

Restás Péter – Szabó Zsolt Péter – Czibor Andrea

## A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai

**Absztrakt:** Tanulmányunkban az elvándorlási szándék szervezetpszichológiai irodalmának feldolgozását kísérleljük meg. A nemzetközi irodalom áttekintése mentén sorra vesszük azokat a főbb elméleti konstruktumokat, amelyekkel az elvándorlási szándékot kapcsolatba hozták. A jelenséget magyar nyelven nemigen tárgyalták, ezért a tanulmány fontos lehet a magyar nyelvű szervezeti irodalomban. Az elvándorlási szándék tárgyalását négy lépésben végezzük el. Első lépésben azokat a személyes faktorokat vesszük szemügyre, amelyek a munkavállaló attitűdjéből, képességeiből, személyes élethelyzetéből, szervezethez való elköteleződéséből és elégedettségéből fakadnak. Második lépésben a szervezeti faktorokat tárgyaljuk, amelyek fölött az egyéni munkavállalóknak viszonylag kevés kontrollja lehet, ám mégis a szervezet egészét befolyásolják. Harmadik lépésben a társas faktorokat, a szervezet-egyén interakció alapján kialakuló hatásokat ismertetjük, amelyek kihatnak mind a szervezet általános működésére, mind a munkavállaló egyéni pszichológiai folyamataira. Végezetül az elvándorlási szándék szervezeti és egyéni költségeit vesszük sorra – hogy melyek azok nyílt vagy rejtett költségek, amelyek a szervezetet sújtják, ha értékes és jól képzett munkavállalói elvándorolnak; illetve hogy milyen költségei vannak az elvándorlásnak a munkavállaló szempontjából. Az elvándorlási szándékot az irodalmi feldolgozás alapján egy olyan jelenségként tételezzük, amely az egyén és a szervezet között meglévő pszichológiai kapcsolat minőségétől függ – a szervezetek számára ez azt jelenti, hogy ezt a kapcsolatot kell minél inkább erősíteni akkor, amikor a számára fontos munkavállalókat meg kívánja tartani.

**Kulcsszavak:** elvándorlási szándék, munkavállalók megtartása, személy-szervezet kapcsolat, irodalmi áttekintés

## Bevezető

A munkahelyi elvándorlási szándék (*turnover intention*) jelenségének vizsgálata több évtizede a nemzetközi szervezetpszichológiai szakirodalom egyik fontos kérdése: a jelenség definiálása, vizsgálata, okainak feltárása, illetve a munkavállalók megtartásának kérdése az '50-es évek óta (pl. March és Simon 1958) foglalkoztatja a kutatókat. Nemzetközi kutatottsága ellenére a jelenség magyar nyelvű tárgyalása a mai napig szinte érintetlen területnek számít – leszámítva talán az egészségügyi szakmákban megfigyelhető pályaelhagyás kérdéseinek vizsgálatát (pl. Ujváriné 2010). A munkahelyek számára egyre fontosabbá válik a munkavállalók megtartása és minél hatékonyabb integrálása.

A munkahelyi elvándorlási szándékot előljáróban úgy definiáljuk, hogy a személy – egyéni vagy szervezeti okok miatt – a szervezet tudatos elhagyása mellett dönt. Amennyiben pedig nincs valós lehetősége, visszahúzódik a kötelező feladatokon túli tevékenységek végzésétől. A munkahelyi elvándorlás a szervezetek számára negatív jelenség abban az esetben, ha nem kívánt folyamatról van szó, azaz értékes, jól képzett munkaerő hagyja el a szervezetet. Az egyre növekvő munkaerőhiány a mai szervezetek egyik legfontosabb problémája, ezért proaktívnak kell lenniük (Dawley és mtsai. 2010), ehhez pedig ismerniük kell azokat a lehetséges faktorokat, amelyek segíthetnek a munkavállalók megtartásában.

Néhány év óta Magyarországon is világos trendként mutatkozik, hogy a szervezetek egyre többször találkoznak a magas munkavállalói fluktuációval és a tehetséges munkatársak elvándorlásának problémájával. 2017-ben a munkavállalói elkötelezettség növelése mellett a HR legfontosabb feladatoként határozták meg a munkaerő megtartását (Barna 2017). A szervezetek legfontosabb erőforrásai a munkát végző emberek; elégedett és elkötelezett munkavállalók nélkül a szervezet nem lehet sikeres (Mosadeghrad, Ferli és Rosenberg 2008). A szervezetek versenyelőnyéhez magasan elkötelezett és bevonódott munkavállalók szükségesek, ezért az utóbbi években igyekeznek jó választásként feltűnni a munkavállalók szemében (Joo és Park 2010). Az elvándorlási szándék jelenségének tárgyalása során a munkavállalók megtartásának kérdését is érintjük. Az alábbiakban tehát sorra vesszük azokat a legfontosabb személyes, szervezeti és társas faktorokat, amelyek befolyásolhatják a munkavállaló elvándorlását vagy bennmaradását. Ezen faktorok alapján arra a kérdésre próbálunk választ adni, mit tehet a szervezet annak érdekében, hogy hasznos munkavállalóit minél tovább megtudja tartani.

