

PANNON EGYETEM
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola



Pannon Egyetem
University of Pannonia

NÉMETH MARIETTA

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

Doktori (PhD) értekezés tézislevele

Témavezető: DR. GYURÁCS-NÉMETH PETRA

Veszprém, 2026

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	2
2	KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK, KÉRDÉSEK	3
3	ELMÉLETI HÁTTÉR.....	7
4	KUTATÁSMÓDSZERTAN	10
4.1	Kvantitatív kutatási szakasz	12
4.2	Kvalitatív kutatási szakasz	13
4.3	A módszertani megközelítés integrációja	14
5	EREDMÉNYEK	15
5.1	Tudományosan új és újszerű eredmények összegzése	22
6	Összegzés, gyakorlati implikációk, korlátok és további kutatási irányok.....	26
7	IRODALOMJEGYZÉK.....	29
8	PUBLIKÁCIÓK, KONFERENCIÁK.....	35

1 BEVEZETÉS

A turizmus és vendéglátás globális ágazata az elmúlt évtizedben olyan strukturális és működési kihívásokkal szembesült, amelyek alapvetően formálták át a szervezetek működését és a munkaerőhöz való viszonyukat. A COVID–19 pandémia által kiváltott válsághelyzet, valamint az azt követő munkaerőpiaci átrendeződés különösen érzékenyen érintette a szállodaipart, ahol a működés folyamatossága és a szolgáltatás minősége nagymértékben függ az emberi erőforrások rendelkezésre állásától és minőségétől (Baum, 2020). A pandémiát követő időszakban a szektor egyik legjelentősebb problémájává a munkaerőhiány, a fluktuáció növekedése és a munkavállalói elköteleződés gyengülése vált (Deery & Jago, 2015). Mindez különösen hangsúlyos a magas szolgáltatási színvonalra építő szállodai környezetben, ahol a humán tényezők szerepe nem csupán a belső működés szempontjából meghatározó, hanem közvetlen hatással van a vendégélményre és a szervezeti eredményességre is.

A szolgáltatás–profit lánc modellje hangsúlyozza, hogy a belső szolgáltatásminőség, a munkavállalói elégedettség és a szervezeti teljesítmény egymással szoros összefüggésben állnak (Heskett et al., 1994). A dolgozói elégedettség és a lojalitás vizsgálata a szállodaiparban egyre nagyobb figyelmet kap, ugyanakkor a kutatások jelentős része csupán egy-egy iparági részterületre – szervezeti elkötelezettségre, vezetői stílusra, munkavállalói elégedettségre – fókuszált. A komplex, többdimenziós megközelítések, amelyek a lojalitást szervezeti, részleg- és vezetői szinten egyaránt értelmezik luxusszállodaipari környezetben, a nemzetközi szakirodalomban csak korlátozottan jelennek meg (Leung & Lin, 2022).

A nemzetközi kutatások rámutatnak arra, hogy a dolgozói lojalitás szoros kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, a szolgáltatásminőséggel és a vendégelégedettséggel (Hart & Thompson, 2007; Antoncic & Antoncic, 2011a; Kot-Radojewska & Timenko, 2018). A hazai szakirodalomban azonban a dolgozói lojalitás vizsgálata korlátozott mértékben jelenik meg. Egyetlen korábbi empirikus vizsgálat ugyan érintette a témát a magyarországi szállodaipar vonatkozásában, azonban nem került sor annak rendszerszintű továbbfejlesztésére (Ineson et al., 2013).

A dolgozat célja a dolgozói lojalitás szerkezetének, meghatározó tényezőinek és szervezeti megjelenési formáinak feltárása a magyarországi ötcillagos szállodák körében, különös tekintettel a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi leterheltség, a vezetői kapcsolatok, valamint a munkavállalói csoportok közötti különbségek szerepére. Ennek megfelelően a disszertáció központi kutatási kérdése a következő:

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

A kutatási kérdés egyszerre irányul a lojalitást meghatározó tényezők azonosítására, valamint arra, hogy ezek miként strukturálódnak a szervezeti működés különböző szintjein, különös tekintettel a vezetői, részlegszintű és szervezeti dimenziókra. A kérdés elméleti szempontból azért jelentős, mert hozzájárulhat a dolgozói lojalitás fogalmi tisztázásához és többdimenziós értelmezéséhez. Gyakorlati oldalról pedig azért bír kiemelt jelentőséggel, mert a luxusszállodai környezetben a munkavállalók megtartása, a működés stabilitása és a szolgáltatás minősége közvetlenül összefügg a szervezeti kötődés minőségével. A lojalitás mélyebb megértése ezáltal nemcsak tudományos, hanem vezetői és szervezetfejlesztési szempontból is releváns.

2 KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK, KÉRDÉSEK

A disszertációban szereplő vizsgálat a Stephan Meschke (2021) által kidolgozott „Employee Loyalty Scale” modellt magyarországi kontextusban teszteli, egyidejűleg továbbfejleszti azt a luxusszállodai környezet egyedi sajátosságainak figyelembevételével. A kutatás rámutat arra, hogy a dolgozói lojalitás olyan nem pénzügyi sikertényezőként értelmezhető, amely szorosan kapcsolódik a szervezeti teljesítményhez, és kiegészíti a hagyományos KPI-alapú megközelítéseket. A kutatási részt az *1. táblázat* foglalja össze.

1. táblázat: A kutatási rés strukturált összefoglalása

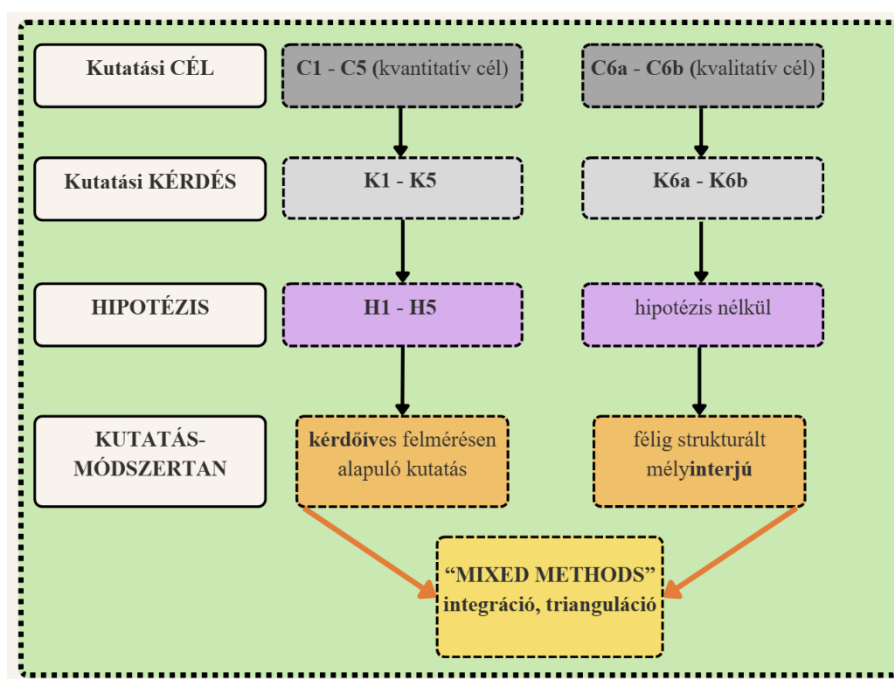
Vizsgálati dimenzió	Szakirodalmi jellemzők	Azonosított kutatási rés („research gap”)	Disszertáció hozzájárulása
<i>Lojalitás modell</i>	Egy-, vagy többdimenziós, ritka esetben szállodaipari megközelítés	Integrált modell hiánya luxusszállodai kontextusban	Meschke-modell adaptációja hazai luxusszállodákra vonatkozóan
<i>Szállodaipari kontextus</i>	Többségében általános szervezeti megközelítés	Luxus szegmens vizsgálata alulreprezentált	Hazai luxusszálloda-kategória

