

GABURA EMESE – BOGDÁNY ESZTER – OBERMAYER NÓRA

A FLUKTUÁCIÓS SZÁNDÉKRA HATÓ TÉNYEZŐK A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOMBAN

A tanulmány a munkavállalói fluktuációs szándékra ható tényezők azonosítását és rendszerezését végzi el szisztematikus irodalomkutatás keretében. A kutatás célja, hogy elkülönítse egymástól a tényleges fluktuáció, a fluktuációs szándék és a fluktuációs szándékra ható tényezők fogalmi szintjeit, és feltárja, miként jelennek meg ezek a nemzetközi szakirodalomban. A SIMILAR-módszert alkalmazva strukturált keresési és szűrési eljárással a Web of Science adatbázis 2016 és 2026 első negyedéve között megjelent, lektorált közleményei alapján egy 50 tanulmányból álló korpusz (gyűjtemény) állt össze. Ez tematikus kódolással került elemzésre, amelynek eredményeként négy fő irodalmi irány különíthető el. Attitűd-alapú modellek, a HR-gyakorlatokra és munkafeltételekre épülő megközelítések, a szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszáló vizsgálatok, valamint a komplex, integrált modellek. A tanulmány olyan elméleti-értelmezési keretet kínál, amely a fluktuációs szándékra ható tényezők többdimenziós jellegét hangsúlyozza.

Bevezetés

Az utóbbi években a fluktuáció és különösen a fluktuációs szándék a nemzetközi és hazai HR-kutatások, valamint a gyakorló szakemberek érdeklődésének középpontjába került. A munkaerőhiány, az egyre élesebb munkaerőpiaci verseny miatt a szervezetek számára stratégiai jelentőségűvé vált, hogy megértsék, milyen tényezők növelik vagy éppen csökkentik a munkavállalók kilépési szándékát.

A fluktuáció kérdése különösen élesen jelent meg az elmúlt évtizedben. A külföldre irányuló elvándorlás, a belföldi munkaerő-mobilitás, valamint az egyes ágazatokban tapasztalható tartós munkaerőhiány a munkáltatókat a megtartás kérdésének újragondolására kényszeríti. A hazai és nemzetközi szakirodalom és szakmai cikkek is visszatérően foglalkoznak a fluktuáció okainak feltárásával, ami jól mutatja, hogy a fluktuáció ma már nem csupán statisztikai adat, hanem a vállalati HR-stratégia egyik központi kérdése.

A jelen tanulmány egy szisztematikus irodalomkutatás piloteredményeit mutatja be, amely a fluktuációs szándékot befolyásoló tényezőkre fókuszál, különös tekintettel az elméleti és empirikus modellekre.

A kutatás célja és kérdései

A korábbi vizsgálatok (Hasanati, 2017; Jogi et al., 2025) elsősorban a klasszikus attitűd-változók szerepét hangsúlyozták, ugyanakkor egyre több kutatás mutat rá a HR-gyakorlatok és a szervezeti tényezők jelentőségére is. A jelen tanulmány célja, hogy a szakirodalom legfontosabb irányait szisztematikusan áttekintve, többdimenziós elméleti keretet alakítson ki a fluktuációs szándékot befolyásoló tényezők magyarázatára, amelyben a munkavállalói attitűdök, a HR-gyakorlatok és a szervezeti kontextus egyaránt szerepet kap.

A szisztematikus áttekintés két fő kutatási kérdése a következő:

1. A nemzetközi szakirodalomban melyek a fluktuációs szándékra leggyakrabban ható azonosított tényezők?
2. Hogyan rendeződnek tematikus csoportokba ezek a tényezők, és milyen elméleti modellekben jelennek meg?

Irodalmi áttekintés, a fluktuációs szándékra ható tényezők értelmezése

A tényezőket olyan többdimenziós keretben vizsgálom, amely egyidejűleg veszi figyelembe az egyéni attitűdöket (Allen, & Meyer, 1990), a szervezeti szintű humán erőforrás-menedzsment gyakorlatokat, valamint a szervezeti és tágabb munkaerőpiaci kontextust. Mindez összhangban az unfolding megközelítés komplexebb, kontextusérzékeny értelmezéseivel (Hom et al., 2017), amely a kilépési döntést kiváltó események és az azokra adott kognitív-érzelmi reakciók folyamataként írja le.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy különbséget teszek a tényleges fluktuáció, a fluktuációs szándék (turnover intention) és a fluktuációs szándékra ható tényezők között.

A tényleges fluktuáció alatt azt a már bekövetkezett, objektíven mérhető eseményt értem, amikor a munkavállaló megszünteti a szervezettel fennálló jogviszonyát és kilép a szervezetből. A tényleges fluktuáció tehát nem szándék, hanem adminisztratív és statisztikai értelemben is rögzíthető személyi állományváltozás, amelyet a HR-mutatók segítségével lehet nyomon követni

Ezzel szemben a fluktuációs szándék alatt azt a tudatosan megfogalmazott, viszonylag stabil elhatározást értem, hogy a munkavállaló a közeljövőben elhagyja jelenlegi munkahelyét, illetve aktívan új lehetőségeket keres. Ez a szándék a tervezett viselkedés elmélete szerint az attitűdök, a szubjektív normák és az észlelt kontroll eredőjeként alakul ki (Ajzen, 1991), és a legtöbb empirikus modellben közvetlen előzménye a tényleges kilépésnek.