### Elvándorlási szándék: átfogó tanulmányok

Az elvándorlási szándékot rendkívül sok változóval hozták összefüggésbe, a metaelemzések ezért fontos támpontként szolgálhatnak. Mobley és mtsai. (1979) az elégedettséggel való összefüggést hangsúlyozták, továbbá azokra a változókra helyezték a hangsúlyt, amelyek az egyén kognitív folyamatait olyan irányba terelhetik, hogy az elvándorlás mellett dönt. Cotton és Tuttle (1986) 26 különböző változót találtak, amelyeket összefüggésbe hoztak az elvándorlási szándékkal. 120 adattáblát tekintettek át, és az elvándorlással kapcsolatos korrelátumok alapján három nagy csoportba osztották a változókat: (1) külső faktorok, (2) munkához kapcsolódó és strukturális faktorok, valamint (3) a munkavállaló személyes karaktere. A külső faktorokba olyan okokat soroltak, mint a foglalkoztatáshoz kapcsolódó

percepciók, munkanélküliségi ráta, gyarapodási ráta, illetve szakszervezeti jelenlét. A munkához kapcsolódó okok közé sorolnak olyanokat, mint a fizetés, munkateljesítmény, szereppontosság, repetitív munka, általános munkával való elégedettség, fizetéssel való elégedettség, munkával való elégedettség, vezetővel való elégedettség, munkatársakkal való elégedettség, előrejutással való elégedettség, elköteleződés. A személyes változók közé pedig az életkor, munkaévek, nem, életrajzi információk, végzettség, családi állapot, ellátottak száma, készség és képesség, intelligencia, viselkedéses intenciók, elvárások kerültek.

Tett és Meyer (1993) 178 mintát használtak 155 különböző tanulmányból, amelyek első sorban az elégedettség és az elköteleződés jelenségét vizsgálták. Az eredmények azt mutatják, hogy az elégedettség és elköteleződés egymással erős pozitív korrelációt mutat, mindegyik előrejelzi az elvándorlási szándékot, ám a kettő közül az elégedettség erősebben. Az elvándorlási szándékot olyan kognitív komponensként értelmezték, amelyet a szervezet elhagyásának jó prediktoraként definiáltak.

Holtom és mtsai. (2008) az elvándorlási szándék kutatásának időbeli alakulását ismertették. Alapvetően két korszakot határoztak meg: az első az 1985–1995, a második pedig az 1995–2008 közötti időszakot fogja át. Az első korszakra jellemző, hogy a korábbi, '60-as évektől datálódó kutatásokkal ellentétben ekkor kezdett megjelenni a kontextuális hatások és a főként negatív, személyes változók, mint például a szervezetben megélt stressz vizsgálata. Míg a korai kutatások legfeljebb olyan kontextuális aspektusokkal foglalkoztak, mint a szervezet, illetve a munkacsoport mérete, ebben a korszakban már olyan komplexebb jellegzetességek is megtárgyalásra kerültek, mint a kultúra, a csoportkohézió, a szervezeti jutalmazó rendszer, a nemi összetétel vagy a demográfia. Szintén erre a korszakra jellemző az olyan változók mérésének megjelenése, mint az egyén-szervezet illeszkedése vagy a mentorálás. Az 1995–2008 közötti időszakban jelentős elméleti előrelépések történtek, ám ennek ellenére az elvándorlási jelenségnek még mindig csak egy kis százalékát voltak képesek megmagyarázni. Előkerültek emellett olyan elméletek, amelyek a személyiség valamilyen jellemzőjét vették górcső alá, pl. hogy a Big 5 lelkiismeretesség faktor negatívan korrelál az elvándorlással, vagy hogy az alacsony önmonitorozás és az alacsony kockázatkerülés munkahelyelhagyást eredményezhet.

Az átfogó elemzésekből kiderül, hogy az elvándorlás jelenségét nehéz egy jól körülhatárolt okcsoport köré szervezni. Egyaránt találhatók egyéni, szervezeti és a személy-szervezet pszichológiai kapcsolódásából származó okok. A számtalan elmélet ellenére az elvándorlási szándék pontos magyarázata és előrejelzése ma is nehéz feladat. Az elméletek azonban követik a jelenség összetettségét, és egyre több aspektust képesek kezelni. Ennek egyik jó példája az egyén-szervezet között meglévő pszichológiai kapcsolat jelensége.

Az alábbi fejezetekben követni fogjuk azt a változást, ahogyan a kutatók az egyéni változók vizsgálatától eljutottak az elvándorlás társas-interakciós szemléletéig. Mi magunk úgy véljük, a munkavállalók sikeres megtartásához hozzájárul a jó egyén-szervezet pszichológiai kapcsolat is.

## Személyes faktorok

A személyes faktorok mentén a legtöbbször az elégedettséggel és az elköteleződéssel való kapcsolatra hivatkoznak a kutatók (pl. Ighbaria és Guimares 1999; Joo és Park 2010). A leg-

több tanulmány a munkavállaló szervezettel való kapcsolatát e két szervezeti jelenség mentén próbálta megragadni. Shore és Martin (1989) szerint az elköteleződés erősebben kapcsolódik az elvándorláshoz, mint az elégedettség. Vizsgálatukban a munkavállalói attitűdöket kötötték össze a munkahelyi kimenetekkel, és ez alapján azt találták, hogy az elköteleződés fontos prediktor a munkahelyi attitűdök és viselkedés előrejelzésében.

Chang (1999) a karrierelköteleződés fogalmát helyezte a középpontba a szervezeti elköteleződés és az elvándorlási szándék komplex moderátoraként. A szervezeti kötődést úgy definiálja, mint az előzetes munkavállalói elvárások beteljesedését a munkahelyen. Úgy találta, hogy a pszichológiai szerződés szintén befolyásoló tényező – ez nem más, mint a munkavállaló meggyőződése a közte és a munkahely között fennálló kölcsönös kötelezettségekről. Az elvándorlás ennek megfelelően a munkavállaló és munkahely közötti kapcsolat megromlásának indikátora lehet.