<i>Karrierszakasz-különbségek</i>	Maximum szeparáltan vizsgált tényező	Nem integrált elem a lojalitásmodellbe	Karrierszakasz-dimenzió integrálása
<i>Munkaköri differenciák</i>	Ritkán előforduló vizsgálati elem	Operatív/nem operatív munkaköri különbségek hiánya	Operáció versus háttér munka megközelítés
<i>Módszertan</i>	Kvantitatív dominancia	Kevés komplex, aktuális megközelítés	Magyarázó vegyes módszertan
<i>Mérőeszköz</i>	Saját fejlesztésű vagy adaptált modell	Kevés „cross-sector” adaptáció	Meschke-kérdőív & szállodaipari adaptáció
<i>Teljesítménykapcsolat</i>	KPI és/vagy HR külön kezelt elemek	Integráció hiánya	Dolgozói lojalitás mint nem pénzügyi KPI azonosítása

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási struktúrában a Saunders-féle kutatási hagyományt (Saunders, 2023) alapul véve a kutatási célok, majd kérdések, hipotézisek, ezt követően az adatfelvétel, elemzési eljárások, végül pedig az integráció egymásra épülő rendszere jelenik meg. A kutatási keretrendszert az 1. ábra szemlélteti.

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



Forrás: saját szerkesztés

A speciális célhierarchiai szint három egymásra épülő blokkra különíthető el. Az első szintet *C1–C5* alkotja, amelyek a kvantitatív kutatási szakasz egymással összefüggő, de önálló vizsgálati céljai. Ezek a lojalitás struktúrájának feltárásától annak kapcsolatrendszerén és a munkavállalói csoportok közötti különbségeken keresztül vezetnek a kvantitatív eredményekhez. A második szint *C6*, amely a kvalitatív kutatás feltáró célját foglalja magában, és a kvantitatív eredmények mögött álló szervezeti, vezetői és munkavállalói tényezők mélyebb megértését szolgálja.

A kutatási célokat, kérdéseket és hipotéziseket az *2. táblázat*, az adatgyűjtés módszerét és a módszertani elveket a *3. táblázat* mutatja be.

2. táblázat: Célok, kutatási kérdések, hipotézisek

Kutatási cél	Kutatási kérdés	Hipotézis
I. Kvantitatív célok		
<i>C1 – Strukturális cél:</i> A dolgozói lojalitás többdimenziós szerkezetének feltárása a magyarországi luxusszállodákban.	<i>K1:</i> <u>Hogyan értelmezhető a</u> <u>dolgozói lojalitás a</u> <u>magyarországi</u> <u>luxusszállodaipari</u> <u>környezetben?</u> Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodákban, ezek hogyan jelennek meg a szervezeti működés különböző szintjein?	<i>H1:</i> A dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban többdimenziós konstrukcióként értelmezhető, amely elkülöníthető szervezeti, munkacsoporthoz/részleghez kötődő és vezetői lojalitás dimenziókra.
<i>C2 – Kapcsolati cél:</i> A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás dimenziói közötti kapcsolat feltárása.	<i>K2:</i> Milyen kapcsolat mutatható ki a szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a hazai luxusszállodákban?	<i>H2:</i> A szervezeti elkötelezettség szignifikáns, pozitív kapcsolatban áll a dolgozói lojalitás különböző dimenzióival a magyarországi luxusszállodák esetében.

C3 – Kapcsolati cél: A munkahelyi leterheltség és a lojalitás közötti kapcsolat irányának és erősségének vizsgálata.	K3: Milyen irányú és erősségű kapcsolat áll fenn a munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között a magyarországi luxusszállodákban?	H3: A munkahelyi leterheltség és a dolgozói lojalitás dimenziói között gyenge, negatív kapcsolat mutatható ki a magyarországi luxusszállodák munkavállalói esetében.
C4 – Csoportösszehasonlító cél: Az operatív és nem operatív munkakörben dolgozók közötti különbségek feltárása.	K4: Kimutatható-e különbség a hazai luxusszállodákban operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalók között?	H4: Szignifikáns különbség mutatható ki a magyarországi luxusszállodai, operatív és nem operatív munkavállalók között a szervezeti lojalitás dimenzióban, valamint a munkahelyi leterheltségben.
C5 – Csoport-összehasonlító cél: A különböző karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitásdimenzióinak összehasonlítása.	K5: Kimutatható-e különbség a magyarországi luxusszállodai dolgozók lojalitás-dimenzióiban a különböző karrierszakaszok vonatkozásában?	H5: A különböző karrierszakaszban lévő, hazai luxusszállodák munkavállalói között szignifikáns különbség mutatható ki a dolgozói lojalitás egyes dimenzióiban.
II. Kvalitatív cél		
C6 – Feltáró és értelmező cél: A lojalitást és megtartást befolyásoló tényezők kvalitatív feltárása.	K6a: Milyen tényezők befolyásolják a dolgozói lojalitást kvalitatív megközelítésben a hazai luxusszállodákban? K6b: Több dimenzió együttes hatásaként, komplex módon értelmezhetőek a dolgozói lojalitás és megtartás mögött álló tényezők a magyarországi luxusszállodákban?	