A kilépési szándékra ható tényezők alatt pedig azokat az egyéni, szervezeti és kontextuális változókat értem, amelyek közvetlenül vagy közvetve befolyásolják a fluktuációs szándékot. Ezek a tényezők nem önmagukban, hanem egymással kölcsönhatásban formálják azt a kognitív érzelmi folyamatot, amelynek egyik kimenete a fluktuációs szándék, és amelynek következménye a tényleges kilépés lehet.

A vizsgálatba most kizárólag azokat a tanulmányokat vontam be, amelyekben a fluktuációs szándék önálló, mérhető kimeneti változóként jelenik meg, és nem vettem bele azokat, amelyek pusztán a tényleges kilépési arányokra, a szervezetből való tényleges kilépésre koncentrálnak anélkül, hogy a mögöttes szándékokat elemeznék.

A kutatás kiindulópontja tehát az, hogy a fluktuációs szándék nem elszigetelt jelenség, hanem egy többdimenziós folyamat eredménye. Ennek megfelelően az irodalmi áttekintés nem ennek egyetlen magyarázó tényezőjére koncentrálna, hanem azt vizsgálja, melyek ezek a szándékra ható változók, és hogyan épülnek egymásra.

Az irodalmi korpusz alapján négy fő tematikus irány rajzolódik ki a fluktuációs szándékra ható tényezők kapcsán.

Attitűd-alapú modellek: munkaelégedettség, elkötelezettség és a fluktuációs szándék

Az első tematikus blokk a klasszikus attitűd-alapú megközelítéseket foglalja össze, amelyek a munkavállalói munkaelégedettség, szervezeti elkötelezettség és fluktuációs szándék kapcsolatát vizsgálják. A legújabb átfogó review-k szerint a munkahelyi elégedettség (job satisfaction) és a szervezeti elköteleződés (organizational commitment) továbbra is a fluktuációs szándék (turnover intention) leggyakrabban vizsgált és legerősebb prediktorai közé tartoznak, és a legtöbb empirikus vizsgálat egyértelmű negatív összefüggést azonosít e változók és a fluktuációs szándék között (Hasanati, 2017; Jogi et al., 2025). Több tanulmány arra is rámutat, hogy a szervezeti elköteleződés gyakran mediátorként vagy moderátorként jelenik meg a munkaelégedettség és a fluktuációs szándék kapcsolatában (Sari et al., 2024).

HR-gyakorlatok, munkafeltételek és a fluktuációs szándék

A második tematikus csoport a konkrét HR-gyakorlatokhoz és munkakörülményekhez kapcsolódó vizsgálatokat foglalja magában. Az irodalmi áttekintések azt mutatják, hogy a work-life balance, a kompenzáció, a karrierlehetőségek, a vezetési stílus és a szervezeti támogatás a fluktuációs szándék kiemelt meghatározói közé tartoznak, gyakran közvetve az elégedettség növelésén keresztül fejtve ki hatásukat (Jogi et al., 2025). Empirikus eredmények szerint a kedvező és támogató jellegű HR-gyakorlatok szignifikánsan csökkentik a fluktuációs szándékot, míg a kedvezőtlen gyakorlatok vagy az elismertség hiánya érdemben növelheti azt (Mahmood et al., 2019; Rawashdeh et al., 2022; Peemanee et al., 2026).

Szervezeti és kontextuális tényezők és a fluktuációs szándék

A harmadik tematikus blokk a tágabb szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszál, amelyek a fluktuációs szándék hátterét adják. A JD-R (job demands-resources) modellre (Demerouti et al., 2001) épülő vizsgálatok azt feltételezik, hogy a különböző munkakövetelmények és munkahelyi erőforrások egyensúlya határozza meg a bevonódást, a kiégést és közvetve a fluktuációs szándékot. Empirikus kutatások is kimutatják, hogy a munkahelyi stressz, a túlzott munkaterhelés, a kiégés és a munkabizonytalanság közvetlenül vagy közvetetten növelik a fluktuációs szándékot (Schaufeli, 2021). A szisztematikus áttekintések egyértelműen azt mutatják, hogy a munkahelyi stressz, a túlzott munkaterhelés és a munkahely-bizonytalanság a kilépési szándék legfontosabb kockázati tényezői közé tartoznak, miközben a támogató szervezet és a megfelelő erőforrások védő, kiegyensúlyozó szerepet töltenek be (Demerouti et al., 2001).

