

A szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők a versenyszférában

Sociodemographic factors affecting staff retention in private sector organizations



Absztrakt

A tanulmány célja a szervezeti létszámfenntartás vizsgálata a versenyszférában foglalkoztatottak körében. Cél feltárni azokat a tényezőket, amelyek bizonyított hatást gyakorolnak a piaci szférában foglalkoztatott magyar munkavállalók szervezet iránti elköteleződésére. A tanulmány a kutatók mellett olyan gyakorlati szakemberek számára is hasznos eredményekkel szolgálhat, akik kihívásként tekintenek szervezetük munkaerő-állományának hatékony megtartására. A kutatás 479 fős munkavállalói minta részvételével valósult meg, az az adatelemzés az IBM SPSS Statistics program 24-es verziójával történt. Az egyszempontos varianciaelemzés eredményei alapján a szervezet iránti elköteleződésre szignifikáns hatást gyakorolnak a munkavállalók generációs sajátosságai, a munkáltató ágazati besorolása, a szervezetméret, valamint a munkavállalók vezetői beosztása és munkaköre. Az eredmények alapján a szervezeti létszámfenntartási intézkedések differenciálása válhat szükségessé az egyes munkavállalói csoportok jellemzői szerint.

Kulcsszavak: létszámfenntartás, versenyszféra, szervezeti elkötelezettség

Abstract

The paper aims to investigate organizational staff retention among employees in the private sector. The purpose of the study is to identify the factors that have been shown to influence the organizational commitment of Hungarian employees in the private sector. In addition to researchers, the study may also provide useful findings for practitioners who face the challenge of effectively retaining their organisations' workforce. The research was conducted with a sample of 479 employees and data analysis was performed using IBM SPSS Statistics version 24. The results of the One-Way ANOVA indicate that generational characteristics of employees, employer's sectoral classification, organizational size, and employees' managerial position and type of job have a significant effect on commitment to the organization. The results suggest that organizational staff retention measures may need to be differentiated according to the characteristics of each employee group.

Keywords: staff retention, private sector, organizational commitment

JEL kód: J28, M12, M51, M54, O15

BEVEZETÉS

Magyarországon, akárcsak a világ fejlett országaiban, jelentős problémává vált a munkaerőhiány, ezért egyre hangsúlyosabb szerepet kap a munkaerő megtartására irányuló szervezeti intézkedések hatékony megvalósítása (Gálos–Vinkóczi, 2023; Szabó–Szentgróti–Gelencsér, 2020; Walter, 2023). A növekvő munkakörkínálat fokozza a versenyt a vállalatok között, ami a versenyszférában még erőteljesebben érzékelhető. A piaci szférában tevékenykedő szervezetek arra törekednek, hogy minél gyorsabban „eladják” a betöltetlen pozícióikat, így a munkakörök lényegében árucikkékké váltak, amelyek széles választékából válogatni tudnak a jelentkezők. A munkavállalók munkaerőpiaci lehetőségei tehát kiszélesedtek, ami a munkaerő-megtartási intézkedések fejlesztésére ösztönzi a munkáltatókat. A munkalehetőségek bővülése ugyanis magával vonja a fluktuáció fokozódását, ami nem csak munkaerőhiányt eredményez, hanem tudásvesztéssel jár (Boudreau, 2010, Dajnoki–Héder, 2017; Karácsony et al., 2023). A munkaerő áramlása napjainkban a legtöbb gazdasági szereplő mindennapos kihívásává vált. A munkaerő pótlása rendkívül költséges, időigényes és kreatív megoldási módot kíván a munkaadók részéről. A munkáltatók olyan intézkedések bevezetésére kényszerülnek, amelyek a munkavállalói igényeknek való megfelelésen keresztül a munkaerő-állomány hatékony megőrzésére irányulnak. Az ilyen irányú intézkedések eredményes megvalósítása a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzésének a feltételévé vált napjainkban (Pradhan et al., 2019; Szabó–Szentgróti–Gelencsér, 2020; Wright, 2009).

A szervezetek létszámfenntartási intézkedéseinek eredményességét számos tényező befolyásolhatja. Jelen kutatás célkitűzése a szervezetek létszámfenntartására, valamint a munkavállalók szervezeti elkötelezettségére ható tényezők feltárása a versenyszférában, különös tekintettel a munkavállalók demográfiai hátterére, valamint a szervezeti-munkaköri sajátosságokra.

A kutatási rés betöltése érdekében a tanulmány azon szociodemográfiai tényezők feltárására irányul, melyek hatással vannak a piaci szférában foglalkoztatott munkavállalók munkaerő-megtartására. Az online kérdőíves felmérés eredményeinek kiértékelése leíró statisztikai eszközökkel, valamint egyutas varianciaanalízissel valósult meg. A korábbi kutatási eredményeken túlmenően, a tanulmány további fejezetei bemutatják a kutatás módszereit és a vizsgált minta összetételét. Az eredmények ismertetése során hangsúly kerül a generációs-, az ágazati-, valamint a szervezetméret-, a vezetői beosztás-, és a munkakör szerinti sajátosságok bemutatására.