Forrás: saját szerkesztés

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

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

Forrás: saját szerkesztés

3 ELMÉLETI HÁTTÉR

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

A fenti megközelítések együttesen arra utalnak, hogy a lojalitás nem redukálható sem kizárólagos attitűdre, sem egyetlen viselkedési indikátorra, ugyanakkor a különböző elméletek

eltérő hangsúlyai miatt a konstrukció sokáig fragmentáltan jelent meg a szakirodalomban. Ennek a feloldásához a társas csereelmélet további értelmezési szempontot kínál, amennyiben a munkavállaló és a szervezet közötti kapcsolatot kölcsönös erőforrás- és kötelezettségcserére épülő társas viszonyként értelmezi, ahol a felek egymás iránti elköteleződése és viselkedése a korábbi interakciók, a kölcsönösség és az észlelt viszonzás függvényében alakul (Blau, 1964). Ebből a perspektívából a lojalitás nem pusztán a munkavállaló belső tulajdonsága vagy attitűdje, hanem a szervezeti kapcsolat minőségének eredményeként is értelmezhető, amelyben a munkakörülmények, a vezetői bánásmód és a szervezet által nyújtott támogatás egyaránt szerepet kaphat.

Meschke (2021) megközelítése különösen jelentős elméleti továbblépést képvisel, mivel a lojalitást önálló, többdimenziós konstrukcióként, egyúttal több referenciapontra – a szervezetre, a munkacsoportra és a közvetlen vezetőre – irányuló kapcsolatként operacionalizálja, és ezáltal elkülöníthetővé teszi a különböző szervezeti szinteken megjelenő lojalitásformákat. A Meyer és Allen (1991) által elsősorban a szervezethez való kötődés komponenseiként értelmezett dimenziók és a Meschke (2021) által elkülönített referenciapontok összevetése ezért lényeges elméleti különbségre világít rá: míg az előbbi azt hangsúlyozza, hogy milyen természetű a munkavállaló kötődése, az utóbbi arra is választ keres, hogy e kötődés milyen szervezeti szereplő vagy szint irányába nyilvánul meg. A modell különösen releváns a szolgáltatásintenzív ágazatokban, ahol a munkavállalói magatartás a szolgáltatás létrehozásának szerves része, ezért a szervezeti működés eredményessége közvetlenül összefügghet az alkalmazottak attitűdjeivel és viselkedésével (Heskett et al., 1994; Yee et al., 2010; Chi & Gursoy, 2009). A szállodaipari kutatások ehhez kapcsolódóan a munkavállalói megtartás, a lojalitás és a szervezeti működés kapcsolatát is hangsúlyozzák, miközben a magas fluktuációval és munkaerőhiánnyal jellemezhető ágazatban a munkavállalói kötődés fenntartása önálló szervezeti kihívássá vált (Deery & Jago, 2015).

A lojalitás értelmezését tovább árnyalja az érzelmi munka perspektívája, amely szerint a vendégorientált szolgáltatásnyújtás során a munkavállalóknak saját érzelmeiket is a szervezeti és szolgáltatási elvárásokhoz kell igazítaniuk (Hochschild, 1983); e sajátosság a szállodaiparban különösen jelentős, és a munkavállalói attitűdök, bevonódás és teljesítmény kapcsolatát is meghatározhatja (Karatepe, 2013). A kutatási kontextus sérülékenységet tovább növeli, hogy a COVID–19 pandémia a szállodaiparban nemcsak a foglalkoztatás és a munkaszervezés stabilitását, hanem a munkavállalói bizalom, kötődés és szervezeti biztonság kérdését is új megvilágításba helyezte (Baum et al., 2020; Giousmpasoglou et al., 2021). Mindezek ellenére a nemzetközi szakirodalom jellemzően a lojalitás egy-egy előzményére,

dimenziójára vagy következményére koncentrálni, és kevésbé kapcsolja össze egyetlen értelmezési keretben a lojalitás különböző szervezeti referenciapontjait, a munkavállalói és szervezeti kontextust, valamint a szolgáltatásintenzív működés sajátosságait.

A modellek összevetése alapján a szervezeti elkötelezettség megközelítései elsősorban a munkavállaló szervezethez fűződő pszichológiai kapcsolatát ragadják meg (Meyer & Allen, 1991), a társas csereelmélet a lojalitás mögött álló kölcsönösségi mechanizmusokat helyezi középpontba (Blau, 1964), míg a több fókuszú megközelítés a kötődés különböző címzettjeinek elkülönítésével tágítja az értelmezési keretet (Becker, 1992). E modellek ezért nem feltétlenül egymást kizáró alternatívákként, hanem eltérő szintű és hangsúlyú, egymást kiegészítő elméleti megközelítéseként értelmezhetők. A Meschke-féle modell ebből a szempontból azért különösen releváns, mert a dolgozói lojalitást nem egyetlen szervezeti kötődésként, hanem több referenciaobjektumhoz kapcsolódó konstrukcióként kezeli (Meschke, 2021).

A lojalitás mérésének jelen kutatás szempontjából meghatározó mérőeszköze a Meschke által kidolgozott „Employee Loyalty Scale” (ELS), amely a lojalitást többdimenziós, interkulturálisan is értelmezhető konstrukcióként ragadja meg. A modell kapcsolódik a szervezeti elkötelezettség attitűd- és kötődésalapú megközelítéseihez (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979), ugyanakkor a lojalitás viselkedéses megnyilvánulásait is figyelembe veszi (Allen & Meyer, 1996; Podsakoff et al., 2000). Ez utóbbi összefüggésben a lojalitás az önkéntes szervezeti hozzájárulással és a szervezeti állampolgári magatartással is kapcsolatba hozható (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