Mosadeghrad, Ferli és Rosenberg (2008) komplex képet rajzoltak fel az elköteleződés kapcsán. Az elköteleződést szerintük több faktor is befolyásolhatja: (1) Egyéni faktorok: életkor, nem, párkapcsolati státusz, személyiség, oktatás/végzettség, intelligencia, valamint az egyéni képességek. (2) Társas faktorok: a kollégákkal való kapcsolat, csoportmunka és norma, az interakció lehetőségei. (3) Kulturális faktorok: az attitűdök, meggyőzések és értékek. (4) Szervezeti faktorok, ezek közé tartozik a szervezeti struktúra, az előírások és gyakorlatok, a felügyelet, vezetési stílusok, vezetési rendszer, munkakörülmények. Ezekon túl vannak (5) környezeti, gazdasági, társas, technikai stb. tényezők is.

Maertz és Griffeth (2004) tanulmányukban nyolc motiváló erőt sorolnak fel, ami befolyásolhatja, hogy megy vagy marad a munkavállaló. Ezen aspektusokat alapvetően az egyéni munkavállaló szempontjából fogalmazták meg, és viszonylag széles skálát fednek le. A nyolc motiváló erő a következő:

1. Affektív-hedonisztikus: a munkavállaló a legkellemesebb, a legnagyobb örömet és kielégülést jelentő eredmény felé mozdul. Ha jól érzi magát, akkor marad a szervezetben.
2. Kalkulatív: a munkavállaló itt a szervezeti tagság jövőbeli előnyeit mérlegeli. Alapvetően nem érzelmi alapú, mint az előző. Elképzelhető, hogy nem talál örömet a munkájában, de kitart és marad, mert pl. a karrierje szempontjából előnyösnek gondolja azt.
3. Szerződéses: ebben az esetben a munkavállaló által vállalt kötelezettség, illetve a pszichológiai szerződés kerül a középpontba. A szervezet és egyén között meglévő szerződés megtartása, illetve megszegése kapcsán zajló folyamatok tartoznak ide.
4. Viselkedéses: a munkavállaló a szervezet elhagyásának kézzelfogható költségét mérlegeli – mennyiben jár jobban, ha marad, illetve ha új munkahely keresésére fordítja az energiáit.
5. Alternatíva: a munkavállaló azon vélekedései tartoznak ide, melyek a lehetséges másik munka kapcsán merülnek fel. A váltásból adódó félelmek, szorongások és az új munkalehetőségek között feszülő döntések.
6. Normatív: a család, illetve a barátok véleménye az elvándorlás tényével kapcsolatban.
7. Morális: az elvándorlásra vonatkozó általános értékekkel való konzisztencia – miként vélekednek a munkavállaló környezetében élők a munkahelyváltásról.
8. Valahová tartozás: a munkahelyen dolgozókhöz való kötődés, a tőlük való elszakadás okozta érzelmi viharok költségeinek mérlegelése.

Az egyéni faktorok vizsgálata az elvándorlási szándék megértésének első lépéseit jelenti. Az egyéni okok viszont a munkavállalók különbözősége és helyzetük sajátosságai miatt rendkívül változatos képet mutathatnak, ezért kizárólag egyéni faktorok mentén nem magyarázható pontosan az elvándorlási szándék. Ráadásul az elvándorlás csökkentését célzó intézkedések sem lehetnek hatékonyak, amennyiben egyénenként különböző stratégiákat követ a szervezet. A következőkben olyan szervezeti faktorokat ismertetünk, amelyek a munkahely mint társas rendszer működéséből származnak, és a szervezetben tevékenykedő minden munkavállalóra hatással vannak.

### Szervezeti faktorok

A szervezeti faktorok közé azok a hatások tartoznak, amelyekhez a munkavállalónak alkalmazkodnia kell a mindennapi munkavégzés során. Nincs felettük direkt kontrollja az egyénnek, de képesek megkönnyíteni vagy megnehezíteni a szervezeti munkavégzést. Ilyenek lehetnek például a szervezeti kultúra, a HR-gyakorlatok, az etikai klíma, valamint a vezetési stílusok.

A kultúra egy olyan viselkedésszabályozó közeg, amely hatással van a szervezeti tagok viselkedésére, érzelmi és gondolkodási folyamataira (Schein 2004: 3). A kultúra a szervezet egészére kiterjed, és nem hagyhatjuk figyelmen kívül, amikor a szervezeti viselkedéseket tárgyaljuk. MacIntosh és Doherty (2010) a szervezeti kultúra elégedettségre és munkahely-elhagyásra való hatását vizsgálták. A szervezeti kultúrát úgy definiálták, mint értékek, meggyőződések és feltételezések összessége, amely segít vezérelni és koordinálni a szervezeti tagok viselkedését. Egy társas irányító rendszer, amely az értékek és a meggyőződések mentén gyakorol hatást a benne lévők pszichológiai dinamizmusaira. Úgy találták, hogy a kultúrához való illeszkedés alapvetően befolyásolhatja az elvándorlási szándékot. Vandenberghe (1999) a szervezeti kultúra és a személyi kultúra illeszkedése és az elvándorlás kapcsolatát vizsgálta. Az értékegyezés fogalma kapcsán azt vizsgálta, hogy a munkavállalók milyen mértékben sajátították el a kultúra szabályait. Azt találta, hogy az értékegyezés mértéke alapján megalapozott jöslatokat lehet tenni az elvándorlási szándékról. A kultúra a szervezet értékeit, világítását és misszióját is magában foglalja – a kultúrához való illeszkedést ezért értékegyezésként is felfoghatjuk. Van Vianen, De Pater és Van Dijk (2007) a munka, illetve a személyes értékek összhangja és az elvándorlási szándék közötti kapcsolatot mutatták ki. A munkavállalók akkor hagyják el a szervezetet, ha értékeik és egyéni jellegzetességeik nem egyeznek a szervezet értékeivel. Az értékeket úgy definiálták, mint egy egyén által birtokolt tudatos vágyat, amely magában foglalja a preferenciákat, érdeklődést, motivációt és célokat. Ennek vizsgálatára háromféle értékskálát különítettek el. (1) Munkaértékek: idetartoznak a meggyőződések az elvárt munkahelyi viselkedésről, társadalmi hasznosság, értelemmel teli munka. (2) Instrumentális értékek: a vágyott célok elérése, a munkából származó előnyök, munkahelyi biztonság és sikeresség tartoznak ide. (3) Affektív értékek: érzések és érzelmek kimutathatósága a munkavégzés közben, boldogság, jó emberi kapcsolatok, barátságok a munkahelyen.

