operatív/nem operatív) és életszakaszokban (korai/középső/késői) a lojalitás differenciált működési modelljének felállítása.
7. „Mixed methods” alkalmazása	Tudományosan újszerű módszertani hozzájárulás	A statisztikai összefüggések szervezeti és tapasztalati mechanizmusokkal való kiegészítése, a kvalitatív és a kvantitatív eredmények szintetizálása révén.
8. Vizsgált minta: hazai luxusszállodák speciális, egyedi fókuszú empirikus vizsgálata	Empirikusan új megközelítés	Komplex lojalitásvizsgálat - a rendelkezésre álló tudományos publikációk alapján - csupán korlátozott jelenléte.

Forrás: saját szerkesztés

Az elméleti hozzájárulás fejezete egyéni luxusdefiníció összegzésével, egyfajta tudományos esszenciával zárható: **a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodai szervezetekben olyan komplex, többszintű, dinamikusan változó és relációs természetű konstrukció, amely a munkavállaló szervezethez, közvetlen vezetőjéhez és részlegéhez fűződő kötődésében jelenik meg.** A lojalitás nem kizárólag a szervezetnél maradás szándékát jelenti, hanem a bizalomra, az azonosulásra, az együttműködésre és a kölcsönös elköteleződésre épülő hosszú távú kapcsolatot is. A lojalitás nem statikus attitűdként, hanem integrált rendszerként értelmezendő, amelyben a szervezeti, vezetői és részlegszintű dimenziók kölcsönhatásban működnek.

A kutatás eredményei alapján a lojalitás működése leegyszerűsített formában adott tényezők függvényeként írható le:

L = f (SZ, V, R, E, K),

ahol **L** = dolgozói lojalitás, **SZ** = szervezeti tényezők, **V** = vezetői, mediáló tényezők (szervezeti tényezők jelentős része a vezetői kapcsolatokon keresztül fejti ki hatását), **R** = részlegszintű tényezők, **E** = elkötelezettség és **K** = karrierszakasz.

A kutatás eredményei alapján a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban nem kizárólag a szervezeti feltételek közvetlen következményeként alakul ki, hanem döntően a fent meghatározott tényezőkön keresztül formálódik.

7.6 Gyakorlati implikációk

A disszertáció eredményei nemcsak elméleti szinten járulnak hozzá a dolgozói lojalitás megértéséhez, hanem közvetlen gyakorlati relevanciával is bírnak a szállodaipari működés szempontjából. A dinamikusan változó gazdasági környezetben különösen felértékelődik azon tudás jelentősége, amely a vezetők – legyen szó szállodaigazgatókról, HR szakemberekről vagy tulajdonosi döntéshozókról – számára konkrét, alkalmazható iránymutatást biztosít a munkaerő megtartása és fejlesztése terén.

A kutatás egyik legfontosabb gyakorlati üzenete, hogy a dolgozói lojalitás nem egyetlen tényező mentén alakítható, hanem komplex, többdimenziós jelenségként értelmezendő. Ennek megfelelően a vezetői gyakorlatban is integrált megközelítés szükséges: a szervezeti működés és a közvetlen vezetői attitűd egyaránt meghatározó szerepet játszik. A lojalitás erősítése tehát nem kizárólag HR-eszközökkel kezelhető, hanem szervezeti szintű szemléletváltást igényel.

A szállodaipar sajátosságaiból adódóan a munkaerő megtartása kiemelt jelentőséggel bír. Kutatói és gyakorlati tapasztalat egyaránt alátámasztja, hogy míg korábban a szállodaipari elhelyezkedés presztízst jelentett, napjainkban egyre kevesebben választják ezt a hivatást. Ennek hátterében több strukturális tényező áll, így különösen a nemzetgazdasági átlag alatti jövedelmi szint, a hétvégi és ünnepnapi munkavégzés, a több műszakos munkarend, valamint a home office lehetőségének teljes hiánya vagy korlátozottsága. Emellett az ágazat élőmunkaerő-igényes jellege, a munkavégzés időnkénti fizikai és szellemi megterhelése tovább erősíti a fluktuációs kockázatokat. Ezzel párhuzamosan azonban a kutatás rámutat arra is, hogy a szállodaipar számos olyan vonzó tényezőt kínál, amelyek tudatos vezetői alkalmazása esetén képesek ellensúlyozni a fenti kihívásokat. Ilyen tényező a támogató munkakörnyezet, a béren kívüli juttatások rendszere, a pozitív csapatlégkör, illetve a nemzetközi környezetből fakadó élményalapú munkavégzés. A kvalitatív eredmények különösen hangsúlyozzák a „jó csapatban való munkavégzés” jelentőségét, amely a lojalitás egyik legerősebb érzelmi alapú meghatározója.

A vezetői gyakorlat szempontjából kiemelendő, hogy a lojalitás kialakulásában a közvetlen vezető szerepe meghatározó. A transzparens kommunikáció, a rendszeres visszajelzés, valamint az egyéni figyelem olyan alapvető vezetői eszközök, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a munkavállalói elköteleződésre. A kutatás eredményei alapján különösen fontos a döntések mögötti logika megosztása, a munkavállalók bevonása a szervezeti működésbe; amely erősíti a bizalom és a kiszámíthatóság érzését. A munkahelyi leterheltség folyamatos figyelemmel kísérése, monitorozása, szükség esetén kezelése kardinális

jelentőségű. A disszertáció eredményei alapján a terhelés önmagában nem determinálja a lojalitást, hanem annak hatása a szervezeti és vezetői környezeten keresztül érvényesül. Ez azt jelenti, hogy megfelelő vezetői támogatás, rugalmas munkaszervezés és fejlődési lehetőségek biztosítása mellett a magasabb terhelés sem feltétlenül vezet lojalitáscsökkenéshez. Ezzel szemben a bizonytalanság, a kommunikáció hiánya és az igazságtalanság érzete jelentős mértékben erodálhatja a munkavállalói kötődést.

Az karrierszakasz-specifikus különbségek érdekes vezetői kihívást jelenthetnek egy-egy szálloda életében. A kutatás rámutat arra, hogy a fiatalabb munkavállalók esetében a lojalitás feltételesebb, és erősebben kapcsolódik a fejlődési lehetőségekhez, a visszajelzéshez és a munka-magánélet egyensúlyához. Ennek megfelelően a vezetők számára kulcsfontosságú a karrierutak átláthatóvá tétele, a folyamatos tanulási lehetőségek biztosítása, valamint a rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazása.

A disszertáció gyakorlati implikációi alapján megfogalmazható, hogy a szállodaipari munkaerő megtartása nem egyetlen eszköz vagy intézkedés eredménye, hanem egy tudatosan felépített, komplex szervezeti működés következménye. A lojalitás kialakítása és fenntartása olyan stratégiai kérdés, amely hosszú távú gondolkodást, következetes vezetői jelenlétet és a munkavállalói élmény tudatos formálását igényli. Összességében a kutatás rámutat arra, hogy a szállodaipari versenyképesség egyik kulcstényezője a minőségi munkaerő megtartása. Ennek érdekében a szervezeteknek nem csupán a külső piaci kihívásokra kell reagálniuk, hanem belső működésük tudatos fejlesztésére is hangsúlyt kell fektetniük.

7.7 Kutatás korlátai

A kutatás eredményeinek értelmezése során figyelembe kell venni a kvantitatív és kvalitatív kutatási szakasz, valamint az alkalmazott elméleti és kutatásmódszertani megközelítés korlátait. A kvantitatív vizsgálat teljeskörű megkeresésre épült, az önkéntes részvétel miatt azonban a minta nem tekinthető valószínűségi mintának, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott (Etikan et al., 2016). Az önszelekció lehetősége miatt nem zárható ki, hogy a válaszadók és a nem válaszolók lojalitásuk vagy kritikai attitűdjük tekintetében eltértek egymástól (Bethlehem, 2010; Groves et al., 2009). A válaszadási arány 5,71% volt, amely szervezeti kérdőíves kutatásokban, különösen teljeskörű megkeresés esetén, elfogadhatónak tekinthető, ugyanakkor korlátozó tényezőként értékelendő (Baruch & Holtom, 2008). A luxusszállodai munkakörnyezet magas fluktuációja, a műszakos munkarend és az intenzív munkaidő-terhelés egyaránt mérsékelhette a részvételi hajlandóságot. Hasonló

kutatásokban a hosszabb adatfelvételi időszak, a vezetői támogatás és a célzott ösztönzők növelhetik a részvételt; a jutalmazási rendszerek alkalmazása ilyen szempontból is releváns lehet (Singer & Ye, 2013).

További korlátot jelent a keresztmetszeti kutatási design, amely egy adott időpontban rögzítette a munkavállalók percepcióit, ezért oksági kapcsolatok egyértelmű megállapítására és az időbeli változások követésére nem alkalmas (Bryman, 2016). A kérdőíves, attitűdjellegű mérés esetében a társadalmi kívánatosság torzítása sem zárható ki, különösen a lojalitás és a szervezeti elkötelezettség vizsgálatakor. Az anonimitás, a strukturált kérdőívfelépítés és az alkalmazott mérőeszközök ugyanakkor hozzájárultak e hatás mérsékléséhez.

A kvalitatív szakasz elsődleges korlátja, hogy a félig strukturált interjúk eredményei a résztvevők száma és az adatfelvétel kontextusfüggő jellege miatt statisztikai értelemben nem reprezentatívak. Ez azonban összhangban áll a kvalitatív kutatás céljával, amely elsősorban a jelenségek mélyebb megértésére és interpretációjára irányul. Az interjúalanyok szubjektív percepciói – amelyeket egyéni tapasztalataik, aktuális szervezeti helyzetük és személyes attitűdjeik is befolyásolhattak – ugyancsak korlátozzák az eredmények általánosíthatóságát. A vezetői és munkavállalói perspektívák eltérő értelmezési kereteket eredményezhettek, ugyanakkor éppen ezek tették lehetővé a lojalitás többszintű és komplexebb értelmezését. A kutatói interpretációból eredő torzítás lehetőségét az egységes interjúprotokoll, a következetes kategorizálás és a tematikus tartalomelemzés alkalmazása mérsékelte.

Elméleti szempontból további korlátozást jelent, hogy a dolgozói lojalitás a nemzetközi szakirodalomban sem egységesen definiált konstrukció, és az egyes tudományterületeken, illetve szerzőknél eltérő értelmezési hangsúlyok jelennek meg. Ez az eredmények teljes körű összehasonlíthatóságát is nehezíti, ezért a disszertáció a szervezeti elkötelezettség, a relációs kötődés és a vezetői hatások integrált megközelítésére épült. Az eredmények értelmezését ugyanakkor tovább korlátozza a vizsgált kontextus sajátossága: a kutatás kizárólag a magyarországi ötcsillagos és ötcsillag superior szállodákra terjedt ki. A magas szolgáltatási elvárások, az intenzív emberi interakciók és a kiemelt vendégélmény-orientáció miatt az eredmények más turisztikai vagy szolgáltatóipari szegmensekre csak korlátozottan terjeszthetők ki.

A korlátok ellenére a kutatás eredményei hozzájárulnak a dolgozói lojalitás hazai luxusszállodai környezetben történő árnyaltabb értelmezéséhez. A Meschke-modell hazai kontextusban történő vizsgálata hozzájárul a dolgozói lojalitás nemzetközi elméleti keretrendszerének kontextuális értelmezéséhez és továbbfejlesztéséhez.

7.8 További kutatási irányok

A disszertáció eredményei számos további kutatási irány kijelölését teszik lehetővé, amelyek egyrészt a jelenlegi vizsgálat korlátainak kezelésére, másrészt a dolgozói lojalitás jelenségének további mélyítésére irányulhatnak. A jövőbeni kutatások egyik lehetséges iránya a vizsgálati kör kiterjesztése más szállodai kategóriákra. Indokolt lehet annak vizsgálata, hogy a feltárt lojalitásmintázatok milyen mértékben érvényesülnek alacsonyabb kategóriájú szállodákban, más típusú szálláshelyeken, illetve akár nemzetközi vetületen is. Ez lehetőséget teremtene a különböző működési modellek összehasonlítására, valamint a lojalitás kontextusfüggő sajátosságainak további mélyítésére. A kutatás időbeli kiterjesztése szintén releváns irányt mutathat. A vizsgálat keresztmetszeti („cross-sectional") jellegéből adódóan a lojalitás egy adott időpillanatban rögzített állapotát tükrözi adott időpontban definiált sokaság bevonásával és meghatározott mintán. A jövőbeni longitudinális kutatások lehetőséget biztosíthatnak a lojalitás alakulásának nyomon követésére, különösen olyan változó környezetben, mint a szállodaipar, ahol a gazdasági, munkaerőpiaci és szervezeti tényezők folyamatosan változnak.

További kutatási lehetőséget jelent a lojalitás és a munkahelyi leterheltség rendkívül érdekes és komplex kapcsolatának mélyebb vizsgálata. A disszertáció rámutatott a kapcsolat mediált jellegére, ugyanakkor érdekes lehet olyan modellek alkalmazása, amelyek explicit módon vizsgálják a közvetítő és moderáló változókat; különösen a vezetői támogatás, a szervezeti igazságosság vagy a munkavállalói élmény szerepét. A karrierszakasz-különbségek vizsgálata szintén további gondolkodásra és stratégia-alkotásra sarkall. Az eredmények arra utalnak, hogy a lojalitás értelmezése és megélése eltérő a különböző korcsoportok esetében, azonban ezen különbségek mélyebb feltárása további árnyalást igényel. Különösen releváns lehet annak vizsgálata, hogy a fiatalabbak esetében milyen szervezeti és vezetői eszközök képesek hosszabb távon is fenntartani az elköteleződést, hiszen ők alkotják majd a jövőbeli munkacsoportok jelentős hányadát.

A jövőbeni kutatások során indokolt lehet a vegyes módszertani megközelítés továbbfejlesztése, a megközelítés kiterjesztése – akár nagyobb mintán, akár eltérő kontextusokban – további értékes eredményeket hozhat. A kvantitatív elemzés során a hipotézisek tesztelése érdekében exploratív faktoranalízis-vizsgálat (EFA) történt, ahol a részben adaptált, részben saját fejlesztésű indikátorok analízise során a vizsgált mintán körvonalazódó faktorstruktúra-mintázatok alkotása volt az elsődleges cél. A kialakított faktorstruktúra megerősítő faktorelemzéssel történő validálása érdekében a jelenlegi kutatás az

EFA révén egy olyan mérési modell alapjait fektette le, amely későbbi megerősítő faktorelemzés-vizsgálatok (CFA) kiindulópontjául szolgálhat. Továbbá a strukturális egyenletmodellezés (SEM) alkalmazása a kutatás folytatásaként lehetőséget ad arra, hogy a lojalitás, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség közötti kapcsolatok egyetlen komplex modellben kerüljenek tesztelésre, amely folyamatban a kialakított faktorstruktúra CFA segítségével megerősíthető, majd SEM alkalmazásával a változók közötti oksági és mediációs kapcsolatok is vizsgálhatók lennének a teljeskörű validációs folyamat végrehajtása érdekében.

Végül, a jövőbeni kutatások számára releváns irányt jelenthet a lojalitás és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata is. A disszertáció elsősorban a lojalitás kialakulására és meghatározó tényezőire fókuszál, ugyanakkor érdemes lehet feltárni, hogy a lojalitás különböző dimenziói miként járulnak hozzá a szervezeti eredményességhez, különösen a jövedelmezőség, a vendégelégedettség, a szolgáltatásminőség és a fluktuáció szempontjából.
A bemutatott kutatások alapján megállapítható, hogy a dolgozói lojalitás vizsgálata a szállodaiparban nemcsak tudományos, hanem gyakorlati szempontból is kiemelt jelentőségű és folyamatosan fejlődő kutatási terület. A dolgozatban feltárt eredmények stabil alapot biztosítanak a további vizsgálatok számára, ugyanakkor egyértelműen kijelölik azokat az irányokat is, amelyek mentén a jelenség még mélyebben és árnyaltabban értelmezhető a gyakorlati implikációk körének bővítése érdekében.

7.9 Befejezés, összegzés

A dolgozói lojalitás kérdésköre napjaink szállodaipari működésének egyik legkritikusabb és legkomplexebb kihívásává vált, amely nemcsak humánerőforrás-menedzsment szempontból, hanem a szervezeti versenyképesség és fenntartható működés szintjén is meghatározó jelentőséggel bír. A disszertáció központi kutatási kérdése arra irányul, hogy miként értelmezhető a dolgozói lojalitás a hazai minősített luxusszállodák körében, különös tekintettel annak többdimenziós jellegére, valamint a mögötte álló szervezeti, vezetői és egyéni tényezők kölcsönhatásaira. A kutatás eredményei igazolják, hogy a lojalitás egy komplex, többszintű és dinamikusan alakuló konstrukció, amelyben a különböző dimenziók egymással szoros összefüggésben működnek.

A kutatás újszerűsége a lojalitást befolyásoló tényezők közötti kapcsolatrendszer újraértelmezésében jelenik meg. A kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja alapján kimutatható, hogy a munkahelyi leterheltség nem közvetlen, lineáris módon hat a lojalitásra,

hanem a szervezeti és vezetői környezeten keresztül érvényesül. Ez a mediált jellegű kapcsolat összhangban áll a munkahelyi stressz követelmény–kontroll–támogatás modelljével (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), valamint a munkahelyi követelmények–erőforrások modelljével (Bakker & Demerouti, 2007), és egyben árnyalja a korábbi, egyszerűsítő, lineáris összefüggéseket feltételező megközelítéseket.

Kiemelendő továbbá, hogy a kutatás rámutat: a lojalitás nem homogén jelenség, hanem eltérő módon jelenik meg a különböző karrierszakaszokban és szervezeti szerepkörökben. A karrierszakasz-különbségek, az operatív és nem operatív munkakörök eltérő sajátosságai egy olyan moderátorrendszert alkotnak, amely jelentősen befolyásolja a lojalitás kialakulását és fenntarthatóságát.

Módszertani szempontból a disszertáció újszerűsége a vegyes módszertani megközelítés következetes alkalmazásában jelenik meg. A kvantitatív elemzések által feltárt összefüggések kvalitatív esettanulmányokkal történő mélyítése lehetővé teszi a lojalitás mögötti jelentéstartalmak és szervezeti mechanizmusok feltárását. Az eredmények nemcsak megerősítik a szakirodalmi megállapításokat, hanem azok kontextusérzékeny értelmezését is lehetővé teszik a továbbiakban. A kutatás gyakorlati jelentősége különösen hangsúlyos a jelenlegi gazdasági és munkaerőpiaci környezetben. A szállodaiparban a munkaerő – különösen a jól képzett és elkötelezett munkavállalók – megtartása egyre nagyobb kihívást jelent. A disszertáció eredményei olyan gyakorlati implikációkat kínálnak, amelyek közvetlenül hasznosíthatók a vezetők – legyen szó szállodaigazgatókról, HR-szakemberekről vagy tulajdonosi kör(ök) tagjáról – számára. A kutatás rámutat arra, hogy a lojalitás nem kizárólag anyagi ösztönzőkön keresztül alakítható, hanem meghatározó szerepet játszik benne a vezetői jelenlét, a transzparens kommunikáció, a fejlődési lehetőségek biztosítása, a támogató és bizalmi szervezeti kultúra kialakítása.

Különösen fontos hangsúlyozni, hogy a szállodaipar munkaerőpiaci vonzereje az elmúlt években jelentősen átalakult. Korábban a szakmában való elhelyezkedés presztízsértékkel bírt, napjainkban egyre kevesebben választják ezt a pályát, amely mögött többek között a versenyképességi kihívások, a munkarendi sajátosságok és a fizikai, illetve szellemi terhelés állnak. A szakirodalom rámutat arra, hogy a munkavállalói elégedettség kulcsszerepet játszik a dolgozói lojalitás kialakulásában: azok a munkavállalók, akik elégedettek munkakörnyezetükkel, vezetőikkel és a szervezeti támogatással, nagyobb valószínűséggel maradnak hűségesek a szervezethez (Abdullah et al., 2009). Ennek megfelelően a támogató munkakörnyezet, a pozitív szervezeti kultúra, a nemzetközi munkakörnyezet és a fejlődési lehetőségek képesek erősíteni a lojalitást és növelni a szakma presztízsét.

A disszertáció eredményei közvetlenül hozzájárulnak a dolgozói lojalitás – mint komplex, többdimenziós jelenség – szállodaipari értelmezéséhez, összhangban a kutatás címében megfogalmazott célkitűzéssel. A szerzett tapasztalatok arra is rámutattak, hogy a lojalitás nem csupán mérhető változó, hanem a szervezeti működés egyik érzékeny indikátora, amely egyaránt tükrözi a vezetői döntések minőségét és a szervezeti kultúra valós működését.

A disszertáció legfontosabb következtetése, hogy a dolgozói lojalitás a magyarországi luxusszállodai iparágban nem adottság, hanem tudatosan alakítható, többszintű és három dimenzió mentén vizsgálandó komplex szervezeti erőforrás, amelynek megértése és menedzselése a jövő versenyképességének egyik releváns meghatározó tényezője.

8 Irodalomjegyzék

Abdullah, R. B., Abdul Karim, N., Abdul Patah, M. O. R., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management,* 4(10), 152–160 https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n10p152

Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2013). Luxury and sustainable development: Is there a match? *Journal of Business Research*, 66(10), 1896–1903. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.011

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011a). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1), 81–87. https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i1.1598

Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011b). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607. https://doi.org/10.1108/02635571111133560

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. https://doi.org/10.2307/258189

Assaf, A. G., & Magnini, V. P. (2012). Accounting for customer satisfaction in measuring hotel efficiency: Evidence from the U.S. hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 642–647. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.008

Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618

Babbie, E. (2016). The practice of social research. 14th Edition. Cengage Learning.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Back, K.-J., Park, J. K., & LaTour, K. A. (2022). Luxury hospitality services: Editorial comment. *Cornell Hospitality Quarterly, 63*(1), 4. https://doi.org/10.1177/19389655211062978

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Banász, Zs., Kosztyán, Zs. T., Csányi, V. V., & Telcs, A. (2023). University leagues alongside rankings. *Quality & Quantity*, 57, 721–736. https://doi.org/10.1007/s11135-022-01374-0

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394–412. https://doi.org/10.1177/0010880405275597

Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2011). Introduction to management in the hospitality industry. 10th Edition. John Wiley & Sons.

Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160. https://doi.org/10.1177/0018726708094863

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001

Baum, T., Mooney, S., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244. https://doi.org/10.5465/256481

Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161–188. https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x

Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127–3143. https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), Article 48. https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48

Bourdieu, P. (1984). Distinction: A social critique of the judgement of taste. Harvard University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2015). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 138–157. https://doi.org/10.1111/joop.12041

Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34-36.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), Handbook of cross-cultural psychology (Vol. 2, pp. 389–444). Allyn & Bacon.

Bryman, A. (2016). Social research methods. 5th Edition. Oxford University Press.

Budhwar, P., Wood, G., Chowdhury, S., Aguinis, H., Breslin, D., Collings, D. G., Cooke, F. L., Darabi, F., Eby, L. T., Martin, U. M., Morley, M. J., Morris, S., Ren, S., Saunders, M. N. K., & Suddaby, R. (2024). Articulating scholarship in human resource management: Guidance for researchers. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 830-863. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12567

Buswell, J., Williams, C., Donne, K., & Sutton, C. (2017). Service quality in leisure, events, tourism and sport. CABI. 2nd Edition.
ISBN 1780645457, 9781780645452.

Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150–1152.
https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03172.x

Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85.
https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005

Chi, C. G.-Q., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003

Chromková Manea, B., & Rabušic, L. (2020). Value modernisation in Central and Eastern European countries: How does Inglehart's theory work? *Czech Sociological Review*, 56(6), 699–740.
https://doi.org/10.13060/csr.2020.033

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd Edition. Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. McGraw-Hill.

Correia, A., Reis, H., Moro, S., & Kozak, M. (2022). Meaning of luxury in hospitality: An analysis of multiple destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 52*, 392–402.
https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.07.012

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. 3rd Edition. SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research. 3rd Edition. SAGE.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. 4th Edition. SAGE.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241

Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). Food and beverage management. 6th Edition. Routledge.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. https://doi.org/10.1108/09596110810897619

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538

Deng, W. J., Yeh, M. L., & Sung, M. L. (2013). A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index. International *Journal of Hospitality Management*, 35, 133–140. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.010

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale Development. Theory and Applications. Fifth Edition. SAGE.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. 4th Edition. Wiley.

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078

Dogonyaro, H. (2021). Employee retention strategy in the hospitality industry (Doctoral dissertation). Walden University. Online elérhető: https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11850&context=dissertations

Dubois, B., & Duquesne, P. (1993). The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27(1), 35–44. https://doi.org/10.1108/03090569310024530

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics. 5th Edition. SAGE Publications.

Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: Evidence against 5-point scales. *Journal of Usability Studies*, 5(3), 104–110.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

Games, P. A., & Howell, J. F. (1976). Pairwise multiple comparison procedures with unequal n's and/or variances: A Monte Carlo study. *Journal of Educational Statistics*, 1(2), 113–125. https://doi.org/10.2307/1164979

Gelencsér, M., Kőműves, Zs. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2025). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1006–1038. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961

Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297–1318. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741

Giousmpasoglou, C., & Nguyen, Q. (2025). Attracting & retaining Gen Z talent in luxury hospitality. An industry report. Bournemouth University. https://doi.org/10.18746/c90n-2x13

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. https://doi.org/10.1086/228311

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2014). Statistics for the behavioral sciences. 9th Edition. Cengage Learning.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6–19. https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Grotte, J., Szűcs, P. G. B., & Hollósy-Vadász, G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*. 2(2), 66-77. Online elérhető: https://real.mtak.hu/123557/1/megjelent.pdf

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). Survey methodology. 2nd Edition. Wiley.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Guo, Y., & Ayoun, B. (2023). What's in it for them? The role of social curiosity and social needs in motivating and retaining hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103596. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103596

Gursoy, D., Ma, E., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 608–618. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.05.007

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis 8th Edition. Cengage.

Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120–128. https://doi.org/10.1108/09596110110388909

Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323. https://doi.org/10.5840/beq200717233

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Miller, A. A. (2011). Foundations of lodging management. 2nd Edition. Pearson.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. Free Press.

Hetesi, E. (2017). A minőség, az elégedettség és a lojalitás mérésének problémái a szolgáltatásoknál, és azok hatása a jövedelmezőségre. *Marketing és menedzsment*, 51 (1-2), 68-75. ISSN 1219-0349. Online elérhető: https://publicatio.bibl.u-szeged.hu/35108/1/15-Hetesi_MM_2017_1406.pdf

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.

Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. University of California Press.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd Edition. Sage.

Hom, P. W., Lee, T., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*. 102(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Horváth, M., & Papp, Zs. M. (2025). Fenntartható flanc? Luxusvásárlók és a felelős fogyasztás divatja. *Turizmus Bulletin*, 25(1), 45-52. https://doi.org/10.14267/TURBULL.2025v25n1.5

Howell, D. C. (2013). Statistical methods for psychology. 8th Edition. Cengage Learning.

Iloranta, R. (2022). Luxury tourism – a review of the literature. *European Journal of Tourism Research,* 30: 3007. https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.1925

Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001

Israel, M., & Hay, I. (2006). Research ethics for social scientists. SAGE.

Jain, V., Wirtz, J., Salunke, P., Nunkoo, R., & Sharma, A. (2023). Luxury hospitality: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 115, Article 103597. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103597

Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x

Jauhari, V., & Manaktola, K. (2009). Managing workforce issues in the hospitality industry in India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 19-24. https://doi.org/10.1108/17554210910949850

Jones, P., & Lockwood, A. (2002). The management of hotel operations. Thomson Learning.

Juhász-Dóra, K. (2022a). A luxustermékek és luxusszolgáltatások elméleti áttekintése. In *BGE Szemelvények*. Budapesti Gazdasági Egyetem. 129-136. ISBN 978-615-6342-49-2. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_14

Juhász-Dóra, K. (2022b). A luxusszállodai miliő transzformációjának időbeli dimenziói. *Turizmus Bulletin*, 22(1), 13-25. https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n1.2

Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. https://doi.org/10.3390/su13169143

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kandampully, J., Juwaheer, T. D., & Hu, H.-H. (2011). The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(1), 21–42. https://doi.org/10.1080/15256480.2011.540976

Kapferer, J.-N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), 251–259. https://doi.org/10.1057/bm.1997.4

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. Kogan Page.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008a). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 30–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.001

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008b). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111–126. https://doi.org/10.1002/jtr.645

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008c). Supervisor support, work–family conflict, and satisfaction outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 115–134. https://doi.org/10.1080/15332840802156824

Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349–358. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.002

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management,* 32, 132–140. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003

Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52

Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y.-K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management, 24*(2), 171–193. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008

Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. https://doi.org/10.1177/1534484312461635

King, C. (2010). "One size doesn't fit all": Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. https://doi.org/10.1108/09596111011042721

Koh, Y., DeFranco, A. L., & Back, K-J. (2017). Modeling average daily rate (ADR) volatility and room price positioning. *Tourism Economics*, 23(7), 1476–1483. https://doi.org/10.1177/1354816617702051

Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511-527. https://doi.org/10.24136/oc.2018.026

Kozák, A., & Krajcsák, Z. (2018). The effect of wages and work experiences on the commitment of Hungarian employees. *Business: Theory and Practice, 19*, 123–134. https://doi.org/10.3846/btp.2018.13

Kucsera, M., & Neulinger, Á. (2021). Megvenni vagy megélni? – Magyar Z generációs fiatalok luxus észlelése. *Marketing & Menedzsment, 55*(4), 77–90. https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.04.06

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing. 2nd Edition. SAGE.

Lam, T., Zhang, H. Q., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X

Lashley, C. (2008). Studying hospitality: Insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69–84. https://doi.org/10.1080/15022250701880745

Leung V. T. Y., & Lin P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107

Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances. In I. Olkin (Ed.), *Contributions to probability and statistics: Essays in honor of Harold Hotelling*, pp 278–292. Stanford University Press.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Lim, J. (2017). The effects of emotional intelligence on job satisfaction and customer orientation of hotel employees: Moderating effect of value sharing. *Global Business & Finance Review*, 22(1), 80–90. https://doi.org/10.17549/gbfr.2017.22.1.80

Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168–178. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028

Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2019). Statistical analysis with missing data. 3rd Edition. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119482260

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Luna-Cortés, G., López-Bonilla, L. M., & López-Bonilla, J. M. (2022). Research on luxury hospitality: A systematic review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 52, 469–477. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.004

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Majoros, P. (2004). A kutatásmódszertan alapjai. Perfekt.

Majoros, P. (2011). Tanácsok, tippek, trükkök nem csak szakdolgozatíróknak - avagy a kutatásmódszertan alapjai. Perfekt.

Manfreda, A., Presbury, R., Richardson, S., & Melissen, F. (2022). The building blocks of luxury accommodation experiences: A meta-ethnographic synthesis. *Tourism Management Perspectives,* 41, 100926. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100926

Mansour, M. A., Moussa, M. A., Abuelenain, E., & Salama, M. A. (2025). Structural modeling of war anxiety, job burnout, career change intentions, and organizational commitment. *Tourism and Hospitality Research*. https://doi.org/10.1177/14673584251352973

Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855–3878. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862

Martín-Duque, C., & Romero-Padilla, Y. (2023). Hotel working conditions and challenges in a time of crisis: Perceptions of Spanish women managers. *Tourism Management Perspectives*, 48, 101153. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101153

Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016a). Burnout. In: Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. Handbook of Stress Series Volume 1. *Academic Press*, Cambridge, 351-357. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Mattimoe, R., & Tivnan, J. P. (2017). In search of hospitality: theoretical and practical issues in performance measurement and management in hotels. *In The Routledge Companion to Performance Measurement* (pp. 295–309). Routledge.

Mazlan, N., Sumarjan, N., Nazlan, N. H., & Suhartanto, D. (2021). Reward and satisfaction: Keeping hospitality employees loyal. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 6(17), 147–153. https://doi.org/10.21834/ebpj.v6i17.2817

Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455. https://doi.org/10.1037/a0028085

Meschke, S. (2021). Employee loyalty: Intercultural comparison of European and East Asian approaches. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9

Meschke, S. (2023). Mitarbeiterloyalität: Interkultureller Vergleich von europäischen und ostasiatischen Ansätzen. Springer Gabler Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24127-7

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. 3rd Edition. SAGE.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice Hall.

Mohamadkhani, K., & Lalardi, M. N. (2012). Emotional Intelligence and Organizational Commitment between the Hotel Staff in Tehran, Iran. *American Journal of Business and Management*, 1(2), 54–59. https://doi.org/10.11634/21679606170693

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.

Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90. https://doi.org/10.1177/1094428109356476

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Nalley, E. M., Park, J.-Y., & Bufquin, D. (2019). An investigation of AAA diamond rating changes on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 365-374. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.016

Nazarian, A., Wijetunga, S., Foroudi, P., Atkinson, P., & Christodoulou, I. (2025). Cultivating intention to stay: A cross-cultural exploration of leadership and ethical climates in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 133, 104454. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104454

Németh, M., Gyurácz-Németh, P., Hirschmann, A., & Molnár, F. (2021). A vendégelégedettség és a jövedelmezőség, mint sikertényezők kapcsolatának vizsgálata a magyarországi négycsillagos hotelek esetében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(4), 67-78. ISSN 2677-0431 (Nyomtatott), ISSN 2498-6984 (Online) https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.04.05

Németh, M. & Gyurácz-Németh, P. (2022). Key performance indicators before and during/after the "COVID-19 times" in the Hungarian hotel sector. Tanulmánykötet: Evangelos Christou, Anestis Fotiadis - *Reviving tourism, in the post-pandemic era* (International Hellenic University). ISBN: 978-618-5630-06-5, 243-255. https://doi.org/10.5281/zenodo.6428590

Németh, M. (2025). A systematic literature review focusing on luxury hotels in Europe and Asia. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 10(1), 87–102. https://doi.org/10.15170/TVT.2025.10.01.05

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x

Nickson, D. (2013). Human resource management for hospitality, tourism and events. 2nd Edition. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080966496

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301–314. https://doi.org/10.1080/02602930701293231

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. 3rd Edition. McGraw-Hill.

Nyaupane, G. P., Prayag, G., Godwyll, J. & White, D. (2020). Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2), 1-20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1822368

O'Fallon, M. J. & Rutherford, D. G. (2010). Hotel management and operations. 5th Edition. Wiley.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44. https://doi.org/10.1177/00222429990634s105

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction and dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102318. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102318

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods. 3rd Edition. SAGE.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods. 4th Edition. SAGE.

Peng, N., & Chen, A. (2019). Luxury hotels going green – the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of sustainable tourism*, 27(9), 1374-1392. https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1622710

Phillips, P. (2007). The balanced scorecard and strategic control: A hotel case study analysis. *The Services Industries Journal*, 27(6), 731-746. https://doi.org/10.1080/02642060701453213

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. https://doi.org/10.1037/h0037335

Rabiul, M. K., Sigala, M., & Karim, R. A. (2025). Commitment to quality service in hospitality: role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288

Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of Clinical Nursing*, 16(2), 234–243. https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2006.01573.x

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C. G., & Wang, L. (2020). Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103440. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103440

Rhee, H. T., & Yang, S.-B. (2015). Does hotel attribute importance differ by hotel? Focusing on hotel star-classifications and customers' overall ratings. *Computers in Human Behavior*, 50, 576–587. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.069

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812

Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2013). Qualitative research practice. A Guide for Social Science Students and Researchers. 2nd Edition. SAGE.

Rouse, E., Reinecke, J., Ravasi, D., Langley, A., Grimes, M., & Gruber, M. (2025). Making a Theoretical Contribution with Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 68(2), 257-266. https://doi.org/10.5465/amj.2025.4002

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications.

Saito, H., Brozović, D., & Baum, T. (2025). Well-being of hospitality employees: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103955. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103955

Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea. ISBN 978-963-9659-08-7

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saldaña, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers. 3rd Edition. SAGE.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students. 8th Edition. Pearson Education.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students. 9th Edition. Pearson Education.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Shahid, S., & Paul, J. (2022). Examining guests' experience in luxury hotels: Evidence from an emerging market. *Journal of Marketing Management*, 38(13–14), 1278–1306. https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2085768

Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240. https://doi.org/10.1108/17410400710731437

Sharma, A., McGinley, S., Dogru, T. , & Nicolau, J. L. (2025). The effect of job availability on hospitality and tourism industry performance. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104316. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104316

Shin, Y., Hur, W.-M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). https://doi.org/10.3390/ijerph16101812

Sigala, M., Ren, L., Li, Z., & Dioko, L. D. (2023). Talent management in hospitality during the COVID-19 pandemic in Macao: a contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35(1) https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0793

Singh, K. & Natal, M. S. (2025): Employee engagement strategies in the hospitality industry: A comparative study of luxury and budget hotels. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6 (5), 5196-5203. https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0525.1752

Singer, E., & Ye, C. (2013). The use and effects of incentives in surveys. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 645(1), 112–141. https://doi.org/10.1177/0002716212458082

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. https://doi.org/10.1002/job.147

Soós, G., & Várhelyi, T. (2021). A SARS-CoV2 pandémia hatása a magyarországi szálláshelyekre. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 19–31. https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.03.02

Solnet, D., & Hood, A. (2008). Generation Y as hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 15(1), 59–68. https://doi.org/10.1375/jhtm.15.59

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005

Srivastava, N., & Maitra, R. (2016): Key Performance Indicators (KPI) in hospitality industry: An emphasis on accomodation business of 5 star hotels of National Capital Region. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2(1), 34-40. https://doi.org/10.20431/2455-0043.0201004

Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101–117. https://doi.org/10.1348/096317908X401912

Steigervald, K. (2020). Generációk harca. Open Books.

Stockland, K., Rostron, J., & Runge, J. (2023). A qualitative investigation into the experiences of workers in the hospitality sector in Scotland. Scottish Government Social Research, *Policy Institute at King's*. ISBN: 978-1-80525-321-1

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 2nd Edition. SAGE.

Szabó, A., & Juhász-Dóra, K. (2026). Helyi lakosok a múlt nyomában: élmények a budapesti funkcióváltott luxusszállodákban. *Turizmus Bulletin*, *26*(1), 30-38. https://doi.org/10.14267/TURBULL.2026v26n1.4

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, 33–47. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642–659. https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0228

Törőcsik, M. (2011). Fogyasztói magatartás. Insight, trendek, vásárlók. Akadémiai Kiadó. ISBN: 9789630591584

Tracy, S. J. (2020). Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. 2nd Edition, Wiley-Blackwell. ISBN: 978-1-119-39080-0

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. https://doi.org/10.1177/001872679905200703

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Vasquez, D. (2014). Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 1-17. ISSN 2304-1366 https://www.econstor.eu/handle/10419/93235

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6), 484–506. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540194

Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858–875. https://doi.org/10.1108/14635771011089764

Walker, J. R. (2020). Introduction to hospitality. Global Edition. Pearson.

Wardana, I. M. A., Salain, P. P. P., & Dwinata, I. P. W. (2024). Transformational leadership and employee satisfaction on employee loyalty: The mediating role of employee engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 314–331. https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.22160

Welch, B. L. (1951). On the comparison of several mean values: An alternative approach. *Biometrika*, 38(3–4), 330–336. https://doi.org/10.1093/biomet/38.3-4.330

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16-O27. https://doi.org/10.1002/smj.3161

Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management,* 31(4), 665–691. https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342

Wu, L., Yang, W., Gao, Y. L., & Ma, S. D. (2023). Feeling Luxe: A topic modeling × emotion detection analysis of luxury hotel experiences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(8), 1425–1452. https://doi.org/10.1177/10963480221103222

Yan, Z., Zhang, Z., & Choo, W. C. (2024). What does the past mean for the future? A meta-analysis of perceived organizational support in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 127–138. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.004

Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70-83. https://doi.org/10.1108/16605371011083530

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109–120. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015

Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4, 319-328. https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170155

Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. 6th Edition. SAGE.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations. 8th Edition. Pearson. ISBN 0132771861, 9780132771863

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

ONLINE FORRÁSOK JEGYZÉKE

Céginformáció – munkavállalói létszámadatok:

https://www.ceginformacio.hu/

[Letöltés ideje: 2021.07.09.]

Magyar Turisztikai Ügynökség (továbbiakban MTÜ). (2025). *2024 was another record year for Hungary's tourism sector.*

https://abouthungary.hu/news-in-brief/2024-was-another-record-year-for-hungary-s-tourism-sector

[Letöltés ideje: 2026.03.19.]

Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH). (2022). *A népesség száma legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként, negyedévente [ezer fő]**

https://www.ksh.gov.hu/stadat_files/mun/hu/mun0109.html

[Letöltés ideje: 2022.05.09.]

Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH). (2025). Turizmus-szatellitszámlák, 2024.

https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/turizmus-szatellitszamlak-2024/

[Letöltés ideje: 2026.08.24]

Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH). (2026). *Tourist arrivals at tourist accommodation establishments.*

https://www.ksh.hu/en/first-releases/tsz/etsz2601.html

[Letöltés ideje: 2026.03.19.]

Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (továbbiakban MSZÉSZ). *Tagjaink – részletes keresés (5* és 5* superior).*

https://www.hah.hu/tagjaink/talalatok?filtered=1&reszl_tagtipus=1&csakminositett=1&reszl_regio=&minosites_10=1&minosites_5=1

[Letöltés ideje: 2021.05.27.] & [Letöltés ideje: 2023.03.15.] & [Letöltés ideje: 2025.01.18.]

Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (továbbiakban MTMT) (2025a). Szálloda – Kritériumrendszer.
https://szallashelyminosites.hu/szallashely-tipusok/szalloda
[Letöltés ideje: 2025.01.13.]

Magyar Turisztikai Minőségtanúsító Testület (továbbiakban MTMT). (2025b). Szállodák kategorizálása - 1–5* kategóriák követelményei (40/2025. (III.11.) Korm. rendelet 2. melléklet
https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2500040.kor
[Letöltés ideje: 2026.03.29.]

Organisation for Economic Co-operation and Development (továbbiakban OECD). (2022). OECD tourism trends and policies 2022. OECD Publishing.
https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en
[Letöltés ideje: 2025.10.29.]

World Tourism Organization (továbbiakban UNWTO). (2022). World Tourism Barometer and Statistical Annex, 20(3). World Tourism Organization.
https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng
[Letöltés ideje: 2025.10.29.]