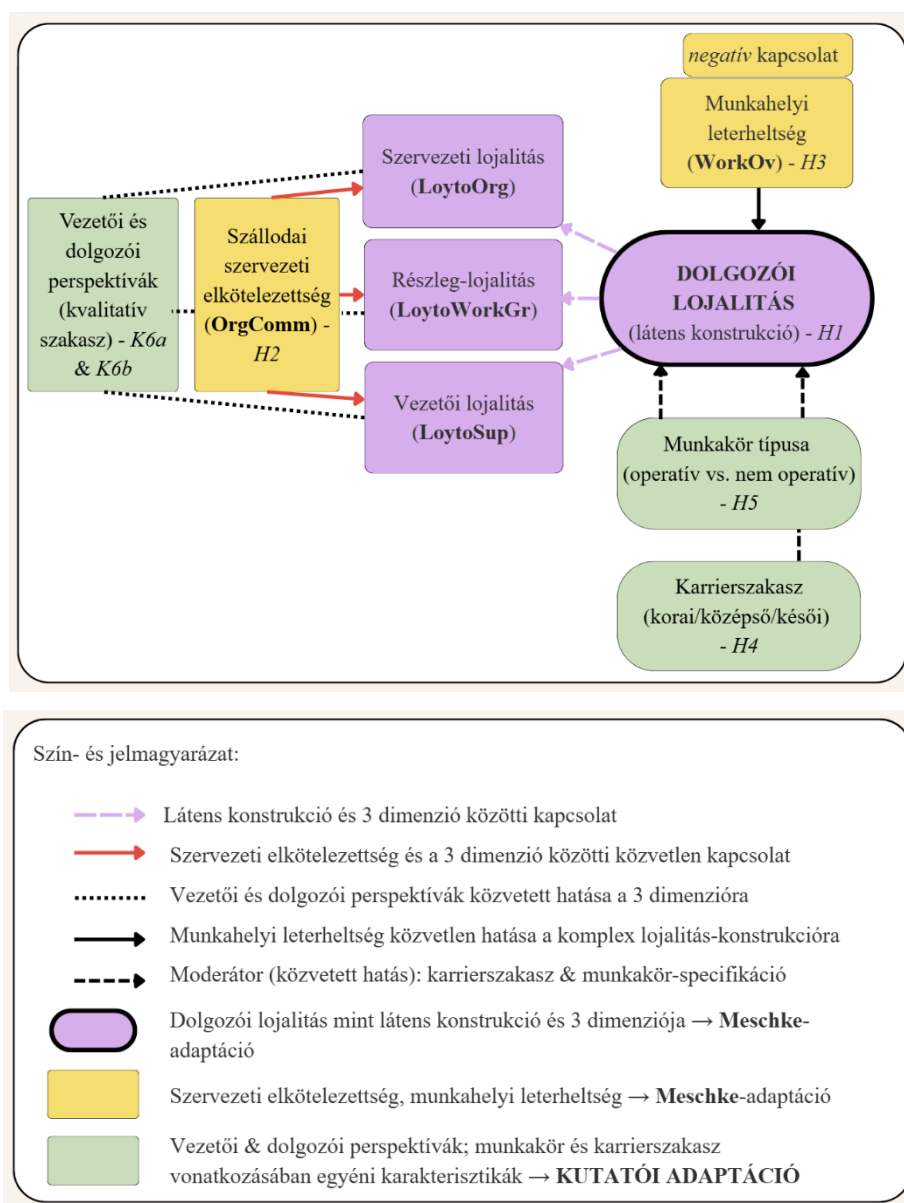
Az ELS elméleti háttérében a társas csere és a kölcsönösség logikája is megjelenik, amely szerint a szervezet által biztosított támogatás és erőforrások befolyásolják a munkavállalói attitűdök és viselkedések alakulását (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Az észlelt szervezeti támogatás a lojalitás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

4 KUTATÁSMÓDSZERTAN

A szervezeti tényezők közül kiemelt szerepet kap a szervezeti elkötelezettség, amely a lojalitás egyik legfontosabb előzményváltozójaként jelenik meg. Az elkötelezettség közvetlenül befolyásolja a munkavállalók szervezethez való viszonyát, és meghatározza a hosszú távú kötődés alakulását. Ezzel párhuzamosan az észlelt szervezeti támogatás és a vezetői gyakorlatok olyan közvetítő tényezőkként jelennek meg, amelyek erősíthetik vagy gyengíthetik ezt a kapcsolatot. A munkakörnyezeti tényezők közül a munkahelyi leterheltség különösen meghatározó szerepet játszik, mivel kutatói feltételezés szerint közvetlen negatív hatást gyakorol a munkavállalók lojalitására. A különböző generációk eltérő értékrendje és motivációs struktúrája miatt a lojalitás nem egységes módon jelenik meg, hanem a karrierszakaszok és élethelyzetek függvényében változik. Ez a differenciáltság különösen fontos a szállodaiparban, ahol a munkaerő heterogenitása rendkívül magas. A szervezeti pozíció szerint, az operatív és nem operatív munkakörök eltérő működési logikája különböző lojalitás-mintázatokat eredményez. A kutatás elméleti modelljét és a vizsgált változók közötti kapcsolatrendszerét a 2. ábra szemlélteti.

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

2. ábra: Dolgozói lojalitást befolyásoló tényezők integrált modellje



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás első szakasza deduktív logikát követő kvantitatív kérdőíves vizsgálatra épül, amelynek elméleti kiindulópontját Meschke (2021) lojalitásmodellje képezi. A modell a dolgozói lojalitást a hármass referenciapont vonatkozásában értelmezi. Alkalmazása lehetővé teszi a lojalitás strukturált mérését, ugyanakkor a vizsgálat célja annak kontextus-specifikus továbbfejlesztése is, a generációs különbségek, a munkaköri sajátosságok és a luxusszállodai környezetből fakadó tényezők integrálásával (Parry & Urwin, 2011; Twenge et al., 2010; Meschke, 2021). A strukturált adatfelvétel biztosítja a válaszadói percepciók összehasonlíthatóságát, a változók operacionalizálását és a közöttük fennálló kapcsolatok statisztikai vizsgálatát, ami különösen indokolt attitűdjellegű, többdimenziós konstrukciók

esetében (Bryman, 2016).

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

4.1 Kvantitatív kutatási szakasz

A kvantitatív adatfelvétel kérdőíves módszerrel történt, amelynek célja a dolgozói lojalitás dimenzióinak empirikus azonosítása, valamint a vizsgált változók közötti kapcsolatok feltárása volt. A kutatás célpopulációját a Magyarországon működő, Hotelstars Union rendszer szerint minősített ötcillagos és ötcillag superior szállodák munkavállalói alkották.

A megkeresés a teljes sokaságra kiterjedt, azonban az adatfelvétel önkéntes részvételen alapult, amely nem valószínűségi mintavételi eljárást eredményezett. A kérdőíves kutatás során 211 értékelhető válasz került feldolgozásra. Bár ez a teljes populációhoz viszonyítva alacsony válaszadási aránynak tekinthető, a szektor sajátosságait – különösen a magas fluktuációt, a munkaidő-terhelést és a munkaerőhiányt – figyelembe véve az adatok értelmezhető és elemzésre alkalmas mintát biztosítanak, amely összhangban áll a hospitality szektor empirikus kutatásainak mintavételi korlátaival (Deery & Jago, 2015; Karatepe, 2013; Baum, 2020).

A mintában egyaránt megjelentek operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalók, valamint különböző karrierszakaszban lévő válaszadók, ami lehetővé tette a csoportok közötti összehasonlító elemzéseket. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy az önkéntes részvétel és az önszelekciós mechanizmus korlátozza az eredmények statisztikai értelemben vett általánosíthatóságát.

A mérőeszköz kialakítása során kiemelt szempont volt a nemzetközi szakirodalomban

validált skálák alkalmazása és kontextus-specifikus adaptálása. A kérdőív többtétéles, Likert-skálás konstrukciókra épült, amelyek alkalmasak látens változók mérésére. A lojalitás operacionalizálása három dimenzió mentén történt, összhangban a kutatási modell elméleti keretével. A szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség szintén több indikátor segítségével került mérésre, biztosítva a konstrukciók megbízható vizsgálatát.

