

MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZETTSÉG, ELÉGEDETTSÉG – EMPIRIKUS KUTATÁS A KÖZFORGALMÚ GYÓGYSZERTÁRAKBAN

EMPLOYEE COMMITMENT, SATISFACTION – EMPIRICAL RESEARCH IN PUBLIC PHARMACIES

A tanulmány célja, hogy megvizsgálja a hazai közforgalmú gyógyszertárak munkavállalóinak elégedettségét. 221 gyógyszer-tári dolgozó töltötte ki a kérdőívet, mellyel arra keresték a választ, hogy mennyire elégedettek és elkötelezettek a munkavállalók a gyógyszertárakban, illetve melyek azok az elkötelezettség-komponensek és elégedettségi faktorok, amik leginkább befolyásolják ezek létrejöttét. Az eredményekből kiderült: a munkavállalók elégedettsége közepesenél jóval magasabb szintű, a munkahelyi légkörrel és a munkatársakkal kialakítható kapcsolatokkal a legelégedettebbek. Elégedtségüket leginkább a vezető személyisége, a bérezési rendszer és a munkaszervezés befolyásolja. A munkahelyük iránti elkötelezettségüket közepesen értékelték. A szakmai elkötelezettség a legmeghatározóbb. A szakirodalomban fellelhető nyolc elkötelezettség-profil közül hiányzik a domináns affektív és a dominánsan affektív-normatív profil. A tanulmányban elvégzett vizsgálat nem terjeszthető ki az alapsokaságra, az eredmények megalapozottabb bizonyítására további kvantitatív kutatások szükségesek.

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség, munkavállalói elkötelezettség, humán tőke, munkaerő-megtartás, közforgalmú gyógyszertárak

The goal of the study is to survey the satisfaction of employees at public pharmacies in Hungary. This questionnaire was completed by 221 pharmacist workers. The authors were hoping to better understand the levels of satisfaction and commitment among employees in pharmacies and which factors are the most influential. The results show that employee satisfaction is far above average. The employees are the most satisfied with the working atmosphere and with the relationship between colleagues. Their satisfaction is mostly influenced by the personality of their boss, the salary system, and the work's organization. They rated their commitment to their workplace as moderate. The professional commitment is the most decisive. Of the eight engagement profiles found in the literature, the dominant, affective, and the dominantly affective-normative profiles are missing. Since the survey conducted in this study cannot be extended to the general population, further quantitative research is necessary to provide more substantiated evidence for the results.

Keywords: employee satisfaction, employee commitment, human capital, labour retention, public pharmacies

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Mravikné dr. Homolya Bernadett, gyógyszerész, közgazdász (bernadett.homolya@gmail.com)
Dr. Sebők Marianna, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem (marianna.sebok@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 10. 06-án, javítva: 2021. 01. 15-én és 2021. 04. 26-án, elfogadva: 2021. 05. 06-án.
This article was received: 06. 10. 2020, revised: 15. 01. 2021 and 26. 04. 2021, accepted: 06. 05. 2021.

A munkavállalók egyre inkább, mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati versenyképességben, hiszen az ő tudásuk, kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, lojalitásuk alapvetően befolyásolja a szervezet teljesítményét (Kiss, Csillag, Szilas & Takács, 2012).

Így van ez a közforgalmú gyógyszertárak esetében is. Jelen tanulmány a gyógyszertári dolgozók munkahelyük-

kel való viszonyát vizsgálja. Alapkérdése, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek munkahelyükkkel és milyen mértékű az elkötelezettségük.

A tanulmány témájának aktualitása az a tény, hogy a hazai közforgalmú gyógyszertárak munkaerőhiánnyal és nagymértékű fluktuációval küzdenek. A gyógyszertárak 52%-ának esetében előfordult már, hogy a munkaerőhi-

ány problémát okozott (HGYSZ, 2018). A gyógyszerészek elvándorlása kedve is úgy tűnik megnőtt, egyre többen vállalnak munkát Németországban, Svájcban, Nagy-Britanniában és Svédországban (Weborvos, 2019). Azért választottuk a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének vizsgálatát, mert így információ szerezhető arról, hogy párhuzam vonható-e a munkaerőhiány és e tényezők között.

Eddig kevesen vizsgálták a gazdaságnak ezt a területét, ahol egy speciális esettel találkozunk, hiszen mikro- és kisvállalkozásokról beszélünk, melyek élén vezetőként gyógyszerészek állnak. Ezek a vállalkozások üzemelhetnek teljesen magánvállalkozásként, de társulhatnak láncokba és franchise-ba is. A vezető egyszemélyben látja el a szakmai, a vállalkozás vezetői és HR-feladatait is. Sok esetben a gyógyszerész vezetője inkább szakember, mint képzett vezető, és ez nagy kihívás elé állítja a gyógyszerészt a mindennapi működés szempontjából.

Szakirodalmi áttekintés a humán tőke, elégedettség és elkötelezettség témakörében

Klasszikusan az EEM (emberierőforrás-menedzsment) célja annak biztosítása, hogy a vállalat megfelelő számú és minőségű emberrel rendelkezzen, olyanokkal, akik a szükséges kompetenciákat birtokolják, a megfelelő helyen, a megfelelő időben, megfizethető költségekkel vannak jelen, és akik motiváltak, elszántak a cég jelenlegi és stratégiai igényének teljesítéséhez (Sherman, 2000).

A HR kettős szerepet tölt be egy vállalat életében. Tevékenységével igyekszik előmozdítani a vállalat sikerességét és a munkavállalók elégedettségét. Ulrich (1997) szerint az alkalmazotti elégedettség létrejöttéhez egy olyan EEM-gyakorlat szükséges, amely egy időben figyelemmel kíséri a munkafolyamatokat és a munkavállalókat, elvégzi a mindennapi operatív tevékenységeket és segíti a szervezetet annak jövőbeli stratégiai céljainak elérésében. Az üzleti célok elérését azonban nem csak az EEM-tevékenységek egyedülálló megléte eredményezi. Azok a funkciók a legfontosabbak, amelyek minősége meghatározza az alkalmazottak munkahellyel kapcsolatos véleményeit és érzelmeit. Az EEM által biztosított megoldások a munkavállalókból többféle választ és azok kombinációit váltják ki (Ma & Ye, 2015). Ezért szinte lehetetlen olyan HR-rendszert felállítani és működtetni, amely egy szervezetben dolgozó minden egyes munkatárs számára teljes elégedettséget jelent. Mindezek mellett arra törekcsenek a vezetők és a HR-szakemberek, hogy a munkavállalókba befektetett energia és tőke megtérüljön.

Schultz emberitőke-gyarártásnak nevez minden olyan befektetést, amelynek következtében nő az emberek termelékenysége (Schultz, 1983). Ezzel párhuzamosan a munkavállalók elvárása, hogy fejlődni tudjanak a munkájuk végzése közben, hogy bővítsék a tudásukat, és ezáltal minél értékesebbé váljanak a munkaerőpiacon. A humán-tőke-elmélet azt feltételezi, hogy az egyének a termelőképességük növelése érdekében beruházásokat hajtanak végre, melyeket az oktatás és képzés által visznek véghez.

Ezeknek a beruházásoknak a következtében nő a munkavállalók termelékenysége, amely a keresetüket is pozitív irányba mozdítja. Nem csak az oktatás számít humán jellegű tőkeberuházásnak, hanem az összes olyan befektetés, ami növeli az ember termelőképességét (Varga, 1998).

Egy vállalat akkor lesz igazán működőképes, ha az emberi erőforrás minél jobban teljesít, és ezáltal értéket is teremt (Tóth, 2011). A humán tőke kiemelkedően fontos a vállalatok működésében és versenyképességük megőrzésében, ezért létfontosságú a munkavállalókra irányuló figyelem. A vállalatnak érdeke, hogy a munkavállalója elkötelezett legyen. A szervezet iránti elkötelezettség abban az esetben valósulhat meg, ha a munkavállaló rendelkezik az alapvető elégedettséggel és egyes motiváló eszközök által a munkáltató el tudja érni, hogy alkalmazottja hűséges legyen a vállalat iránt.

Munkavállalói elégedettség

Az elégedettség minden egyén számára mást jelent, ezért mindig szubjektíven kell megvizsgálni. Bizonyos tényezők az emberből elégedettséget váltanak ki, de az is előfordulhat, hogy ugyanaz másnál elégedetlenséget okoz. Mindmáig Locke megfogalmazását tekintjük alapdefiníciónak, mely értelmében a munkaelégedettség egy örömteli állapot, mely a munkavégzés során jön létre. Értékelésénél figyelembe veszik a munkavállaló fejében, vagy a dolgozó és a munkakörülmények között létrejövő kölcsönhatás következtében kialakuló elégedettséget. A munkával való elégedettség jelentős kapcsolatban áll a munkával elért eredménnyel (Locke, 1969).

A munkavállalói elégedettségre vonatkozóan különféle szerzők különféle definíciókat fogalmaztak meg. Közülük az egyik szerző azt állította, hogy az elégedettség nem jelent mást, mint hogy valaki szereti a munkáját vagy sem (Spector, 1997). Egy másik szerző szerint a munkaelégedettség az alkalmazott érzelmi észlelése, mely pozitív, illetve negatív megnyilvánulásokat is tartalmazhat. Szociológiai szempontból pedig az elégedettség a munka értékelése és az arról való gondolkozás (Sypniewska, 2014). Más kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy amelyik munkavállaló elégedett a munkahelyével, munkáját a szervezettel egységben végzi (Aristovnik, 2016).