9 Melléklet

1. melléklet: Front és back office munkakörök a szállodaiparban

Munkakör	**Funkció / Feladat**	**Front / back office**	**Forrás (év)**
Recepciós / Front desk agent	Vendégek fogadása, be- és kijelentkeztetés, információ nyújtása	Front⇨ *operatív*	Hayes et al. (2011)
Concierge / Guest relations	Vendégszolgálat, programajánlás, speciális kérések kezelése	Front⇨ *operatív*	Barrows et al. (2011)
Portás / Bell staff	Poggyászkezelés, vendégek kísérése a szobába, első benyomás biztosítása	Front⇨ *operatív*	Barrows et al. (2011)
Lobby host(ess)	Általános vendégkiszolgálás a lobbyban, információs pont	Front ⇨ *operatív*	Hayes et al. (2011)
Housekeeping	Szobák takarítása és előkészítése, vendégélmény biztosítása, szobastátusz frissítése PMS-ben	Front (luxus-szálloda) ⇨ *operatív*	Walker (2020)
Értékesítési / Rendezvény-koordinációs pozíciók	Foglalások kezelése, értékesítés, marketing, rendezvények szervezése	Front⇨ *nem operatív*	Kandampully et al. (2011)
Felszolgálók / Éttermi személyzet	Vendégek éttermi kiszolgálása; menüismertetés; rendelésfelvétel; étel- és italkiszolgálás; együttműködés a konyhával	Front⇨ *operatív*	Walker (2020); Davis et al. (2018)
Konyhai személyzet	Ételek előkészítése, minőség-ellenőrzés, konyha működtetése	Back⇨ *operatív*	Walker (2020)
Műszaki / karbantartási részleg	Szálloda infrastruktúra karbantartása, javítások	Back⇨ *operatív*	Jones & Lockwood (2002)

Adminisztratív és menedzsment funkciók	HR, pénzügy, kontrolling, stratégiai döntéstámogatás	Back ⇨ *nem operatív*	Baum (2007)
Raktározás, beszerzés, IT, biztonság-technika	Beszerzési folyamatok, készletkezelés, informatikai és biztonsági rendszerek működtetése	Back ⇨ *nem operatív*	Nickson (2013)

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet: A luxus fogalmának fő dimenziói a nemzetközi szakirodalomban

Angol megnevezésű dimenzió	**Szakirodalmi kontextus - magyar terminológia**	**Kutatói megjegyzés**
"Aesthetics"	esztétikai érték	design, vizuális élmény
"Authenticity"	autentikusság / hitelesség	turisztikai alapfogalom
"Connection"	érzelmi kötődés	pszichológiai vonatkozás
"Continuum"	luxus folytonosság	skála
"Craftsmanship"	kézműves kidolgozottság	minőségi dimenzió
"Escapism"	kiszakadás élménye	élménycentrikusság
***"E**xclusivity"*	exkluzivitás	standard luxus-fogalom
"Experience"	élmény	turisztikai alapfogalom
"Hedonism"	hedonizmus	fogyasztói motiváció
"Heritage"	hagyomány / örökség	kulturális dimenzió
"Nonownership"	tulajdonlás hiánya	luxus kategóriájú szolgáltatás jellemzője
"Perception"	észlelés	fogyasztói értelmezés
"Pleasure"	élvezet	hedonizmus
*"**P**restige"*	presztízs	klasszikus luxus-dimenzió
*"**P**rice / High price"*	magas ár	prémium ár
*"**Q**uality"*	kiváló minőség	minőségen felüli
"Rarity"	ritkaság	exkluzivitás forrása
"Relationship"	kapcsolat	márka irányába
"Self-concept"	énkép / önazonosság	fogyasztói azonosság
*"**S**tatus"*	státusz	társadalmi pozíció
"Symbol of identity"	identitás-szimbólum	marketing-kapcsolódás

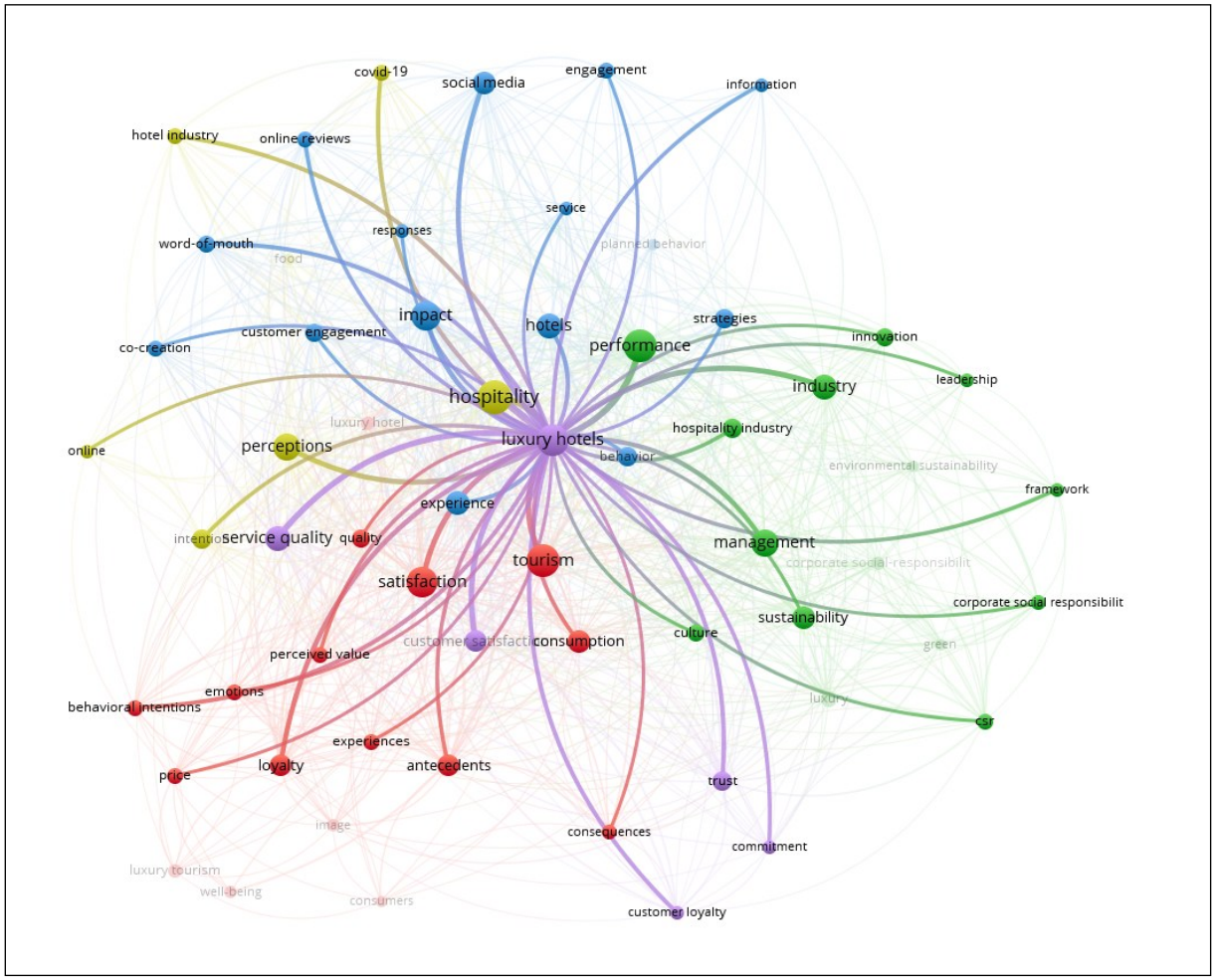
Forrás: saját szerkesztés Wirtz et al. (2020) cikke alapján

3. melléklet: Luxus dimenziói időrendi sorrendben a nemzetközi szakirodalomban

Dimenzió	**Definíciós jellemző**	**Főbb források**
Presztízs / státusz	Fogyasztása a társadalmi szimbolikus tőke megszerzését szolgálja	Bourdieu (1984)
Ritkaság / exkluzivitás	Szűk elérhetőség, limitált hozzáférés, exkluzív forgalmazás	Dubois & Duquesne (1993)
Esztétika / design	Vizuális és formai tökéletesség hangsúlya	Kapferer (1997)
Kiváló minőség	Anyaghasználat, tartósság, részletekbe menő kidolgozás	Vigneron & Johnson (2004)
Élmény / tapasztalat	Luxus a materiális javakon túl élményekhez, érzésekhez kapcsolódik	Yeoman & McMahon-Beattie (2006)
Érzelmi érték	Luxus szimbolikus értékeket és érzelmi többletet közvetít	Hagtvedt & Patrick (2009)
Magas ár	Luxus egyik alapvető kritériuma, a fogyasztói percepció elsődleges jelzője	Kapferer & Bastien (2012)
Fenntarthatóság (új trend)	Fenntartható luxus új dimenzió: környezettudatos anyaghasználat, felelős gyártás	Achabou & Dekhili (2013), Horváth & Papp (2025)
Társas interakció	Érzelmi, multidimenzionális, folyamatjellegű élmény a vendég és a vendéglátó társas interakciója alapján	Manfreda et al. (2022)
Professzionalizmus	Gazdag fizikai környezeten túlmutató, magas minőségű és professzionális szolgáltatás-nyújtás	Correia et al. (2022)
Személyre szabás	Luxusszállodai élményt a személyre szabás, hedonizmus, atmoszféra és kényelem alakítja	Shahid & Paul (2022)

Forrás: saját szerkesztés (Kapferer & Bastien, 2012; Vigneron & Johnson, 2004 alapján), saját kiegészítéssel

4. melléklet: Öt klaszter az európai „luxus hotel” címszavakat tartalmazó publikációkban



Forrás: saját készítésű ábra a VOSviewer program használatával Németh (2025) alapján

5. melléklet: A kritikus sikertényezők rendszere luxusszállodai vetületben

Vizsgált fő dimenzió	**Tartalom**	**Luxus szállodai értelmezés**	**Kapcsolódó hipotézis**
Működési hatékonyság	Bevétel, költség; illetve profit	RevPAR, ADR optimalizálás	*H1*
Szolgáltatásminőség	Szolgáltatási színvonal	Élményalapú szolgáltatás	*H1*
Vendégaspektus	Elégedettség, lojalitás	Visszatérő vendég, pozitív értékelések	*H2*
Humán erőforrás	Teljesítmény, motiváció	Dolgozói lojalitás három szintje	*H1, H2*
Munkahelyi terhelés	Munkaterhelés	Túlterhelés, kiégés kockázata	*H3*
Munkaköri különbségek	Operatív versus nem operatív	Eltérő KPI-hatás	*H4*
Karrierszakasz	Pályaszakasz	Differenciált attitűdök	*H5*

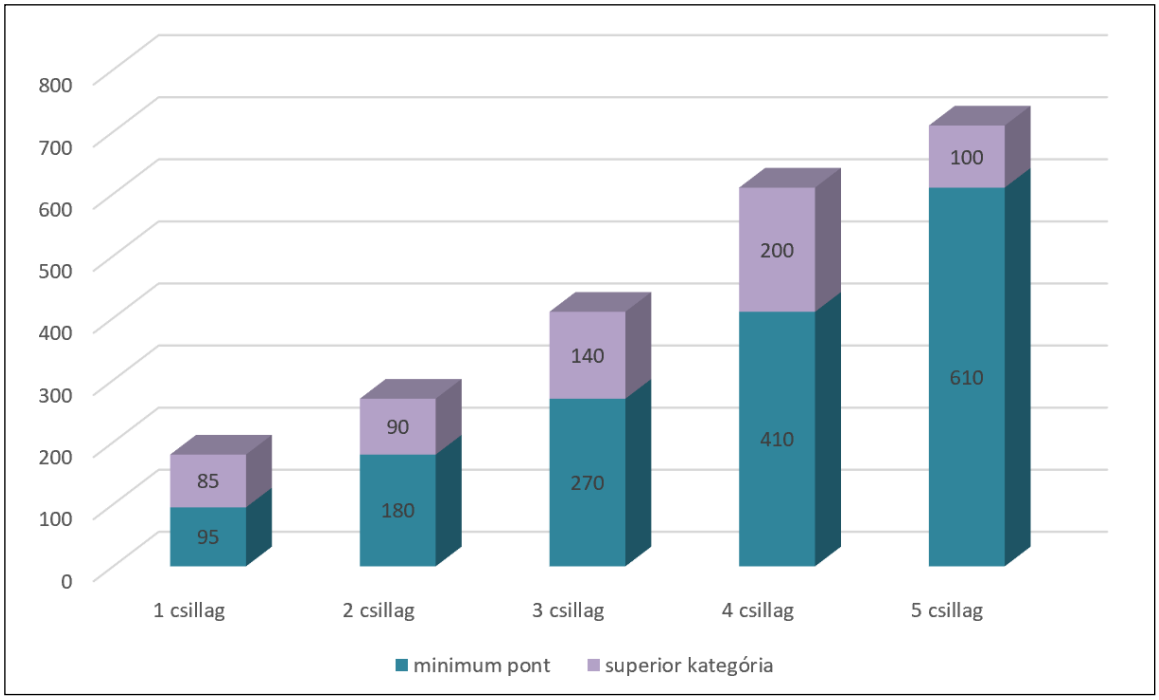
Forrás: saját szerkesztés, Srivastava & Maitra (2016) cikke alapján, saját kiegészítésekkel

6. melléklet: KPI-mutatók rendszere és lojalitási összefüggései

KPI	**Mérési cél**	**Előnyök**	**Korlátok**	**Hipotézis**
Egy kiadható szobára jutó bevétel (RevPAR)	Bevételi teljesítmény	Jó alap az összehasonlításhoz	Minőségi dimenzió hiánya	*H1*
Átlagos napi szobaár (ADR)	Árpozíció	Piaci pozíciót jelző szint	Keresletfüggő torzítás	*H1*
Foglaltság (occupancy rate)	Kapacitás-kihasználtság	Egyszerű mérhetőség	Minőségi dimenzió hiánya	*H1*
Vendégelégedettségi mutató	Élmény-minőség	Lojalitás-előrejelző - törzsvendég	Szubjektív elem	*H2*
Online értékelések átlagértéke	Reputáció	Valós idejű visszajelzés	Torzulhat a mutató	*H2*
Munkavállalói elégedettség	HR mutató	**Lojalitás indikátor**	Mérési nehézség	*H2*
Fluktuáció	Megtartási cél	Objektív mutató	Ok-okozat összefüggés-hiányok	*H2*
Munkahelyi terhelés mutató	Terhelés mértéke	Kiégés előrejelzése	Szubjektív	*H3*
Termelékenységi mutatók	Hatékonyság	Optimalizálás	Túlterhelés veszélye	*H3*
Részlegszintű KPI-mutatók	Operatív irányítás	Célzott fejlesztés	Koordinációs problémák	*H4*
Karrierszakasz-specifikus KPI-mutatók	HR-stratégia	Differenciált kezelés	Komplex alkalmazás	*H5*

Forrás: saját szerkesztés

7. melléklet: Szállodák kategorizálása (1-5* kategóriák követelményei)*



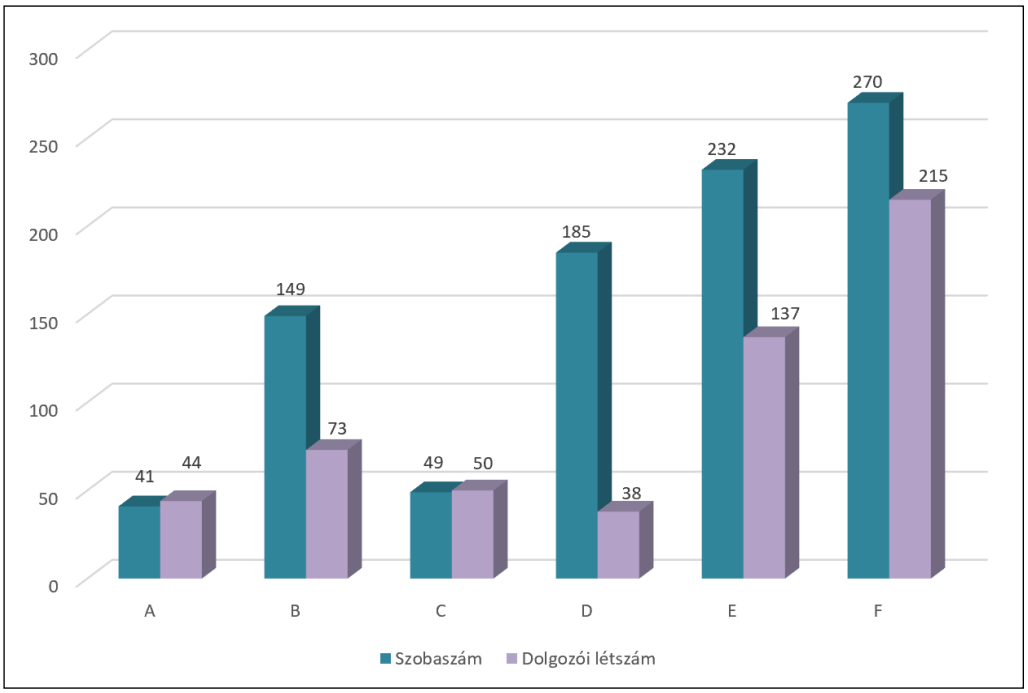
Forrás: saját szerkesztés

A hatályos magyar szabályozás (MTMT, 2025b) értelmében a luxusszállodák olyan intézmények, amelyek esetében „a berendezés és felszereltség luxus jellegű és a legmagasabb színvonalú; az összhatást a kiemelkedően jó minőségű anyagok, színek és formák harmóniája jellemzi, a térélmény maximalizálása és a berendezések elhelyezése a legmagasabb szintű kényelmet biztosítja, miközben a szálloda teljes műszaki és esztétikai állapota is a kompromisszumok nélküli minőséget tükrözi” (40/2025. (III.11.) Korm. rendelet 2. melléklet). E definíció nemcsak a fizikai infrastruktúra szintjét rögzíti, hanem implicit módon a szolgáltatási és humán tényezők – így a dolgozói lojalitás – kiemelt szerepére is utal.

A luxusszállodák minősítési rendszerének strukturális alapját a Hotelstars Union kritériumrendszere képezi, amely a szolgáltatások és felszereltség komplex értékelésére épül. A szabályozási környezet változása következtében a már működő szállodák számára is kötelezővé vált az egységes minősítési rendszerhez való csatlakozás, amely a piac strukturális tisztulását és egyben bővülését is eredményezte (OECD, 2022; UNWTO, 2022). A kutatás időszakában hatályos rendszer összesen 239 minősítési kritériumot tartalmazott ennél a szálláshely-kategóriánál (MTMT, 2025a), amelyek különböző súlyozással járultak hozzá az egyes kategóriák eléréséhez. Az ötcsillagos minősítés megszerzéséhez legalább 610 pont teljesítése szükséges, amely a legmagasabb szintű szolgáltatási és infrastrukturális követelmények teljesítését jelzi. A minimum pontszám feletti, további legalább 100 pont

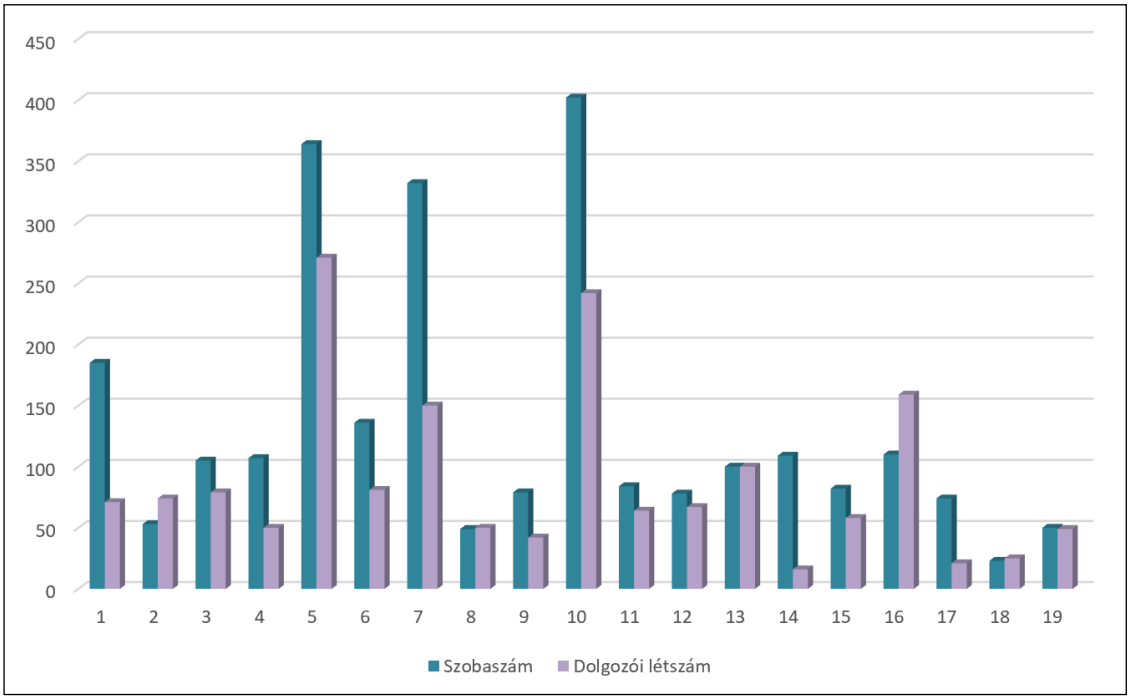
elérése esetén a szálloda „superior” minősítést kaphat, amely a luxuskategórián belül is kiemelkedő minőségi szintet reprezentál. A rendszer maximuma 988 pont, amely jól szemlélteti, hogy a luxus kategórián belül is jelentős differenciáltság figyelhető meg. A luxus összességében nem statikus kategória, hanem egy folyamatosan fejleszthető, versenyalapú minőségi konstrukció.