Komplex elméleti modellek, integrált megközelítések és a fluktuációs szándék

A negyedik tematikus csoport olyan tanulmányokat fog össze, amelyek komplex, többdimenziós elméleti keretekben vizsgálják a fluktuációs szándékot. Ezek a kutatások gyakran a JD-R modellen (Demerouti, et al., 2001) alapulnak, és egyszerre integrálják az attitűd-változókat, a HR-gyakorlatokat és a szervezeti tényezőket. Az ilyen, strukturális egyenletmodellezésre épülő vizsgálatok azt jelzik, hogy a kilépési szándék leginkább integrált, rendszerszintű modellekben ragadható meg, és több átfogó review is kifejezetten az ilyen típusú, többdimenziós megközelítéseket jelöli meg a jövő kutatási irányaként (Jogi et al., 2025).

A kutatás módszertana

A szisztematikus irodalomkutatást Kosztyán és szerzőtársai (Kosztyán et al., 2021) által kidolgozott SIMILAR (Systematic Iterative Multilayer Literature Review) módszer alapján végeztem, amely iteratív, többrétegű megközelítést alkalmaz a releváns szakirodalmi adatbázis fokozatos felépítésére.

A nemzetközi módszertani irodalom szerint a strukturált, szisztematikus irodalmi áttekintések lényege, hogy előre rögzített keresési stratégiára, egyértelmű beválasztási és kizárási kritériumokra, transzparens adatkiválasztásra és reprodukálható szintézisre épülnek, ezáltal minimalizálják a szelekciós torzítást és átláthatóvá teszik a kutatói döntéseket.

Definiáltam a kutatási kérdéseket, rögzítettem a keresési stratégiát, meghatároztam a beválasztási és kizárási kritériumokat, majd a találatok szűrését, kiválasztását és kódolását egymásra épülő lépésekben végeztem el.

A módszer különösen alkalmas a fluktuációs szándékra ható tényezők komplex, több szinten értelmezhető szakirodalmának feltárására, mivel lehetővé teszi, hogy a kezdetben tág, heterogén forráskört egyre célzottabb, tematikus rétegekre szűkítsem. A keresést a Web of Science adatbázisában futtattam le, a SIMILAR-módszer iteratív logikájához igazodva több lépésben, logikai csoportok kialakításával (Kosztyán et al., 2021).

Eredmények

A kutatás során a kulcsszavaim: employee turnover (fluktuáció), turnover intention (fluktuációs szándék), job attitudes (munkával kapcsolatos attitűdök), organizational commitment (szervezeti elkötelezettség), job satisfaction (munkával való elégedettség), employee retention (munkavállalói megtartás), unfolding model. Ezek együttesen lefedik a fluktuációkutatás attitűd-alapú megközelítéseit és a döntési folyamatokra épülő modelleket, így alkalmasak a releváns nemzetközi szakirodalom azonosítására. Nem pusztán saját módszertani megfontolásaim indokolják ezen kulcsszavak használatát, hanem az is, hogy mind a klasszikus attitűd-alapú modellek, mind az unfolding elméletet összefoglaló újabb munkák ezeket a fogalmakat tekintik a fluktuációs szándék magyarázatának központi elemeinek (Allen, & Meyer, 1990; Hom et al., 2017). Az unfolding modellt azért vettem fel önálló kulcsszó-csoportként, mert célzottan azokra a döntésfolyamat-alapú fluktuációs modellekre irányítja a keresést, amelyek a klasszikus attitűd-változókon túl a kilépési szándék időben kibomló, eseményvezérelt jellegét hangsúlyozzák.

1. ÁBRA: KULCSSZÓ-CSOPORTOK A SIMILAR-MÓDSZER SZERINTI KERESÉSI STRATÉGIÁBAN

Kulcsszó-csoport (keyword groups)	Kulcsszavak (keywords)	Logikai kapcsolat (boolean operators)
Fluktuációs kimenet	employee turnover turnover intention employee retention	OR
Attitűd-változók	job attitudes organizational commitment job satisfaction	OR
Modell-specifikum	unfolding model	OR