Staw és Ross (1985) kutatásuk eredménye szerint azt a következtetést vonták le, hogy a munkavállalói elégedettség egy olyan változatlan állapotát jelöli az egyénnek, melyből nehezen billenthető ki. A dolgozónak az elégedettségét nem tudjuk közvetlenül megmérni, figyelembe kell venni az alkalmazott különféle viselkedésformáit. Ezek alapján kaphatunk egy átfogó képet arról, hogy a munkavállaló milyen mértékben elégedett a vállalattal. Ezek alapján elmondható, hogy az elégedettség egy összetett jelenség, melynek mértéke kihat a szervezet teljes működésére. Azonban a vállalat működése is hatással van a dolgozó elégedettségére. E megállapítás szerint azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a megfelelő teljesítménynek oka és okozata is lehet a munkavállalói elégedettség. Az 1. táblázat az elégedettség kiváltó okait foglalja össze, a téma iránt elkötelezett kutatóktól (a teljesség igénye nélkül) kronológiai sorrendben.

A munkavállalói elégedettséget befolyásoló tényezők

szerző	elégedettséget kiváltó okok és az elégedettségre kifejtett hatásuk
Smith, Kendall & Hulin (1969)	Az elégedettség meghatározó tényezői a fizetés, a munka jellege, az előmeneteli lehetőségek, a munkatársak és a felettesek.
Byars & Rue (1997)	A más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségek mérsékelt negatív korrelációban vannak a foglalkoztatottak elégedettségével.
Spector (1997)	A dolgozók mennyiségi és minőségi túlterhelése csökkenti elégedettségüket. A javadalmazás mérsékelt pozitív hatást gyakorol az elégedettségre.
Greenberg & Baron (1998)	Az elégedettség az egyén munkájával kapcsolatos értelmi, érzelmi és viselkedésbeli reakciója. A magasabb pozíció és a vezetői beosztás, valamint a munkaviszony hossza és az elégedettség között mérsékelt pozitív korreláció van. A vezetői stílus áll a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével.
Luthans (1998)	A csoportmunka mérsékelt pozitív hatást gyakorol az elégedettségre. A nagyon kedvezőtlen munkafeltételek csökkentik a dolgozók elégedettségét, míg a kedvező körülmények nem feltétlenül növelik azt.
Ilies & Judge (2003)	Az öt nagy személyiségjegy (extroverzió, nyitottság, közvetlenség, lelkiismeretesség, neurotizmus) mérsékelt hatást gyakorol az elégedettségre.
Medgyesi & Robert (2003)	Lényeges a „nemi paradoxon”: bár a nők általában alacsonyabb munkakörökben dolgoznak, jóval alacsonyabb bérért, nem elégedetlenebbek munkájukkal, mint a jobb körülmények között dolgozó férfi kollégáik.
Schramm (2003)	A szervezet nagysága mérsékelt negatív korrelációban van az elégedettséggel.
Guest & Conway (2004)	A szakszervezeti tevékenység mérsékelt negatív korrelációban van az elégedettséggel.
Gazioglu & Tansel (2006)	Az életkor és az elégedettség között parabolafüggvény-szerű összefüggés áll fenn.
Crede et al. (2007)	A külső környezet elemei mérsékelt indirekt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, leginkább a munkával kapcsolatos és a szervezeti okokra gyakorolt hatásukon keresztül.
Schmidt (2007)	A dolgozók fejlődési lehetőségei és elégedettsége között pozitív korreláció van.
Spector & Pearson (2008)	A kívülről/belülről irányítottság jelentősen befolyásolja az elégedettséget, hiszen a belső ellenőrzés jelentősen növelheti, míg a külső mérsékelt csökkentheti azt. Szereppel kapcsolatos tényezők mérsékelt negatív korrelációban vannak az elégedettséggel.
Carriere & Bourque (2009)	A szervezeten belüli kommunikáció és a dolgozói elégedettség között jelentős pozitív összefüggés áll fenn.
Szlávicz (2010)	A munkával kapcsolatos okok, szervezeti tényezők, egyéni jellemzők, külső környezeti tényezők a meghatározóak.
Klein (2016)	Nem szabad csak a munkahelyi környezet figyelembevételével értékelni a munkavállalói elégedettséget.

Forrás: saját szerkesztés

Az elégedettség minden vállalat és ember életében másképpen van jelen, így a munkával való elégedettséget nem csak az befolyásolja, hogy milyen az egyén munkahelye. Számos más, külső tényező is hatással van rá. Ilyen az értékrend, a származás és a társadalmi rétegben elfoglalt hely is. Továbbá

fontos szempont az is, hogy milyen normákkal rendelkezik a csoport, melyhez az egyén tartozik. A választott közösségek sok téren meghatározzák életét és értékrendjét. Ezért nem szabad csak a munkahelyi környezet figyelembevételével értékelni a munkavállalói elégedettséget (Klein, 2016).

Herzberg kéttényezős modellje

Higiénés tényezők	Motivációs tényezők
fizetés	felelősségvállalás lehetősége
munkafeltételek	nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége
státusz	fejlődés
munkahely biztonsága	karrierépítés lehetősége
személyes kapcsolatok	elismerés
→ ELÉGEDETLENSÉG forrása	→ ELÉGEDETTSÉG forrása
MUNKAFELTÉTELEK	MUNKA TARTALMA

Forrás: saját szerkesztés

Herzberg szerint az olyan dolgok, amelyek elégedetté és motiválttá teszik az embereket a munkában, természetben különböznek azoktól a dolgoktól, amelyek miatt elégedetlenné válnak. Modelljében a munkával való elégedettség és elégedetlenség tényezőit csoportosította (2. táblázat), ahol a vizsgált tényezők egy része higiénés és motivátor szerepet egyaránt betölthet. Az általa higiénés tényezők közé sorolt elemek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük pedig nem szül elégedettséget. A munkában meglelt öröm és belső motiváció, azaz a motivátor tényezők megléte elégedettséget okoz, a munkavállalót külső beavatkozás nélkül is munkavégzésre sarkallja, míg e tényezők kielégítetlensége az elégedettség hiányához vezet (Herzberg, 2003). A motiváció szorosan kapcsolódik a munkahelyi elégedettség témaköréhez, azonban annak tanulmányozása jelen írásunknak nem képezi részét.

Munkavállalói elkötelezettség

Az elégedett és megfelelően motivált munkavállalók idővel elköteleződnek a szervezetük iránt. A téma kutatói a munkavállalói elkötelezettségnek eltérő aspektusait kiemelve, egy vagy többdimenziós elméleteket állítottak fel. Általában az elkötelezettség dimenziói közötti különbségek abból adódnak, hogy nem lehet egyértelműen meghatározni azt, hogy milyen kiváltó okai vannak az elkötelezettségnek, illetve milyen tényezők felé irányulnak. A 3. táblázat néhány szerző elméleti dimenzióit mutatja be az elmúlt évtizedekből, kronológiai sorrendben.

dekében kész legyen erőfeszítéseket tenni, valamint a szervezethez való tartozás fenntartása iránti vágy.

A *kétdimenziós elméletek* a szervezeti elkötelezettség olyan metszeteit vizsgálják meg, amelyek a munkavállalók szervezethez történő viszonyulásának különböző aspektusaiból tevődnek össze.

- *Angel & Perry (1981)* az érték és a maradási elkötelezettséget azonosították. Előbbi azt tükrözi, hogy a vállalat tagjai milyen mértékben fogadják el annak céljait. A maradási elkötelezettség pedig azt fejezi ki, hogy az egyénnek mennyire fontos, hogy a szervezeti tagságát fenntartsa. A szerzőpáros kutatási eredményei azt mutatták, hogy a maradási szándék erős negatív korrelációban áll a kilépési szándékkal.
- *A Mayer & Schoorman (1992)* szerzőpáros is két dimenziót jelölt ki, melyek a szervezetben maradás és a szervezet érdekében történő cselekvés iránti elkötelezettséget írják le. Azt az elkötelezettséget, amely arra irányul, hogy az egyén a vállalat érdekében hajlandó erőfeszítéseket tenni, érték-elkötelezettségnek hívták. A szervezetnél maradással kapcsolatos elkötelezettséget pedig folytonossági elkötelezettségnek nevezték el. Azonban megjegyezték a kutatók, hogy e két dimenzió ugyan nem különül el egymástól teljesen, mégis különböző mértékben befolyásolják a munkahelyi elégedettséget, teljesítményt és a kilépési szándékot.

3. táblázat

A szerzők által leírt elkötelezettségdimenziók

szerzők	Becker 1960	Mowday, Porter & Steers 1979	Angel & Perry 1981	Mayer & Schoorman 1992	O'Reilly & Chatman 1986	Meyer & Allen 1991	Cohen 2000
	Egydimenziós elméletek		Kétdimenziós elméletek		Háromdimenziós elméletek		Ötdimenziós elméletek
dimenziók			érték	érték	szabálykövetés	affektív	affektív
	veszíténiavalók	célfogadás	maradási	folytonossági	identifikáció	folytonossági	folytonossági
					internalizáció	normatív	normatív
							tudatos
							szakmai

Forrás: saját szerkesztés a táblázatban szereplő szerzők nyomán

Az *egydimenziós elméletek* lényege, hogy a szerzők úgy vélik, az elkötelezettséget egy aspektus határozza meg.