A kultúra egyik lényeges aspektusa a tanulás és változásra való képesség. Amennyiben egy szervezet képes és akar tanulni a korábban elkövetett hibákból, esetleg módosítani a már működő folyamatokat, az szintén hatással lehet a munkavállalók elvándorlási szándékára (Joo 2010). Egan, Yang és Bartlett (2004) a tanulási kultúra hatását vizsgálták az elégedettség, a motiváció és az elvándorlási szándék viszonylatában. Azt találták, hogy az elégedettség és a tanulási kultúra negatívan korrelált az elvándorlási szándékkal. A szervezeti tudás és annak

menedzsmentje fontos szervezeti erőforrás – a tanulásra hajlamos szervezetek tehát növelni tudják az elégedettséget és ezzel egy időben csökkenteni az elvándorlási szándékot.

Az etikai klíma szintén fontos szerepet játszik a szervezeti viselkedések meghatározásában. A munkavállaló megítélése a szervezeti működések etikus voltáról hatással lehet az elvándorlási szándéokra. Schwepker Jr. (2001) az etikai klíma viszonyát vizsgálta az elégedettség, elköteleződéssel és elvándorlással összefüggésben. A klíma itt arra utal, ahogyan a szervezet a rutinviselkedéseket és -cselekvéseket operacionalizálja, ahogyan elvárja, támogatja vagy jutalmazza azokat. Jaramillo, Mulki és Solomon (2006) az etikai klíma hatását vizsgálták a szerepstressz, munkával kapcsolatos attitűd, elvándorlási szándék és munkateljesítmény kapcsolatában. A munkával járó stressz és a munkához kapcsolódó attitűd az a két mechanizmus, amely egy etikus klíma esetén alacsony elvándorlási szándékhoz és magasabb teljesítményhez vezet. Az etikus klíma alacsonyabb szerepkonfliktushoz és magasabb elégedettséghez vezet, amely csökkenti az elvándorlási szándékot és növeli az elégedettséget.

Nadiri és Tanova (2010) az igazságosság szerepét vizsgálták az elvándorlási szándék kapcsán. A szervezeti igazságosság hatással van az elégedettségre. Az általános korrektség (*fairness*) pozitív munkavállalói attitűdöt alakít ki, a szervezeti igazságosságnak tehát hatása van az elvándorlásra, az elköteleződésre, a szervezeti polgár viselkedésére és az elégedettségre.

A HR-gyakorlatok olyan kézzelfogható, szervezeti szintű intézkedéseket foglalnak magukban, amelyek a munkavállaló mindennapi szervezeti életét érintik, ezáltal hatással lehetnek az elvándorlási szándék kialakulására. Sheridan (1992) szerint a kiválasztás, az áthelyezések gyakorlata, az előléptetések és a jutalmazó rendszerek mind-mind komoly hatással vannak a munkavállaló elvándorlási döntéseire. A különböző stratégiák különböző pszichológiai klímát hozhatnak létre, amelyek eltérő elköteleződési és elvándorlási szinteket eredményezhetnek a munkavállalóknál. Shaw és mtsai. (1998) szerint a HR-gyakorlatok befolyásolhatják a kilépési szándékot, hiszen az elbocsátások, leépítések, a nem megfelelően történő kiválasztás hatással vannak a munkavállalók szervezeti mindennapjaira. Poon (2002) szerint az értékelési elvek szintén hatással vannak az elégedettségre és az elvándorlásra. Amennyiben a munkavállaló azt észleli, hogy a munkáját minősítő vezető nem korrekt módon végezte az értékelést, az csökkenti az elégedettséget és megnövekedett elvándorlási szándékhoz vezethet. Lam, Lo és Chan (2002) szerint a tréning, a családi összejövetelek, a jó mentorok kiválasztása, a munkakör gazdagítása mind jó lehetőségek az újonnan jött munkavállalók megtartására és elköteleződésük fenntartására. A jó szervezeti kapcsolatok csökkentik az elvándorlási szándékot, hiszen csökkenthetik a munkahelyi stresszt, növelhetik az elégedettséget, erősítik a motivációt és ösztönzik a jobb teljesítmény elérését. A HR-tevékenység mentén kialakított szervezeten belüli kapcsolatok az új munkavállalók szervezetbe történő integrálása során is fontos szerepet töltenek be. Az új munkavállalók a szervezeti kapcsolatokon keresztül releváns információkat szerezhetnek a szervezetről és a benne betöltött szerepükről – csökkentve ezzel a szervezeti mindennapokban felbukkanó bizonytalanságokat és kétértelműségeket.