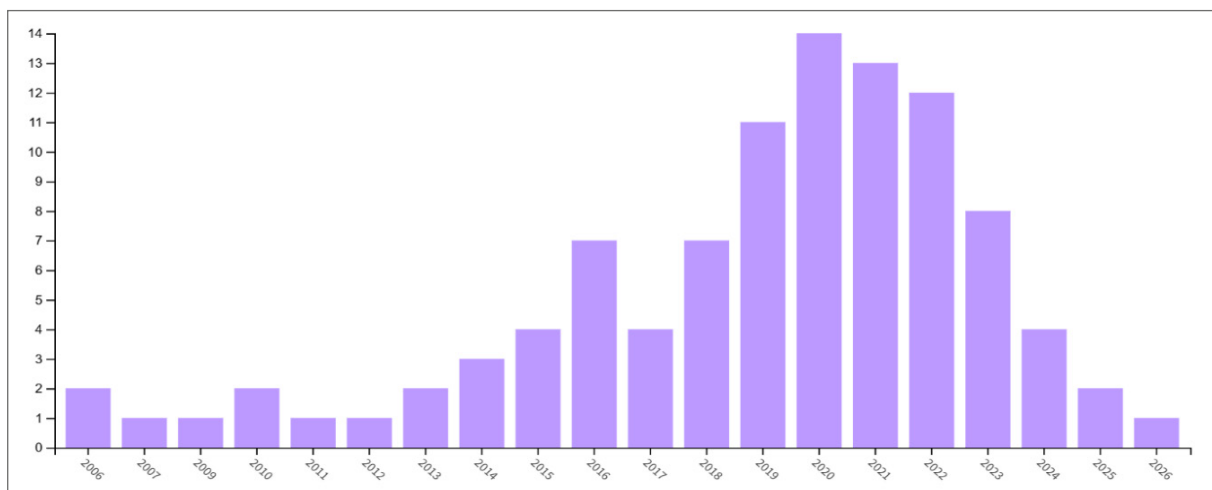
Forrás: saját szerkesztés

Az első körben viszonylag tág keresőstringeket (keresőkifejezéseket) alkalmaztam. A csoportokon belül a rokon jelentésű, szinonim kifejezéseket OR (VAGY) operátorral kapcsoltam össze, míg az egyes kulcsszó-csoportokat egy közös keresőstringben AND (ÉS) operátorral kombináltam. Az első keresőstring (employee turnover OR turnover intention OR employee retention) AND (job attitudes OR organizational commitment OR job satisfaction) AND unfolding model) összesen 100 találatot eredményezett.

A SIMILAR-módszer második lépésében a releváns szakirodalom halmazának szűkítését és véglegesítését végeztem el. A hazai kutatómódszertani ajánlásokkal összhangban (Hornycsek, 2014) a szűkítés több, egymásra épülő kritérium mentén történt.

Elsőként időbeli szűkítést alkalmaztam, és a kutatás frissessége, valamint a fluktuációs szándékkal kapcsolatos publikációk utóbbi években tapasztalható felfutása miatt a 2016 és 2026 első negyedéve között megjelent tanulmányokra koncentráltam, ami megfelel az irodalomáttekintéseknél általánosan javasolt 5–10 éves időablaknak (Kosztyán et al., 2021).

2. ÁBRA: A WEB OF SCIENCE ELSŐ KERESÉSI KÖRÉBEN AZONOSÍTOTT TANULMÁNYOK MEGJELENÉSI ÉVEINEK ELOSZTLÁSA (N = 100)



Forrás: Saját szerkesztés, Web of Science adatai alapján

A 2019 és 2023 közötti években tapasztalható publikációs csúcs részben azzal magyarázható, hogy a COVID-19 járvány, a munkaerőpiaci bizonytalanság és a munkahelyi bizonytalansággal, stresszel és megtartással foglalkozó empirikus kutatásokat, így ebben az időszakban jelent meg a legtöbb, fluktuációs szándékot központi kimenetként vizsgáló tanulmány.

A nyelvi szűrés során a nemzetközi beágyazottság biztosítása érdekében angol nyelvű forrásokra szorítkoztam, de az azonosított 100 tanulmány mind angol nyelven jelent meg, így a nyelvi kritérium az adatbázis egészére teljesült.

Dokumentumtípus szerint eredetileg kizárólag lektorált folyóiratcikkekre és review-tanulmányokra kívántam szűkíteni a találatokat, ugyanakkor a keresés eredményeként azonosított 100 publikáció mind referált tudományos folyóiratban megjelent cikk vagy review volt, így további kizárásra nem volt szükség.