- *Becker (1960)* szerint az elkötelezettség a vesztenivalók sajátos mértékétől függ, melyek keletkezhetnek az általános kulturális elvárásokból, a személytelen bürokratikus megállapodásokból vagy a személyes kapcsolatokból.
- *Mowday et al. (1982)* szerint a célfogadás határozza meg, hogy a munkavállaló mennyire lesz a szervezet iránt elkötelezett. A szerzők az egyénnek a szervezettel való érzelmi kapcsolódásával hozták összefüggésbe az elkötelezettséget. Ennek három összetevője van: a vállalat céljaival és értékeivel való azonosulás, illetve az ezekben vetett bizalom, továbbá az egyénnek az a hajlandósága, hogy a vállalat ér-

A *háromdimenziós elméletek* a kétdimenziós elméletekhez hasonlóan az elkötelezettség más és más aspektusait világitják meg.

- *O'Reilly & Chatman (1986)* elmélete az attitűd szemzőgéből vizsgálja az elkötelezettséget. A modell három összetevője az identifikáció, a szabálykövetés és az internalizáció. A szabálykövetés arról szól, hogy az egyén azért viselkedik úgy, ahogy, mert bízik a jutalom elnyerésében, vagy éppen tart a büntetéstől. Az identifikáció során a munkavállaló befolyásolhatóvá válik, ha számára a kialakítható viszony és annak fenntartása ezt megkívánja.
- *Meyer & Allen (1991)* is kialakított egy háromdimenziós modellt, mely az őket megelőző kutatók nézeteit egyesíti és kapcsolja össze. Így egy olyan alapmo-

dellt alkottak meg, amit az empirikus kutatásunkban az elkötelezettség vizsgálatára alkalmazni tudtunk. Elméletüknek három alappillére van, melyek eltérő pszichológiai állapot szerint különülnek el egymástól: a szervezethez fűződő lelki viszonyulás, a szervezettől való megválással járó esetleges költségek, valamint az a kötelességérzet, hogy a szervezeti tagság fennmaradjon.

1. Az *affektív (érzelmi) elkötelezettség* azt fejezi ki, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó erőfeszítéseket véghezvinni a szervezetért, mennyire tud a céljaival azonosulni, illetve az értékeit elfogadni és mennyire vágyik a vállalati tagság megtartására. Ez az erős affektív viszonyulás létrejöhet a munkahely, a munkatársak, vagy akár a vezető iránt is. Tulajdonképpen mindegy, mi a viszonyulás tárgya, mindig az a lényeg, hogy a vezető által befolyásolható irányba hasson (Kozák & Kiss, 2015).
2. A *folytonossági elkötelezettség* az észlelt költségekkel foglalkozik. A költségeknek két formáját különböztetjük meg. Ezek a költségek felmerülhetnek a kilépés következtében, amikor a munkavállaló kevés alternatív lehetőséget talál, vagy annak következtében, hogy a szervezet elhagyásakor személyes kapcsolatot, a kollégákkal kialakított barátságokat veszíti el. Ebből következik, hogy a folytonosan elkötelezett alkalmazott mérlegeli a pillanatnyi és az opcionális szervezeti javakat és csak akkor hagyja el jelenlegi munkahelyét, ha az alternatíva több előnyt jelent számára.
3. A *normatív elkötelezettség* kötelességalapú. Ennek a megközelítésnek az a lényege, hogy az egyén törekszik arra, hogy a szervezet tagja maradjon. Ennek magas szintű létrejöttéhez általában elengedhetetlen a több évtizedes munkaviszony, hiszen a vállalat és az alkalmazott között sok visszacsatolásnak kell ahhoz megtörténnie, hogy a dolgozó őszinte érzésekkel viszonyuljon a szervezethez, és maradása önkéntes legyen.

Ez a három aspektus nem az elkötelezettség eltérő típusai, hanem az elkötelezettség komponensei. Azt mondhatjuk, hogy e három faktor nem külön-külön, hanem egyben alkotnak egy egészet az emberek életében. Mindenkinél

más mértékben vannak jelen, és az idő előrehaladtával különböző komponensek kerülnek előtérbe.

Cohen (2000) megalkotta „ötdimenziós elméletét”, melyben Meyer és Allen háromfaktoros modelljét bővítette ki a tudatos és a szakmai elkötelezettséggel.

4. A *tudatos elkötelezettség* lényege, hogy a munkavállalónak saját véleménye alapján nincs munkakerőpiaci választása. Elkötelezettebbnek kell mutatnia magát, mint amilyen, ha a szervezeti tagságát fenn szeretné tartani. Ez a magatartás előnyére is válhat a szervezetnek, hiszen ez a viselkedés motivál másokat és segítséget nyújt a vezetőnek, hogy optimista jövőképet teremthessen. Viszont a tudatos elkötelezettség hosszú távon nem tudja kialakítani a mélyen motivált belső meggyőződését az egyénnek (Banks & Coutu, 2008).
5. A *szakmai elkötelezettség* fogalmkörébe tartozik a hivatástudat, mely azt az attitűdöt fejezi ki, ahogyan az egyén a szakmájához hozzááll, illetve hajlandó erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy szakmáját előmozdítsa (Aranya, Pollock & Amernic, 1981). Az elmélet szerint az egyén szakma iránti érdeklődése előmozdítja karrierútját és hosszú távon ez a meghatározó számára.

A felsoroltak közül mindegyik állítással egyetértünk ugyan, de számunkra az ötdimenziós elmélet az, amely leginkább összegyűjti mindazt, mely fontos egy szervezet iránti elköteleződés kialakításához. Ezért tanulmányunkhoz is a Cohen által összegyűjtött komponenseket alkalmaztuk és a munkavállalók e tényezőkhöz való hozzáállását tanulmányoztuk.

Nincs olyan munkavállaló, akinél egyszerre csak az egyik aspektus dominál, hanem a különböző komponensek keverve jelennek meg. Van azonban, akinél az egyik jobban előtérbe kerül, mint egy másik. Ez adódhat a munkavállaló személyiségéből és életkörülményeiből is. Ennek következtében a kutatók inkább azt vizsgálták, hogy az elkötelezettségdimenziók hogyan képesek befolyásolni bizonyos következményeket. A folyamat eredményeképpen elkötelezettségprofilok jönnek létre, melyek a különböző elkötelezettségkomponensekből tevődnek össze. A szakirodalomban meglehetősen kevés kutatás foglalkozik a témával, három publikáció emelhető ki. Eredményeiket a 4. táblázat foglalja össze (Kiss, Csillag, Szilas & Takács, 2012).

4. táblázat

A kutatók által meghatározott elkötelezettségprofilok

Meyer et al. (2002)	Somers (2009)	Wasti (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • magas elkötelezettségű • dominánsan érzelmi elkötelezettségű (AC) • dominánsan folytonossági elkötelezettségű (CC) • dominánsan normatív elkötelezettségű (NC) • domináns AC-CC • domináns AC-NC • domináns CC-NC • alacsony elkötelezettségű 	<ul style="list-style-type: none"> • erősen elkötelezett • érzelmi-normatív domináns • folytonossági-normatív domináns • folytonossági domináns • alacsony elkötelezettségű 	<ul style="list-style-type: none"> • erősen elkötelezett • alacsony elkötelezettségű • érzelmi domináns • folytonossági domináns • érzelmi-normatív domináns • semleges

Forrás: saját szerkesztés

Meyer és társai nyolc elkötelezettségprofil állapítottak meg, melyeken túlmutat másik kettő kutató vizsgálata. Somers és Wasti nem csupán az elkötelezettségprofilok kapcsolatát ismertették, hanem párhuzamba állították azokat bizonyos munkahelyi jelenségekkel. Somers (2009) szerint ilyen tényezők voltak a munkahelyi stressz, a kilépési szándék, a hiányzás, a késés és az álláskereső. Az összegyűjtött adatok értékelése szerint a leginkább kedvező kimenetek az érzelmi-normatív profilhoz kapcsolódnak, melybe beletartozik az alacsonyabb munkahelyi stressz és kilépési szándék. Külön megvizsgálva a késést kiderült, hogy nincs különbség a profilok közt. A hiányzás pedig a folytonossági-normatív profilban volt a legjelentelenebb.

Wasti (2005) vizsgálatai során hat profilt állított fel, melyeket a munkahelyi stresszel, a kilépési szándékkal és a munkateljesítmény visszafogásával hozott összefüggésbe. Arra a következtetésre jutott, hogy a három kimenet legrosszabb alakulására az alacsony elkötelezettségű profiloknál kell számítani. A legjobb esetben pedig ez a három tényező az erősen elkötelezett, az érzelmi domináns és az érzelmi-normatív profinnál van jelen a legnagyobb mértékben. A felmérés eredménye azt mutatta, hogy hiába magas a folytonossági elkötelezettség, még sincsenek kedvező munkahelyi következményei. A szerző legfontosabb megállapítása azonban az, hogy az érzelmi elkötelezettség magas értéke nagyon kedvező következményeket eredményezett, különösképp akkor, ha a folytonossági elkötelezettség alacsony szinten van.

A kutatók különböző nézőpontjai közül a gyógyszer-tári dolgozók elkötelezettségének vizsgálatához Meyer és társai által kifejlesztett elméletet választottuk.