8. melléklet: 2021. évben az ötcsillagos szállodák szobáinak és alkalmazottainak száma intézményenként (6 szálloda, A-tól F-ig jelölve)



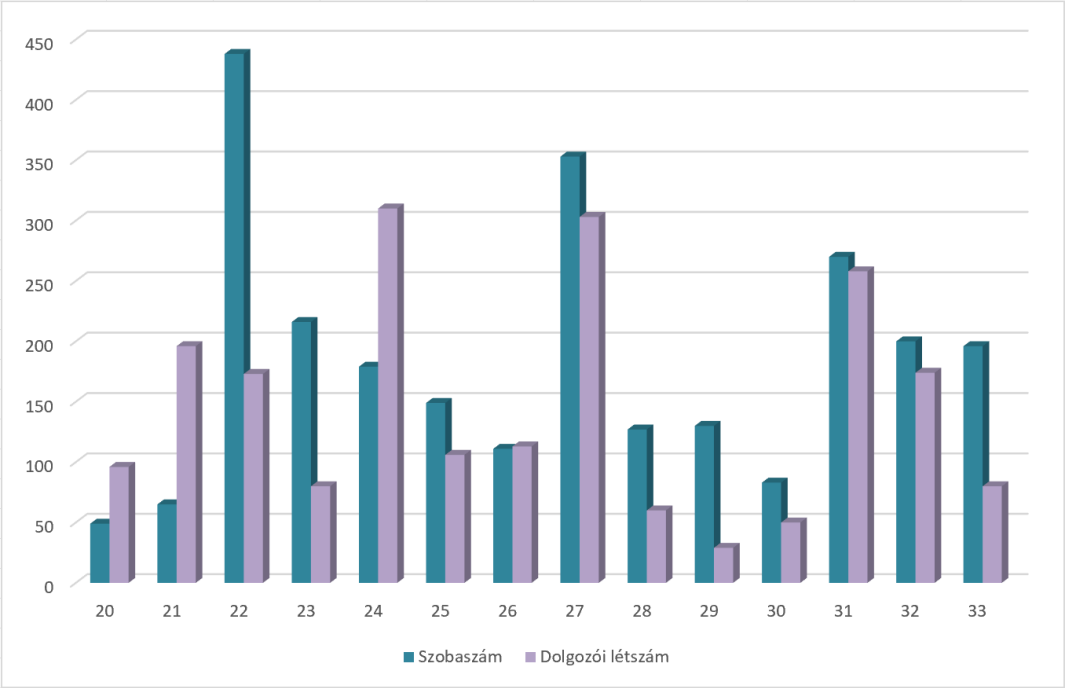
Forrás: saját szerkesztés (ceginformacio.hu és MSZÉSZ online adatbázisa alapján)

9. melléklet: 2025. évben az ötcsillagos szállodák szobáinak és dolgozóinak száma intézményenként (19 szálloda, 1-től 19-ig jelölve)



Forrás: saját szerkesztés (ceginformacio.hu és MSZÉSZ online adatbázisa alapján)

10. melléklet: 2025. évben az ötcsillag superior minősítésű szállodák szobáinak és munkavállalóinak létszáma intézményenként (14 szálloda, 20-tól 33-ig jelölve)



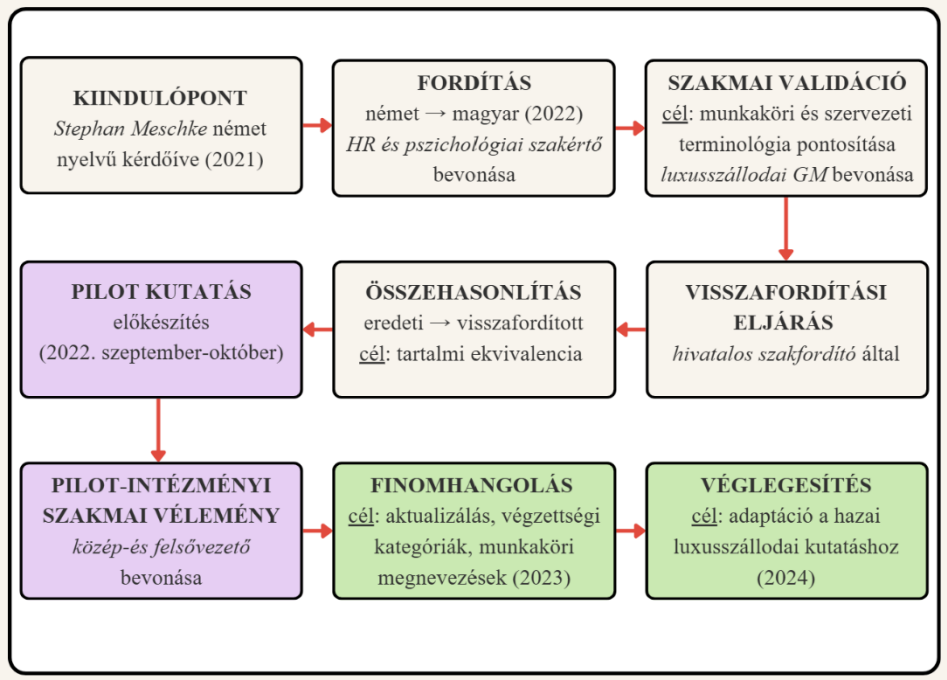
Forrás: saját szerkesztés (ceginformacio.hu és MSZÉSZ online adatbázisa alapján)

11. melléklet: A magyarországi ötcsillagos és ötcsillag superior szállodák kapacitás- és dolgozói létszámváltozása (2021–2025)

Mutató	**2021**	**2025**	**Változás mértéke**
Szobaszám (db)	926	5088	5,49-szeres növekedés
Dolgozói létszám (fő)	557	3697	6,64-szeres növekedés

Forrás: saját szerkesztés az online elérhető adatok összesítése alapján

12. melléklet: A kutatási mérőeszköz fordítási protokolljának és szállodaipari adaptációjának folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

*13. melléklet: Magyar nyelvű **KÉRDŐÍV** (Meschke-féle kutatás alapján)*

A rész: Demográfiai adatok

Mennyi ideje (hány éve) dolgozik jelenlegi munkahelyén? _____

A szálloda melyik részlegén dolgozik?

- ☐ Front Office, Guest Relation
- ☐ Műszak
- ☐ Housekeeping
- ☐ Spa
- ☐ F&B, Konyha
- ☐ Rezerváció, Sales, Marketing
- ☐ Igazgatóság, Munkaügy, Pénzügy, Titkárság
- ☐ egyéb (kérem konkretizálja): _____

Iskolai végzettség: Kérem csak a legmagasabb iskolai végzettségét jelölje (kategorizálás KSH-adatbázis szerint)!

- ☐ felsőfokú végzettség - egyetem, vagy mesterképzés
- ☐ felsőfokú végzettség – főiskola, vagy alapképzés
- ☐ középfokú végzettség érettségivel
- ☐ középfokú végzettség érettségi nélkül, szakmai végzettséggel
- ☐ általános iskola 8. osztálya
- ☐ 8 általános iskolai osztálynál kevesebb
- ☐ egyéb: _____

Életkor (generáció): Kérem jelölje be, hogy Ön melyik generációs csoporthoz tartozik!

- ☐ Alfa generáció (2010 után születettek)
- ☐ Z generáció (1996 és 2010 között születettek)
- ☐ Y generáció (1981 és 1995 között születettek)
- ☐ X generáció (1965 és 1980 között születettek)
- ☐ Baby Boomer (1946 és 1964 között születettek)
- ☐ Veteránok (1945 és előtte születettek)

<u>B rész:</u> A munkaadó-munkavállaló kapcsolat megítélése

- A kérdésekben szereplő „szálloda” alatt a jelenlegi szállodáját, mint munkahelyét értse!
- Felettese az a vezető beosztású dolgozó, akitől Ön közvetlenül munkafeladatait kapja.
- Részleg alatt arra a csoportra gondoljon, amelyben a legtöbb munkaidőt tölti (pl. Front Office, Housekeeping, stb.)!

Az állításokat 1-től 7-ig terjedő skálán osztályozhatja, a két szélső érték jelentése a következő:
1 = „Egyáltalán nem értek vele egyet” (---)
7 = „Teljes mértékben egyetértek” (+++)

Kérem, hogy kérdésenként csak egy válaszlehetőséget jelöljön meg!

	1	2	3	4	5	6	7
1. A szállodában sokkal több mindenről gondoskodom, mint amennyi a kötelességem lenne – még akkor is, ha erre senki nem kér meg.							
2. Megvédem a részlegem álláspontját, ha igazságtalanul kritizálják.							
3. Elutasítottam magasabb jövedelmet biztosító állásajánlato(ka)t azért, hogy a jelenlegi szállodámnál maradhassak (vagy így tennék, ha kapnék egy ilyen ajánlatot).							
4. Anyagi szempontból megengedhetném magamnak, hogy elhagyjam a szállodát.							
5. Egyetértek a felettesem szakmai nézeteivel.							
6. Ha most el kellene hagynom a szállodát, a munkahelyi alternatívák hiánya miatt ez komoly probléma lenne számomra.							
7. Kollégáimnak vagy barátaimnak említeni szoktam a felettesem erősségeit.							
8. Egyetértek a részlegemen belüli döntésekkel.							

9. Minden tőlem telhetőt megteszek, hogy a felettesem által adott feladatokat elvégezzem.							
10. Még akkor is, ha saját magam akarnám a szállodát elhagyni, jelenleg nagyon nehezemre esne.							
11. Szabadidőmben is hordok/használok szállodai logós tárgyakat, pl. baseball-sapka, esernyő, kulcstartó, stb. (vagy hordanék, ha lenne).							
12. Úgy gondolom, hogy jelenleg elegendő alternatívám lenne, ha el akarnám hagyni a szállodát.							

<u>B rész:</u> A munkaadó-munkavállaló kapcsolat megítélése (folytatás)

Az állításokat 1-től 7-ig terjedő skálán osztályozhatja, a két szélső érték jelentése a következő:

1 = „Egyáltalán nem értek vele egyet” (---)

7 = „Teljes mértékben egyetértek” (+++)

Kérem, hogy kérdésenként csak egy válaszlehetőséget jelöljön meg!

	1	2	3	4	5	6	7
13. Alap esetben nem panaszkodom az engem negatívan érintő változások kapcsán sem.							
14. Aktívan kiveszem a részemet a részlegem munkájából.							
15. A szálloda ügyeibe nem folyok bele – sem jó, sem nehéz időkben.							
16. Ha úgy döntenék, hogy munkahelyet váltanék, akkor ez túl sok mindent felkavarna az életemben.							
17. Minden kérdéskörnél a felettesem utasításaihoz tartom magam.							
18. Számomra kellemetlen feladatokat is elvállalok függetlenül attól, hogy a részlegem megkér-e rá.							
19. Amikor a felettesem hibázik, akkor is én vállalom a felelősséget.							
20. Megvédem a szállodát, amikor a többi dolgozó kritizálja azt.							
21. Amennyiben elhagynám a jelenlegi szállodát, úgy az nem jelentene számomra nagy, személyes veszteséget.							
22. A szállodánál maradás jelenleg szükség kérdése is, valamint a saját vágyam is.							
23. Barátaimnak is pozitív dolgokat mesélek a szállodáról.							
24. Törekszem a részlegem presztízsének és státuszának javítására.							

25. Ha valaki a felettesemről rossz véleményt nyilvánít, akkor aktívan megvédem felettesemet.							
26. Részlegemen belül a munkafeladatok nagy részét úgy végzem el, mintha csak muszáj volna.							
27. Feladataimat olyan lelkiismeretesen végzem el, hogy felettesemnek ne legyen rá gondja.							
28. Szívesen pályáznék akár újra jelenlegi munkaadómnál állásra.							
29. Az egyik legfontosabb ok, ami miatt a jelenlegi szállodámnál dolgozok, hogy egy másik szálloda nem tudná számomra a jelenlegi előnyöket biztosítani (pl. teljes munkaidőben bejelentett állás, rugalmas munkaidő, stb.).							
30. Részlegemet ért kritika ellen vagyok.							

<u>C rész:</u> A munkahelyi szituáció megítélése

Az állításokat 1-től 7-ig terjedő skálán osztályozhatja, a két szélső érték jelentése a következő:

1 = „Egyáltalán nem értek vele egyet” (---)

7 = „Teljes mértékben egyetértek” (+++)

Kérdésenként kérem, hogy csak egyetlen válaszlehetőséget jelöljön meg!

	1	2	3	4	5	6	7
31. A munkahelyi változásokat alapvetően pozitívan kezelem.							
32. Amennyiben időben másként nem tudom tervezni, úgy kisebb személyes ügyeket (pl. e-mail írása, telefonálás) munkaidőn belül intézek el.							
33. Munkában az idő miatti nyomás gyorsan leterhel.							
34. Ha lehetséges lenne, akkor egész életemben egyetlen szállodánál dolgoznék (és nem váltanék munkahelyet).							
35. Amint reggel felébredek, rögtön a munkahelyi gondok jutnak eszembe.							
36. Általánosságban úgy gondolom, hogy olyan munkavállaló vagyok, aki lojális (elkötelezett, hűséges).							
37. A szálloda tulajdonát, úgy mint a fénymásolót vagy az irodaszereket, soha nem használnám privát célra.							
38. Ahogy hazaérek, gyorsan el tudok lazulni és el tudom felejteni a munkámat.							
39. Egy másik szállodánál is ugyanazt az elkötelezettséget tanúsítanám a napi munkafeladataim elvégzése során, mint a jelenlegi munkahelyemen.							
40. A hozzám közelálló emberek szerint túl sok áldozatot hozok a munkahelyemért.							

41. Alapvetően olyan ember vagyok, aki egy adott vállalatnál a hosszú távú munkakapcsolatban érdekelt.							
42. Ha egy kolléga betegállományba megy és „betegsége” ellenére például szabadidős programon vesz részt, akkor azt el tudom fogadni.							
43. A munkát csak ritkán tudom kiverni a fejemből, mindig csak a munkafeladataimon gondolkodom.							
44. Ha egy másik szállodánál dolgoznék, ugyanilyen módon tudnék annak a szállodának az érdekeivel is azonosulni.							
45. Ha halasztom azon munkahelyi teendőmet, amit el kellett volna intéznem, gyakran rosszul érzem magam miatta.							
46. Általánosságban az vagyok, aki kész erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy az adott szállodánál maradhasson.							

Amennyiben szeretne még bármit hozzáfűzni az Ön által megadott adatokhoz, válaszokhoz; itt megoszthatja velem.

Név és e-mail cím megadásával hozzájárul, hogy részt vehessen az ajándéknyeremény-sorsoláson:

Név:
E-mail cím:

Köszönet a kérdőív kitöltéséért!

14. melléklet: Cronbach-alfa értékek kritériumai

Cronbach-alfa értéke	**Jelentés**
0,9 felett	kiváló (ritka eredmény)
0,8 – 0,9	nagyon jó
0,7 – 0,8	jó
0,6 – 0,7	elfogadható
0,5 – 0,6	gyenge
0,5 alatt	problémás

Forrás: saját szerkesztés Hair és szerzőtársai alapján (2019)

15. melléklet: Faktoranalízis alkalmazhatósága – KMO-index

Assumption Checks

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
2037	325	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.838

Forrás: jamovi (2026)

16. melléklet: Az EFA során feltárt faktorok által magyarázott variancia

Factor Statistics

Summary

Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	3.39	13.03	13.0
2	2.70	10.37	23.4
3	2.16	8.31	31.7
4	2.00	7.69	39.4
5	1.47	5.66	45.1

Forrás: jamovi (2026)

17. melléklet: EFA-elemzés eredménye a szervezeti lojalitás (LoytoOrg) skála vonatkozásában

Exploratory Factor Analysis

Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
a5	0.738	0.456
a6	0.719	0.483
a2	0.510	0.740
a4	0.393	0.846
a3	0.350	0.878
a1	0.346	0.880

Note. 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'oblimin' rotation

Bartlett's Test of Sphericity

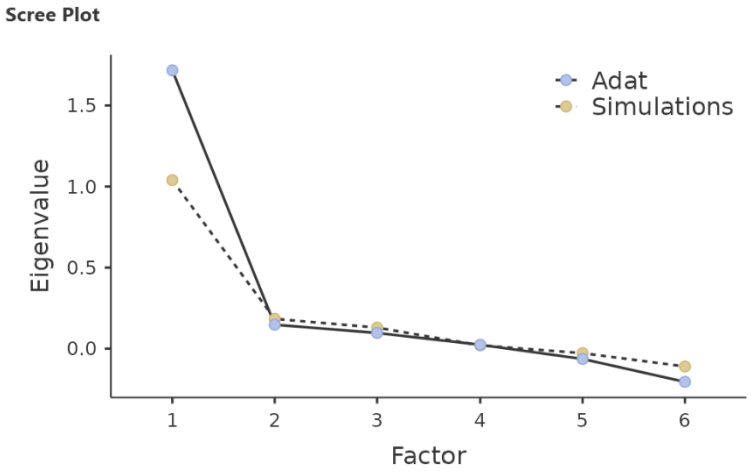
χ^2	df	p
195	15	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.693
a1	0.619
a2	0.733
a3	0.841
a4	0.834
a5	0.662
a6	0.651

Forrás: jamovi (2026)

18. melléklet: A szervezeti lojalitás (LoytoOrg) könyökdiagram ábrája



Forrás: jamovi (2026)

19. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat az első látens változó esetében

- szervezethez való lojalitás

1. látens változó: **LoytoOrg** = szervezethez való lojalitás
Konklúzió: Cronbach-alfa = **0,647**

LoytoOrg jelöléssel a szervezethez fűződő – szállodai kontextushoz illesztett - lojalitási itemek tartoznak (a1-a6), amelyek a következőek:

- *A szállodában sokkal több mindenről gondoskodom, mint amennyi a kötelességem lenne – még akkor is, ha erre senki nem kér meg. (a1)*
- *Elutasítottam magasabb jövedelmet biztosító állásajánlato(ka)t, azért hogy a jelenlegi szállodámnál maradhassak (vagy így tennék, ha kapnék egy ilyen ajánlatot). (a2)*
- *Szabadidőmben is hordok/használok szállodai logós tárgyakat, pl. baseball-sapka, esernyő, kulcstartó, stb. (vagy hordanék, ha lenne). (a3)*
- *Alap esetben nem panaszkodom az engem negatívan érintő változások kapcsán sem. (a4)*
- *Megvédem a szállodát, amikor a többi dolgozó kritizálja azt. (a5)*
- *Barátaimnak is pozitív dolgokat mesélek a szállodáról. (a6)*

A 6. ábrán szereplő „corrected item-total correlation” számítás szerint a **LoytoOrg** látens változó Cronbach-alfa értéke 0,647, amely további item törlésével sem lenne érdemben javítható. A látens változó az itemek ismeretének tükrében elfogadható. Az „item-rest correlation”, vagyis a teljes skálához való illeszkedés vizsgálatakor megállapítható, hogy a1 problémás lehet (0,3 alatti érték), a3 hatéreseti érték a problémás és elfogadható item-kategória között; a2 és a4 elfogadható; a5 és a6 pedig erős értékek. **LoytoOrg** látens változó Cronbach-alfa értéke a következő:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	4.81	1.07	0.647

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
a1	5.16	1.79	0.278	0.640
a2	4.50	2.00	0.418	0.589
a3	3.69	2.18	0.296	0.646
a4	4.31	1.70	0.306	0.629
a5	5.49	1.43	0.547	0.557
a6	5.68	1.46	0.518	0.564

Forrás: jamovi (2026)

Megállapítható, hogy az első számú látens változó **LoytoOrg** Cronbach-alfa értéke **0,647** a1-től a6-ig terjedő itemek mentén. A szervezeti lojalitás skála Cronbach-alfa értéke tehát 0,647, amely feltáró kutatás esetében elfogadható belső konzisztenciát jelez (Hair et. al, 2019). Az „item–total" korrelációk alapján az a1 és a3 itemek gyengébben illeszkednek a skálához, ugyanakkor egyik item elhagyása sem eredményez érdemi javulást a Cronbach-alfa értékében. Ennek megfelelően a skála eredeti formájában került megtartásra, követve ezáltal az eredeti Meschke-féle modell logikáját.

Az egyéb kategóriába sorolt itemek fent megnevezett látens változókba való bevonása kísérleti jelleggel megtörtént annak érdekében, hogy egyértelműen kijelenthető legyen, vajon a látens változók megbízhatósága tovább növelhető-e új tételek bevonásával. A szervezethez való lojalitás (**LoytoOrg**) esetében az egyébként logikailag passzoló item *(„A szálloda ügyeibe nem folyok bele…"*) bevonása jelentős mértékben rontotta a skála megbízhatóságát (Cronbach-alfa = 0,513), továbbá negatív „item–total korrelációt" mutatott (r = –0,202), ami a skála többi elemével való ellentétes irányú kapcsolatot jelez. Bár a statisztikai számítás alapján a tétel fordított kódolása elméletileg indokolható lenne, tartalmi szempontból az item nem a lojalitás ellentétes pólusát, hanem inkább a szervezeti bevonódás hiányát ragadja meg, így annak integrálása nem lenne logikailag megalapozottnak tekinthető.

20. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a második látens változó esetében

- részleghez való lojalitás

2. látens változó: **LoytoWGr** = részleghez való lojalitás
Konklúzió: Cronbach-alfa = **0,657**

LoytoWGr jelöléssel a munkacsoporthoz, szállodai viszonylatban az adott részleghez fűződő lojalitási szint mérhető a következő itemek segítségével (b1-b6):

- *Megvédem a részlegem álláspontját, ha igazságtalanul kritizálják. (b1)*
- *Egyetértek a részlegemen belüli döntésekkel. (b2)*
- *Aktívan kiveszem a részemet a részlegem munkájából. (b3)*
- *Számomra nem tetsző feladatokat is elvállalok függetlenül attól, hogy a részlegem megkér-e rá, vagy sem. (b4)*
- *Törekszem a részlegem presztízsének és státuszának javítására. (b5)*
- *Részlegemet ért kritika ellen vagyok. (b6)*

A „corrected item-total correlation" szerint a **LoytoWGr** látens változó Cronbach-alfa értéke 0,593-as értéket ad. Az érték a gyenge minősítése miatt tovább vizsgálandó (gyenge és elfogadható kategória közötti határesetet képez). LoytoWorkGr látens változó Cronbach-alfa értéke a következő eredményt adta:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	5.78	0.806	0.593

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
b1	6.28	1.255	0.367	0.535
b2	5.30	1.574	0.389	0.520
b3	6.45	0.868	0.356	0.554
b4	4.81	1.904	0.231	0.618
b5	6.33	1.038	0.550	0.484
b6	5.53	1.522	0.252	0.583

Forrás: jamovi (2026)

Az „item-rest correlation", vagyis a teljes skálához való illeszkedés során b4 és b6 item problémás lehet (0,3 alatti érték), b1 és b2 és b3 elfogadható, b5 erős érték. A tisztított skála b4

és b6 itemek elhagyásával **LoytoWorkGr** látens változó esetében 0,657-es Cronbach-alfa, vagyis elfogadható értéket ad. LoytoWorkGr látens változó Cronbach-alfa értéke tisztított skála esetében pedig a lentiek szerint alakult:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	6.09	0.851	0.657

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
b1	6.28	1.255	0.442	0.585
b2	5.30	1.574	0.469	0.590
b3	6.45	0.868	0.342	0.650
b5	6.33	1.038	0.566	0.517

Forrás: jamovi (2026)

A **LoytoWorkGr** Cronbach-alfa értéke **0,657** (b1, b2, b3, b5 item-tartalommal), ezáltal elfogadható.