### A vezető szerepe

A vezető lényeges elemként jelenik meg, amikor az elvándorlási szándék lehetséges okait vizsgáljuk. Jaramillo és mtsai. (2009) a szolgáló típusú vezetés hatását vizsgálták az elvándorlási

szándékra. A szolgáló típusú vezetés hasznos lehet abban az esetben, ha a szervezet működése etikátlannak tűnik a munkavállaló szemében – az ilyen típusú vezető képes a szervezeti és az egyéni érték különbségeiből adódó feszültségek felszámolására. A munkavállalók szívesebben viszonzják az őket előnyben részesítő vezetési stílusokat. Babalola, Stouten és Euwama (2016) azt vizsgálták, hogy az etikus vezetés milyen módon tudja csökkenteni a folyamatos szervezeti változások okozta feszültségeket, csökkentve ezzel az elvándorlási szándékot.

A vezető a társas rendszerekben egy olyan kiemelt jellegű szereplő, aki a szervezeti események értelmezése kapcsán alapvető igazodási pontként szolgál a munkatársak számára. A mindennapi eseményeket „előértelmezi” viselkedésével az általa irányított beosztottak számára (Smircich és Morgan 1982). Ebből a szempontból a vezető olyan karmester, aki ritmust és koordinációt adhat a munkahelyi tevékenységeknek. Amennyiben ezzel a képességgel nem él vagy visszaél, az megnövelheti az elvándorlási szándékot a beosztottjai körében.

A szervezeti szintű jelenségek tehát egy újabb árnyalatot jelentenek a munkavállalói elvándorlási szándék jelenségének felvázolásában. A munkavállaló egyéni helyzete, képessége és lehetőségei mellett a szervezeti szintű működések szintén befolyásolják a szándék kialakulását. A szervezeti szintű folyamatokhoz az egyéni munkavállalónak valamilyen módon hozzá kell szoknia, ahhoz illeszkednie kell. Az egyén-szervezet illeszkedés minősége az elvándorlás egyik fő oka lehet. A munkavállaló és a szervezet között meglévő inkonzisztencia, értékkülönbözés és az eltérő célok mind olyan faktorok lehetnek, amelyek a szervezet elhagyására készíthetik a munkavállalót. Az elvándorlás kérdése tehát a szervezeti változók bevezetésével tovább bonyolódik – nemcsak a munkavállaló saját élethelyzete, hanem kulturális változók is befolyásolják az egyén-szervezet kapcsolat alakulását. Az „egyszerű” illeszkedéses elképzelésen túl még egy szintet, az egyén-szervezet társas interakciót is vizsgálhatjuk. Ezen elképzelés szerint az egyén és a szervezet kölcsönhatásban állnak egymással: egymást alakítják a mindennapi interakcióikban.

### **Társas faktorok**

A szervezetet egy társas-társadalmi térnek foghatjuk fel, amely folyamatosan alakul a benne dolgozók interakciói mentén, a munkavállalót pedig egy olyan ágensnek, aki ebben a társas-társadalmi térben a munkavégzésen túl saját identitását és pszichológiai dinamikussait is kialakítja (Giddens 1991). Az alább ismertetésre kerülő társas faktorok olyan jelenségeket foglalnak magukban, amelyek az egyén-szervezet pszichológiai kapcsolódásának minőségéből vezetik le az elvándorlási szándékot. Idetartoznak a társadalmi tőke, a társas identitás, a szervezeti azonosulás és a társas hálózatok.

A társadalmi tőke a szervezetekben létrejövő érték, amelyet a munkavállalók mindennapi interakciója alakít ki. A társadalmi tőke fogalma alapján úgy gondolhatunk a munkahelyi szervezetre, mint a munkát végző emberek sajátos hálózatára. A hálózatban történő interakció során az egyének időt és energiát fordítanak arra, hogy más munkavállalókkal való kapcsolataikat gondozzák. Ennek az energiabefektetésnek az eredménye a társadalmi tőke (Dess és Shaw 2001). Ez egy szervezetben megtermelt erőforrás, amely csak az adott társas hálózat sajátja. Nem csak arról van szó, hogy jó a viszony a kollégák között, hanem arról is, hogy egy olyan specifikus erőforrást termelnek ki a munkavállalói interakciók, amely alapvetően befolyásolja a szervezet működését.

Dess és Shaw (2001), valamint Shaw, Johnson és Lockhart (2005) az elvándorlás, társadalmi tőke és szervezeti teljesítmény közötti összefüggést vizsgálták. A munkavállalók által létrehozott társas hálózat épsége összefüggésben volt az elvándorlással. A munkavállalók a mindennapi interakciók során bizonyos mértékben beágyazódnak ebbe a társas hálózatba, ezáltal olyan pszichológiai biztosítékokra tesznek szert, amely segíti őket a szervezeti mindennapokban. Holtom és mtsai. (2008) szerint a munkavállalói elvándorlási döntéseket jobban meg tudjuk érteni, amennyiben figyelembe vesszük az interperszonális, kapcsolati, társas és csoportdinamikákat. A társas hálózatok és az egyének beágyazódásának vizsgálatával megmagyarázható, miért marad valaki vagy miért megy el a másik.

Mossholder, Settoon és Henagan (2005) a társas csere elméletét alapul véve az elvándorlás kapcsolati aspektusát vizsgálták a munkahelyi szervezetekben. Az alacsony minőségű kapcsolatok magas elvándorláshoz vezetnek. Moynihan és Pandey (2007) a társas hálózatot, a személyi és a szervezeti értékek illeszkedését és az elvándorlási szándékot hozták összefüggésbe. A munkavállalók a szervezeten belül és kívül egy társas hálózat részét alkotják, amely hálózatok befolyással vannak az attitűdökre és a viselkedésre. Az erős munkahelyi hálózat hatását a jó kapcsolatokban a más munkavállalók irányába érzett elkötelezettségben lehet tetten érni. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező munkavállaló inkább érzi magát a szervezet részének, és nagyobb valószínűséggel marad benn a szervezetben. A személy-szervezet illeszkedés tehát befolyásolja az elvándorlási szándékot – a jó illeszkedés hosszabb távú elköteleződést is jelent. Moynihan és Pandey (2007) úgy tekintenek az elvándorlási szándéokra, mint a szervezeten belüli és kívüli hálózatok egymáshoz arányuló erőire: mennyire erős az egyetlen munkahelyi hálózattal való kapcsolata, és ezzel párhuzamosan mennyire erős a szervezeten kívüli más hálózatok vonzóereje az egyén számára.