A kérdőív adaptációja fordítási és visszafordítási eljárással történt (Brislin, 1980), amely hozzájárult a mérési érvényesség biztosításához. Az adatelemzés több lépésben valósult meg az eloszlásvizsgálatot követően. Az exploratív faktorelemzés lehetővé tette a lojalitás dimenzióinak empirikus azonosítását, míg a megbízhatóság-vizsgálat biztosította a skálák belső konzisztenciáját. A korrelációelemzés feltárta a vizsgált változók közötti kapcsolatok irányát és erősségét, a csoport-összehasonlító eljárások pedig lehetővé tették a munkavállalói csoportok közötti különbségek kimutatását.

4.2 Kvalitatív kutatási szakasz

A kvantitatív szakasz eredményei önmagukban nem adnak teljes képet a lojalitás működéséről, ezért a kutatás második fázisában kvalitatív vizsgálat került megvalósításra. A kvalitatív adatgyűjtés félig strukturált mélyinterjúk formájában történt, amely módszer lehetővé teszi az összehasonlíthatóság és a rugalmasság együttes érvényesítését.

A kvalitatív kutatás során összesen 18 interjú készült, hat különböző szállodában, három szervezeti szinten: felsővezetői (General Manager), középvezetői (részlegvezető) és operatív munkavállalói szinten. Ez a mintavételi stratégia lehetővé tette a lojalitás több szervezeti szinten történő vizsgálatát, valamint a különböző perspektívák összehasonlítását.

Az interjúk tematikus blokkok mentén kerültek felépítésre, amelyek kiterjedtek többek között a karrierútra, a szervezeti tapasztalatokra, a vezetői működés megítélésére, a megtartást befolyásoló tényezőkre, valamint a munkahelyi leterheltség és a szervezeti támogatás szerepére. Ez biztosította, hogy az interjúk egyszerre legyenek strukturáltak és nyitottak az egyéni narratívák feltárására. Az interjúk elemzése tematikus kódolás módszerével történt (Braun & Clarke, 2006), amely során azonosításra kerültek a visszatérő mintázatok és jelentésstruktúrák. Az elemzés külön figyelmet fordított a szerepkörök közötti eltérésekre, valamint az egyes esettanulmányok közötti hasonlóságokra és különbségekre. A többes esettanulmányi megközelítés (Yin, 2017) alkalmazása lehetővé tette az eredmények analitikus általánosítását.

4.3 A módszertani megközelítés integrációja

A kutatás egyik kulcseleme a kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja volt. Az integráció során a statisztikai összefüggések értelmezése kiegészült a kvalitatív eredmények által feltárt mechanizmusokkal, ami lehetővé tette a lojalitás mélyebb és kontextusérzékenyebb megértését. Ez a megközelítés hozzájárult ahhoz, hogy a lojalitás ne csupán mérhető, hanem értelmezhető jelenségként jelenjen meg.

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

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

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

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

5 EREDMÉNYEK

A kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei a hipotézisek, tézisek és kutatási kérdések mentén kerülnek bemutatásra.

- A lojalitás többdimenziós jellegének vizsgálata (**H1**)

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

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

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

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

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

- A szervezeti elkötelezettség és a lojalitás kapcsolatának elemzése (**H2**)

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

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

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

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

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

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

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

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

- ➔ **Kvantitatív elemzés:** A korrelációelemzés gyenge kapcsolatot mutatott ki ($r = 0,156$; $p = 0,023$), ugyanakkor a negatív irányú összefüggés nem igazolódott egyértelműen.
- ➔ **Kvalitatív eredmények:** Az interjúk alapján a leterheltség hatása nagymértékben függ a vezetői támogatástól, az észlelt igazságosságtól és a szervezeti bizalomtól. A kapcsolat mediált és kontextusfüggő jelleggel értelmezhető.

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

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

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

H4 hipotézis: ELFOGADVA, mivel a kvantitatív eredmények szignifikáns különbséget igazoltak az operatív és nem operatív munkavállalók között, ezt a kvalitatív eredmények a munkaköri struktúrák és szervezeti sajátosságok oldaláról megerősítették, értelmezték.

- ➔ **Kvantitatív elemzés:** A független mintás t-próba szignifikáns különbséget igazolt a szervezeti lojalitás ($t = 2,614$; $p = 0,010$) és a munkahelyi leterheltség ($t = 2,797$; $p = 0,006$) esetében. A nem operatív munkavállalók magasabb szervezeti lojalitást mutattak a vizsgált mintában.
- ➔ **Kvalitatív eredmények:** Az interjúk alapján az operatív munkakörökben nagyobb fizikai és időbeli terhelés, alacsonyabb rugalmasság és fokozott munkanyomás jelenik meg, míg a nem operatív területeket magasabb kontroll és kiszámíthatóság jellemzi.

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

- Karrierszakaszok közötti különbségek vizsgálata (**H5**)

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

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

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

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

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

A 4. táblázat az eredményeket – hipotézisek tükrében – összegzi, megjelölve a kutatás kvalitatív hozzájárulását a kvantitatív eredményekhez, a hipotézisek ismeretében pedig a konkrét tézisek is megfogalmazásra kerülnek.

4. táblázat: A hipotézisek és tézisek összefoglaló táblázata

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

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

Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények tükrében

Kutatási kérdések megválaszolása a vegyes módszertant alkalmazó primer kutatást követően vált lehetségessé, sorrendben ezek elemzése következik.

- Dolgozói lojalitás értelmezése (**K1**)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

K4 kutatási kérdés: *Kimutatható-e különbség a hazai luxusszállodák operatív és nem operatív munkakörben dolgozó munkavállalói között?*

VÁLASZ: A különbségek elsősorban munkaköri és szervezeti struktúrákból erednek, amelyek közvetlenül befolyásolják a lojalitás alakulását.

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

- Különbségek feltárása – kora, középső, késői karrierszakasz (**K5**)

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

VÁLASZ: Igen, részben kimutatható különbség a korai, középső és késői karrierszakaszban lévő munkavállalók lojalitásában, azonban ez elsősorban a szervezeti lojalitás dimenziójában jelenik meg. A lojalitás tartalma és motivációs háttere a karrierút során nem statikus jelenséggé határozható meg, hiszen az jelentős átalakuláson megy keresztül.

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

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

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

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

VÁLASZ: A dolgozói lojalitást számos egyéni, relációs és szervezeti tényező együttesen befolyásolja a luxusszállodai környezetben. Igen, a dolgozói lojalitás és megtartás komplex, többdimenziós és kontextusfüggő jelenséggé értelmezhető, amelyben a különböző tényezők egymással kölcsönhatásban működnek.