A részleglojalitás skála Cronbach-alfa értéke az eredeti hat item esetében 0,593 volt, amely gyenge belső konzisztenciát jelez. Az „item–total" korrelációk alapján a b4 és b6 tételek alacsony illeszkedést mutattak a skálához. Ezen tételek elhagyását követően a Cronbach-alfa értéke 0,657-re emelkedett, amely már elfogadható megbízhatóságot jelez. A módosított skála így négy item alapján került meghatározásra. A b4 és b6 tételek elhagyása nemcsak statisztikai, hanem tartalmi szempontból is indokoltnak tekinthető, mivel ezen állítások inkább a normakövetéshez („nem tetsző feladatok elvállalása" a kötelezettség-vállaláshoz, és nem tisztán a lojalitáshoz köthető) és csoportnyomáshoz (bárminemű kritika ellen véleményt formálni sem minden esetben tisztán lojalitás kérdése), mintsem a klasszikus értelemben vett lojalitáshoz kapcsolódtak. Jelen esetben a kapott eredmények tükrében a statisztikai elemzésnek köszönhetően a modell javítása történt két item elhagyásával.

21. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a harmadik látens változó esetében – vezetőhöz/közvetlen feletteshez való lojalitás

3. látens változó: **LoytoSup** = feletteshez való lojalitás
Konklúzió: Cronbach-alfa = **0,729**

LoytoSup látens változó a közvetlen feletteshez, supervisor-hoz fűződő lojalitási szintre enged következtetni, ez a következő indikátorok vizsgálata mentén lehetséges (c1-c7):

- *Egyetértek a felettesem szakmai nézeteivel. (c1)*
- *Kollégáimnak vagy barátaimnak említeni szoktam a felettesem erősségeit. (c2)*
- *Minden tőlem telhetőt megteszek, hogy a felettesem által adott feladatokat elvégezzem. (c3)*
- *Minden kérdéskörnél a felettesem utasításaihoz tartom magam. (c4)*
- *Amikor a felettesem hibázik, akkor is én vállalom a felelősséget. (c5)*
- *Ha valaki a felettesemről rossz véleményt nyilvánít ki, akkor aktívan megvédem felettesemet. (c6)*
- *Feladataimat olyan lelkiismeretesen végzem el, hogy felettesemnek ne legyen rá gondja. (c7)*

A „corrected item-total correlation" alapján a **LoytoSup** látens változó Cronbach-alfa értéke 0,717. A kapott érték a c7 item elhagyásával viszont még tovább erősíthető (0,729). Az „item-rest correlation", vagyis a teljes skálához való illeszkedés szerint c7 item problémás lehet (0,3 alatti érték), c2 és c3 és c4 és c5 itemek elfogadhatóak, míg c1 és c6 itemek erős értékek.

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	5.57	0.894	0.717

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
c1	5.54	1.534	0.651	0.623
c2	4.79	1.790	0.460	0.678
c3	6.65	0.717	0.316	0.713
c4	5.82	1.436	0.443	0.681
c5	4.09	2.075	0.386	0.713
c6	5.64	1.311	0.654	0.633
c7	6.49	0.968	0.185	0.729

Forrás: jamovi (2026)

LoytoSup látens változó Cronbach-alfa értéke a fenti eredményt adta. A tisztított skála c7 gyenge item elhagyásával **LoytoSup** látens változó esetében 0,729-es Cronbach-alfát, vagyis jó minősítésű értéket eredményez. Tisztított skála esetében **LoytoSup** látens változó Cronbach-alfa értéke a következő eredményt adja:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	5.42	1.00	0.729

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
c1	5.54	1.534	0.670	0.628
c2	4.79	1.790	0.470	0.692
c3	6.65	0.717	0.259	0.740
c4	5.82	1.436	0.429	0.701
c5	4.09	2.075	0.402	0.729
c6	5.64	1.311	0.661	0.642

Forrás: jamovi (2026)

A tovább tisztított skála sorrendben c7, c3, c5 és c4 itemek elhagyásával **LoytoSup** látens változó esetében Cronbach-alfa = 0,76 értéket ad, de ez a nagyobb volumenű tisztítás a lentebb vázolt okból kifolyólag nem indokolt. A **LoytoSup** látens változó Cronbach-alfa véglegesen elfogadott értéke **0,729** (c1-c6 itemek tükrében).

A feletteshez való lojalitás skála Cronbach-alfa értéke eredetileg 0,717-es eredményt adott; amely megfelelő, jó minősítésű belső konzisztenciát jelez (Hair et. al, 2019). Az item–total korrelációk alapján a c7 tétel alacsony illeszkedést mutatott (0,185), ezért annak elhagyása indokoltnak bizonyult. A módosított skála Cronbach-alfa értéke 0,729-re emelkedett. További itemek (c3, c5 majd c4) elhagyásával ugyan statisztikailag növelhető lenne a megbízhatóság, azonban a skála tartalmi érvényességének megőrzése érdekében ezek megtartása indokolt. A döntés során kiemelt szempont volt, hogy a lojalitás nem csupán attitűdbeli (c1, c2 és c6), hanem viselkedéses dimenziókat (c3, c4 és c5) is magában foglal (Meyer & Allen, 1991), ezért a skála túlzott, Cronbach-alfa értéket maximalizáló redukciója kerülendő.

22. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat a negyedik látens változó esetében – szervezeti elkötelezettség

4. látens változó: **OrgComm** = szállodai szervezeti elkötelezettség
Konklúzió: Cronbach-alfa = **0,775**

OrgComm látens változó, mint szervezeti elkötelezettség a következő indikátorokat tartalmazza (d1-d8):

- *Anyagi szempontból megengedhetném magamnak, hogy elhagyjam a szállodát. (d1)*
- *Ha most el kellene hagynom a szállodát, a munkahelyi alternatívák hiánya miatt ez komoly probléma lenne számomra. (d2)*
- *Még akkor is, ha saját magam akarnám a szállodát elhagyni, jelenleg nagyon nehezemre esne. (d3)*
- *Úgy gondolom, hogy jelenleg elegendő alternatívám lenne, ha el akarnám hagyni a szállodát. (d4)*
- *Ha úgy döntenék, hogy munkahelyet váltanék, akkor ez túl sok mindent felkavarna az életemben. (d5)*
- *A szállodánál maradás jelenleg szükség kérdése is, valamint a saját vágyam is. (d6)*
- *Az egyik legfontosabb ok, ami miatt a jelenlegi szállodámnál dolgozom, hogy egy másik szálloda nem tudná számomra a jelenlegi előnyöket biztosítani (pl. teljes munkaidőmben bejelentett állás, rugalmas munkaidő, stb.). (d7)*
- *Ha lehetséges lenne, akkor egész életemben egyetlen szállodánál dolgoznék (és nem váltanék munkahelyet). (d8)*

A „corrected item-total correlation” szerint az **OrgComm** látens változó Cronbach-alfa értéke 0,775, amely d7 elhagyásával 0,782-es értékre emelhető.

Az „item-rest correlation”, vagyis a teljes skálához való illeszkedés szerint ebben az esetben nincs problémás item; d1 és d4 és d7 itemek elfogadhatóak, d2 és d3 és d5 és d6 itemek pedig erős értékek. Tisztított skála d7 és d1 elhagyásával **OrgComm** látens változó esetében 0,784-es Cronbach-alfa, azonban az eredeti Cronbach-alfa értékhez képest csupán minimális emelkedés kieszközölhető releváns item-ek elhagyásával (munkahelyi alternatívák észlelése, a maradás közgazdasági értelemben vett költsége és a váltással járó előnyök elvesztése).

Az **OrgComm** látens változó érintetlenül marad Cronbach-alfa = **0,775** értékkel (d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8) és jó minősítéssel. OrgComm látens változó Cronbach-alfa értéke a következőképpen határozható meg:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	3.90	1.23	0.775

[3]

Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped Cronbach α
d1	3.84	2.01	0.337	0.775
d2	3.27	2.06	0.618	0.726
d3	4.72	1.96	0.565	0.736
d4	3.06	1.81	0.429	0.759
d5	3.77	2.04	0.692	0.712
d6	4.82	1.74	0.536	0.743
d7	3.79	2.14	0.307	0.782
d8	3.95	2.01	0.373	0.769

Forrás: jamovi (2026)

A szállodai szervezeti elkötelezettség skála Cronbach-alfa értéke 0,775 volt, amely jó belső konzisztenciát jelez. Az „item–total" korrelációk alapján valamennyi tétel megfelelően illeszkedik a skálához, így azok megtartása indokolt. Bár egyes tételek elhagyása minimális mértékben növelné a Cronbach-alfa értékét, a konstrukció tartalmi teljességének megőrzése érdekében a teljes skála alkalmazása mellett indokolt dönteni. A szervezeti elkötelezettség – különösen annak folytonossági dimenziója – a maradás költségeinek és alternatíváinak észlelésére épül (Meyer & Allen, 1991), ezért ezen dimenziókat mérő tételek megtartása elméletileg megalapozottan indokolt. Vagyis ez a látens változó az eredeti kutatási modellt követvén, változatlanul szerepel a továbbiakban.

Teszt jelleggel ennél a látens változónál is beemelésre került a logikai ívet követve plusz tétel: a szállodai szervezeti elkötelezettség (**OrgComm**) esetében az i8 tétel (*„…kész vagyok erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy az adott szállodánál maradhassak"*) bevonása csupán minimális mértékben növelte a Cronbach-alfa értékét (0,775-ről 0,778-ra emelkedett), miközben az „item–total korreláció" határesetnek bizonyult (r = 0,313). Tartalmi szempontból a tétel inkább a maradási szándék és motiváció dimenzióját tükrözi, míg a vizsgált konstrukció a folytonossági elkötelezettségre, azaz a kilépés költségeire és az alternatívák hiányára épül – ezért a végső skálaképzés során nem játszott releváns szerepet.

23. melléklet: Megbízhatósági vizsgálat az ötödik látens változó esetében – munkahelyi leterheltség

5. látens változó: **WorkOv** = munkahelyi leterheltség
Konklúzió: Cronbach-alfa = **0,767**

Az utolsóként részletezett változó, a **WorkOv** látens változó mint munkahelyi leterheltség a lenti indikátorok mentén mérhető (h1-h6):

- *Munkában a határidők miatti nyomás gyorsan leterhel. (h1)*
- *Amint reggel felébredek, rögtön a munkahelyi gondok jutnak eszembe. (h2)*
- *Ahogy hazaérek, gyorsan el tudok lazulni és el tudom felejteni a munkámat. (h3)*
- *A hozzám közelálló emberek szerint túl sok áldozatot hozok a munkahelyemért. (h4)*
- *A munkát csak ritkán tudom kiverni a fejemből, mindig csak a munkafeladataimon gondolkodom. (h5)*
- *Ha halasztom azon munkahelyi teendőmet, amit el kellett volna intéznem, gyakran rosszul érzem magam miatta. (h6)*

A „corrected item-total correlation" alapján a **WorkOv** látens változó Cronbach-alfa értéke 0,747, amely h1 és h6 item-ek törlésével tovább erősíthető. Az „item-rest correlation", vagyis a teljes skálához való illeszkedés szerint h6 item problémás lehet (0,3 alatti érték), h1 határeset, h4 elfogadható, h2 és h3 és h5 pedig erős értékek.

A tisztított skála első körben csupán h6 elhagyásával **WorkOv** esetében Cronbach-alfa = 0,767 értéket, vagyis jó kategóriájú eredményt ad (már stabil és tartalmilag erős kategória).

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	3.72	1.26	0.747

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
h1	3.26	1.77	0.317	0.753
h2	2.98	2.01	0.630	0.667
h3	3.62	2.03	0.566	0.686
h4	4.62	1.85	0.480	0.712
h5	3.03	1.88	0.670	0.657
h6	4.80	1.84	0.262	0.767

Forrás: jamovi (2026)

WorkOv látens változó Cronbach-alfa értéke a fenti táblázat szerint alakult. A továbbiakban tisztított skála h1 item elhagyásával **WorkOv** látens változó esetében Cronbach-alfa = 0,79, vagyis jó, közelít a nagyon jó megjelölésű kategóriához. A számítás eredményeként a **WorkOv** látens változó végleges Cronbach-alfa értéke **0,767** lesz (h1-h5 itemek tükrében). WorkOv látens változó Cronbach-alfa értéke tisztított skála esetében a következő eredménnyel zárult:

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach α
scale	3.50	1.37	0.767

[3]

Item Reliability Statistics

				If item dropped
	Mean	SD	Item-rest correlation	Cronbach α
h1	3.26	1.77	0.324	0.790
h2	2.98	2.01	0.633	0.689
h3	3.62	2.03	0.589	0.706
h4	4.62	1.85	0.500	0.737
h5	3.03	1.88	0.650	0.685

Forrás: jamovi (2026)

A munkahelyi leterheltség skála Cronbach-alfa értéke 0,747, amely változatlan feltételek mellett már megfelelő belső konzisztenciát jelez. Az „item–total korrelációk" alapján a h6 tétel alacsony illeszkedést mutatott (0,262), ezért annak elhagyása indokoltnak bizonyult. A módosított skála megbízhatósága némileg javult (0,767). A h1 tétel ugyan alacsonyabb korrelációt mutat, azonban a munkahelyi időnyomás mint a leterheltség egyik alapvető dimenziója miatt megtartása indokolt.

A munkahelyi leterheltség a szolgáltató szektorban, különösen a szállodaiparban, elsősorban időnyomás, fokozott pszichés igénybevétel és folyamatos mentális jelenlét formájában jelenik meg, amelyek a munkavállalói bevonódás és a kiégés alakulásán keresztül hatnak a munkavállalói attitűdökre (Karatepe, 2013; Bakker & Demerouti, 2007), ezért a h1, mint a munkahelyi leterheltség klasszikus indikátorának – határidők miatti nyomás – eltávolítása a szakirodalmi háttér ismeretében sem javasolt.

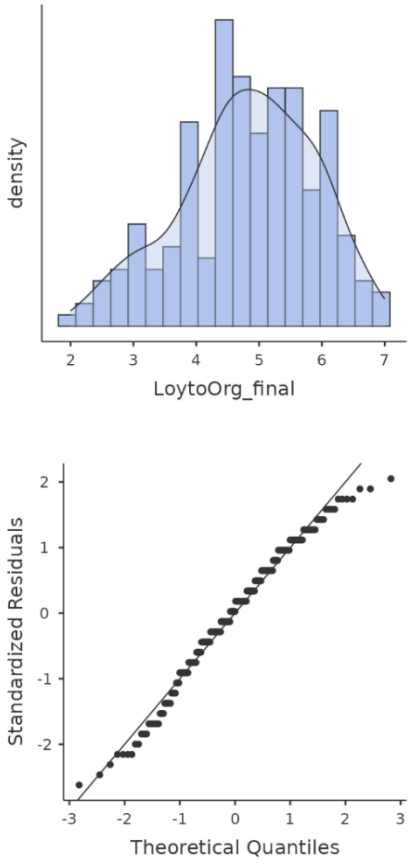
24. melléklet: Végleges skálák leíró statisztikai mutatói

Descriptives

	LoytoOrg_final	LoytoWorkGr_final	LoytoSup_final	OrgComm_final	WorkOv_final
N	211	211	211	211	211
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.81	6.09	5.18	3.93	3.50
Median	4.83	6.25	5.20	4.00	3.40
Standard deviation	1.07	0.851	1.16	1.34	1.37
Minimum	2.00	3.25	1.00	1.00	1.00
Maximum	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Skewness	−0.360	−1.04	−0.705	0.0708	0.283
Std. error skewness	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167
Kurtosis	−0.364	0.704	0.937	−0.512	−0.342
Std. error kurtosis	0.333	0.333	0.333	0.333	0.333

Forrás: jamovi (2026)

25. melléklet: LoytoOrg_final skála hisztogramja és a Q–Q plot



Forrás: jamovi (2026)

26. melléklet: Student-féle t-próba eredménye a végleges skálák esetében

Group Descriptives

	Group	N	Mean	Median	SD	SE
LoytoOrg_final	2	50	5.15	5.25	1.068	0.151
	1	161	4.70	4.83	1.052	0.0829
LoytoWorkGr_final	2	50	6.19	6.50	0.760	0.108
	1	161	6.06	6.25	0.877	0.0691
LoytoSup_final	2	50	5.15	5.20	1.007	0.142
	1	161	5.18	5.20	1.201	0.0947
OrgComm_final	2	50	3.98	4.00	1.312	0.186
	1	161	3.92	3.83	1.356	0.1069
WorkOv_final	2	50	3.97	3.70	1.387	0.196
	1	161	3.36	3.40	1.343	0.1058

Forrás: jamovi (2026)

*27. melléklet: Félig strukturált **General Manager interjú** vázlata*
(kérdésenként indoklással és szakirodalmi hivatkozással)

1. Bevezető kérdés: cél a vezető szakmai pályafutásával kapcsolatos, kutatás – téma: elkötelezettség és lojalitás - szempontjából releváns információk feltárása
„Foglalja össze kérem a szakmai pályafutásának főbb lépéseit, General Manager-ként szerzett eddigi tapasztalatait összességében! Karrierútja során hol találkozott és mivel összefüggésben tartotta fontosnak ezeket a fogalmakat?”
Indoklás: A vezetői pályaút és a szervezet kontextusa kiemelt szerepet kap a válságkezelési kutatásokban (Giousmpasoglou et al., 2021).

2. A válságokkal kapcsolatos korábbi vezetői tapasztalatok összegyűjtése, konzekvencia levonása
„Van-e tapasztalata GM-ként válsághelyzet (pl. COVID, pénzügyi válság) kezelésében? Igen válasz esetén kérem, hogy foglalja össze nekem összességében a szállodát és részleteiben a dolgozói kört érintő tapasztalatokat, esetleges jó gyakorlatokat!”
Indoklás: A korábbi válságtapasztalatok formálják a vezetői döntéseket és reakciókat (Wenzel et al., 2021).

3. A COVID–19/egyéb válsághelyzet hatása a vezetői szerepre

„Hogyan változott meg vezetői szerepe és attitűdje a COVID–19, vagy egyéb gazdasági válsághelyzet (pl. háborús helyzet) időszakában? Mely tényezők és szempontok váltak fontossá a békeidőkhöz képest, s mely korábbi sikertényezők kerültek háttérbe?”
Indoklás: A GM-ek szerepe válsághelyzetben jelentősen átalakul (Giousmpasoglou et al., 2021).

4. Döntéshozatali és krízismenedzsment tapasztalatok
„Milyen, alkalmazottakkal kapcsolatos vezetői döntések bizonyultak a leghatékonyabbnak a válság alatt? Volt-e stratégiai döntéshozatalt tekintve különbség meghatározva a frontvonalbeli és a háttérben dolgozók között?”
Indoklás: A krízismenedzsment a turizmus egyik legtöbbet kutatott menedzsmentterülete (Ritchie & Jiang, 2019).

5. A válság hatása a humánerőforrás-menedzsmentre
„Hogyan változott meg a HR-gyakorlat a válság hatására (kommunikáció, beosztás, biztonság, motiváció)?”
Indoklás: A HR-terület volt a legérzékenyebb COVID idején (Baum et al., 2020), illetve bárminemű gazdasági válsághelyzet esetén mélyen érintett szakterületnek minősül.

6. Lojalitással, elkötelezettséggel kapcsolatos észlelések válság alatt
„Mi változott/változik meg leginkább a dolgozók lojalitásában, elkötelezettségében adott válsághelyzet során? Megfigyelhető-e különbség az operatív és nem operatív dolgozók, illetve a különböző generációt képviselő kollégák között?”
Indoklás: Válság idején a lojalitás mértéke és iránya változik, a pszichológiai „szerződés” sérül (Meyer & Allen, 1991; Restubog et al., 2020).

7. A vezető szerepe a lojalitás kialakításában
„Milyen vezetői gyakorlatokat tart a leghatékonyabbnak a lojalitás fejlesztésében?”
Indoklás: A vezetői stílus közvetlenül hat a lojalitásra, elkötelezettségre és OCB-re (Podsakoff et al., 2000; King, 2010).

8. Jó gyakorlatok a lojális munkaerő megtartására
„Milyen konkrét intézkedéseket vagy jó gyakorlatokat vezetett be az elkötelezettség és a lojalitás erősítésére?”

Indoklás: A lojalitásmenedzsment a munkahelyi teljesítmény növelése érdekében a munkafolyamatokra is hatással van (Karatepe, 2013).

9. Különbségek a front office és back office terület szállodai dolgozóinak lojalitásában
„Tapasztal-e jelenleg eltérést az operatív és nem operatív dolgozók lojalitási szintjében?"
Indoklás: A munkakörök közötti lojalitáskülönbségek szállodai kutatásokban is megjelennek (Deery & Jago, 2015).

10. Záró kérdéskör: a lojalitás jövője magyarországi ötcsillagos szállodákban
„Mit gondol, milyen irányba változik a dolgozói lojalitás a következő években? Kérem, indokolja válaszát megfigyelései és tapasztalatai alapján!"
Indoklás: A jövőkép vizsgálata alapvető része a turizmus-reziliencia kutatásoknak (Nyaupane et al., 2020).