Hipotézisek

A hipotézisek felállításánál támaszkodtunk az áttanulmányozott szakirodalomra, kutatási eredményekre és személyes tapasztalatokra. Első hipotézisünket Greenberg és Baron (1998) elégedettségrel kapcsolatos elméletére, második hipotézisünket Cohen (2000) ötdimenziós elméletére, harmadik hipotézisünket pedig Meyer et al. (2002) által kidolgozott nyolcprofilos elméletre alapoztuk.

Hipotézis 1: *A gyógyszer-tári dolgozók elégedettségét nagymértékben befolyásolja a gyógyszer-tárvezető személye és magatartása.*

Hipotézis 2: *A gyógyszer-tári alkalmazottak elkötelezettségét leginkább a szakmai elkötelezettség határozza meg.*

Hipotézis 3: *A szakirodalomban fellelhető nyolc elkötelezettségprofil mindegyike jelen van a gyógyszer-tári dolgozók körében.*

Kutatásmódszertan

Minta

A kérdőíves felmérés a hazai közforgalmú gyógyszer-tárak asszisztenseit és gyógyszerészeit célozta. Az adatfelvétel 2020 áprilisában történt. A dolgozók egy három napig elérhető anonim elektronikus kérdőívet töltöttek ki a Facebookon található Gyógyszerészek és Asszisztensek

Szakasszisztensek nevű csoportban. A kérdőívet összesen 221 szakember töltötte ki, 48%-os kitöltési aránnyal. A vizsgált célcsoport összetételét az 5. táblázatban foglaltuk össze.

5. táblázat

A vizsgált minta összetétele

A vizsgált minta összetétele	
A megkérdezettek munkahelyi beosztása	
gyógyszerész	57,9%
szakasszisztens/asszisztens	42,1%
A megkérdezettek életkora	
1946-1964 (56-74 éves, Baby boom generáció)	14,8%
1965-1979 (41-55 éves, X generáció)	39,8%
1980-1995 (25-40 éves, Y generáció)	43,1%
1996 vagy utána (25 éven aluliak, Z generáció)	2,3%
A megkérdezettek jelenlegi munkahelyén eltöltött évek száma	
kevesebb, mint 1 éve	17,1%
1-3 év között	25,5%
3-5 év között	11,6%
5-10 év között	13,4%
több, mint 10 éve	28,2%
pályakezdemem óta itt dolgozok	4,2%
A megkérdezettek jelenlegi munkahelyének tulajdonlás szerinti besorolása	
magánvállalkozás	56,9%
hálózatos gyógyszer-tár	31,5%
társulásban működő gyógyszer-tár	11,6%
A megkérdezettek jelenlegi munkahelyének területi elhelyezkedése	
Budapest	27,8%
Megyeszékhely	27,8%
Egyéb város	33,8%
Falu	10,6%
A megkérdezettek foglalkoztatottsága	
4 óra	5,1%
6 óra	12%
8 óra	76,4%
10 óra	2,8%
12 óra	3,7%
A megkérdezettek neme	
nő	93,1%
férfi	6,9%

Forrás: saját szerkesztés

A korosztályokat a szakirodalomban meghatározott generációk alapján azért osztottuk ilyen módon fel, mert a 25 éven aluli pályakezdők (Z generáció) még nem biztos, hogy elég időt töltöttek egy adott munkahelyen ahhoz, hogy releváns véleményt tudjanak alkotni az elégedettségükkel és elkötelezettségükkel kapcsolatban. A 25-40

éves korosztály (Y generáció) az, akik a gyógyszer-tári munka nagy részét végzik, ők még viszonylag mobilisnak tekinthetők, pl. a lakóhely és emiatt a munkahely megváltoztatásával kapcsolatban. A 41-55 éves korosztályra (X generáció) már valószínűbb az egy munkahelyen eltöltött hosszabb évek száma. Az 56-74 éves korosztály (Baby boom generáció) pedig a nyugdíj előtt álló és a már nyugdíjas alkalmazottakat jelöli.

A jelenlegi munkahelyen tartózkodásra vonatkozó időintervallumokra adott válaszok alapján (kevesebb, mint 1 év, 1-3 év, 3-5 év, 5-10 év között, több, mint 10 éve) megállapítható, hogy nincsen kiugróan eltérő adat egyik időintervallumhoz kapcsolódóan sem, tehát a szakemberek egy munkahelyen való tartózkodásának ideje változó. Ez összefüggésbe hozható akár az elégedettséggel és elkötelezettséggel is, azonban sok külső körülmény és élethelyzet is befolyásolja az embert, amikor munkahelyet kényszerül vagy szándékozik váltani.

Adatelemzés

A kvantitatív adatok elemzése a Survio online kérdőív szerkesztővel, a Minitab17., az SPSS22. statisztikai elemzővel és a Microsoft Excel táblázatkezelő program segítségével történt. Egyszerű leíró statisztikákat, háttérváltozók szerinti összehasonlító elemzéseket, korrelációs elemzéseket, regresszioelemzést, valamint sokváltozós statisztikai elemzéseket (pl. faktor- és klaszteranalízis) végeztünk.

Adatgyűjtés és a kutatás során alkalmazott elméleti modellek

A kutatás egyik célja a hazai közfoglalmú gyógyszer-tárakban dolgozó munkavállalók elégedettségének vizsgálata. Mely munkahelyi tényezők azok, melyek ezt az elégedettséget, illetve elégedetlenséget kiváltják? Mérésére nincs teljesen elfogadott módszer, azonban számos kutató példáját követve a jelenlegi tanulmány is a Likert-skálás értékelést használta (1: nagyon elégedetlen vagyok, 2: elégedetlen vagyok, 3: elégedett vagyok, 4: nagyon elégedett vagyok) (Ewen, 1967). A módszerrel kapcsolatban megjegyzendő, hogy a válaszadók értékelése torzított is lehet, hiszen nem mindenkinek ugyanazt fejezi ki egy 4-es skálán a 2- es vagy a 3-as válaszlehetőség. Az elégedettség felmérését saját szerkesztésű kérdőívvel végeztük.

A kutatás másik célja annak vizsgálata volt, hogy az elkötelezettségfaktorok közül mely tényezők, milyen mértékben vannak jelen a gyógyszer-tárakban, melyet érintő kérdőív szintén a Likert-skálás értékelést alkalmazta, de ebben az esetben 1-től (egyáltalán nem értek egyet) 7-ig (teljes mértékben egyetértek) terjedő intervallumban. Az elkötelezettségfaktorokra vonatkozó 8-8 állítást Cohen öt-dimenziós elméletére alapoztuk. Az állítások közt minden kérdéscsoportban fordított logikájú kijelentések is szerepeltek. Ezeket a feldolgozás során transzformáltuk, így a kérdőív kiértékelése következetes maradt. A normatív, a folytonos és az affektív elkötelezettséget vizsgáló kijelentéseket Meyer és Allen által kifejlesztett kérdőív alapján állítottuk össze (Meyer & Allen, 2004). A szakmai elkötelezettségre vonatkozó állításokat szintén ismert szerzők által összeállított formában használtuk (Aranya, 1981;

Rothwell, 2007). A tudatos elkötelezettséget Krajcsák (2014) összeállítására alapján mértük fel.

Eredmények értékelése

A munkavállalók elégedettsége

A hazai gyógyszer-tárak alkalmazottai körében a munkával való elégedettség a közepesnél jóval nagyobb értéket kapott (3,16), mérsékelt szórás mellett (0,65). Az elégedettséget és elégedetlenséget megvizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a munkavállalók 29,6%-a nagyon elégedett, míg 57,5%-a elégedett (6. táblázat). Az elégedetlenség 12,9%-ban van jelen, melyből mindösszesen 0,9% a nagyon elégedetlen alkalmazott. Előfordulhat, hogy a kiértékeléssel kapott eredmények nem a valós elégedettségi szintet tükrözik vissza, hiszen bizonyos pszichológiai torzítások lehetnek jelen a kérdőív kitöltése során. Azonban a munkavállalók összesített, 87,1%-os elégedettsége egyértelműen jelzi, hogy az elégedettség jelen van a gyógyszer-tárakban. Az eredmények alapján a munkavállalók többségére nem jellemző az erőteljes elégedetlenség.

6. táblázat

A felmérésben részt vevő alkalmazottak elégedettségének és elégedetlenségének megoszlása

	alkalmazottak száma (n)	alkalmazottak megoszlása (%)
nagyon elégedett	65	29,6
elégedett	127	57,5
elégedetlen	27	12
nagyon elégedetlen	2	0,9
összesen	221	100

Forrás: saját szerkesztés

Hogyan befolyásolják a munkavégzés körülményei és a munkához kapcsolódó tényezők a munkavállalók elégedettségét?

Az eredményeket megvizsgálva (7. táblázat) az figyelhető meg, hogy az átlagok szerint a dolgozók a pillanatnyi helyzetüket tekintve eltérően gondolkodnak az egyes tényezőkről. Ezek az információk azt szemléltetik, hogy a megkérdezettek átlagosan milyennek minősítik a felsorolt tényezőket a mostani munkahelyükön. Az alkalmazottak magát a munkát (3,28), a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatokat (3,19) és a munkahelyi légkört (3,09) tekintik a legjobbnak a jelenlegi munkahelyükön. Ez azt jelenti, hogy a korábban megállapított, közepesnél jóval nagyobb értéket kapott (3,16) elégedettségi eloszlás mellett az alkalmazottak ezeket a tényezőket értékelték a legjobbra.