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

5.1 Tudományosan új és újszerű eredmények összegzése

A kutatási kérdések és a hozzájuk kapcsolódó hipotézisek integrált empirikus vizsgálata alapján a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodai környezetben nem egydimenziós és statikus attitűdként, hanem komplex, többszintű, relációs és kontextusérzékeny konstrukcióként értelmezhető. A kvantitatív eredmények igazolták a lojalitás szervezeti, részlegszintű és közvetlen vezetőhöz kapcsolódó dimenzióinak elkülöníthetőségét, megerősítve a több referenciapontos megközelítés létjogosultságát (Meschke, 2021; Meschke, 2023). A kvalitatív eredmények ugyanakkor rámutattak arra, hogy e dimenziók nem egymástól függetlenül működnek, hanem egymással kölcsönhatásban állnak. A disszertáció tudományos hozzájárulása ezért nem egy új lojalitásdimenzió azonosítása, hanem e kapcsolatrendszer empirikus igazolása, s az eredményeket a 5. táblázat kategorizált formában foglalja össze.

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

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

5. Munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolatának újraértelmezése	Tudományosan újszerű eredmény	A szervezeti és vezetői erőforrások szerepének kihangsúlyozása releváns, a lineáris és negatív irányú kapcsolati logika megdöntése mellett.
6. Generációs és munkaköri sajátosságok differenciáló szerepének integrált értelmezése	Tudományosan újszerű eredmény	Az eltérő munkakörökben (operatív/nem operatív) és életszakaszokban (korai/középső/késői) a lojalitás differenciált működési modelljének felállítása.
7. „Mixed methods” alkalmazása	Tudományosan újszerű módszertani hozzájárulás	A statisztikai összefüggések szervezeti és tapasztalati mechanizmusokkal való kiegészítése, a kvalitatív és a kvantitatív eredmények szintetizálása révén.
8. Vizsgált minta: hazai luxusszállodák speciális, egyedi fókuszú empirikus vizsgálata	Empirikusan új megközelítés	Komplex lojalitásvizsgálat a rendelkezésre álló tudományos publikációk alapján csupán korlátozott jelenléte.

Forrás: saját szerkesztés

Kiemelt eredmény, hogy a közvetlen vezető a lojalitás kialakulásának és fenntartásának meghatározó közvetítő szereplője. A kommunikáció, a bizalom, a támogatás, az igazságosság és a munkavállalók bevonása révén a vezető közvetíti a szervezeti működés munkavállalói megélését. Ez az eredmény pontosítja az észlelt szervezeti támogatás és a társadalmi csere elméleti megközelítéseit azzal, hogy a szervezeti támogatás és viszonzás mindennapi mechanizmusai jelentős részben a közvetlen vezetői kapcsolaton keresztül válnak érzékelhetővé (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói lojalitás között kimutatott szignifikáns, pozitív kapcsolat megerősítette a korábbi elméleti összefüggéseket, ugyanakkor a kvalitatív eredmények az elismerés, a vezetői figyelem, a fejlődési lehetőségek és a kiszámítható szervezeti működés szerepét is feltárták. Ezzel szemben a munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolata nem bizonyult egyszerű, lineáris negatív összefüggésnek. A kvalitatív eredmények alapján a terhelés lojalításra gyakorolt hatása kontextusfüggő és közvetített jellegű, amelyben a kontroll, a vezetői támogatás és a rendelkezésre álló egyéb erőforrások meghatározó szerepet

töltenek be (Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Karatepe, 2013).

További újszerű eredményként azonosítható a lojalitás munkaköri és karrierszakasz szerinti differenciáltsága. Az operatív és nem operatív munkakörök eltérései a munkaterhelés, a szerepelvárások, a vendégkapcsolatok és az érzelmi munka sajátosságaival hozhatók összefüggésbe (Baum, 2007; Baum, 2015; Hochschild, 1983; Nickson, 2013). A karrierszakaszok közötti különbségek arra utalnak, hogy a fiatalabb és pályakezdő munkavállalók lojalitása feltételesebb és fejlődés-orientáltabb, míg a hosszabb szervezeti múlttal rendelkezők kötődése erősebben kapcsolódik érzelmi és identitásalapú tényezőkhöz. E különbségek ugyanakkor nem tekinthetők determinisztikusnak, mivel azok a szervezeti és munkaköri környezettel kölcsönhatásban alakulnak (Giousmpasoglou & Nguyen, 2025; Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010).

A kutatás a szállodaipari szakirodalomban azzal járul hozzá a meglévő tudás bővítéséhez, hogy a lojalitást a megtartás, a vezetői működés, a munkaterhelés, a munkaköri sajátosságok és a munkavállalói élmény összefüggérendszerében értelmezi. Ez különösen releváns a magas szolgáltatási színvonalat és intenzív emberi interakciókat igénylő luxusszállodai környezetben, ahol a munkavállalói attitűdök és a szervezeti működés a szolgáltatásminőséggel és a szervezeti teljesítménnyel is összekapcsolódnak (Baum, 2015; Baum et al., 2020; Chi & Gursoy, 2009; Deery & Jago, 2015; Yee et al., 2010).

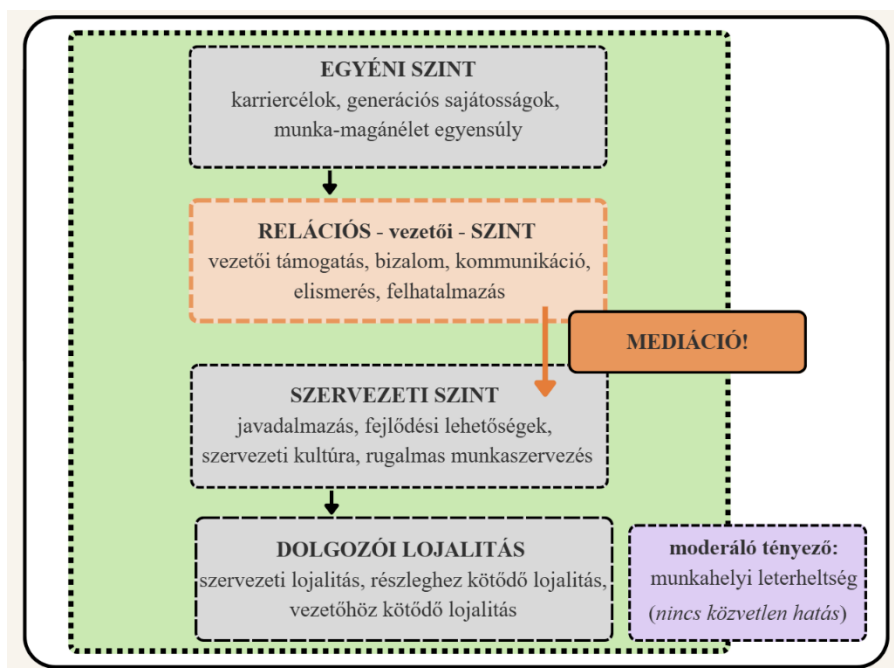
Módszertani szempontból a mixed methods megközelítés tette lehetővé, hogy a kvantitatív vizsgálatban feltárt statisztikai összefüggések kvalitatív esettanulmányok segítségével mélyebb szervezeti és jelentésbeli összefüggésekkel egészüljenek ki. A két kutatási szakasz integrációja és a trianguláció erősítette az eredmények magyarázó erejét, és hozzájárult a lojalitás szervezeti beágyazottságának komplexebb értelmezéséhez (Braun & Clarke, 2006; Creswell, 2013).