Morrison (2008) szerint a negatív szervezettel való kapcsolatokról beszámoló kevésbé voltak elégedettek, alacsonyabb elköteleződésről adtak számot, azok egy kevésbé kohezív munkacsoport tagjainak látták magukat: ez mind növelte az elvándorlási szándékot. A szerző konceptualizálja a negatív munkahelyi kapcsolatokat, amelyek felfogása szerint olyan interakciók, amelyek sértik a szervezeti normákat és a kölcsönös tiszteletet.

A társas hálózatok és társadalmi tőke gondolata mentén életszerű képet alkothatunk arról, hogy a szervezetek első látásra hétköznapiak tűnő működései mennyire lényegesek lehetnek a munkavállalók elvándorlási szándékának alakulásában. Az elmélet segítségével a szervezetet egy élő és dinamikus organizmusként foghatjuk fel, amely működése során a munkavállalók nem egyszerűen a szervezethez kapcsolódnak, hanem egymáshoz is, egy sajátos pszichológiai és viselkedéses teret hozva létre. Az elvándorlási szándék kialakulására tehát nemcsak az egyéni jellemzőknek és a szervezeti sajátosságoknak van hatása, hanem az élő szervezetben történő változásoknak is. A szervezet számára kulcsfontosságú hálózati szereplők elvesztése károsítja a társas hálózat szövetét (Shaw, Johnson és Lockhart 2005), ez azt jelenti, hogy egy nem kívánt elvándorlás a szervezet bennmaradt tagjainak a helyzetét is megváltoztathatja. Ilyen interakciós hatásokra utalunk akkor, amikor a társas hatásokat megkülönböztetjük a szervezeti és egyéni faktoroktól.

A társas faktorok egy másik lényeges aspektusa a szervezeti azonosulás (identifikáció). A szervezeti azonosulás fogalma a szociálpszichológiai irodalomból származik, ám egyre több kutató kezdte alkalmazni az elvándorlási szándék megértésére. Az azonosulás folyamata mentén képet alkothatunk arról, hogy miként válik az egyén énképének részévé a munkahelyi szervezet, amelyben dolgozik. A jól azonosuló egyén a szervezet által vallott értékeket, világnézetet, célokat önmaga meghatározására használja. Ez a pszichológiai kapcsolat az, amely



befolyásolja az elvándorlási szándékot (Cole és Bruch 2006). Minél kiforrottabb ez a pszichológiai kapcsolat, annál kevésbé valószínű, hogy a személy az elvándorlás mellett dönt. Van Dick és mtsai. (2004) szerint az elvándorlás jelensége magyarázható az identifikációval és az elégedettséggel. A társas identitás egy fontos elmélet az egyéni viselkedés megértésére. Az egyén a csoportja érdekében cselekszik, hiszen a csoport hozzájárul az identitásához, amely az egyén önbecsüléséhez is hozzájárul. Cole és Bruch (2006) a szervezeti identitás, az identifikáció és elköteleződés elvándorláshoz való viszonyát vizsgálták. Több mint 10 000 munkavállaló került be a mintába. A fő eredményük szerint az erős szervezeti identitás, a szervezeti identifikáció és az elköteleződés befolyásolhatja az elvándorlási szándékot, attól függően, hogy a személy a hierarchia mely szintjén helyezkedik el. De Moura és mtsai. (2009) az identifikációt mint egy szervezeti horgonyt azonosították. Az identifikáció és az elégedettség olyan fontos szervezeti kapcsolódási pontok, amelyek csökkentik az elvándorlási szándék valószínűségét.

A szervezeti azonosulás és társadalmi tőke mentén az egyén és a szervezet közötti pszichológiai kapcsolat fontosságáról beszélhetünk. A szakirodalom több mint fél évszázados alakulása során jól látható lépésekben jutott el az egyéni faktoroktól az összetett társas hatásokig. Ezen elgondolásokban már nem pusztán egyéni mutatóként gondolunk a munkavállaló szervezethez fűződő kapcsolatára, hanem a dinamikusan alakuló társas világhoz való illeszkedés idő- és energiaigényes folyamatként. A szervezeti törekvések egyik sarokpontja lehet a munkavállaló szervezethez történő minél hatékonyabb kapcsolódásának elősegítése.