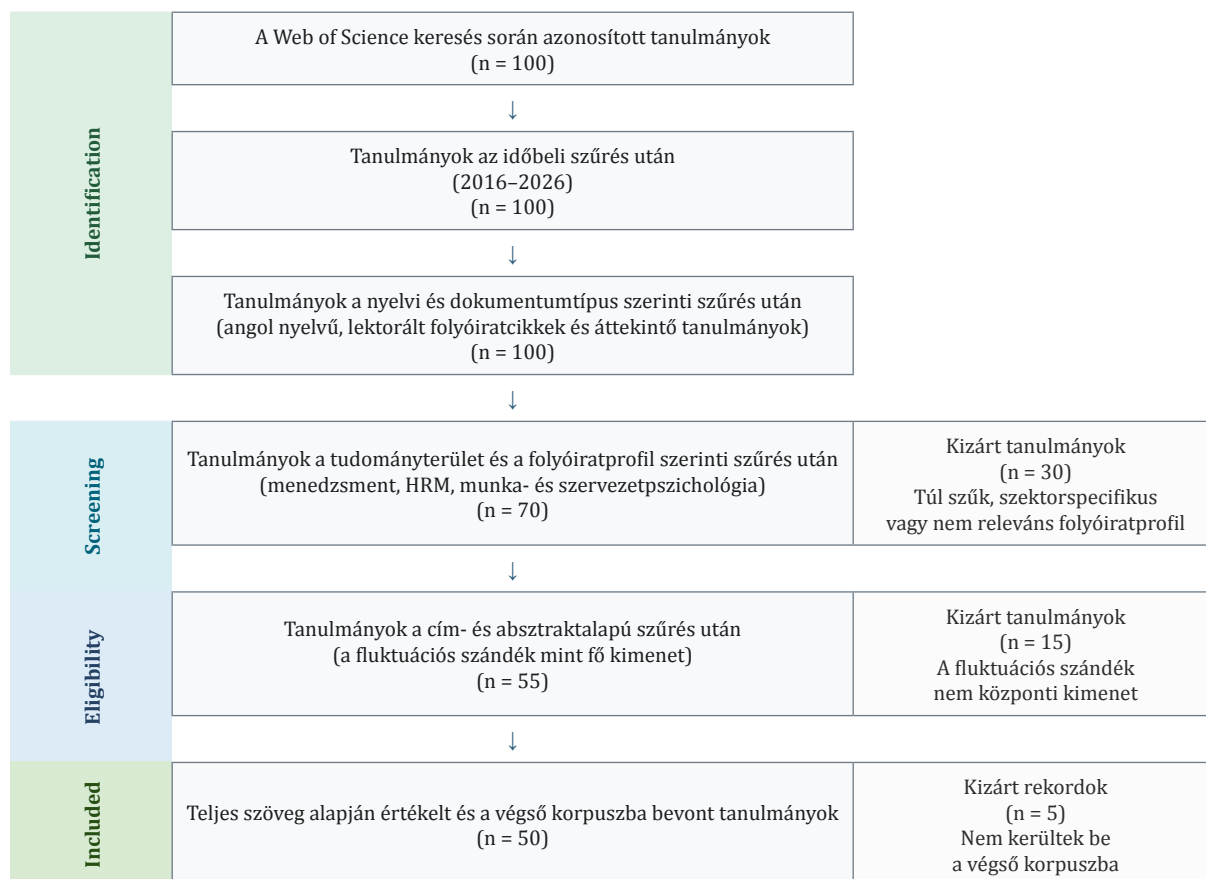
Tudományterület és folyóirat-profil szerint is finomítottam a halmazt. A végleges korpuszba elsősorban a menedzsment, szervezetpszichológia, humánerőforrás-menedzsment területéhez tartozó folyóiratok cikkei kerültek be, míg a túlzottan szűk, szektorspecifikus (például nagyon speciális klinikai tanulmányok) közlemények kimaradtak.

Végül tematikus szempontból cím és absztrakt alapján kizártam azokat a publikációkat, amelyekben a munkavállalói fluktuációs szándékra ható tényezők nem központi vizsgálati tárgyként jelent meg.

A fenti szűkítési lépések eredményeként a további elemzésekhez végül egy 50 tanulmányból álló, időben, nyelvileg és tematikusan koherens korpusz állt rendelkezésre.

A fenti szűkítési lépések eredményeit és a végleges, 50 cikkből álló korpusz kialakításának folyamatát a 3. ábra szemlélteti PRISMA-logika szerint.