Összességében a disszertáció legfontosabb tudományos hozzájárulása annak igazolása, hogy a dolgozói lojalitás a hazai luxusszállodákban nem pusztán többdimenziós, hanem a dimenziók kölcsönhatásán alapuló, relációs és kontextusérzékeny rendszer. Az eredmények a Meschke-féle megközelítést a közvetlen vezető közvetítő szerepével, a szervezeti és munkaköri tényezők, a munkahelyi leterheltség, valamint a karrierszakaszok együttes figyelembevételével árnyalják. Ez a szintézis egyben megalapozza a lojalitás differenciáltabb vezetői és HR-szemléletű kezelését is a luxusszállodai szervezetekben.

A kutatás szintetizáló eredményeként összegezhető egy integrált, többszintű és dinamikus lojalitásértelmezési keret (3. ábra), amely alkalmas a dolgozói lojalitás komplex

magyarázatára a magyarországi luxusszállodai környezetben. A modellen a mediált vezetői szerep és a munkahelyi leterheltség is szerepel, de az utóbbi a dolgozói lojalitás szempontjából közvetlen hatás nélküli funkciót tölt be.

3. ábra: Dolgozói lojalitás többszintű, integrált értelmezési kerete



Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények tükrében

6 Összegzés, gyakorlati implikációk, korlátok és további kutatási irányok

A disszertáció eredményei alapján a dolgozói lojalitás a magyarországi luxusszállodákban nem egydimenziós, statikus munkavállalói attitűdként, hanem komplex, többszintű, relációs és kontextusérzékeny konstrukcióként értelmezhető. A lojalitás a szervezethez, a munkacsoporthoz és a közvetlen vezetőhöz való viszony mentén strukturálódik, miközben a dimenziók egymással kölcsönhatásban álló rendszert alkotnak. A kvantitatív és kvalitatív eredmények integrációja egyaránt rámutatott arra, hogy a lojalitás kialakulása és fenntartása nem vezethető vissza egyetlen szervezeti vagy munkavállalói tényezőre, hanem több, egymással összefüggő hatás együttes eredménye.

A kutatás egyik legfontosabb eredménye a közvetlen vezető kiemelt szerepének azonosítása. A vezetői kommunikáció, a bizalom, a támogatás, a visszajelzés, az észlelt igazságosság és a munkavállalók szervezeti működésbe történő bevonása olyan mechanizmusokként jelennek meg, amelyek a szervezeti működést a munkavállalók lojalitásának megélésével kapcsolják össze. Eredményeink alapján a lojalitás erősítése ezért nem kizárólag HR-feladat, hanem a szervezeti és vezetői működés egészét érintő stratégiai kérdés. Különösen a luxusszállodai környezetben jelentős ez a felismerés, ahol a magas szolgáltatási elvárások, az intenzív munkavégzés és az állandó személyes jelenlét miatt a megfelelően képzett és elkötelezett munkaerő megtartása a működés meghatározó feltétele.

A kutatás további fontos megállapítása, hogy a munkahelyi leterheltség és a lojalitás között nem egyszerű, közvetlen és lineáris negatív kapcsolat áll fenn. A terhelés hatása a rendelkezésre álló szervezeti és vezetői erőforrások, valamint a munkakörülmények függvényében alakul. Ez az eredmény összhangban értelmezhető a munkahelyi stressz követelmény–kontroll–támogatás modelljével (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), valamint a munkahelyi követelmények–erőforrások modelljével (Bakker & Demerouti, 2007). A megfelelő vezetői támogatás, a kiszámítható kommunikáció, a rugalmas munkaszervezés és a fejlődési lehetőségek ezért a magasabb munkaterhelés negatív következményeit is mérsékelhetik.

Gyakorlati szempontból mindez azt jelenti, hogy a munkavállalók megtartása komplex szervezeti megközelítést igényel. A támogató munkakörnyezet, a pozitív csapatléggör, a fejlődési lehetőségek, a megfelelő visszajelzés és a kiszámítható vezetői működés együttesen járulhatnak hozzá a lojalitás fenntartásához. A munkavállalói elégedettség és a lojalitás kapcsolatát korábbi kutatások is megerősítik: a munkakörnyezettel, a vezetőkkel és a szervezeti támogatással elégedettebb munkavállalók nagyobb valószínűséggel maradnak lojálisak a

szervezethez (Abdullah et al., 2009). A vezetői gyakorlatban ezért különösen fontos a döntések mögötti logika megosztása, a munkavállalók bevonása és a terhelés folyamatos monitorozása. A kutatás karrierszakaszokhoz kapcsolódó eredményei ugyancsak arra utalnak, hogy a lojalitás fenntartása differenciált vezetői megközelítést igényel, különösen a fiatalabb munkavállalók esetében, akik számára a fejlődési lehetőség, a visszajelzés és a kiszámítható munkakörnyezet hangsúlyosabb lehet.

Az eredmények értelmezésekor ugyanakkor figyelembe kell venni a kutatás korlátait. A kvantitatív vizsgálat teljes körű megkeresésre épült, az önkéntes részvétel következtében azonban a minta nem tekinthető valószínűségi mintának, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott (Etikan et al., 2016). A 5,71%-os válaszadási arány további korlátozó tényezőt jelent, ugyanakkor szervezeti kérdőíves kutatások és teljes körű megkeresés esetén ez önmagában még biztosítja az eredmények értelmezhetőségét (Baruch & Holtom, 2008). A részvételi hajlandóság növelésében a jövőben a hosszabb adatfelvételi időszak, az erősebb vezetői támogatás és a célzott ösztönzők alkalmazása is szerepet játszhat (Singer & Ye, 2013).