28. melléklet: Félig strukturált ***„régi" szállodai dolgozó interjú*** *vázlata*

(kérdésenként szakirodalmi hivatkozással)

1. Nyitó kérdés: onboarding-élmény és a lojalitás korai szakaszának feltárása
„Meséljen röviden arról, hogyan élte meg a szállodába történő belépést, és milyen volt az első néhány hét/hónap munkatapasztalata!"
(Stockland et al., 2023; Vasquez, 2014)

2. Megtartást támogató tényezők azonosítása
„Mely tényezők járulnak hozzá leginkább ahhoz, hogy jelenleg is az adott szállodában dolgozzon?"
(Vasquez, 2014; Dogonyaro, 2021; Sigala et al., 2023)

3. Vezetői támogatás és kommunikáció lojalitásra gyakorolt hatása
„Hogyan jellemezné a vezetés, különösen a közvetlen felettese kommunikációját? Szakmai támogatását?
(Eisenberger et al., 1986; Stockland et al., 2023)

4. Válsághelyzetek (COVID, gazdasági válság) hatása a munkavégzésre és lojalitásra
„Milyen változásokat tapasztalt a munkájában a közelmúlt válságainak (COVID, gazdasági

helyzet) ideje alatt, ezek a változások hogyan hatottak Önre?" Tapasztalt-e változást magában a szervezeti működésben?
(Giousmpasoglou et al., 2021; Dogonyaro, 2021)

5. Szervezeti igazságosság és lojalitás kapcsolata
„Mennyire érzi megfelelőnek a munkakörülményeket? Mennyire érzi korrektnek az előrelépési lehetőségeket? Mennyire érzi igazságosnak a javadalmazási rendszert? Volt olyan helyzetre és ezzel kapcsolatos vezetői döntéshozatalra példa, amely különösen befolyásolta az elégedettségét?"
(Colquitt et al., 2013; Vasquez, 2014)

6. Képzés, tanulás és karrierfejlődés hatása a megtartásra
„Mit gondol alapvetően a szálloda képzési rendszeréről? Milyen szerepet játszanak a képzési és fejlődési lehetőségek abban, hogy hosszú távon elkötelezett maradjon jelenlegi munkahelyén?"
(Karatepe, 2013; Stockland et al., 2023; Sigala et al., 2023)

7. Szolgálati idő és generációs különbségek feltárása
„Tapasztal-e bárminemű különbséget lojalitás szempontjából a régóta szállodában dolgozó, illetve az új kollégák között? Tapasztal-e különbséget az eltérő generációk lojalitásában, elkötelezettségében, hozzáállásában?"
(Gursoy et al., 2008; Solnet & Hood, 2008)

8. Konkrét megtartási gyakorlatok hatékonysága
„Mely juttatások vagy munkaszervezési megoldások vannak Önre hatással annak érdekében, hogy a jelenlegi munkahelyén maradjon? Bárminemű változás hogyan hatna jelenlegi helyzetére?"
(Dogonyaro, 2021)

9. Fluktuációs szándék és döntési mechanizmusok feltárása
„Megfordult-e valaha a fejében, hogy elhagyja a szállodát? Mi befolyásolta a döntést akkoriban a jelenlegi munkahelyén való maradás érdekében?"
(Vasquez, 2014; Guest et al., 2006)

10. Záró kérdéskör: lojalitásfejlesztésre vonatkozó javaslatok — gyakorlati betekintés

„Mit javasolna a vezetésnek az elkötelezettség erősítése és a megtartás javítása érdekében?” (Stockland et al., 2023)

*29. melléklet: Félig strukturált **„új" szállodai dolgozó** interjú vázlata*

(kérdésenként szakirodalmi hivatkozással)

1. Nyitó kérdés: onboarding-élmény és a lojalitás korai szakaszának feltárása

„Meséljen röviden arról, hogyan élte meg a szállodába történő belépést, és milyen volt az első néhány hét/hónap munkatapasztalata!"

(Stockland et al., 2023; Vasquez, 2014)

2. Megtartást támogató tényezők azonosítása

„Mely tényezők járulnak hozzá leginkább ahhoz, hogy jelenleg is az adott szállodában dolgozzon?"

(Vasquez, 2014; Dogonyaro, 2021; Sigala et al., 2023)

3. Vezetői támogatás és kommunikáció lojalitásra gyakorolt hatása

„Hogyan jellemezné a vezetés, különösen a közvetlen felettese kommunikációját? Szakmai támogatását?

(Eisenberger et al., 1986; Stockland et al., 2023)

4. Válsághelyzetek (pl. gazdasági válság) hatása a munkavégzésre és lojalitásra

„Milyen változásokat tapasztalt a munkában a közelmúlt válságainak (pl. bizonytalan gazdasági helyzet) ideje alatt, ezek a változások hogyan hatottak Önre?" Tapasztalt-e változást magában a szervezeti működésben?

(Giousmpasoglou et al., 2021; Dogonyaro, 2021)

5. Szervezeti igazságosság és lojalitás kapcsolata

„Mennyire érzi megfelelőnek a munkakörülményeket? Mennyire érzi korrektnek az előrelépési lehetőségeket? Mennyire érzi igazságosnak a javadalmazási rendszert? Volt olyan helyzetre és ezzel kapcsolatos vezetői döntéshozatalra példa, amely különösen befolyásolta az elégedettségét?"

(Colquitt et al., 2013; Vasquez, 2014)

6. Képzés, tanulás és karrierfejlődés hatása a megtartásra

„Mit gondol alapvetően a szálloda képzési rendszeréről? Milyen szerepet játszanak a képzési és fejlődési lehetőségek abban, hogy hosszú távon elkötelezett maradjon jelenlegi munkahelyén?”

(Karatepe, 2013; Stockland et al., 2023; Sigala et al., 2023)

7. Szolgálati idő és generációs különbségek feltárása

„Tapasztal-e bárminemű különbséget lojalitás szempontjából a régóta szállodában dolgozó, illetve az új kollégák között? Tapasztal-e különbséget az eltérő generációk lojalitásában, elkötelezettségében, hozzáállásában?”

(Gursoy et al., 2008; Solnet & Hood, 2008)

8. Konkrét megtartási gyakorlatok hatékonysága

„Mely juttatások vagy munkaszervezési megoldások vannak Önre hatással annak érdekében, hogy a jelenlegi munkahelyén maradjon? Bárminemű változás hogyan hatna jelenlegi helyzetére?”

(Dogonyaro, 2021)

9. Fluktuációs szándék és döntési mechanizmusok feltárása

„Megfordult-e valaha a fejében, hogy elhagyja a szállodát? Mi befolyásolta a döntést akkoriban a munkahelyen való maradás érdekében?”

(Vasquez, 2014; Guest et al., 2006)

10. Záró kérdéskör: lojalitásfejlesztésre vonatkozó javaslatok — gyakorlati betekintés

„Mit javasolna a vezetésnek az elkötelezettség erősítése és a megtartás javítása érdekében?”

(Stockland et al., 2023)

*30. melléklet: Az első vizsgált szálloda (**Hotel_1**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_1 kvalitatív esettanulmány egy vidéki wellness profilú szállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás kialakulását és működését vezetői és munkavállalói perspektívából. Az eset sajátossága, hogy a három interjúalany – egy General Manager, egy hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló és egy új belépő – egymást kiegészítő módon jeleníti meg a lojalitás különböző dimenzióit, ezáltal lehetőséget teremtve a jelenség többszintű értelmezésére.

A lojalitást meghatározó főbb tényezők

Az interjúk alapján a dolgozói lojalitás a vizsgált szervezetben nem egységes attitűdként jelenik meg, hanem több, egymással szoros kölcsönhatásban álló dimenzió mentén értelmezhető. A lojalitás egyrészt szervezeti kötődésként jelenik meg, amely a munkakörnyezet minőségéhez, a szervezet presztízséhez és működési stabilitásához kapcsolódik, másrészt erőteljesen kötődik a közvetlen vezető személyéhez és a munkacsoporton belüli kapcsolatokhoz. Ez az eredmény kvalitatív módon alátámasztja a *H1* hipotézist, és rámutat arra, hogy e dimenziók a gyakorlatban nem elkülönülten, hanem egymással kölcsönhatásban működnek.

Az elemzés alapján a lojalitás egyik legmeghatározóbb tényezőjeként a vezetői attitűd jelenik meg. Mindhárom szervezeti szinten visszatérő elem a vezetői empátia, a támogatás, a bevonás és a bizalom szerepe, amelyek együttesen olyan vezetői működést rajzolnak ki, amely túlmutat a formális irányítási szerepen, és a kapcsolati minőségre épül. Ez az eredmény összhangban áll a transzformációs vezetés elméletével és a vezető–beosztott kapcsolat minőségét vizsgáló megközelítésekkel („Leader–Member Exchange", LMX), amelyek szerint a vezető és a munkavállaló közötti kapcsolat minősége meghatározó szerepet játszik a szervezeti elköteleződés alakulásában. (Bass, 1985; Graen & Uhl-Bien, 1995).

A vezetői perspektíva a lojalitást elsősorban szervezeti működőképességi tényezőként értelmezi. A lojalitás ebben a formában a csapatmunka hatékonyságához, a szolgáltatás minőségéhez, valamint a gazdasági eredményességhez kapcsolódik. Kiemelt szerepet kapnak a hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkatársak, akik nemcsak tapasztalatukkal, hanem a szervezeti működés informális aspektusainak ismeretével is hozzájárulnak a stabilitáshoz. Ez az értelmezés összhangban áll a társas csere elméletével, amely szerint a tartós szervezeti kapcsolatok kölcsönös bizalomra és ismétlődő interakciókra épülnek. (Blau, 1964).

A szervezeti működés minősége szintén meghatározó tényezőként jelenik meg, különösen a működés strukturáltsága, a folyamatok egyértelműsége és a felelősségi körök tisztasága révén. A jól szervezett működés nemcsak a hatékonyságot növeli, hanem

biztonságérzetet is nyújt a munkavállalók számára, amely közvetetten erősíti a szervezeti kötődést. A kvalitatív adatok alapján a lojalitás ebben az értelemben nem kizárólag érzelmi, hanem kognitív alapokon is nyugszik.

A közösségi dimenzió, különösen a csapatkohézió, szintén kiemelkedő jelentőséggel bír. Az interjúalanyok tapasztalatai szerint az egymást támogató munkakörnyezet, a rugalmasság és a kölcsönös segítségnyújtás olyan érzelmi kötődést hoz létre, amely jelentősen hozzájárul a lojalitás fennmaradásához. Ez az eredmény alátámasztja az affektív elköteleződés szerepét hangsúlyozó megközelítéseket (Meyer & Allen, 1991). A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás egyik legfontosabb szervezőelve a relációs minőségként ragadható meg. A vezetői jelenlét, az emberközeli működés, az elismerés és a személyre szabott figyelem mindhárom interjúban visszatérő elemként jelenik meg, ami arra utal, hogy a lojalitás elsősorban nem formális ösztönzők, hanem a mindennapi interakciók minősége mentén alakul. Ez az eredmény összhangban áll a munkavállalói bevonódás elméletével (Kahn, 1990). A fejlődési és karrierlehetőségek szintén fontos szerepet játszanak a lojalitás alakulásában. A szervezeten belüli előrelépési lehetőségek, a képzési programok és a mentorálás jelenléte hosszabb távon erősíti az elköteleződést, mivel a munkavállalók képesek saját fejlődésüket a szervezeten belül értelmezni. Ez a jelenség összhangban áll a pszichológiai szerződés elméletével, amely szerint a fejlődési lehetőségek biztosítása kulcsszerepet játszik az elköteleződés fenntartásában (Rousseau, 1995).

A hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló perspektívája a lojalitás folyamatjellegére világít rá. A szervezeti kötődés már a belépés korai szakaszában kialakul, ahol a támogató környezet, a pozitív visszajelzések és a sikeres beilleszkedés meghatározó szerepet játszanak. Az onboarding ebben az értelmezésben nem csupán operatív betanításként jelenik meg, hanem a szervezeti identifikáció elsődleges színtereként. A munkavégzéshez kapcsolódó presztízsélmény és a közösséghez tartozás érzése tovább erősíti ezt a kötődést, ami arra utal, hogy a lojalitás jelentős érzelmi és szimbolikus komponensekkel is rendelkezik.

A maradási döntések mögött komplex tényezőrendszer azonosítható. A vezetői támogatás, a fejlődési lehetőségek és a szervezeti környezet minősége mellett a szervezeten kívüli tényezők is hangsúlyosan megjelennek. A lakóhelyhez való kötődés, a munkahely fizikai közelsége és a magánélet zökkenőmentes szervezhetősége mind hozzájárulnak a lojalitás fenntartásához. Ez az eredmény kiegészíti a kvantitatív megállapításokat, mivel rámutat arra, hogy a lojalitás részben a szervezeti kontextuson kívüli tényezőkből is táplálkozik.

Az új belépő perspektívája a lojalitás korai szakaszának sajátosságait emeli ki. Ebben az esetben a kötődés alapját elsősorban a szervezeti működés strukturáltsága, az egyértelmű

folyamatok és a szakmai tanulási lehetőségek adják. A személyre szabott munkakör-kialakítás és a vezetői támogatás kulcsszerepet játszik a kezdeti bizalom kialakulásában. A pszichológiai szerződés teljesülése ebben a szakaszban elsősorban az ígéretek betartásán és az egyéni igények figyelembevételén keresztül értelmezhető, miközben a lojalitás még inkább kezdeti attitűdként, mintsem stabil elköteleződésként jelenik meg.

A lojalitás alakulásában további, kiegészítő jellegű tényezők is azonosíthatók, amelyek elsősorban a munkavállalói élményhez kapcsolódnak. Ide tartoznak a nem pénzbeli juttatások, a munkavégzés környezetének minősége, valamint a szervezet presztízse és identitása. Ezek a tényezők ugyan nem elsődleges meghatározói a lojalitásnak, azonban jelentős mértékben hozzájárulhatnak annak erősítéséhez, különösen akkor, ha a pénzügyi juttatások nem kiemelkedőek. Ez az eredmény összhangban áll Herzberg (1966) kétfaktoros elméletével.

A válsághelyzetek hatása a lojalitásra

A válsághelyzetekre vonatkozó vezetői reflexiók a lojalitás dinamikus jellegére világítanak rá. A COVID–19-időszak nemcsak gazdasági visszaesést, hanem a szektorhoz kapcsolódó bizalom megingását is eredményezte, amely hosszabb távon befolyásolta a munkavállalói attitűdöket. A bizonytalanság növekedése, a csapatkohézió részleges gyengülése és a megnövekedett munkaterhelés együttesen olyan szervezeti kontextust teremtettek, amelyben a lojalitás fenntartása nehezebbé vált.

Az interjúk alapján a válság időszaka a munkahelyi stabilitás csökkenésével és a bizalom sérülésével járt együtt. A munkavállalók egy része ebben az időszakban alternatív munkalehetőségeket keresett, ami rámutat arra, hogy a lojalitás nem tekinthető statikus attitűdnek, hanem erősen kontextusfüggő jelenség. A kvalitatív eredmények ezzel összhangban rámutatnak a leterheltség és a lojalitás közötti negatív kapcsolatra (*H3*), ugyanakkor azt is jelzik, hogy ez a kapcsolat nem közvetlenül, hanem közvetett mechanizmusokon – különösen a bizalom és a biztonságérzet sérülésén – keresztül érvényesül. Az is megfigyelhető, hogy a megfelelő vezetői és szervezeti válaszok – például a folyamatos kommunikáció, a rugalmasság és a munkavállalók támogatása – képesek voltak mérsékelni a negatív hatásokat. A válság tehát nemcsak gyengítette, hanem bizonyos esetekben újra is strukturálta a lojalitás alapjait, ami a jelenség dinamikus természetére utal.

Szerepkörök szerinti eltérések a lojalitás értelmezésében

Az elemzés egyértelműen rámutat arra, hogy a lojalitás értelmezése és megélése eltér a különböző szervezeti szinteken. A General Manager perspektívájában a lojalitás elsősorban stratégiai jelentőségű tényezőként jelenik meg, amely szorosan kapcsolódik a szervezet teljesítményéhez, stabilitásához és versenyképességéhez. Ezzel szemben a felső vezetői szinten

a lojalitás inkább a működés hatékonyságával, a csapat irányításával és a napi szervezeti folyamatokkal összefüggésben értelmezhető. A középvezetői és munkavállalói perspektívában a lojalitás elsősorban tapasztalati és érzelmi jellegű, ahol a közvetlen vezető személye, a munkakörnyezet minősége és a csapatkapcsolatok meghatározó szerepet játszanak. Ez a különbség alátámasztja, hogy a lojalitás nem egységes konstrukció, hanem a szervezeti pozíciótól függően eltérő jelentéstartalmakkal bír.

A karrierszakasz-különbségek elsősorban a lojalitás időhorizontjában és stabilitásában jelennek meg. A fiatalabb munkavállalók esetében a lojalitás kevésbé hosszú távú és erősebben függ az azonnali tapasztalatoktól, a fejlődési lehetőségektől és a munkahelyi élménytől, míg a tapasztaltabb munkavállalók stabilabb kötődést mutatnak. Ugyanakkor a kvalitatív eredmények arra is rámutatnak, hogy a megfelelő vezetői gyakorlatok képesek mérsékelni ezeket a különbségeket, ami a H5 hipotézis kvalitatív értelmezéséhez járul hozzá.

Részleges következtetések és kapcsolat a kutatási kerettel

A Hotel_1 esettanulmány eredményei alapján megállapítható, hogy a dolgozói lojalitás a vizsgált szervezetben komplex, többdimenziós jelenségként jelenik meg, amely egyaránt épül vezetői, szervezeti és egyéni tényezőkre. A vezetői attitűd, a csapatkohézió, a fejlődési lehetőségek és a relációs minőség kiemelkedő szerepe arra utal, hogy az affektív és kapcsolati dimenziók dominánsak a lojalitás kialakulásában.

Az eredmények összhangban állnak a kutatás alapfeltevéseivel és a lojalitás többdimenziós jellegére vonatkozó megközelítésekkel, ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a lojalitás dinamikusan változó konstrukció, amely érzékenyen reagál a külső környezeti hatásokra és a szervezeti működés minőségére. A szerepkörök közötti eltérések tovább erősítik azt a megállapítást, hogy a lojalitás értelmezése kontextusfüggő, és a szervezeti pozíció, valamint az egyéni tapasztalatok függvényében eltérően alakul (Meyer & Allen, 1991).

Az esettanulmány kvalitatív eredményei nemcsak megerősítik a kvantitatív elemzések során feltárt összefüggéseket, hanem feltárják azokat a mögöttes mechanizmusokat is, amelyek ezeket létrehozzák.

A kvalitatív kódolás eredményei alapján a lojalitás értelmezése több szinten differenciálódik, amely különösen a vezetői és operatív szerepkörök összevetésében válik láthatóvá. A dolgozói lojalitás szerepkörök szerint értelmezhető és összegezhető a következők szerint:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (felső vezető, operatív)	**Új belépő** (középvezető, operatív)
Lojalitás értelmezése	Stratégiai erőforrás, a működési stabilitás & üzleti teljesítmény alapja	Működési hatékonyságot támogató tényező	Személyes és kapcsolati alapú kötődés
Fő meghatározó tényezők	Szervezeti stabilitás, válságkezelés, munkaerő-megtartás	Közvetlen vezető szerepe, csapatkohézió, szakmai támogatás	Közvetlen felettes, csapatkohézió, mindennapi munkatapasztalat
Válsághelyzet értelmezése	Szervezeti szintű túlélési és alkalmazkodási kérdés	Operatív kihívás, erőforrás-gazdálkodás aktualizálása	Egyéni bizonytalanság és munkaterhelés növekedése
Lojalitást erősítő tényezők	Vezetői példamutatás, rugalmasság, hosszú távú gondolkodás	Támogató vezetői attitűd, visszajelzés, fejlődési lehetőségek	Elismerés, közösségi élmény, munkavégzés értelmessége
Lojalitást gyengítő tényezők	Ágazati bizonytalanság, munkaerő-elvándorlás	Szervezeti kommunikáció hiányosságai, túlterheltség	Egyenlőtlen munkaterhelés, igazságtalanság érzete
Időtáv és stabilitása	Hosszú távú, stratégiai szemlélet	Középtávú, feltételes stabilitás	Rövid-és középtávú, dinamikus

Forrás: saját szerkesztés

*31. melléklet: A második vizsgált szálloda (**Hotel_2**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_2 esettanulmány egy vidéki wellness profilú szállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás értelmezését és kialakulásának mechanizmusait. Az elemzés három eltérő szervezeti pozícióban dolgozó interjúalany – a General Manager, egy hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló (értékesítési terület), valamint egy új belépő (adminisztratív terület) – perspektívájának összevetésére épül. Az eltérő nézőpontok lehetővé teszik a lojalitás többdimenziós és szerepkörfüggő értelmezését, valamint a szervezeti működéshez kapcsolódó mögöttes mechanizmusok feltárását.

A lojalitás értelmezése és főbb meghatározó tényezői

A kvalitatív eredmények alapján a dolgozói lojalitás a Hotel_2 esetében nem egységes attitűdként jelenik meg, hanem eltérő jelentéstartalmakkal bír a különböző szervezeti szerepkörökben. A vezetői perspektívában a lojalitás erőteljesen normatív és identitásalapú jelenségként értelmezhető, amely a szakmai szocializáció során alakul ki, és szorosan kapcsolódik a szervezet értékeihez, kultúrájához és működéséhez. A szervezethez való kötődés ebben az értelmezésben túlmutat a racionális döntéseken, és a szervezeti identitás részévé válik.

A vezetői interjúk hangsúlyozzák a hosszú távon együtt dolgozó munkatársi közösség szerepét is, amely a szervezeti működés egyik legfontosabb stabilizáló tényezőjeként jelenik meg. A lojalitás ebben az esetben nem csupán egyéni attitűd, hanem olyan kollektív erőforrás, amely hozzájárul a működés folytonosságához és a szervezeti stabilitáshoz. Ez az eredmény megerősíti a *H1* hipotézist, és rámutat arra, hogy a szervezeti és csoportszintű lojalitás szorosan összekapcsolódik.

A régi dolgozó perspektívájában a lojalitás elsősorban érzelmi kötődésként jelenik meg, amely a munkaközösséghez, a tartós munkakapcsolatokhoz és a támogató szervezeti környezethez kapcsolódik. A közösségi élmény, a biztonságérzet és a stabil kapcsolatok jelentős szerepet játszanak a maradási szándék fenntartásában. Ez az eredmény összhangban áll az affektív elköteleződés szerepét hangsúlyozó megközelítésekkel (Meyer & Allen, 1991), valamint a munkavállalói élmény jelentőségét kiemelő szemlélettel (Morgan, 2017).