Az eredmények azt is megmutatják, hogy a gyógyszer-tári dolgozók a kiegészítő juttatásokkal (2,31), a munkájuk erkölcsi elismerésével (2,52) és a szakmai fejlődés lehetőségével (2,61) a legelégedetlenebbek. Ez az információ azt sugallja, hogy a vezető úgy tudná az alkalmazottai elégedettségét növelni, hogy ezekre a tényezőkre nagyobb hangsúlyt fektet és a jelenlegi helyzeten változtat. Az eredményből következtethetünk arra, hogy a megállapított

tényezőknek szoros kapcsolata lesz az elégedettséggel és az elégedetlenséggel. Mielőtt megvizsgáljuk, hogy a kitöltők által értékelt munkahelyi tényezőkre adott válaszaik milyen összefüggésben vannak az általános elégedettségükkel, nézzük meg, miként térnek el az egyes tényezőkre adott válaszaik a komponensátlagoktól.

7. táblázat

A felmérésben részt vevő alkalmazottak elégedettségének átlaga és szórása

Elégedettség...	átlag	szórás
...általánosan, összességében a munkahellyel	3,16	0,65
...a munkával	3,28	0,67
...a munkaszervezéssel	2,75	0,87
...a bérézési rendszerrel	2,71	0,90
...a kiegészítő juttatásokkal	2,31	1,05
...a munka erkölcsi elismerésével	2,52	0,95
...a szakmai fejlődés lehetőségével	2,61	0,91
...a munkahelyi légkörrel	3,09	0,82
...a munkahelyi környezet minőségével	3,05	0,84
...a technikai felszereltséggel	3,01	0,78
... a vezetővel folytatott kommunikációs lehetőségekkel	2,97	0,97
...a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatokkal	3,19	0,76
... a vezetővel	3,06	0,91

Forrás: saját szerkesztés

Ennek érdekében k-középpontú klaszteranalízist végeztünk. Három klaszterbe soroltuk a válaszadókat, minden csoport kellő elemszámot tartalmazott. A magas F-értékek és az alacsony p-értékek (8. táblázat) miatt a modell „jó”, azaz a klaszterátlagok ténylegesen eltérők.

8. táblázat

A klaszteranalízishez tartozó próbafüggvény eredményei

Elégedettség...	próbafüggvény(F)	szignifikancia (p)
...a munkával	36,047	0,000
...a munkaszervezéssel	85,649	0,000
...a bérézési rendszerrel	45,703	0,000
...a kiegészítő juttatásokkal	52,642	0,000
...a munka erkölcsi elismerésével	67,253	0,000
...a szakmai fejlődés lehetőségével	54,786	0,000
...a munkahelyi légkörrel	89,970	0,000
...a munkahelyi környezet minőségével	44,172	0,000
...a technikai felszereltséggel	26,450	0,000
... a vezetővel folytatott kommunikációs lehetőségekkel	109,767	0,000
...a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatokkal	99,918	0,000
... a vezetővel	82,105	0,000

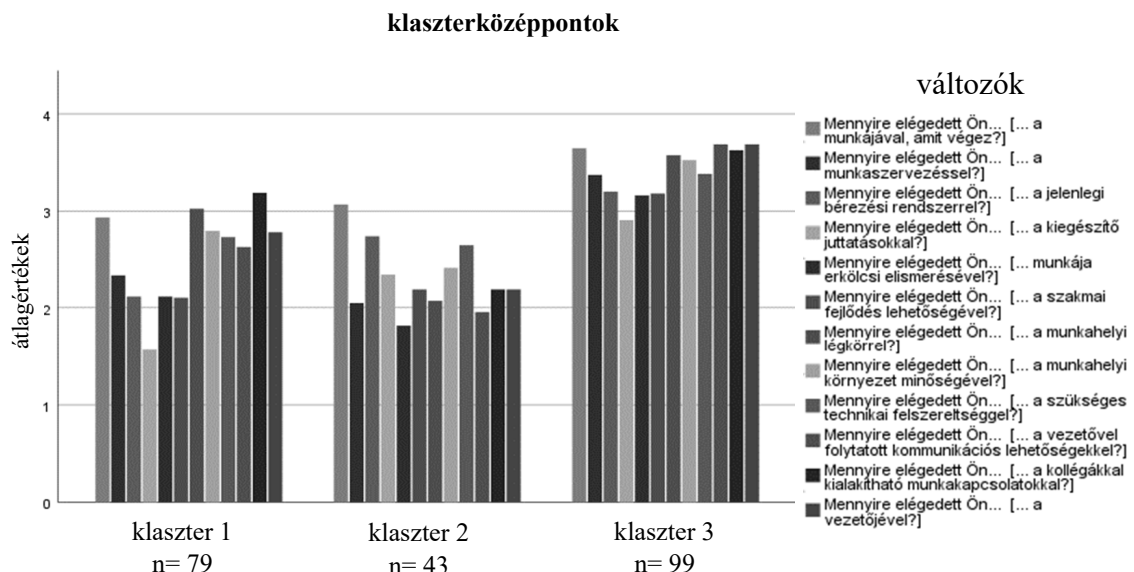
Forrás: saját szerkesztés

A klaszteranalízis eredményét az 1. ábra szemlélteti. Az adatok alapján 99 olyan alkalmazott van, akinek az adott tényezővel való elégedettsége magasabb a komponensátlagnál (klaszter 3). A kitöltők közül 43-an vannak, akik a komponensátlagtól alacsonyabb értékelést adtak (klaszter 2). A két szélsőséges csoport mellett képződött egy általunk „semlegesnek” nevezett harmadik klaszter (klaszter 1), mely azokat a válaszadókat gyűjti össze, akiknek elégedettsége nem egyértelműen haladja meg vagy marad le a komponensátlagtól.

Következő lépésben regresszióanalízist végeztünk, mellyel összefüggést kerestünk az általános elégedettség és a különböző tényezők között. A méréshez az általános

1. ábra

A felmérésben részt vevő alkalmazottakból képzett klaszterek



Forrás: saját szerkesztés

elégedettséget függő változónak, míg a munkahelyhez kapcsolódó különböző tényezőket (pl. bérezés, juttatások, munkahelyi környezet minősége, munkaszervezés stb.) független változónak tekintettük. A függő és a független változó közötti lineáris kapcsolat erejét mérő determinációs együttható ($r^2 = 0,611$) jelen tanulmányban erős kapcsolatot mutatott. Ezáltal a gyógyszerértári dolgozók elégedettségének 61%-át magyarázhatjuk a független változók segítségével.

9. táblázat

A felmérésben részt vevő alkalmazottak elégedettségének regressziós koefficiensei és szignifikanciaértékei

Elégedettség...	regressziós koefficiensek	szignifikancia(p)
...általánosan, összességében a munkahellyel	---	---
...a munkával	0,234	0,000
...a munkaszervezéssel	0,128	0,007
...a bérezési rendszerrel	0,146	0,001
...a kiegészítő juttatásokkal	-0,027	0,442
...a munka erkölcsi elismerésével	0,055	0,192
...a szakmai fejlődés lehetőségével	0,077	0,057
...a munkahelyi légkörrel	0,093	0,114
...a munkahelyi környezet minőségével	-0,013	0,813
...a technikai felszereltséggel	0,018	0,726
... a vezetővel folytatott kommunikációs lehetőségekkel	-0,104	0,040
...a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatokkal	-0,050	0,391
... a vezetővel	0,289	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázat szemlélteti az adatsor regressziós koefficienseit, melyek megmutatják, hogy mely magyarázó változók esetén növekszik a függő változó, illetve mely változók csökkentik azt. Esetünkben a munka, a munkaszervezés, a bérezés, az erkölcsi megbecsülés, a szakmai fejlődés, a munkahelyi légkör, a technikai felszereltség és a vezető értékelése pozitívan hat az elégedettségre, míg a kiegészítő juttatások, a munkakörnyezet és a kollégákkal kialakítható kapcsolatok minimálisan, de csökkentik azt.

A 9. táblázatban a mérés szignifikanciaadatait is szerepeltettük, melyek alapján jól látszik, hogy a különböző tényezők és az elégedettség között eltérő erősségű kapcsolat mutatható ki. A legerősebb befolyásoló hatást a vezető ($p=0,000$), a gyógyszerértári munkavégzés ($p=0,000$) és a bérezési rendszer ($p=0,001$) esetében tapasztaltuk. Ebből az következik, hogy a gyógyszerértárok vezetői a munkavégzésre fordított nagyobb odafigyeléssel és a bérezés megfelelő kialakításával jelentős hatást tudnak elérni. A vezető személye az, mely a legnagyobb mértékben befolyásolja a kialakított elégedettségi szintet, így neki különösképpen oda kell figyelnie, hogyan viselkedik, milyen

benyomást kelt a munkavállalójában. A mérések alapján felírható regressziós egyenes is ezt tükrözi:

$$y = 0,642 + 0,289 \cdot X_1 + 0,234 \cdot X_2 + 0,146 \cdot X_3 + \varepsilon$$

ahol a 0,642 az analízis konstans regressziós koefficiense, az X_1 a vezetőhöz, X_2 a munkához, X_3 pedig a bérezési rendszerhez tartozó független változó nagysága. ε a véletlen hibát jelöli.

Az eredmények szignifikanciáját tovább vizsgálva arra a következtetésre jutottunk, hogy az erkölcsi elismerés ($p=0,192$), a szakmai fejlődés lehetősége ($p=0,057$), a munkahelyi légkör ($p=0,057$), a vezetővel folytatott kommunikációs lehetőségek ($p=0,040$), a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatok ($p=0,391$), a kiegészítő juttatások ($p=0,442$), a technikai felszereltség ($p=0,726$) és a munkahelyi környezet minősége ($p=0,813$) egyáltalán nem vagy csak elhanyagolható mértékben magyarázza az alkalmazottak elégedettségét.