3. ÁBRA: PRISMA-FOLYAMATÁBRA



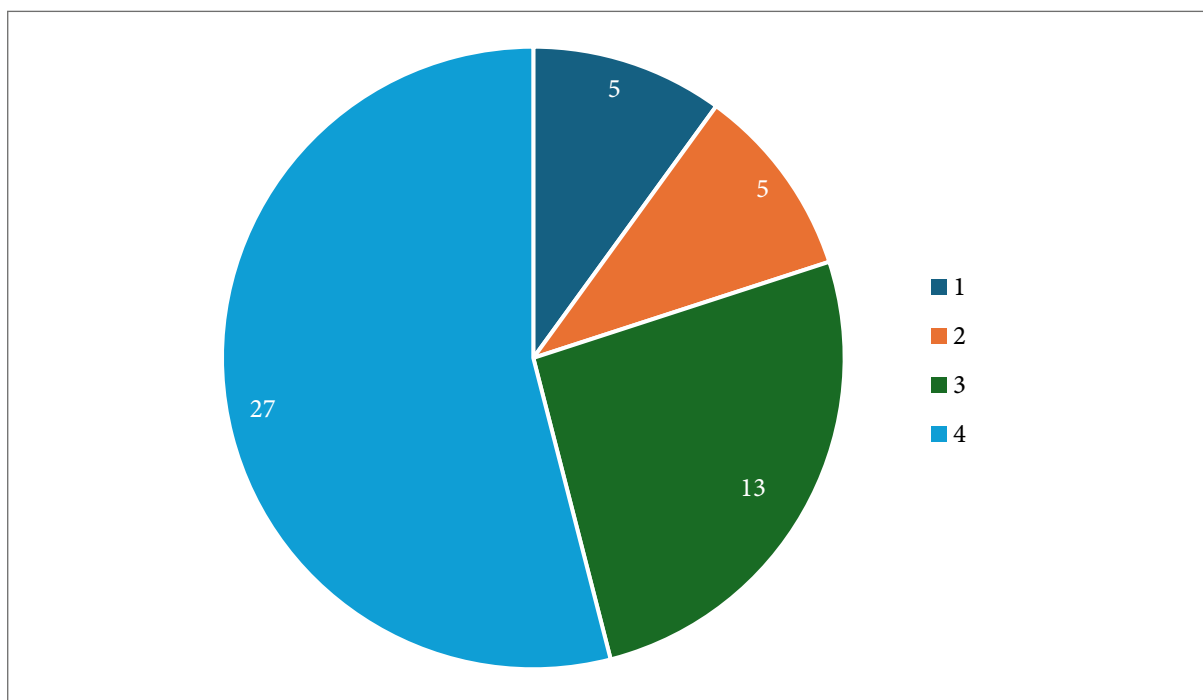
Forrás: saját szerkesztés

Harmadik lépésként az 50 tanulmányból álló korpusz tartalmi elemzését végeztem el. A cikkeket egységes adatlap segítségével kódoltam, amely tartalmazta többek között a szerzőket, megjelenési évet, országot, a módszertant és a kulcsfontosságú eredményeket. A kódolás eredményei alapján tematikus kategóriákat alakítottam ki, amelyek mentén a szakirodalmi áttekintés következő fejezetei felépülnek. Ez a lépés biztosítja, hogy az elméleti keret a releváns kutatások szisztematikus, átlátható szintézisére épüljön.

A tematikus kódolás eredményeként az 50 elemű korpusz négy fő csoportba rendeződött:

1. Attitűd-alapú modellek: munkaelégedettség, elkötelezettség és a fluktuációs szándék
2. HR-gyakorlatok, munkafeltételek és a fluktuációs szándék
3. Szervezeti és kontextuális tényezők és a fluktuációs szándék
4. Komplex elméleti modellek, integrált megközelítések és a fluktuációs szándék

4. ÁBRA: PUBLIKÁCIÓK DARABSZÁMA – KÓDONKÉNT



Forrás: Saját szerkesztés

1-es kód – Attitűd-alapú modellek

Ide sorolható például az a vizsgálat, amely az elégedettség és az elköteleződés kölcsönös kapcsolatát, valamint az azonosulás, lojalitás és szervezeti tagság mediáló szerepét térképezi fel (Nowak, 2025), illetve azok a tanulmányok, amelyek a motiváció és elégedettség együttes hatását elemzik a megtartásra (Sabbagha et al., 2018), vagy a pszichológiai felhatalmazottság (psychological empowerment) és a munkavállalói bevonódás (engagement) kapcsolatát vizsgálják (Tripathi et al., 2021). E munkák közös kiindulópontja, hogy a dolgozók érzelmi és kognitív viszonya a munkához és a szervezethez önmagában is erős előrejelzője a maradási vagy távozási szándéknak, és gyakran közvetítő szerepet játszik más szervezeti tényezők és a fluktuációs szándék között.

2-es kód – HR-gyakorlatok és munkafeltételek

Peemanee és szerzőtársai a különböző típusú munkavállalói juttatások (employee benefits) hatását vizsgálták a motivációra, teljesítményre és a kilépési szándékra, és azt találták, hogy a jól megtervezett juttatási csomagok közvetlenül növelik a motivációt és a teljesítményt, ezeken keresztül pedig csökkentik a kilépési szándékot (Peemanee et al., 2026).

A HR fejlesztési programok és az elkötelezettség kapcsolatát részletesen vizsgálja Rawashdeh tanulmánya (Rawashdeh et al., 2022), amely kimutatja, hogy a HR-fejlesztési beavatkozások növelik a szervezeti elköteleződés szintjét, és ez az elkötelezettség mediátorként továbbadja a hatást a kilépési szándék felé.

Hasonló eredményre jut Lee tanulmánya (Lee et al., 2018), melyben nagyvállalati mintán azt találták, hogy a fejlesztési erőfeszítések és a felsővezetői támogatás együttesen javítják a munkahelyi elégedettséget, ezen keresztül pedig erősítik a szervezeti elköteleződést. Az ő modelljükben ez nem közvetlenül, hanem elsősorban a munkával való elégedettség közvetítő szerepén keresztül járul hozzá a dolgozói elkötelezettség növeléséhez, ami közvetve a fluktuációs szándék mérséklését is támogathatja.

A fizetés, a munkahelyi biztonság és a munkakörbővítés tekintetében kijelenthető, hogy az eredmények szerint mindhárom HR-gyakorlat pozitívan hat a munkahelyi elégedettségre és a munkavállalói elköteleződésre, a nem pénzbeli elemek esetében pedig kimutatható az elégedettség mediáló szerepe (Mahmood et al., 2019).

Összességében a HR-gyakorlatokra fókuszáló kutatások azt mutatják, hogy a jól kialakított juttatási rendszerek és vezetői támogatás közvetlenül növelik a motivációt, a teljesítményt és a munkával való elégedettséget (Peemanee et al., 2026), miközben a szervezeti elköteleződés és más attitűd-változók közvetítő szerepén keresztül közvetve is hozzájárulnak a fluktuációs szándék mérsékléséhez.