Az új munkavállaló szerint a lojalitás ezzel szemben inkább feltételes és racionális jellegű. A kezdeti pozitív tapasztalatok – különösen a támogató munkakörnyezet és a strukturált működés – hozzájárulnak a szervezethez való kötődés kialakulásához, ugyanakkor a hosszabb távú elköteleződés szempontjából hangsúlyosabb szerepet kapnak az előrelépési lehetőségek, a javadalmazás igazságossága és a munkakör tartalmi megfelelősége. A kvalitatív adatok alapján az új munkavállalók lojalitása erősebben függ a pszichológiai szerződés teljesülésétől, különösen az egyéni elvárásoktól és a szervezeti gyakorlatoktól (Rousseau, 1995).

A szervezeti működés minősége szintén meghatározó tényezőként jelenik meg. A strukturált működés, az egyértelmű folyamatok és a stabil szervezeti közeg biztonságérzetet nyújtanak a munkavállalók számára, amely közvetetten erősíti a szervezeti kötődést. A fejlődési és karrierlehetőségek ugyancsak fontos szerepet játszanak a lojalitás alakulásában, különösen az újként munkaerőpiacra lépők esetében.

Válsághatások és lojalitás

A válsághelyzetek – különösen a COVID–19 időszaka – jelentős hatást gyakoroltak a dolgozói lojalitás alakulására. A vezetői perspektívában a lojalitás megőrzése tudatos stratégiai célként jelenik meg, amely elsősorban a meglévő munkavállalói állomány megtartására irányult. A stabil, hosszú távon együtt dolgozó munkatársi közösség megőrzése a szervezeti működés folytonosságának alapfeltételeként értelmezhető. Ez az eredmény illeszkedik a társas csere elméletéhez, amely szerint a hosszú távú, kölcsönös elköteleződésen alapuló kapcsolatok stabilabb szervezeti működést eredményeznek (Blau, 1964).

A munkavállalói perspektívák arra is rámutatnak, hogy a válsághelyzetek differenciált módon érintették az egyes munkavállalói csoportokat. A régi dolgozók esetében a közösségi kapcsolatok és a szervezeti beágyazottság stabilizáló tényezőként működtek, míg az újabb munkavállalóknál erősebben jelent meg a bizonytalanság és az alternatív munkalehetőségek keresése. Ez a különbség hozzájárul a *H5* hipotézis kvalitatív értelmezéséhez, és kiemeli a lojalitás karrierszakaszhoz kötődő eltéréseit.

A kvalitatív eredmények alapján a megnövekedett munkaterhelés és a bizonytalanság időszakosan gyengítheti a lojalitást, ugyanakkor a vezetői támogatás, a visszajelzés és a munkatársi segítségnyújtás képes mérsékelni ezek negatív hatásait. Ez alátámasztja a *H3* hipotézist és rámutat, hogy a leterheltség és a lojalitás kapcsolata közvetítő mechanizmusokon keresztül érvényesül.

Vezetői szerep és munkavállalói perspektívák

A vezetői szerep a lojalitás kialakításában és fenntartásában kiemelt jelentőséggel bír. A vezetői perspektíva hangsúlyozza a hosszú távú gondolkodás, a stabilitás biztosítása és a munkavállalók megtartása iránti elköteleződés fontosságát. A lojalitás ebben az értelemben nem csupán egyéni attitűd, hanem a vezetői működés eredménye is.

A munkavállalói interjúk alapján a vezetői támogatás, a közvetlen kommunikáció és a visszajelzés meghatározó szerepet játszik a szervezeti kötődés fenntartásában. A vezető személye különösen a hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállalók esetében jelenik meg megtartó tényezőként. Ez az összefüggés összhangban áll a pszichológiai szerződés elméletével, amely szerint a munkavállalói elköteleződés nagymértékben függ attól, hogy a

szervezet és annak képviselői mennyiben teljesítik implicit ígéreteiket (Rousseau, 1995). A perspektívák összevetése arra is rámutat, hogy a lojalitás kialakulása időigényes folyamat, amely a szervezeti szocializáció során formálódik. A régi dolgozók esetében a lojalitás stabil és hosszú távú, míg az új munkavállalóknál inkább dinamikusan alakuló, feltételes kötődésként jelenik meg.

A lojalitás szervezőelvei és szerepkör-specifikus különbségek

A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás egyik legfontosabb szervezőelve a közösségi beágyazottságként ragadható meg. A stabil, hosszú távon együtt dolgozó munkatársi közösség olyan strukturális és érzelmi keretet biztosít, amely jelentősen hozzájárul a lojalitás fennmaradásához. A támogató környezet, a csapatkohézió és a biztonságérzet különösen a régi dolgozók esetében jelenik meg meghatározó tényezőként. A kvalitatív eredmények ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy ez a modell elsősorban a hosszabb szervezeti jelenléttel rendelkező munkavállalók esetében működik stabilan. A rövidebb ideje a szervezetben dolgozó munkavállalók esetében a lojalitás inkább feltételes és kevésbé stabil, amely erősebben függ az egyéni karrierlehetőségektől, a javadalmazástól és az aktuális munkavállalói tapasztalatoktól. Az eredmények a következőképpen foglalhatóak össze:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (értékesítési terület, nem operatív)	**Új belépő** (adminisztráció, nem operatív)
Lojalitás értelmezése	Szervezeti identitás részét képező, normatív és értékalapú kötődés	Erőteljes érzelmi kötődés a szervezethez, részleghez	Feltételes, inkább racionális alapú kötődés
Fő meghatározó tényezők	Stabil munkatársi közösség, szervezeti kultúra, hosszú távú együttműködés	Közösségi kapcsolatok, „családias” légkör, biztonságérzet	Előrelépési lehetőségek, javadalmazás, munkakör
Válsághelyzet értelmezése	Lojalitás megőrzése stratégiai cél, meglévő állomány megtartása	Közösség megtartó ereje válságban is stabil(izáló) tényező	Fokozott bizonytalanság, alternatívák keresése
Lojalitást erősítő tényezők	Hosszú távú foglalkoztatás, stabil szervezeti közeg	Támogató környezet, erős csapatkohézió	Betanítás minősége, fejlődési lehetőség, szervezeti támogatás

Lojalitást gyengítő tényezők	Fiatalabb generációk elkötelezettségének csökkenése	Megnövekedett munkaterhelés, kritikus helyzetek kezelése	Nem megfelelő karrierkilátások
Időtáv és stabilitása	Hosszú távú & stabil lojalitásmodell	Hosszú távon stabil, érzelmi alapú kötődés	Rövid-és középtávú, feltételes és változékony lojalitás

Forrás: saját szerkesztés

A szerepkörök közötti eltérések megerősítik, hogy a lojalitás nem egységes konstrukció, hanem a szervezeti pozíció, tapasztalat és az egyéni élethelyzet függvényében eltérő módon értelmezhető. Az eredmények összhangban állnak Herzberg (1966) kétfaktoros megközelítésével is, amely szerint a motivációt és a szervezeti kötődést nem kizárólag a pénzügyi tényezők, hanem a munkakörnyezet minősége és az elismerés is meghatározza.

Kapcsolódás a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez

A Hotel_2 esettanulmány eredményei megerősítik, hogy a dolgozói lojalitás komplex, többdimenziós és dinamikusan változó jelenség, amelyben az érzelmi, normatív és kalkulatív elemek eltérő súllyal jelennek meg a különböző munkavállalói csoportok esetében. A kvalitatív eredmények közvetlenül kapcsolódnak a lojalitás komplex meghatározottságára vonatkozó hipotézisekhez, különösen a *H1*, *H3* és *H5* hipotézisek kvalitatív értelmezéséhez. A kapott eredmények rámutatnak arra, hogy a lojalitás alakulása szorosan összefügg a szervezeti közösség minőségével, a vezetői működéssel és a munkavállalók szervezeten belüli egyéni helyzetével. A karrierszakaszhoz kötődő különbségek hangsúlyosan jelennek meg, ami hozzájárul a kapcsolódó kutatási kérdések mélyebb értelmezéséhez. Összességében a Hotel_2 esettanulmány mintázatai megerősíti, hogy a szállodai dolgozói lojalitás nem egy statikus állapot, hanem dinamikusan alakuló folyamat, amelyet a szervezeti környezet, a vezetői működés és az egyéni tapasztalatok együttesen formálnak.

*32. melléklet: A harmadik vizsgált szálloda (**Hotel_3**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_3 esettanulmány egy fővárosi luxusszállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás értelmezését és működését. Az eset sajátossága, hogy a lojalitás nem csupán szervezeti kötődésként jelenik meg, hanem erőteljesen kapcsolódik a szolgáltatási színvonalhoz, a márkához és az egyéni teljesítményhez is. Az elemzés a General Manager, egy hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló, valamint egy új, kezdő rezervációs munkatárs perspektívájának összevetésén alapul. A kvalitatív eredmények célja a lojalitás mögött álló szervezeti és egyéni mechanizmusok mélyebb feltárása, valamint a kvantitatív kutatási szakaszban megfogalmazott hipotézisek árnyaltabb értelmezése.

A lojalitás értelmezése

A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás ebben a kontextusban többdimenziós jelenségként jelenik meg, amely egyszerre tartalmaz szervezeti, teljesítményalapú és identitásbeli elemeket. A vezetői perspektívában a lojalitás stratégiai erőforrásként értelmezhető, amely közvetlen kapcsolatban áll a szolgáltatás minőségével és az üzleti eredményességgel. Ez a megközelítés túlmutat a hagyományos humánerőforrás-szemléleten, és a lojalitást a versenyképesség egyik meghatározó tényezőjeként kezeli.

A hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló esetében a lojalitás erőteljes érzelmi kötődésként és szervezeti azonosulásként jelenik meg, amelyet a munkakörnyezet minősége, a szervezeti kultúra és a támogató munkakapcsolatok is erősítenek. Az új munkavállaló perspektívájában a lojalitás kezdetben inkább a szervezet presztízséhez, a magas szolgáltatási színvonalhoz és a fejlődési lehetőségekhez kapcsolódik, és még nem tekinthető stabil, hosszú távú elköteleződésnek. Ez az eredmény összhangban áll a lojalitás többdimenziós megközelítésével (Meyer & Allen, 1991).

Válsághatások és lojalitás

A válsághelyzetek – különösen a COVID–19 – jelentős hatással voltak a lojalitás alakulására. A vezetői narratíva alapján a fókusz az üzleti célokról az emberi tényezők felé tolódott, és kiemelt szerepet kapott a munkavállalók biztonságérzetének megőrzése. A lojalitás fenntartása ebben a helyzetben elsősorban a stabilitás, a kiszámíthatóság és a szervezeti támogatás biztosításán keresztül vált lehetővé. Ez az összefüggés illeszkedik a pszichológiai szerződés elméletéhez, amely szerint a munkavállalói elköteleződés nagymértékben függ attól, hogy a szervezet mennyiben képes teljesíteni implicit ígéreteit bizonytalan környezetben is (Rousseau, 1995).

A munkavállalói perspektívák alapján a válság kettős hatást eredményezett. Egyes esetekben erősítette a kohéziót és az összetartozás érzését, mivel a közösen átélt nehézségek

fokozott támogatást és együttműködést eredményeztek. Ez a jelenség összhangban áll a társas csere elméletével, amely szerint a közösen megélt kihívások erősíthetik a csoportkohéziót és a kölcsönös elköteleződést (Blau, 1964). Más esetekben ugyanakkor a bizonytalanság és a megnövekedett terhelés a lojalitás gyengüléséhez vezetett, ami rámutat a lojalitás dinamikus és kontextusfüggő természetére.

Vezetői szerep és hatás

A vezetői működés a lojalitás egyik kulcstényezőjeként jelenik meg. A vezetői példamutatás, a támogatás és a következetes döntéshozatal hozzájárul a szervezeti bizalom kialakulásához és fenntartásához. A General Manager perspektívájában a lojalitás nem pusztán munkavállalói attitűd, hanem a szervezeti működés stabilitásának és a szolgáltatás minőségének alapfeltétele.

A munkavállalói interjúk alapján a vezető szerepe különösen fontos a pszichológiai biztonság megteremtésében. A támogató vezetői jelenlét, az elérhetőség és a személyes figyelem erősíti a szervezeti kötődést, míg a nem kompetenciaalapú döntések vagy a méltánytalanság érzete hosszabb távon rombolhatja az elköteleződést. A kvalitatív eredmények arra utalnak, hogy a lojalitás nem kizárólag érzelmi alapon szerveződik, hanem szorosan összefügg a szervezeti igazságosság és az átlátható működés percepciójával is.

Munkavállalói perspektívák

A hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállaló perspektívája a lojalitás stabil, érzelmi alapú jellegét hangsúlyozza. A szervezethez való kötődés ebben az esetben a munkakörnyezet minőségéhez, a szakmai büszkeséghez, a márkával való azonosuláshoz és a kapcsolati hálóhoz kapcsolódik. A lojalitás fenntartásában kiemelt szerepet kap a támogató közösség és a közösen átélt szervezeti tapasztalatok.

Az új munkavállaló esetében a lojalitás kezdeti szakaszában a tanulási lehetőségek, a szakmai fejlődés és a szervezet presztízse játszik meghatározó szerepet. A magas színvonalú környezethez való tartozás motiváló tényezőként jelenik meg, ugyanakkor a lojalitás ebben a fázisban még feltételes és dinamikusan alakuló jelenség. A hosszabb távú elköteleződés nagymértékben függ a későbbi visszajelzésektől, az elismeréstől és a karrierlehetőségektől. Ez az eredmény megerősíti, hogy a lojalitás mögött több tényező együttes hatása áll, és annak kialakulása időigényes folyamat.

A lojalitás szervezőelvei és szerepkör-specifikus különbségek

A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás egyik legfontosabb szervezőelve a differenciáltságként ragadható meg. A lojalitás nemcsak mértékében, hanem jellegében is eltér a különböző munkakörök és szervezeti szintek között.

Az eredmények alapján az operatív és nem operatív részlegek munkavállalóinak lojalitása eltérő mechanizmusok mentén alakul. A frontvonalhoz közeli munkakörökben erősebb a kapcsolat az érzelmi bevonódáshoz, az azonnali visszacsatolásokhoz és a márkával való azonosuláshoz. Ugyanakkor ez a kötődési forma sérülékenyebbnek is mutatkozik, mivel a magas érzelmi és fizikai terhelés gyorsabban vezethet kiégéshez és fluktuációhoz. Ezzel szemben a háttérterületeken dolgozók lojalitása inkább a stabilitáshoz, a kiszámíthatósághoz és a szervezeti működésbe vetett bizalomhoz kapcsolódik. Ez a kettősség kvalitatív módon árnyalja a munkaköri különbségekre vonatkozó hipotézisek értelmezését, rámutatva arra, hogy a különbségek nem pusztán intenzitásbeli, hanem strukturális természetűek.

A karrierszakasz-különbségek szintén hangsúlyosak: a fiatalabb munkavállalók esetében a lojalitás erősebben kötődik a fejlődési lehetőségekhez és az egyéni célok megvalósításához, míg a tapasztaltabb munkavállalók számára a stabilitás és a kiszámítható szervezeti működés fontosabb tényezőként jelenik meg. Az eredmények ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy ezek a különbségek nem kizárólag életkori sajátosságokból fakadnak, hanem a munkaerőpiaci környezet és a szervezeti gyakorlatok által is formálódnak. A dolgozói lojalitás szerepkörök szerint eme esettanulmány kapcsán a következőképpen értelmezhető:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (igazgatási terület, operatív)	**Új belépő** (rezervációs munkatárs, nem operatív)
Lojalitás értelmezése	Stratégiai erőforrás, teljesítményhez és minőséghez kötött	Érzelmi és identitásalapú kötődés	Feltételes, fejlődés-és presztízsorientált
Fő meghatározó tényezők	Szolgáltatási színvonal, üzleti teljesítmény	Munkakörnyezet minősége, kapcsolatok	Tanulási lehetőségek, szakmai fejlődés
Válsághelyzet értelmezése	Emberi tényezők előtérbe kerülése	Kohézió erősödése válságban	Bizonytalanság és alkalmazkodási kényszer
Lojalitást erősítő tényezők	Vezetői stabilitás, biztonság	Közösség, szakmai büszkeség	Képzések, visszajelzések, fejlődés

Lojalitást gyengítő tényezők	Piaci bizonytalanság	Igazságtalanság érzete	Előrelépési korlátok, túlterheltség
Időtáv és stabilitása	Hosszú távú, stratégiai	Stabil, érzelmi alapú	Rövid-középtávú, dinamikus

Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolódás a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez

A Hotel_3 esettanulmány megerősíti, hogy a magyarországi luxusszállodákban dolgozók lojalitása komplex és kontextusfüggő jelenség, amely egyszerre tartalmaz érzelmi, racionális és identitásalapú elemeket. Az eredmények alátámasztják a lojalitás többdimenziós természetére vonatkozó hipotéziseket, illetve rámutatnak arra, hogy ennek mértéke és jellege jelentősen függ a munkakör sajátosságaitól és a szervezeti pozíciótól.

A kvalitatív adatok hangsúlyozzák a vezetői működés, a szervezeti igazságosság és a pszichológiai biztonság szerepét, valamint a válsághelyzetek differenciált hatását. A lojalitás egyszerre jelenik meg érzelmi kötődésként, szervezeti identifikációként és racionális mérlegelés eredményeként, amelyet a vezetői működés, a munkaköri sajátosságok és az egyéni karriercélok egyaránt formálnak. Az esettanulmány ezáltal hozzájárul a kutatási kérdések mélyebb megértéséhez, és megalapozza a kereszt-eset összehasonlító elemzés következő lépését.

*33. melléklet: A negyedik vizsgált szálloda (**Hotel_4**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_4 esettanulmány egy vidéki elhelyezkedésű, innovatív és egészségtudatos koncepcióra épülő szállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás sajátosságait. Az eset különlegessége, hogy a szervezet részben még bevezetési és egyben dinamikus fejlődési szakaszban működik, ami sajátos szervezeti dinamikát és fokozott alkalmazkodási kényszert feltételez és eredményez. Az elemzés a vezetői, a hosszabb ideje a szervezetben dolgozó és az új munkavállalói perspektívák összevetésére épül, amely lehetővé teszi a lojalitás eltérő értelmezési mintázatainak és működési mechanizmusainak speciális helyzetben történő feltárását.

A lojalitás értelmezése

A kvalitatív eredmények alapján a dolgozói lojalitás ebben az esetben kifejezetten dinamikus és kontextusfüggő jelenségként jelenik meg. A vezetői perspektíva szerint a lojalitás a közelmúlt válsághelyzetei nyomán felértékelődött, ugyanakkor már nem tekinthető magától értetődő munkavállalói attitűdnek. A turisztikai szektor bizonytalanságai következtében a munkavállalók mobilitása növekedett, így a lojalitás a szervezet számára tudatosan alakítandó és fenntartandó erőforrássá vált. A vezetői értelmezés alapján a lojalitás fenntartása elsősorban a stabilitás biztosításán, a rugalmasságon és a bizalomépítésen keresztül valósítható meg.

Az esettanulmány egyik meghatározó sajátossága, hogy a lojalitás jelentős mértékben kapcsolódik a szervezet által képviselt koncepcióhoz és értékekhez. Mind a vezetői, mind a munkavállalói narratívákban hangsúlyosan jelenik meg az innovációhoz és az egészségtudatos működéshez való pozitív viszonyulás. A lojalitás ebben az értelemben nem csupán szervezeti kötődést jelent, hanem értékalapú azonosulást is, amelyben a munkavállalók saját szerepüket egy tágabb szakmai és koncepcionális keretben értelmezik. Ez az eredmény összhangban áll a lojalitás többdimenziós megközelítésével (Meyer & Allen, 1991).

Válsághatások és lojalitás

A válsághelyzetek értelmezése során a vezetői perspektíva a rugalmasság és az adaptív működés jelentőségét hangsúlyozza. A munkakörök átszervezése és a munkavállalók megtartását célzó megoldások részben hozzájárultak a lojalitás fenntartásához, ugyanakkor a különböző munkakörök eltérő mértékben voltak kitéve a bizonytalanságnak. A frontvonalhoz közelebb álló munkakörökben erősebben jelent meg a bizonytalanság és az alternatív lehetőségek keresése, míg más területeken inkább a stabilitás fenntartása dominált.

A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás csökkenése nem kizárólag a szervezet működéséhez kapcsolódik, hanem jelentős mértékben a külső környezeti bizonytalanság következménye. Ugyanakkor a szervezet részéről alkalmazott rugalmas megoldások és az

alkalmazkodóképesség erősítették a munkavállalók biztonságérzetét és hozzájárultak a lojalitás részleges fenntartásához.

Vezetői szerep és hatás

A vezetői működés a Hotel_4 esetében kiemelt jelentőségű tényezőként jelenik meg. A munkavállalói interjúk alapján a közvetlen vezetőhöz kapcsolódó lojalitás alapját a bizalom, a támogató kommunikáció, a visszajelzés és a szakmai iránymutatás képezi. Ugyanakkor a szervezeti szintű kommunikáció esetében több ponton megjelenik a visszacsatolás hiánya és a működés következetlenségének érzete.

A kvalitatív eredmények arra utalnak, hogy a közvetlen vezető iránti bizalom képes mérsékelni a szervezeti hiányosságok negatív hatásait, hosszabb távon azonban nem helyettesítheti a koherens és átlátható szervezeti működést. Ez az összefüggés összhangban áll a pszichológiai szerződés elméletével, amely szerint a munkavállalói elköteleződés nagymértékben függ attól, hogy a szervezet mennyiben képes teljesíteni implicit ígéreteit és biztosítani a kiszámítható működést (Rousseau, 1995).

Munkavállalói perspektívák

A munkavállalói perspektívák alapján a lojalitás kialakulásában kiemelt szerepet játszik a szervezeti befogadás és a kezdeti munkatapasztalat minősége. Az onboarding folyamata ugyanakkor nem minden esetben jelenik meg strukturált szervezeti gyakorlatként, így a beilleszkedés részben az egyéni alkalmazkodóképességre és a közvetlen munkatársak támogatására épül.