Ezek alapján megállapítható, hogy a leginkább elégedetlenséget okozó kiegészítő juttatás, erkölcsi elismerés és szakmai fejlődés lehetőségének javításával nem növelhető jelentősen az alkalmazottak elégedettsége.

Ezek az eredmények nem meglepőek. A gyógyszerértári munkavégzés befolyásoló ereje sugallja a gyógyszerértárban dolgozók szakmai elhivatottságát és az egészségügyi rendszerben vállalt szerepüket. Emellett a szakemberek a bérezést és a vezető személyét tartják a meghatározónak. Mindezek összefogásáért és a megfelelő körülmények biztosításáért a patikavezető a felelős, aki ezért nagymértékben hozzájárul a gyógyszerészek és az asszisztensek elégedettségéhez és teljesítményéhez.

A gyógyszerészek és az asszisztensek elégedettségét befolyásoló tényezők

Külön-külön megvizsgálva a két csoportot megállapítható, hogy a gyógyszerészek és az asszisztensek elégedettsége és a munkahelyükkel szemben elvárt igényeik nagyon hasonlóak.

A mérés átlageredményeit megvizsgálva a két csoport általános elégedettsége között nem adódott jelentős eltérés (10. táblázat). A gyógyszerészek 3,15, míg az asszisztensek 3,16-os elégedettségi szintet vallottak, mérsékelt szórás mellett (0,68; 0,62). Szamba véve a gyógyszerészek átlagos eredményeit, elmondható, hogy a munkával (3,18), a munkahelyi légkörrel (3,16) és a munkatársakkal kialakított kapcsolatokkal (3,24) a legelégedettebbek. Ez lényegében megegyezik a korábban megállapított, összesített felmérési eredménnyel. Az asszisztensek esetében már adódott eltérés, akik leginkább a munkával (3,42) elégedtek. A többi faktor jelentősen elmarad e tényezőtől.

Elvégeztük a regresszióanalízist a két csoportra külön-külön is, melyhez az általános elégedettséget függő változónak, míg a munkahelyhez kapcsolódó különböző tényezőket (pl. bérezés, juttatások, munkahelyi környezet minősége, munkaszervezés stb.) független változónak tekintettük. A függő és a független változó közötti lineáris kapcsolat erejét mérő determinációs együttható a gyógyszerészek esetében ($r^2 = 0,487$) gyengébb kapcsolatot mu-

A felmérésben részt vevő gyógyszerészek és asszisztensek elégedettségének átlaga és szórása

Elégedettség...	gyógyszerész		szakasszisztens/asszisztens	
	átlag	szórás	átlag	szórás
...általánosan, összességében a munkahellyel	3,15	0,68	3,16	0,62
...a munkával	3,18	0,69	3,42	0,61
...a munkaszervezéssel	2,78	0,84	2,71	0,89
...a bérézési rendszerrel	2,75	0,86	2,66	0,94
...a kiegészítő juttatásokkal	2,30	1,04	2,32	1,07
...a munka erkölcsi elismerésével	2,54	0,98	2,49	0,89
...a szakmai fejlődés lehetőségével	2,54	0,94	2,69	0,85
...a munkahelyi légkörrel	3,16	0,80	2,99	0,83
...a munkahelyi környezet minőségével	3,05	0,83	3,04	0,85
...a technikai felszereltséggel	3,01	0,74	3,01	0,82
... a vezetővel folytatott kommunikációs lehetőségekkel	2,94	1,03	3,01	0,88
...a kollégákkal kialakítható munkakapcsolatokkal	3,24	0,72	3,13	0,80
... a vezetővel	3,06	0,90	3,07	0,92

Forrás: saját szerkesztés

tattott, mint az asszisztensek esetében ($r^2=0,574$). Ha ezeket összevetjük a megkérdezettek összesített elemzésénél tapasztalt determinációs együtthatóval ($r^2=0,661$), akkor megállapíthatjuk, hogy a függő és független változók közötti kapcsolat a különböző vizsgálatokban eltérő erősségű. A lefuttatott elemzés alapján azokat a független változókat hagytuk a vizsgálatban, melyek szignifikáns eredményekkel rendelkeznek. A 11. táblázatban feltüntetett regressziós koefficiensek és szignifikanciaeredmények szerint a gyógyszerészek számára a vezető (0,000) és a bérézési

a gyógyszerészekkel ellentétben. Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy általában nincsenek jelentős különbségek a gyógyszerértékek között az asszisztensi bérek tekintetében. A mérések alapján felírható regressziós egyenlet:

$$y = 1,557 + 0,365 * X_1 + 0,223 * X_2 + \epsilon$$

ahol az 1,557 az analízis konstans regressziós koefficiense, az X_1 a vezetőhöz, X_2 pedig a munkához tartozó független változó nagysága. ϵ a véletlen hibát jelöli.

A felmérésben részt vevő gyógyszerészek és asszisztensek elégedettségének regressziós koefficiensei és szignifikanciaértékei

Elégedettség...	gyógyszerész		szakasszisztens/ asszisztens	
	regressziós koefficiens	szignifikancia(p)	regressziós koefficiens	szignifikancia(p)
...a bérézési rendszerrel	0,324	0,000	---	---
... a vezetővel	0,322	0,000	0,365	0,000
...a munkával	---	---	0,223	0,013

Forrás: saját szerkesztés

rendszer (0,000) a megjelentősebb. Mindkét magyarázó változó pozitívan korrelál az eredményváltozóval, az általános elégedettséggel. Minél magasabb a munkavállaló bérézéssel és vezetővel való elégedettsége, annál inkább nő az általános elégedettsége. A mérések alapján felírható regressziós egyenes is ezt tükrözi:

$$y = 1,276 + 0,324 * X_1 + 0,322 * X_2 + \epsilon$$

ahol az 1,276 az analízis konstans regressziós koefficiense, az X_1 a bérézéshez, X_2 pedig a vezetőhöz tartozó független változó nagysága. ϵ a véletlen hibát jelöli.

Az asszisztenseknek azonban a vezető ($p=0,000$) mellett maga a munka ($p=0,001$) a meghatározó. Az ő esetükben a bérézési rendszer messze elmarad és nem is szignifikáns

A két vizsgálat eltérő eredményeinek magyarázata nem világos, további mérések szükségesek annak kimutatására, hogy mi lehet az oka annak, hogy a gyógyszerészek és asszisztensek külön-külön vizsgált adatai közül a függő és független változók közt más kapcsolatok alakultak ki, mint ami a teljes minta vizsgálatakor adódott. Feltételezhető, hogy az eltérő pozíciókból és a szubjektív válaszból adódik az eltérés. A jövőben érdemes lenne más elégedettséget befolyásoló tényezőket is megvizsgálni, mi az, ami befolyásolhatja a gyógyszerértékek elégedettségét.

A munkavállalók elkötelezettsége

A hazai gyógyszerértékek munkavállalóinak elkötelezettsége közepesenél jóval nagyobb (gyógyszerész: 4,35; asszisztens: 4,35)

tens: 4,49) mértékű, mérsékelt szórás (gyógyszerész: 1,96; asszisztens: 1,89) mellett.

Milyen mértékben vannak jelen a különböző elkötelezettségfaktorerőforrások a közforgalmú gyógyszertárakban dolgozó alkalmazottak körében?

Az elkötelezettségfaktorerőforrásokra vonatkozó 8-8 állításra adott válaszoknak az átlaga torzíthatja a tényleges eredményt, ezért a vizsgálatok során az összpontszámok mediánjait hasonlítottuk össze, nemparaméteres próbák alkalmazásával. A szakirodalmi áttekintésben megismert Cohen ötdimenziós modellje alapján felsorolt elkötelezettségfaktorerőforrások mintákból számított mediánértékek szerinti sorrendje a gyógyszerészek és az asszisztensek esetében némi eltérést mutat, melyet a 12. táblázat jól szemléltet.

évtizeden keresztül is egyetlen patikához köteleződnek el, hiszen ez az elkötelezettségforma az idő múlásával tud a leginkább kialakulni az egyénben. A faktorok sorrendjét mindkét vizsgálati csoportban a tudatos elkötelezettség zárja. Ez az elkötelezettségforma nem tud az emberben valódi motivációt kialakítani, az esetleges rövid távú előnyeinek túl hosszú távon nem kifizetődő magatartást és lelki viszonyulást alakít ki az adott munkahely iránt.

Elkötelezettségprofilok

Az elkötelezettségkomponensek önmagában való elemzését követően k-középpontú klaszterelemzés segítségével klasztereket képeztünk három elkötelezettségkomponens (affektív, folytonos és normatív) tekintetében. Nyolc

12. táblázat

Az elkötelezettségfaktorerőforrások gyógyszerészekre és asszisztensekre vonatkozó leíró statisztikai eredményei

	gyógyszerész			szakasszisztens/asszisztens		
	átlag	szórás	medián	átlag	szórás	medián
elkötelezettség	4,35	1,96	---	4,49	1,89	---
affektív	4,65	2,04	5	4,65	1,83	5
folytonos	3,85	1,96	4	4,08	1,87	4
normatív	4,41	1,85	4	4,45	1,91	5
szakmai	5,15	1,83	5	5,33	1,70	6
tudatos	3,67	2,01	4	3,96	1,98	4

Forrás: saját szerkesztés

A gyógyszerészek esetében leginkább az affektív (5) és a szakmai (5) elkötelezettségfaktorerőforrások van jelen, melyet hasonló jelenléttel követ a tudatos (4), folytonos (4) és normatív (4) komponens. A szórás adatokból látszik, hogy a faktorok közül az affektív (2,04) komponensre adott válaszok a legheterogénebbek. Az asszisztensek esetében a szakmai (6) elkötelezettség kimagaslóan van jelen, melyet a normatív (5) és az affektív (5) faktorok követnek. A tudatos (4) és a folytonos (4) elkötelezettségkomponens a legkevésbé meghatározó. A szórások alapján az asszisztensek esetében a tudatos (1,98) elkötelezettség a legheterogénebb.