3-as kód – Szervezeti és kontextuális tényezők

A munkahelyi viselkedésre fókuszáló kutatások azt mutatják, hogy például a vezetői udvariatlanság, az ellenséges magatartás érezhetően növeli a dolgozók távozási szándékát, részben a munkával való elégedettség és a jóllét romlásán keresztül (Kee, & Chung, 2021; Dogantekin et al., 2023).

A tanulmányok egy része a munkaerőpiaci és foglalkoztatási környezetet emeli ki. Ezek a vizsgálatok azt jelzik, hogy az észlelt alternatív álláslehetőségek, illetve az ideiglenes vagy állandó foglalkoztatási forma befolyásolja, hogy mennyire reálisnak látják a dolgozók a munkahelyváltást, és ez hogyan kapcsolódik a kilépési szándékukhoz (Flickinger et al., 2016; Baranchenko et al., 2020; Zivkovic et al., 2023).

Négy tanulmány a munkakialakításra és a munkakör jellemzőire helyezi a hangsúlyt, és arra jut, hogy a feladatok értelme és jelentősége, a munkakörilleszkedés, valamint a szervezeti folyamatok minősége a munkával való elégedettségen és a munkahelyi beágyazottságon (job embeddedness) keresztül hat a fluktuációs szándékra (Dosenovic, & Todorovic, 2021; Rai, & Maheshwari, 2021).

Összességében ezek az eredmények azt üzenik, hogy a dolgozók fluktuációs szándékára jelentős hatással vannak a szervezeti viszonyok és a külső munkaerőpiaci tényezők.

4-es kód – Komplex, integrált modellek

Ide tartoznak például a karrierlehetőségek, elkötelezettség és a kilépési szándék kapcsolatát elemző modellek (Xie et al., 2016; Zhu et al., 2021; Al Balushi et al., 2022). Négyes kódot kaptak a különböző vezetői stílusok hatását vizsgáló tanulmányok, amelyekben a munkavállalói jóllét, a pszichológiai felhatalmazottság, az észlelt vezetői támogatás vagy a vezetőbe vetett bizalom fogalomkört kiemelten elemzi, illetve azok a kutatások, amelyek a magas teljesítményt célzó HR-gyakorlatok, a munkához való kötődés, illetve a személy–szervezet és személy–munkakör illeszkedés szerepét vizsgálják (Ferreira et al., 2017; Afsar et al., 2018; Kakar et al., 2023; Dechawatanapaisal, 2025).

Összességében ezek a komplex, többváltozós modellek abba az irányba mutatnak, hogy a fluktuáció nem magyarázható egyetlen tényezővel vagy egyszerű, kétváltozós összefüggésekkel

Az áttekintett tanulmányok alapján tehát a fluktuációs szándékra ható tényezők ma már egyértelműen többdimenziós, folyamatjellegű jelenségeként jelennek meg a szakirodalomban, és a kilépési szándék sem vezethető vissza egyetlen fő okra, mivel a vizsgált modellek következetesen több szinten (egyéni attitűdök, HR-gyakorlatok, szervezeti és munkaerőpiaci kontextus) azonosítanak előzményváltozókat, és gyakran mediáló vagy moderáló kapcsolatok hálózataként írják le a kilépési szándék kialakulását, nem pedig egyetlen direkt hatás eredményeként.

Az eredmények összegzése tehát a kutatási kérdések mentén:

A nemzetközi szakirodalomban melyek a fluktuációs szándékra leggyakrabban ható azonosított tényezők?

A szisztematikus áttekintés alapján a fluktuációs szándék leggyakrabban vizsgált és legkonzisztensebben azonosított előzményváltozói a munkával való elégedettség, a szervezeti elköteleződés, a HR-gyakorlatok minősége, a vezetői támogatás, a munkakövetelmények–erőforrások egyensúlya, a munkahelyi stressz és kiégés, valamint az észlelt alternatív álláslehetőségek.

Hogyan rendeződnek tematikus csoportokba ezek a tényezők és milyen elméleti modellekben jelennek meg?

Az azonosított tényezők négy tematikus irodalmi irányba rendezhetők – attitűd-alapú modellek, HR-gyakorlatokra és munkafeltételekre épülő megközelítések, szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszáló vizsgálatok, valamint komplex, integrált modellek –, amelyek elsősorban az attitűd-elméletek, az unfolding megközelítés és a JD-R modell keretei között jelennek meg.

Következtetések

A szisztematikus irodalomkutatás piloteredményei azt mutatják, hogy a fluktuációs szándékra ható tényezők magyarázatában három tényezőcsoport játszik meghatározó szerepet. Ezek a munkavállalói attitűdök, a konkrét HR-gyakorlatok és a szervezeti és tágabb kontextuális tényezők. Ezen tényezők ugyanakkor nem elszigetelten, hanem egy egymással szorosan összefonódó, komplex hatásrendszer elemeiként érvényesülnek.

A nemzetközi irodalomban azonosított tényezőket magyar kontextusban várhatóan tovább árnyalja, hogy a munkaerőhiányos ágazatokban a külső alternatívák bősége, a bérek regionális különbségei, a külföldi munkavállalás reális lehetősége, valamint az eltérő szervezeti kultúrák sajátos kombinációban formálják a fluktuációs szándékra ható tényezőket.