Az új munkavállalói perspektívában a kezdeti bizonytalanság fokozatosan pozitív tanulási és fejlődési élménnyé alakul, ami arra utal, hogy a lojalitás korai szakaszában az egyéni értelmezések és szubjektív tapasztalatok meghatározó szerepet töltenek be. A régi dolgozó perspektívájában a lojalitás alapját elsősorban a koncepcióba vetett hit, a munkavégzés értelmessége és a közvetlen vezetőhöz való kötődés adja.

A lojalitás szervezőelvei és szerepkör-specifikus különbségek

A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás egyik legfontosabb szervezőelve az értékalapú azonosulás és a relációs minőség együtteseként ragadható meg. A lojalitást egyszerre formálják a szervezeti értékek, a vezetői működés és a magas színvonalú szolgáltatás-nyújtással összefüggő, mindennapi munkatapasztalatok.

A szervezeti igazságosság kérdése hangsúlyosan jelenik meg az interjúkban. A munkavállalói tapasztalatok alapján a javadalmazás és a munkaterhelés közötti egyensúly megítélése nem minden esetben pozitív, és több helyen megjelenik az aránytalanság érzete. Ugyanakkor az elismerés különböző formái – például a szakmai lehetőségek, a bónuszok vagy

a bizalmon alapuló feladatdelegálás – képesek erősíteni a lojalitást még akkor is, ha ezek nem rendszerszerűen jelennek meg. Ez az eredmény arra utal, hogy a szervezeti igazságosság megítélése erősen percepciófüggő, és jelentős mértékben kapcsolódik az egyéni tapasztalatokhoz (Colquitt et al., 2001).

A Hotel_4 esetében a munkahelyi leterheltség különösen hangsúlyos tényezőként jelenik meg. A túlzott munkaterhelés nem csupán a feladatmennyiség növekedésében, hanem a szervezeti működés hiányosságaiban és a helyettesítési rendszerek elégtelenségében is megmutatkozik. A kvalitatív adatok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a pozitív visszajelzések, a munkavégzés értelmességének élménye és a támogató munkaközösség részben képes ellensúlyozni a túlterheltség negatív hatásait.

A karrierszakasz-különbségek szintén differenciált módon jelennek meg az esetben. A vezetői és tapasztaltabb munkavállalói perspektívák az újabb munkavállalók nagyobb mobilitását és rövidebb távú elköteleződését hangsúlyozzák, míg a pályakezdők/adott cégnél pályafutásukat kezdők esetében a lojalitás inkább fokozatosan kialakuló folyamatként jelenik meg, amelyet a fejlődési lehetőségek és a személyes tapasztalatok formálnak. A dolgozói lojalitás szerepkörök szerinti értelmezése a következőképpen összegezhető:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (igazgatási terület, operatív)	**Új belépő** (részlegvezető, operatív)
Lojalitás értelmezése	Tudatosan kialakítandó erőforrás	Értékalapú és érzelmi kötődés	Kialakuló, feltételes lojalitás
Fő meghatározó tényezők	Válságkezelés, szervezeti stabilitás	Koncepcióba vetett hit, vezető	Fejlődési lehetőség, munkakör
Válsághelyzet értelmezése	Ágazati bizalom megingása	Külső bizonytalanság hatása	Közvetett hatások, alkalmazkodás
Lojalitást erősítő tényezők	Rugalmasság, adaptív működés	Pozitív visszajelzések, közösség	Támogató vezető, tanulás

Lojalitást gyengítő tényezők	Munkaerő-elvándorlás	Túlterheltség, aránytalanság	Kommunikációs problémák
Időtáv és stabilitása	instabil, környezetfüggő	középtávon stabil	rövid távú, dinamikus

Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolódás a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez

A Hotel_4 esettanulmány megerősíti, hogy a dolgozói lojalitás többszintű, dinamikusan változó és erősen kontextusfüggő jelenség. A lojalitást egyszerre formálják a szervezeti értékek, a vezetői működés, a munkatapasztalatok és az interperszonális kapcsolatok. A kvalitatív eredmények rámutatnak arra, hogy a lojalitás fenntartása különösen nagy kihívást jelent változó és bizonytalan szervezeti környezetben. Az eredmények alátámasztják a lojalitás többdimenziós természetére vonatkozó hipotéziseket, valamint hangsúlyozzák a vezetői működés, a szervezeti igazságosság és a munkaterhelés szerepét a lojalitás alakulásában. A kvalitatív adatok arra is rámutatnak, hogy a lojalitás nem statikus állapot, hanem folyamatosan formálódó folyamat, amelyet a szervezeti és egyéni tényezők együttesen alakítanak.

*34. melléklet: Az ötödik vizsgált szálloda (**Hotel_5**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_5 esettanulmány egy fővárosi, business jellegű, úgynevezett funkcióváltott luxusszállodai környezetben (Szabó & Juhász-Dóra, 2026) vizsgálja a dolgozói lojalitás értelmezését és működését. A vizsgált szervezeti kontextus sajátossága, hogy a lojalitás szorosan összekapcsolódik a professzionális működéssel, a teljesítményalapú előrelépési lehetőségekkel, a strukturált és transzparens vezetői kommunikációval.

Az elemzés három eltérő szervezeti pozíció perspektívájának összevetésére épül: a General Manager stratégiai és szervezeti szintű megközelítése, egy operatív felsővezető (régi dolgozó) hosszabb távú szervezeti tapasztalata, végül egy operatív munkakörben dolgozó új belépő munkavállaló egyéni és kezdeti élményei jelennek meg. A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás ebben az esetben elsősorban racionális és teljesítményorientált konstrukcióként értelmezhető, amelyben meghatározó szerepet kap a szervezeti működés kiszámíthatósága, az előrelépési lehetőségek transzparenciája, valamint a vezetői támogatás és autonómia egyensúlya. A vezetői kommunikáció és a bizalom különösen hangsúlyos tényezőként jelenik meg, amely nemcsak a szervezeti működés hatékonyságát, hanem a dolgozói elköteleződés és lojalitás fenntarthatóságát is meghatározza.

Az eset sajátossága továbbá, hogy a lojalitás kialakulása erősen kapcsolódik az egyéni fejlődési lehetőségekhez és a szervezeten belüli előrelépési utakhoz, amelyek különösen a tapasztaltabb munkavállalók esetében jelennek meg meghatározó megtartó tényezőként, míg az új belépők esetében a támogató szervezeti környezet és a pozitív munkahelyi légkör bír kiemelt jelentőséggel.

A lojalitás értelmezése

A kvalitatív eredmények alapján a dolgozói lojalitás ebben az esetben erőteljesen teljesítmény- és fejlődésorientált jelenségként jelenik meg. A vezetői perspektívában a lojalitás egyrészt személyes attitűdként, másrészt szervezeti működési feltételként értelmezhető, amely közvetlen kapcsolatban áll a vállalat növekedési céljaival és hosszú távú stratégiájával.

A régi dolgozó esetében a lojalitás alapját a szervezet által biztosított fejlődési lehetőségek és az előrelépési rendszer transzparenciája képezi. Az új munkavállaló perspektívájában a lojalitás inkább a pozitív munkahelyi élményekhez, a csapathoz és a támogató környezethez kapcsolódik. Ez az eltérés rámutat arra, hogy a lojalitás különböző karrierszakaszokban eltérő jelentéstartalommal bír, ami összhangban áll a lojalitás többkomponensű modelljével (Meyer & Allen, 1991).

Válsághatások és lojalitás

A válsághelyzetek értelmezése elsősorban a vezetői és a felsővezetői perspektívában jelenik meg hangsúlyosan. A General Manager tapasztalatai alapján a válsághelyzetek során a lojalitás fenntartásának kulcsa a stabilitás és a biztonság biztosítása volt, különösen a munkavállalók megtartásán keresztül. A régi dolgozó perspektívájában a válsághelyzetek gyors alkalmazkodást és szervezeti tanulást eredményeztek, ami hosszabb távon erősítette a szervezeti működés hatékonyságát. Az új munkavállaló esetében a válsághatás kevésbé jelenik meg, ami arra utal, hogy a lojalitás korai szakaszában a közvetlen munkatapasztalatok meghatározóbbak, mint a makrokörnyezeti tényezők.

Vezetői szerep és hatás

A vezetői működés Hotel_5 esetében kiemelten strukturált és tudatos módon jelenik meg. A vezetői kommunikáció gyakorisága, transzparenciája és érthetősége alapvető szerepet játszik a lojalitás kialakításában.

A vezetői perspektíva hangsúlyozza, hogy a bizonytalanság csökkentése és az információk megosztása kulcsfontosságú a munkavállalói bizalom fenntartásában. A munkavállalói interjúk ezt megerősítik, különösen a támogatás, az autonómia és a fejlődési lehetőségek biztosítása kapcsán. Szakirodalmi vonatkozást tekintve ez az eredmény összhangban áll a pszichológiai szerződés elméletével (Rousseau, 1995).

Munkavállalói perspektívák

A két munkavállalói perspektíva összevetése rámutat a lojalitás eltérő működési logikáira. A felsővezetői szinten a lojalitás elsősorban a szervezeti rendszerbe vetett bizalomhoz, a fejlődési lehetőségekhez és az egyéni hatásgyakorlás lehetőségéhez kapcsolódik.

Az új belépő esetében a lojalitás alapját a pozitív munkahelyi élmények, a támogató csapat és a fejlődési lehetőségek képezik. Ugyanakkor az előrelépési lehetőségek korlátozottságának percepciója potenciális kockázati tényezőként jelenik meg, ami hosszabb távon befolyásolhatja az elköteleződést.

A lojalitás szervezőelvei és szerepkör-specifikus különbségek

A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás egyik legfontosabb szervezőelve a teljesítmény és fejlődés köré szerveződő szervezeti logika. A lojalitás ebben a kontextusban nem pusztán érzelmi kötődés, hanem a szervezet által biztosított lehetőségek és az egyéni előrehaladás közötti illeszkedés eredménye.

Ugyanakkor a kvalitatív eredmények rámutatnak arra is, hogy a relációs tényezők – különösen a csapat és a vezetői támogatás – továbbra is alapvető szerepet játszanak a lojalitás fenntartásában.

A szerepkörök közötti különbségek strukturált módon a következőképpen foglalhatóak össze:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (felsővezető, operatív)	**Új belépő** (recepciós munkatárs, operatív)
Lojalitás értelmezése	Stratégiai és személyes attitűd	Fejlődés-és teljesítményalapú	Érzelmi és élményalapú
Fő meghatározó tényezők	Stabilitás, növekedési célok	Előrelépés, szervezeti bizalom	Csapat, légkör, vendégélmény
Válsághelyzet értelmezése	Munkahely-megtartás	Adaptáció, tanulás	Kevésbé érzékelt hatás
Lojalitást erősítő tényezők	Transzparens kommunikáció	Karrierút, autonómia	Támogató vezető, fejlődés
Lojalitást gyengítő tényezők	Bizonytalanság	Fejlődés hiánya	Korlátozott előrelépés
Időtáv és stabilitása	Hosszú távú	Közép-és hosszú távú	Rövid-és középtávú

Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolódás a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez

A Hotel_5 esettanulmány megerősíti, hogy a dolgozói lojalitás jelentős mértékben függ a szervezet által biztosított fejlődési és előrelépési lehetőségektől, valamint a vezetői működés minőségétől. Az eredmények alátámasztják a lojalitás többdimenziós természetére vonatkozó hipotéziseket, és rámutatnak arra, hogy a lojalitás különböző komponensei eltérő súllyal jelennek meg a különböző szervezeti szinteken.

A kvalitatív adatok különösen hangsúlyozzák a transzparens kommunikáció, a karrierút láthatósága és a személyre szabott vezetői gyakorlatok szerepét, amelyek hozzájárulnak a lojalitás fenntartásához.

*35. melléklet: A hatodik vizsgált szálloda (**Hotel_6**) kvalitatív esettanulmánya*

A Hotel_6 esettanulmány egy vidéki, teljeskörűen felújított szállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás jelenségét, ahol a szervezeti működés sajátosságait egyszerre határozza meg a stabil, hosszabb ideje jelenlévő munkavállalói kör, a megújuló szervezeti és tulajdonosi háttér. Ez a kettősség olyan sajátos szervezeti dinamikát eredményez, amelyben a tradicionális működési minták és a modern menedzsmenteszközök egyaránt jelen vannak.

Az elemzés három eltérő szervezeti perspektívára épül: a General Manager stratégiai és iparági szintű reflexióira, egy hosszabb ideje a szervezetben dolgozó operatív felsővezető tapasztalataira, valamint egy operatív vezetői pozícióban dolgozó, új munkavállaló nézőpontjára. A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás ebben az esetben kettős természetű jelenségként jelenik meg. Egyrészt erőteljesen jelen van az érzelmi és identitásalapú kötődés, különösen a hosszabb ideje a szervezetben dolgozó munkavállalók esetében, ahol a lojalitás a megszokáshoz, a szervezeti kultúrához és a kollektív tapasztalatokhoz kapcsolódik. Másrészt egyre hangsúlyosabbá válik a racionális, feltételes lojalitás, amely elsősorban a fiatalabbak és az újabb munkavállalók körében figyelhető meg, és amely a fejlődési lehetőségekhez, a javadalmazáshoz és a munkafeltételekhez kötődik. Ez a kettősség összhangban áll a lojalitás többdimenziós értelmezésével (Meyer & Allen, 1991), ugyanakkor tovább árnyalja azt azzal, hogy rámutat a lojalitás időbeliségére és karrierszakasz-meghatározottságára. A lojalitás ebben a kontextusban nem statikus állapotként, hanem dinamikusan változó, élethelyzethez és szervezeti környezethez igazodó jelenségként értelmezhető.

Az eset további sajátossága, hogy a vezetői szerep kiemelt jelentőséggel bír a lojalitás fenntartásában, különösen a szervezeti változások és bizonytalanságok időszakában. A vezetői jelenlét, a személyes figyelem és a mindennapi interakciók minősége olyan relációs tényezőként jelenik meg, amely képes összekapcsolni a szervezeti és egyéni szinteket, ezáltal stabilizálva a dolgozói elköteleződést.

A lojalitás értelmezése és kontextusa

A hatodik esettanulmány egy vidéki, teljeskörűen felújított szállodai környezetben vizsgálja a dolgozói lojalitás jelenségét, ahol a szervezeti működés sajátosságait egyszerre határozza meg a stabil, hosszabb ideje jelenlévő munkavállalói kör, a megújuló szervezeti és tulajdonosi háttér. Az elemzés a General Manager, a felsővezetői operatív szerepkört betöltő régi dolgozó, valamint az operatív vezetői pozícióban lévő újabb munkavállaló perspektívájának összevetésén alapul. A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás ebben az esetben erősen kettős természetű jelenségként jelenik meg. Egyrészt hangsúlyos az érzelmi és identitásalapú kötődés – különösen a hosszabb ideje a szervezetben dolgozók esetében –,

másrészt egyre erősebben jelennek meg a racionális, feltételes lojalitási mintázatok, amelyek elsősorban a fiatalabbakhoz és az újabb munkavállalókhoz köthetők. Ez a kettősség összhangban áll a lojalitás többdimenziós értelmezésével (Meyer & Allen, 1991), és tovább erősíti a *H1* hipotézis kvalitatív alátámasztását.

Vezetői működés és relációs minőség szerepe

A lojalitás egyik legmarkánsabb meghatározó tényezője mindhárom perspektívában a vezetői működés minősége. A vezetői narratíva hangsúlyozza az autentikus, következetes attitűd jelentőségét, amely nem szituációfüggő, hanem hosszabb távon stabil értékrendszeren alapul. A lojalitás ebben az értelmezésben nem kampányszerű eszközökkel, hanem a mindennapi kompetens vezető jelenléte és viselkedése révén épül.

A munkavállalói perspektívák is ezt az értelmezést erősítik meg. A közvetlen vezetőhöz kapcsolódó bizalom, a transzparens kommunikáció, valamint a személyes odafigyelés olyan tényezőkként jelennek meg, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a lojalitás kialakulásához és fenntartásához. A kvalitatív adatok alapján a lojalitás ebben a szervezeti kontextusban elsősorban relációs minőségként ragadható meg, ami összhangban áll a munkavállalói bevonódás elméletével (Kahn, 1990).

Szervezeti stabilitás és biztonság szerepe

A lojalitás fontos szervezőelveként jelenik meg a stabilitás és kiszámíthatóság iránti igény, különösen a válsághelyzetek tapasztalatait követően. A General Manager és a felsővezetői perspektíva egyaránt kiemeli, hogy a COVID-időszak hatására a munkavállalók számára felértékelődött a biztonságos munkahely jelentősége. A válsághelyzetek ugyanakkor differenciált hatást gyakoroltak a lojalitásra. Egyrészt erősödött a stabilitás iránti igény, másrészt jelentős mértékű lemorzsolódás is megfigyelhető volt a szektorban. Ez a kettősség alátámasztja, hogy a lojalitás nem statikus állapot, hanem erősen kontextusfüggő jelenség, amely a szervezeti biztonságérzet változásával párhuzamosan alakul (Rousseau, 1995).

Karrierszakasz-különbségek és lojalitási mintázatok

A karrierszakasz-különbségek Hotel_6 esetében különösen hangsúlyosan jelennek meg. A kvalitatív eredmények alapján a lojalitás időhorizontja és stabilitása jelentősen eltér a különböző korosztályok között. A régebb óta a szervezetben dolgozó munkavállalók esetében a lojalitás erősen érzelmi alapú, amelyet a szervezeti múlt, a megszokás és a személyes kapcsolatok erősítenek. A fiatalabbak a lojalitás feltételes jellegű, és erősebben kapcsolódik az egyéni előnyökhöz, fejlődési lehetőségekhez és a munka-magánélet egyensúlyához.

Ez az eredmény közvetlenül hozzájárul a *H5* hipotézis kvalitatív értelmezéséhez, mivel rámutat arra, hogy a karrierszakasz-különbségek nem csupán attitűdbeli eltérések, hanem eltérő lojalitási logikák mentén szerveződnek.

Szervezeti igazságosság és fejlődési lehetőségek

A lojalitás fenntartásában kulcsszerepet játszanak a szervezeti igazságosság és a fejlődési lehetőségek. A felsővezetői és operatív perspektívák egyaránt hangsúlyozzák a transzparens előrelépési rendszer, a folyamatos visszajelzés és az elismerés jelentőségét.

A kvalitatív adatok alapján a lojalitás erősödik, ha a munkavállalók érzékelik a teljesítmény és az előrelépés közötti kapcsolatot, illetve ha a szervezet biztosítja számukra a szakmai fejlődés lehetőségét. Ugyanakkor a nem átlátható döntések vagy az igazságosság megkérdőjelezhetősége rövid távon is képes gyengíteni a lojalitást, ami összhangban áll a szervezeti igazságosság elméletével (Colquitt et al., 2001).

Megtartási mechanizmusok és motivációs tényezők

A megtartási tényezők komplex rendszert alkotnak, amelyben a pénzügyi ösztönzők mellett kiemelt szerepet kapnak a nem anyagi tényezők. A kvalitatív eredmények alapján a támogató vezetés, a csapatszellem, a fejlődési lehetőségek és az elismerés együttesen járulnak hozzá a lojalitás fenntartásához. További fontos megállapítás, hogy a lojalitás nem kizárólag a jelenlegi munkafeltételek függvénye, hanem a jövőbeli perspektívák és a szervezethez kapcsolódó hosszabb távú elképzelések is meghatározó szerepet játszanak a munkavállalók életében. Ez az eredmény támogatja a válaszadást K6a és K6b kutatási kérdések kapcsán.

A három perspektíva összevetése alapján a lojalitás ebben a szervezeti kontextusban egy többszintű, dinamikusan alakuló konstrukcióként értelmezhető, amelyben egyszerre vannak jelen érzelmi, racionális és identitásalapú elemek. A dolgozói lojalitás szerepkörök szerinti eredménye a következőképpen összegezhető:

Dimenzió	**General Manager**	**Régi dolgozó** (részlegvezető, operatív)	**Új belépő** (részlegvezető, operatív)
Lojalitás értelmezése	Értékalapú és karrierszakasz szerint differenciált	Erős érzelmi kötődés (helyszín, szervezet)	Támogató vezető, bizalom

Fő meghatározó tényezők	Autentikus & következetes vezetés, személyes példamutatás	Tulajdonosi jelenlét, transzparens kommunikáció	Nyitott kommunikáció, fejlődési lehetőség, előrelépés
Válsághelyzet értelmezése	Lojalitás csökkenése bizonytalanság esetén, munkaerővesztés	Stabilitás felértékelődése	Bizonytalanság és alkalmazkodás
Lojalitást erősítő tényezők	Csapatkohézió, CSR, multi-tasking	Csapat, megbecsülés. fejlődés	Pozitív légkör, csapatkohézió
Lojalitást gyengítő tényezők	Kihívásokkal terhelt szektor, bizonytalanság	Szervezeti igazságtalanság	Bizonytalanság
Időtáv és stabilitása	Hosszú távú	Közép-és hosszú távú	Rövid-és középtávú

Forrás: saját szerkesztés

Kapcsolódás a kutatási kérdésekhez és hipotézisekhez

Hotel_6 esettanulmány eredményei több kutatási kérdés és hipotézis szempontjából is releváns megállapításokat tesznek lehetővé. Az elemzés megerősíti a lojalitás többdimenziós jellegét (*H1*), valamint rámutat a leterheltség, a biztonságérzet és a szervezeti működés közötti összefüggésekre (*H3*).

Emellett hangsúlyosan jelennek meg a különböző karrierszakaszokhoz kötődő különbségek (*H5*), továbbá a lojalitás mögött meghúzódó komplex motivációs struktúra. A kvalitatív eredmények hozzájárulnak a *K6a* és *K6b* kutatási kérdések mélyebb megértéséhez, mivel feltárják azokat a mechanizmusokat, amelyek a kvantitatív összefüggések mögött húzódnak.