Az eredmény nem meglepő, hiszen az első és legfontosabb valóban a szakmai elkötelezettség ezen a munkahelyen. Viszont az meglepő, hogy a felmérés alapján az asszisztensek szakmailag elkötelezettebbnek tűnnek, mint a gyógyszerészek. Természetesen ez egy nem reprezentatív eredmény, azonban figyelemre méltó megállapítás. Érzelmileg egy szintre értékelték a csoportok magukat. Nem adódott különbség a folytonos elkötelezettség terén sem. Az asszisztensek és a gyógyszerészek is mérlegelnek a munkahelyváltásnál, figyelembe veszik a váltás következtében adódó jelenlegi és alternatív szervezeti javakat. Tartanak attól, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találnak, illetve, hogy személyes áldozatot követelne tőlük a kilépés a megszűnő barátságok és a kollégákkal kialakított munkakapcsolatok miatt. A normatív, azaz a kötelességalapú elkötelezettség létrejön mindkét csoport esetében, azonban az asszisztenseknél nagyobb mértékben. Ez különösen igaz lehet azokra, akik több éven, akár

klasztert hoztunk létre, minden klaszter kellő elemszámot tartalmazott. A magas F-értékek és az alacsony p-értékek (13. táblázat) miatt a modell „jó”, azaz a klaszterátlagok ténylegesen eltérők.

13. táblázat

A klaszteranalízishez tartozó próbafüggvény eredményei

elkötelezettség	próbafüggvény (F)	szignifikancia (p)
affektív	20,046	0,000
folytonos	7,462	0,000
normatív	18,236	0,000

Forrás: saját szerkesztés

14. táblázat

Az elkötelezettségfaktorerőforrások teljes mintára vonatkozó leíró statisztikai eredményei

	átlag	szórás
elkötelezettség	4,41	1,93
affektív	4,65	1,85
folytonos	3,94	1,93
normatív	4,43	1,88
szakmai	5,23	1,64
tudatos	3,79	2,00

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok szignifikánsak, a klaszterátlagok közt jelentős eltérések vannak, így a létrejövő csoportok ténylegesen eltérő klasztereket alkotnak. Ebben az esetben a gyógyszerészeket és az asszisztenseket nem vizsgáltuk külön, mert az eredmények nem mutattak jelentős különbséget a két csoport között. A teljes minta elkötelezettségére vonatkozó átlag- és szórásértékeket a 14. táblázatban szemléltetjük. A továbbiakban ezeket az átlageredményeket viszonyítottuk a klaszterátlagokhoz a statisztikai elemzés során.

A 15. táblázat az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérését szemlélteti a komponensátlagtól. Meyer et al. (2002) elméletét felhasználva a klasztereket az alapján neveztük el és értelmeztük, hogy melyik komponens vonatkozásában mutat komponensátlag feletti vagy az alatti értékeket.

A 16. táblázat alapján is jól látható, hogy értelmezhető és kimutatható nyolc klaszter, nyolc elkötelezettségprofil, melyek mindegyike elegendő elemszámmal rendelkezik. A válaszadók megoszlása alapján kirajzolódik, hogy a legtöbben a két semleges (28,05% + 11,31%) csoportba tartoznak, akik esetében nem állapítható meg egyértelműen, mely elkötelezettségi faktor dominál. Ezt követi a domináns folytonos elkötelezettségűek (18,10%) és a dominánsan affektív-folytonos elkötelezettségűek (17,19%) csoportja. Számukra a munkahely elhagyásával veszíthető javak és az alternatív lehetőségek mérlegelése meghatározó. Legkevesebben a magas elkötelezettségűek (1,37%) és a dominánsan normatív-folytonos elkötelezettségűek (0,90%) vannak.

Ezzel a vizsgálattal a harmadik hipotézisünk, miszerint a gyógyszerértári dolgozók körében jelen van mind a

15. táblázat

Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól

	1	2	3	4	5	6	7	8
	CC	NC	N	NC-CC	N	LC	AC-CC	HC
affektív elkötelezettség	0,65	-2,10	-1,53	-1,05	-0,82	-2,90	1,37	2,14
folytonos elkötelezettség	2,68	-0,16	-1,51	0,34	-0,79	-2,44	0,87	1,53
normatív elkötelezettség	0,89	0,19	-0,42	1,77	-1,80	-2,76	-0,18	2,40

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények azt mutatják, hogy van az elemeknek egy csoportja, amely mindhárom komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony elkötelezettségű profil (LC). Másik részről azok a munkavállalók, akik mindhárom komponensben magas értékkel bírnak, a magas elkötelezettségű profilba kerültek (HC). A két véglet között hat további profilt azonosítottunk. Így ezeket dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan normatív-folytonossági (NC-CC), domináns folytonossági (CC) és domináns normatív (NC) neveztük el, melyek mellett találtunk két „semlegesnek” (N) nevezhető csoportot is. Ezeknél a klasztereknél nem állapítható meg egyértelműen, hogy tagjai mely elkötelezettségi profilt képviselik az átlagtól jelentősen eltérő mértékben. Az immáron elnevezett és értelmezett klasztereket növekvő középértékeik szerint a 15. táblázatban foglaltuk össze.

nyolc elkötelezettségi profil, nem teljesült. Az eredmények alapján nem találtunk domináns affektív és dominánsan affektív-normatív csoportot sem.

A hipotézisek megválaszolása

A felmérésből levonható egyik lényeges következtetésünk – amivel az első hipotézisünk be is igazolódott –, hogy a gyógyszerértári dolgozók elégedettségét a legnagyobb mértékben a vezető személyisége és magatartása befolyásolja. Továbbá fontos megállapítás, hogy a másik legjelentősebb befolyásoló tényező a *bérezési rendszer*. Az alkalmazottak bíznak a vezetőjükben és meghatározó számukra a patikavezető magatartása. Ezért a vezetőnek nagyon fontos szerepe van abban, hogy a gyógyszerértári alkalmazottai jól érezzék magukat a munkahelyükön, szívesen legyenek a szervezet tagjai és megfelelő teljesítményt nyújtsanak.

16. táblázat

Elkötelezettségprofilok

	1	2	3	4	5	6	7	8
	LC	N	N	NC	NC-CC	AC-CC	CC	HC
affektív elkötelezettség	1,75	3,83	3,13	2,55	3,38	6,02	5,3	6,79
folytonos elkötelezettség	1,5	3,15	2,43	3,79	4,28	4,82	6,63	5,48
normatív elkötelezettség	1,67	2,63	4,00	4,61	6,19	4,48	5,32	6,82
n	19	25	62	32	2	38	40	3
a válaszadók megoszlása (%)	8,60	11,31	28,05	14,48	0,90	17,19	18,10	1,37

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézist megvizsgáltuk a két munkavállalói réteg esetében külön-külön is, és hasonló eredményt tapasztaltunk. Az elégedettséget a gyógyszerészek esetében a vezető és a bérezés befolyásolja leginkább, ellenben az asszisztensekkel, akiknél a vezető és a munka hasonló befolyásoló tényezővel bír, de a bérezés jóval alacsonyabb értékelést kapott, mint a gyógyszerészek esetében. Szignifikánsan nem befolyásolja az elégedettségüket.

A Cohen (2000) által alkotott ötdimenziós elkötelezettségelmélet alapján elvégzett vizsgálat azt mutatja, hogy a gyógyszerértári dolgozók közepesre értékelik öszszességében a munkahelyük iránti elkötelezettségüket. A felmérés szerint a munkavállalók munkahellyel kapcsolatos elkötelezettségét a szakmai elkötelezettség jellemzi a leginkább. Ezzel a második hipotézisünk is beigazolódott. A faktorok közt sorrendet felállítva azt tapasztaltuk, hogy a gyógyszerészek és az asszisztensek számára is a szakmai elkötelezettség a legmeghatározóbb. Ez megerősítette azt az álláspontunkat, miszerint ebben a szakmában és a gyógyszerértári munkavégzésben egy gyógyszerértárhoz való kötődés alapja a szakmai elhivatottság. Azonban a felmérés eredményei alapján meglepő, hogy az asszisztensek szakmailag elkötelezettebbnek vallották magukat, mint a gyógyszerészek. Az affektív elkötelezettség terén mind a két dolgozói réteg közel azonos értékelést adott. További eltérést a normatív elkötelezettség esetében tapasztaltunk. Az asszisztensek inkább érzik a kötelesség alapú elköteleződést, mint a gyógyszerészek. A faktorok közül a tudatos és a folytonos elkötelezettség a legkevésbé meghatározó.