### **Az elvándorlás hatásai szervezeti és egyéni szinten**

Az elvándorlás a szervezetek és a munkavállalók számára egyaránt költségekkel járhat. Hancock és mtsai. (2011) az elvándorlás szervezeti következményeként olyan aspektusokat tartanak számon, mint a szervezeti teljesítmény csökkenése, a profitkiesés, a vevőszolgálatok minőségének romlása stb. Továbbá olyan negatív kimenetekhez is vezethet, hogy az elveszített emberi erőforrás felborítja a mindennapos munkarendet és egyéb kollektív funkciókat, megterheli a megmaradó munkaerőt az újonnan jöttek betanításával és szocializálásával, egyben növeli a felvétel és kiválasztás költségeit. Shaw, Johnson és Lockhart (2005) szerint az elvándorlás komolyan károsítja a társas rendszer szövetét. A szervezet számára fontos munkavállalók elvándorlása rendszerszintű problémákhoz vezethet. Csökkenhet például a szervezeti bizalom. A bizalom fontossága abban látható, hogy csökkenti a tranzakciós költségeket, hiszen a kölcsönösség normája erősödik általa. Az elvándorlás bizonytalanságot okoz abban a működésben, amely az opportunista viselkedések elszaporodását eredményezheti. A szervezetek vesztesége a nem kívánt elvándorlás mentén a fenti veszteségekkel tovább növekszik, hiszen elveszítik a törekeny társadalmi tőkét, amelyet a szervezeten belüli törekeny és specifikus hálózat fenntartásával és erősítésével érnek el a benne lévők. Minél inkább függ egy szervezet a benne dolgozók tudásától, annál érzékenyebb a szervezet az elvándorlás költségeire.

Munkavállalói szinten úgyszintén komoly költségei lehetnek az elvándorlásnak. A munkahelyváltásból adódó stressz, az új munkahely megtalálása, a beilleszkedés mind energiaigényes folyamatok. A szervezet elhagyásával a munkavállaló nem tudja magával vinni azt a társas tőkét, amelynek a kialakításában ő maga is részt vett (Shaw, Johnson és Lockhart 2005). A befektetett idő és energia kárba vész, amikor a munkavállaló kilép az aktuális munkahelyéről és egy új helyen kezd dolgozni. Olyan rejtett költség ez, amely mind az egyént, mind a szervezetet sújtja.

Az elvándorlási szándék irodalma elsősorban a szándék mérésére koncentrál. Ám a szándék és a valódi elvándorlás között nyilvánvaló különbség van. Cohen, Blake és Goodman (2016) szerint a valóban elvándorolt munkavállalókról keveset tudunk. Úgy vélik, nem az a fő cél, hogy minél jobban előrejelezzük egy bizonyos személy elvándorlását vagy maradását, hanem az aktív munkaerő-állomány munkahelyhez való pszichológiai kapcsolatáról kell többet megtudnunk. Ha ismerjük a rendszer tagjainak a rendszerhez fűződő kapcsolatát, akkor az egész működéséről és annak sikerességéről tudhatunk meg többet.

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor a munkavállaló elvándorolna ugyan, ám élethelyzete vagy gazdasági lehetőségei nem teszik ezt számára lehetővé. Az ilyen esetekben a visszahúzó stratégia választhatja (Mobley, Horner és Hollingsworth 1978), ami miatt az elidegenedés, presenteeism jelenségei is megjelenhetnek. Az elvándorlási szándék vizsgálata kapcsán ezért rendszerszintű kérdésfeltevések is fontosak lehetnek: a szervezetben aktuálisan dolgozó munkavállalók közül hányan vannak azok, akik elvándorolnának, de valamilyen okból nem tehetik meg. Nagyszámú ilyen munkavállaló a szervezeti hatékonyságot is komolyan befolyásolhatja.

Az egyéni, szervezeti és társas faktorok áttekintése alapján egy absztrakt célra, a megfelelő társas közeg kialakítására hívnánk fel a figyelmet. A munkahely mint közösség képes-e nyújtani olyan pszichológiai kapaszkodókat és horgonypontokat, amelyekhez a munkavállalók kapcsolódni tudnak, képesek ezek használatával önmaguk identitásának meghatározására, illetve egy jól működő társas hálózatba tudnak beágyazódni. Egy megfelelően menedzselte társas környezet képes lehet a megfelelő egyén-szervezet kapcsolatok kialakítására, ezáltal csökkentve a munkavállalók elvándorlási szándékát.

## Összegzés

Az elvándorlási szándék olyan multikauzális jelenség, amely a modern szervezetek egyik leginkább megoldandó munkaszervezési problémájaként jelentkezik. Jelentkezhet azoknál a munkavállalóknál, akik szellemi munkavégzést igénylő pozíciókban dolgoznak, tisztában vannak tudásuk piaci értékével és van lehetőségük a szervezetváltásra. Ám megjelenhet azoknál, akik nincsenek megelégedve aktuális helyzetükkel, de nincs lehetőségük váltani. Szervezeti és döntéshozói szempontból lényeges tehát annak ismerete, hogy a munkavállalók a rendszeren belül hol helyezkednek el a fenti spektrumon. Ennek érdekében olyan szervezeti mérési módszerek használatára lehet szükség, amelyek képesek a munkahelyi társas rendszert, illetve hálózatokat feltérképezni.

Az elvándorlás egyéni faktorokból származó típusát megállítani meglehetősen nehéz, ezért a szervezeteknek inkább a rendszerszintű működésekből származó elvándorlásra kellene koncentrálniuk. Amennyiben a szervezetre társas rendszerként tekintünk, akkor abból olyan új tudások származhatnak, amelyek segíthetnek megérteni olyan folyamatokat, amelyek első látásra egyéni szintűnek tűnnek. Az elvándorlás egyik motivációja lehet, ha az egyénnek az aktuális közösséghez való pszichológiai kapcsolata nem megfelelő. Amennyiben a szervezet olyan társas működéseket alakít ki, amelyek ezt a kapcsolatot képesek facilitálni, megtarthat olyan értékes munkatársakat, akiket anyagi eszközökkel vagy előléptetéssel már nem tudna megtartani.