A vizsgálat pilot jelleggel körvonalazta azokat a meghatározó elméleti irányokat és empirikus eredményeket, amelyekre a későbbi, részletesebb elemzések és kvantitatív vizsgálatok szisztematikusan ráépíthetők. Akadémiai és gyakorlati szempontból egyaránt lényeges következtetés, hogy a fluktuációs szándék mérséklése nem ragadható meg egyetlen beavatkozási pont vagy eszköz mentén, mivel azt jellemzően nem egy izolált tényező, hanem több, egymással összefüggő változó együttes hatása formálja.

Ez a megközelítés olyan integrált HR-stratégiák kialakítását teszi szükségessé, amelyek párhuzamosan célozzák a munkavállalói attitűdök, a munkafeltételek, valamint a szervezeti és kontextuális tényezők minőségének javítását.

Irodalomjegyzék

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/074959789190020T>
- Al Balushi, A., Thumiki, V., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. PLOS ONE. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241-262. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2019.77>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge. ISBN: 9780887386282.
- Dechawatanapaisal, D. (2025). Linking workplace social support to turnover intention through job embeddedness and work meaningfulness. *Journal Of Management & Organization*, 31(2), 887-909. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2022.4>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). Job Demands–Resources model. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dogantekin, A., Bogan, E., & Dedeoglu, B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 45(1), 101071. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101071>
- Dosenovic, D., & Todorovic, M. (2021). The influence of the organizational processes on job satisfaction. *Casopis za ekonomiju i trzisne komunikacije*, 11(1), 141-157. <http://dx.doi.org/10.7251/EMC2101141D>
- Erdogan, B., Karakitapoglu-Aygun, Z., Caughlin, D., Bauer, T., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management*, 59(6), 555-567. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Hasanati, P. (2017). *Redictors of turnover intention: Individual and organizational factors. A literature review*. University of Muhammadiyah Malang. <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/4457/1/Putri%20Hasanati%20-%20Turnover%20intention%20Predictor%20of%20turnover%20intention%20Individual%20factors%20Situational%20factor.pdf>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hornyacsek, J. (2014). *A tudományos kutatás elmélete és módszertana (The theory and methodology of scientific research)*. Nemzetközi Közzszolgálati Egyetem.
- Jogi, S., Vashisth, K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379-395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, (14), 1009639. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kakar, A., Khan, N., & Haider, A. (2023). The turnover intention among IT professionals: A person-organisation fit, person-job fit, and HRM perspective. *Human Systems Management*, 42(3), 325-335. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-220072>
- Kee, D., & Chung, K. (2021). Perceived Organizational Injustice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Study Of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business And Society*, 22(2), 1047-1065. <http://dx.doi.org/10.33736/ijbs.3781.2021>
- Kosztyán Z. T., Csizmadia T., & Katona A. I. (2021). SIMILAR – Systematic iterative multilayer literature review method. *Journal of Informetrics*, 15(1), 101111. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101111>
- Kővári A. (2024). Szisztematikus szakirodalom feldolgozás lépései a PRISMA 2020 ajánlása alapján. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 14(3), 1-13. <https://doi.org/10.24368/jates385>
- Lee, J., Park, S., & Baker, R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal Of Management & Organization*, 24(3), 369-387. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.37>

- Luo, M., & Lei, J. (2021). Using the JD-R Model to Predict the Organizational Outcomes of Social Workers in Guangzhou, China. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 12(2), 349-369. <https://doi.org/10.1086/714311>
- Mahmood, A., Akhtar, M., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41(3), 420-435. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Nowak, P. (2025). The Impact of Job Satisfaction on Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Factors. *Management*, (2), 154-178. <http://dx.doi.org/10.58691/man/213818>
- Peemanee, J., Weeraratna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 44(1), 133-157. <http://dx.doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343>
- Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Sari, S., Yenni, Z., & Aima, M. (2024). Determinants of turnover intention: Job satisfaction, employee retention, work-family conflict and organisational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26-36. <https://doi.org/10.32479/irmm.16979>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Szolón, M. (2026). The Disquiet of Quiet Quitting: Definitional Clarity, Theoretical Pathways, and Future Research. *Human Resource Management*, 65(4), 1015-1032. <https://doi.org/10.1002/hrm.70061>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tripathi, P., Srivastava, S., Singh, L., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (46), 12-25. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>
- Xie, B., Xin, X., & Bai, G. (2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage Examining mediation and moderation effects. *Career Development International*, 21(5), 518-533. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0063>
- Zhu, L., Flores, L., Weng, Q., & Li, J. (2021). Testing a Moderated Mediation Model of Turnover Intentions With Chinese Employees. *Journal of Career Development*, 48(6), 893-909. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845319900938>
- Zivkovic, A., Folic, I., & Pap Vorkapic, A. (2023). Perceived alternative job opportunities and turnover intention as preliminary steps in employee withdrawal. *Strategic Management*, 28(3), 4-17. <http://dx.doi.org/10.5937/StraMan2300042Z>