Harmadik hipotézisünk a szakirodalom által közölt nyolc elkötelezettségprofil meglétét feltételezte (az affektív, normatív és a folytonossági elkötelezettség figyelembevételével), mely az eredmények alapján nem igazolódott. A gyógyszerértári dolgozók elkötelezettség szintjük szerint különböző csoportokba sorolhatók, nem egyformán ítélik meg a szervezet iránti kötődésüket. A legtöbbjükre nem jellemző a domináns elkötelezettségi csoportba tartozás. A domináns folytonos és a dominánsan affektív-folytonos elkötelezettséggel rendelkezők közel azonos arányban vannak jelen. A válaszadóknak csak nagyon kis százaléka mondható magasan elkötelezettnek.

A három hipotézisünk vizsgálatán túl figyelemreméltó eredmények születtek a leíró statisztikai elemzések során is. Megállapítottuk, hogy a hazai gyógyszerértárok dolgozói a jelenlegi munkahelyükkel közepesen jóval nagyobb mértékben elégedettek. A munkavállalók a munkával, a munkahelyi légkörrel és a munkatársakkal kialakítható kapcsolatokkal a legelégedettebbek. Az elégedetlenséget kiváltó tényezőkkel kapcsolatos vélemények felhívják a gyógyszerértárvezetők figyelmét arra, hogy a munkahely mely aspektusaira vonatkozóan kell változást eszközölni. A felmérés szerint az erkölcsi megbecsülés és a szakmai fejlődés lehetőségének javításával az elégedetlenség kismértékben csökkenthető, de jelentős befolyásoló hatása egyiknek sincs. A két munkavállalói réteget külön vizsgálva az előzőekhez képest hasonló eredményeket kaptunk. Elégedettségük azonos mértékű, azonban az asszisztensek munkával való elégedettsége valamivel magasabb szintűnek mutatkozott. A tanulmány eredményei-

nek összefoglalását a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

A tanulmány eredményeinek összefoglalása

- a munkavállalók általános elégedettsége közepesen magasabb
- elégedettek: munkával, munkahelyi légkörrel, kollégákkal való kapcsolat kialakításával
- leginkább elégedetlenek: kiegészítő juttatásokkal, erkölcsi megbecsüléssel, szakmai fejlődés lehetőségeivel
- elégedettséget befolyásoló hatás: vezető, bérezési rendszer, munka
- a vezető mellett a gyógyszerészek számára fontosabb a bérezési rendszer, asszisztenseknek a munka
- a munkavállalók közepes mértékben elkötelezettek
- gyógyszerészt és asszisztent is a szakmai elkötelezettség jellemzi leginkább
- a nyolc elkötelezettségprofil közül nincs mindegyik jelen, hiányzik a domináns affektív és a dominánsan affektív- normatív profil
- a magasan elkötelezettek aránya a legalacsonyabb

Forrás: saját szerkesztés

Konklúzió

A tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja a hazai gyógyszerértári munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét. Ezek elvégzéséhez a szakirodalomban fellelhető elméleteket használtuk, melyek segítségével hipotéziseket állítottunk fel.

Az áttekintett szakirodalom szerint megállapítottuk, hogy szoros kapcsolat van az elégedettség, a motiváció és a szervezeti elkötelezettség között. Nem célszerű teljesen külön-külön tekinteni ezekre egy szervezet életében. Meghatározó szerepe van mindháromnak, egyik hatással van a másik kialakulására. Jelen tanulmányban azonban külön vizsgáltuk a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét, nem tértünk ki azok kapcsolatának felderítésére. Ez egy nagyobb lélegzetvételű, további kutatási irányt rejt magában, mint a motiváció eszközeinek hatása is.

A fentebb bemutatott eredmények alapján megállapítható, hogy a gyógyszerértári dolgozók közepesen magasabb szintű elégedettsége mellett csupán csak közepesen elkötelezettek. Ebből a szakirodalmi áttekintés elméleti háttére alapján az a következtetés vonható le, hogy a gyógyszerértárok vezetőinek sikerül elérni, hogy a munkavállalóik viszonylag elégedettek legyenek a munkahelyükkel, viszont nem használnak megfelelő eszközöket annak érdekében, hogy dolgozóik elkötelezettek legyenek. A patika vezetője is nagymértékben meghatározza alkalmazottai elégedettségét, példaértékű magatartásával felelős azért, hogy dolgozói jól érezzék magukat munkahelyükön.

Sokfélék az emberek, mindenkinek más az igénye, a személyisége és az értékrendje, eltérően gondolkozó és a témakörhöz eltérően viszonyuló emberekkel találkozhatunk. A munkavállalók véleményét és egy munkahelyhez való viszonyulását sok külső tényező is befolyásolhatja,

mint az életkörülmények, az élethelyzetek és a kulturális beállítottságok. Továbbá az is megjegyzendő, hogy egy munkavállaló adott munkahelyéhez való hozzáállása az idő előrehaladtával folyamatosan változhat, hol pozitívabb, hol negatívabb irányban, attól függően, hogy milyen impulzusok és esetleges változások érik a szervezetet és ezáltal az egyént is. Az elégedettség, a motiváció és az elkötelezettség dinamikusan változó aspektus lehet egy egyén életében, ezért a szervezetnek folyamatosan igyekeznie kell, hogy dolgozói igényét mindinkább kielégítse.

A bevezetésben tett megállapítást, miszerint a gyógyszerészek munkaeörülményei és nagymértékű fluktuációval küzdenek, csak kis mértékben magyarázhatjuk a tanulmány eredményeivel. Annak érdekében, hogy ezekre a problémákra választ kapjunk, és megoldást találjunk, további vizsgálatokat kellene végezni a munkavállalók körében. Valamint az is tény, hogy jelen tanulmány kis számú, nem reprezentatív mintával készítette a felmérést, tehát az alapsokaságra kiterjeszthető megállapításokat nagyobb mintaszámú tanulmánnyal lehetne elérni. Ebből kifolyólag ezt a cikket ösztönzőnek, további kutatási irányok alapjának szántuk.

Felhasznált irodalom

- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
<https://doi.org/10.2307/2392596>
- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 271–280.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90007-6)
- Aristovnik, A., Seljak J. & Tomazevic, N. (2016). A three-stage data envelopment analysis approach to measure the effect of job satisfaction on organisational performance in law enforcement agencies. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(3), 294–312.
<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.10000240>
- Banks, J. & Coutu, D. (2008). How to Protect Your Job in a Recession. *Harvard Business Review*, 86, 113–118.
<https://hbr.org/2008/09/how-to-protect-your-job-in-a-recession>
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 40–53.
<https://doi.org/10.1086/222820>
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (1997). *Human Resource Management*. Boston, USA: McGraw-Hill/Irwin
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
<https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387–417.
<https://doi.org/10.1177/0018726700533005>
- Crede, M. Chernyshenko, O.S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515–538.
<https://doi.org/10.1348/096317906X136180>
- Ewen, R. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 68–73.
<https://doi.org/10.1037/h0024243>
- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163–1171.
<https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- Greenberg, Dž. & Baron, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2004). Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction. *Industrial Relations Journal*, 35(2), 102–121.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00303.x>
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- HGYSZ (2018). *A gyógyszerészek véleményét kérdeztük*.
<https://hgysz.hu/blog/hgysz-kutatas-2018-1-resz/>
- Ilies, R. & Judge, T.A. (2003). On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750–759.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.750>
- Kiss Cs., Csillag S., Szilas R., & Takács S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 12(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>
- Klein S. (2016). *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, HU: Edge 2000.
- Kozák A. & Kiss I. (2015). Kik a legjobbalabb munkavállalók? A szervezet iránti elkötelezettség különböző dolgozói csoportok körében. *Munkaügyi Szemle*, 59(2) 50–58.
https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wG-WvdEpJNFlvUVQzXzA/view
- Krajcsák Z. (2014). *Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális munkavállalói csoportokban* (PhD-értekezés). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Budapest
- Li Ma & Maolin Ye (2015). The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. *Open Journal of Social Sciences*, 3(4), 71–78.
<https://doi.org/10.4236/jss.2015.34009>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston, USA: McGraw-Hill/Irwin.

- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.2307/256492>
- Medgyesi M. & Robert P. (2003). Satisfaction with work in a European perspective: center and periphery, "old" and "new" market economies compared. *Review of Sociology*, 9(1), 43-68. <https://doi.org/10.1556/revsoc.9.2003.1.3>
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68(10), 10-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Ontario, CA: The University of Western Ontario.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- 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>
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Schultz, T. W (1983). *Beruházás az emberi tőkébe*. Budapest, HU: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Sherman, A. W. Jr. & Bohlander, G. W. (2000). *Managing Human Resources*. Boston, USA: South - Western Publishing.
- Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction—Application, Assessment, Causes and Consequences*. London, UK: Sage Publications.
- Szlávicz Á. (2010). *A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettségi felmérés módszertani elemzése* (PhD-értekezés). Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469>
- Storey, J., Wright P. M. & Ulrich D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. London, GB: Routledge.
- Sypniewska, B.A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72. <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>
- Tóth L. (2011). Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. *Periodica Oeconomica*, 4(9), 158-174. http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2011/PO2011_TothL.pdf
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Varga Júlia (1998). *Oktatás-gazdaságtan*. Budapest, HU: Közgazdasági Szemle Alapítvány.
- Wasti, S. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Weborvos (2019). *Elvándorlás: Most a gyógyszerészek a sor*. <https://weborvos.hu/hirek/elvandorlas-most-a-gyogyszereszeken-a-sor-253440>