## Hivatkozott irodalom

- Babalola, Mayowa T., Jeroen Stouten és Martin Euwema (2016): Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 134(2): 311–322. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Barna Eszter (2017): Munkaerő-megtartás a HR kulcskérdése. *HRPortál*. Interneten: <https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdesere-20170111.html> (letöltve 2019. 01. 30.).
- Chang, Eunmi (1999): Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations* 52(10): 1257–1278. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1016908430206>
- Cohen, Galia, Robert S. Blake és Doug Goodman (2016): Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration* 36(3): 240–263. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Cole, Micheal S. és Heike Bruch (2006): Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior* 27(5): 585–605. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.378>
- Cotton, John L. és Jeffrey M. Tuttle (1986): Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review* 11(1): 55–70. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- De Moura, Goergina Randsley, Dominic Abrams, Carina Retter, Sigridur Gunnarsdottir és Kaori Ando (2009): Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention. *European Journal of Social Psychology* 39(4): 540–557. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.553>
- Dess, Gregory G. és Jason D. Shaw (2001): Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review* 26(3): 446–456. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang és Kenneth R. Bartlett (2004): The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly* 15(3): 279–301. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Giddens, Anthony (1991): Structuration Theory. Past, Present and Future. In *Giddens' Theory of Structuration. A Critical Appreciation*. Christopher Bryant és David Jary (szerk.). London: Routledge, 201–221.
- Hancock, Julie I., David G. Allen, Frank A. Bosco, Karen R. McDaniel és Charles A. Pierce (2013): Meta-analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management* 39(3): 573–603. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee és Marion B. Eberly (2008): 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals* 2(1): 231–274. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Igbaria, Magid és Tor Guimaraes (1999): Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants among Telecommuters and Non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems* 16(1): 147–164. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- Jaramillo, Fernando, Jay Prakash Mulki és Paul Solomon (2006): The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(3): 271–282. DOI: <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302>
- Jaramillo, Fernando, Douglas B. Grisaffe, Lawrence B. Chonko és James A. Roberts (2009): Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29(4): 351–365. DOI: <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
- Joo, Baek-Kyoo Brian (2010): Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly* 21(1): 69–85. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Joo, Baek-Kyoo Brian és Sunyoung Park (2010): Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership & Organization Development Journal* 31(6): 482–500. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Lam, Terry, Ada Lo és Jimmy Chan (2002): New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 26(3): 217–234. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348002026003002>
- MacIntosh, Eric W. és Alison Doherty (2010): The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review* 13(2): 106–117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>

- Maertz Jr, Carl P. és Rodger W. Griffeth (2004): Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management* 30(5): 667–683. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- March, James G. és Herbert A. Simon (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand és B. M. Meglino (1979): Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin* 86(3): 493. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Morrison, Rachel L. (2008): Negative Relationships in the Workplace: Associations with Organisational Commitment, Cohesion, Job Satisfaction and Intention to Turnover. *Journal of Management & Organization* 14(4): 330–344. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1833367200003126>
- Mosadeghrad, Ali Mohammad, Ewan Ferlie és Duska Rosenberg (2008): A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees. *Health Services Management Research* 21(4): 211–227. DOI: <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>
- Mossholder, Kevin W., Randall P. Settoon és Stephanie C. Henagan (2005): A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal* 48(4): 607–618. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843941>
- Moynihan, Donald P. és Sanjay K. Pandey (2007): The Ties that Bind: Social Networks, Person–Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2): 205–227. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Nadiri, Halil és Cem Tanova (2010): An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management* 29(1): 33–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Poon, June M. L. (2004): Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review* 33(3): 322–334. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Schein, Edgar H. (2010): *Organizational culture and Leadership (Volume 2)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schwepker Jr, Charles H. (2001): Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research* 54(1): 39–52. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Shaw, Jason D., John E. Delery, G. Douglas Jenkins Jr és Nina Gupta (1998): An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal* 41(5): 511–525. DOI: <https://doi.org/10.5465/256939>
- Shaw, Jason D., Michelle K. Duffy, Jonathan L. Johnson és Daniel E. Lockhart (2005): Turnover, Social Capital Losses, and Performance. *Academy of Management Journal* 48(4): 594–606. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843940>
- Sheridan, John E. (1992): Organizational Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal* 35(5): 1036–1056. DOI: <https://doi.org/10.5465/256539>
- Shore, Lynn M. és Harry J. Martin (1989): Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations* 42(7): 625–638. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- Smircich, Linda és Gareth Morgan (1982): Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18(3): 257–273. DOI: <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Tett, Robert P. és John P. Meyer (1993): Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology* 46(2): 259–293. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Ujváriné Siket, Adrienn (2010): *Pályaválasztás és elvándorlás. Ápoló hallgatók a felsőoktatásban és a munkaerő-piacon*. (Doktori Értekezés.) Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Doktori Iskola.
- Vandenbergh, Christian (1999): Organizational Culture, Person–Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 20(2): 175–184. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<175::AID-JOB882>3.0.CO;2-E)
- Van Dick, Rolf, Oliver Christ, Jost Stellmacher, Ulrich Wagner, Oliver Ahlswede, Cornelia Grubba, Corinna Höhfeld, Kai Moltzen és Patrick A. Tissington (2004): Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management* 15(4): 351–360. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Van Vianen, Annelies E. M., Irene E. De Pater, és Floor Van Dijk (2007): Work Value Fit and Turnover Intention: Same-Source or Different-Source Fit. *Journal of Managerial Psychology* 22(2): 188–202. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710726438>

---

Restás Péter

pszichológus, tanársegéd, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

Szabó Zsolt Péter

pszichológus, adjunktus, ELTE PPK Szociálpszichológia Tanszék (Budapest)

Czibor Andrea

pszichológus, adjunktus, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

*A kutatást az Emberi Erőforrások Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. tématerületi „A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraiparosításában” programja keretében (szerződés száma: 20765-3/2018/FEKUTSTRAT)*