További módszertani korlátot jelent a keresztmetszeti kutatási design, amely egy adott időpontban rögzíti a munkavállalói percepciókat, ezért oksági összefüggések egyértelmű megállapítására és az időbeli változások követésére nem alkalmas (Bryman, 2016). A kvalitatív eredmények esetében az interjúalanyok száma és a vizsgálat kontextusfüggősége korlátozza a statisztikai általánosíthatóságot, ugyanakkor éppen a vezetői és munkavállalói perspektívák együttes vizsgálata tette lehetővé a lojalitás mögött meghúzódó szervezeti mechanizmusok mélyebb értelmezését. Elméleti szempontból korlátozó tényező, hogy a dolgozói lojalitás a nemzetközi szakirodalomban sem egységesen definiált konstrukció, továbbá a kutatás kizárólag a magyarországi ötcillagos és ötcillag superior szállodákra terjedt ki. Az eredmények ezért más szállodai kategóriákra, illetve más szolgáltatási szegmensekre csak korlátozottan általánosíthatók.

A korlátok egyben kijelölik a további kutatások legfontosabb irányait is. Indokolt a vizsgálat kiterjesztése más szállodai kategóriákra, egyéb szálláshelytípusokra és nemzetközi kontextusokra, valamint longitudinális kutatások alkalmazása a lojalitás időbeli változásának feltárására. Különösen fontos lehet a munkahelyi leterheltség és a lojalitás kapcsolatának további vizsgálata mediáló és moderáló változók – így a vezetői támogatás, a szervezeti igazságosság vagy a munkavállalói élmény – bevonásával. A jelen kutatás során kialakított faktorstruktúra további validációját megerősítő faktorelemzés (CFA), míg a lojalitás, a szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi leterheltség komplex kapcsolatrendszerének

vizsgálatát strukturális egyenletmodellezés (SEM) teheti lehetővé.

Összességében a disszertáció tudományos hozzájárulása abban ragadható meg, hogy a dolgozói lojalitást a magyarországi luxusszállodai környezetben integrált, többszintű és relációs rendszerként értelmezi, és a Meschke-féle megközelítést a vezetői közvetítés, a szervezeti tényezők, a munkaterhelés, a munkaköri sajátosságok és a karrierszakaszok együttes figyelembevételével árnyalja.

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

7 IRODALOMJEGYZÉK

- Abdullah, R. B., Abdul Karim, N., Abdul Patah, M. O. R., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009). The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152–160
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n10p152>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011a). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management & Information Systems*, 15(1), 81–87.
<https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i1.1598>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
<https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Baum, T., Mooney, S., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813–2829.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
<https://doi.org/10.5465/256481>

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 2, pp. 389–444). Allyn & Bacon.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th Edition. Oxford University Press.
- Chi, C. G.-Q., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 3rd Edition. SAGE.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1297–1318.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0741>

- Giousmpasoglou, C., & Nguyen, Q. (2025). Attracting & retaining Gen Z talent in luxury hospitality. An industry report. Bournemouth University.
<https://doi.org/10.18746/c90n-2x13>
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.
<https://doi.org/10.5840/beq200717233>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. University of California Press.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31–39.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511-527.
<https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Leung V. T. Y., & Lin P. M. C. (2022). The roles of multiple foci of employee commitments and job satisfaction on creative performance: a study of hotel chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103107.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103107>

- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
<https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Meschke, S. (2021). Employee loyalty: Intercultural comparison of European and East Asian approaches. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-68425-9>
- Meschke, S. (2023). Mitarbeiterloyalität: Interkultureller Vergleich von europäischen und ostasiatischen Ansätzen. Springer Gabler Cham.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-24127-7>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 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)
- Nalley, E. M., Park, J.-Y., & Bufquin, D. (2019). An investigation of AAA diamond rating changes on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 365–374.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.07.016>
- Nickson, D. (2013). Human resource management for hospitality, tourism and events. 2nd Edition. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780080966496>
- 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>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
<https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students. 9th Edition. Pearson Education.
- Singer, E., & Ye, C. (2013). The use and effects of incentives in surveys. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 645(1), 112–141.
<https://doi.org/10.1177/0002716212458082>
- Singh, K. & Natal, M. S. (2025): Employee engagement strategies in the hospitality industry: A comparative study of luxury and budget hotels. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6 (5), 5196-5203.
<https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0525.1752>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
<https://doi.org/10.1177/001872679905200703>

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109–120.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>
- Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. 6th Edition. SAGE.

8 PUBLIKÁCIÓK, KONFERENCIÁK

Tudományos folyóiratcikkek

Gyurácz-Németh, P., Hiezl, K., Németh, M., & Búr, R. (2021). A fenntarthatóság gyakorlati működésének összefüggései a magyar szálloda szektorban. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 25–37.

<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.02>

Németh, M., Gyurácz-Németh, P., Hirschmann, A., & Molnár, F. (2021). A vendégelégedettség és a jövedelmezőség, mint sikertényezők kapcsolatának vizsgálata a magyarországi négycsillagos hotelek esetében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(4), 67–78.

<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.04.05>

Németh, M. (2025). A systematic literature review focusing on luxury hotels in Europe and Asia. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 10(1), 87–102.

<https://doi.org/10.15170/TVT.2025.10.01.05>

Tanulmánykötetben / konferenciakötetben megjelent közlemények

Németh, M., & Gyurácz-Németh, P. (2022). Key performance indicators before and during/after the “COVID-19 times” in the Hungarian hotel sector. In E. Christou & A. Fotiadis (Eds.), *Reviving tourism, in the post-pandemic era* (pp. 243–255). School of Economics and Business, International Hellenic University. ISBN 978-618-5630-06-5.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6428590>

Németh, M., & Gyurácz-Németh, P. (2022). Employee loyalty and satisfaction in the Hungarian hotel sector. In K. Hiezl, F. Strack, & P. Gyurácz-Németh (Eds.), *8th Annual Conference of EATSA: Abstract Book – Renaissance of Culture in Asia and Europe* (p. 9). Euro-Asia Tourism Studies Association. ISBN 978-2-9574541-2-9.

Sathawattey, S., Gyurácz-Németh, P., & Németh, M. (2024). Exploring hotel luxury and sustainability: A comparative analysis of the concepts in Asian and European perspective. *Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 5(1), 13–14.

<https://doi.org/10.58345/eatsj2024p9>

Konferenciaközlemények / konferencia-előadások

Németh, M. (2020). A „KPI” (key performance indicators) tényezők feltárása a szállodaipar példáján keresztül. *XXVI. Ifjúsági Tudományos Fórum*, Keszthely.

Gyurác-Németh, P., Hiezl, K., Németh, M., & Búr, R. (2020). A fenntarthatóság gyakorlati működésének összefüggései a magyar szálloda szektorban. Előadás, *X. Országos Turizmus Konferencia*, Pécs.

Németh, M. (2021). A szálloda szektor kihívásai a COVID-19 pandémia tükrében. Előadás, *IV. Zalaegerszegi Egészségturizmus Kiállítás és Konferencia*, 2021. március 5.