1. A SZERVEZETI LÉTSZÁMFENNTARTÁS ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG

A munkaerő-megtartás főként olyan területeken jelent kihívást, ahol sok időt vesz igénybe a megszerzett szaktudás pótlása. A munkaerőhiány mellett napjaink egyik legmeghatározóbb foglalkoztatási problémája a fluktuáció, melynek kiküszöbölése szinte minden munkáltató számára kihívás. A fluktuáció több szempontból is problémát jelent egy szervezet számára, mivel a kiesett munkaerő pótlása, a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés

rendkívül költséges és időigényes folyamatok. Kutatások bizonyítják, hogy egy tapasztalt munkatárs megtartása jóval kevesebb befektetéssel jár, mint egy új dolgozó integrálása, ezért a szervezetek számára elengedhetetlen a létszámfenntartási intézkedések hatékonyságának javítása (Dajnoki–Héder, 2017; Krajcsák, 2014; Firas–Berke, 2021).

Mowday és munkatársai (1979) szerint a szervezeti vízióval és célkitűzésekkel való azonosulás, valamint az intézményi tagság fenntartásának célja képezik a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségének alappilléreit. Wiener (1982) szerint a szervezet iránti elkötelezettség akkor jelentkezik, amikor az alkalmazottak önmagukra nézve kötelező érvényűnek tekintik mindazt, ami a szervezetnél célként fogalmazódik meg. O'Reilly és Chatman (1986), valamint Meyer és társai (1993) a szervezeti elkötelezettséget az egyén és a szervezet között fennálló pszichológiai kötődésként azonosították.

Nagy (2013) szerint a szervezeti eredményesség kizárólag elégedett és motivált alkalmazottakkal valósítható meg, ebben pedig fontos szerepe van a dolgozók elkötelezettségének. Meyer és Allen (1991), valamint Wright és munkatársai (1994) szerint a lojális dolgozók hosszabb távon is hűségesek maradnak a munkáltatójukhoz. Ők a siker kulcsszereplői, akikre a nehézségek esetén is lehet számítani, így biztonságot és stabilitást jelentenek a munkáltatók számára. Schaufeli és Greenglass (2001) szerint az elkötelezett munkavállalók jobban teljesítenek, kevesebbszer hibáznak, produktívabbak, magasabb az innovációs hajlandóságuk és a munka kevésbé megterhelő számukra. Veres és Malzeneczky (2006) szerint a dolgozói elkötelezettség és az üzleti sikeresség között számokban is mérhető kapcsolat van, mivel az elkötelezett munkavállalók nem csak produktívabbak, hanem csökkentik az emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó költségeket is, amelyek a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés, valamint a képzés- és fejlesztés során jelentkeznek. Allen és Meyer (1990) is hangsúlyozzák, hogy az elkötelezettség a munkához való hozzáállást és az egyén teljesítményét is befolyásolja, ami az elvégzett munka minőségén keresztül a vállalati eredményességre is számottevő pozitív hatást gyakorol.

Krajcsák és Kozák (2018), valamint Csutorás (2022) arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti létszámfenntartás érdekében alkalmazott stratégiák tervezése során célszerű tekintettel lenni a különböző munkavállalói csoportok eltérő igényeire. Fontos tehát számba venni, hogy többek között a munkavállalók neme, életkora, iskolai végzettsége, beosztása, munkaköre, valamint a szervezet ágazati besorolása, létszáma, székhelyének elhelyezkedése szerint differenciált munkavállalói csoportok esetében ugyanaz az intézkedés különböző hatást válthat ki. A szervezeti elkötelezettség javítására irányuló intézkedések hatékonyságát különböző tényezők és körülmények, többek között szociodemográfiai és szervezeti sajátosságok is befolyásolhatják.

A munkaerő megtartását befolyásoló szervezeti tényezőket több nemzetközi irodalom is taglalja. Newman és társai (2011), Cegarra-Leiva és társai (2012), Smerek és Vetráková (2020), valamint Ikram és társai (2020) a szervezetméretből adódó különbségekre hívják fel a figyelmet. Smerek és Vetráková (2020) felmérése alapján a multinacionális vállalatok vezetői – a kis- és közepes szervezetek vezetőivel ellentétben – nyitottabbak a munkavállalók karrierfejlesztésére és képzésére, valamint nagyobb hangsúlyt fektetnek a közösen elfogadott vállalati kultúra kialakítására, ami jelentős előnyt jelent a szervezeti létszámfenntartás szempontjából. Sishuwa és Phiri (2020) a szállít-

mányozás- és logisztika területén foglalkoztatottak körében végzett felmérése alapján a munkavállalók megtartását ágazati sajátosságok is befolyásolják, amely a HR funkciók alkalmazásbeli különbségére vezethető vissza. Eredményeik alapján, a munkavállalók megtartását a munkahelyi biztonság, a szabályok és az előírások, a karrierépítési lehetőségek, a versenyképes javadalmazás és juttatások, valamint jobb szolgálati feltételek határozzák meg. Kossivi és társai (2016), valamint Tóth és társai (2022) szerint a szervezeti tényezőkhöz kívül egyes munkavállalói sajátosságok is hatást gyakorolnak a szervezeti létszámfenntartás eredményességére, kutatásuk alapján a vezetői beosztás szerint eltérés tapasztalható az egyes munkavállalói csoportok elkötelezettségében. Rombaut és Guerry (2021) empirikus kutatásuk során a munkavállalók kilépési szándékát vizsgálták a fizikai és szellemi munkakörökben dolgozók attitűdbeli különbségeinek azonosítása érdekében. Eredményeik alapján a fehér- és a kékgalléros munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét alakító tényezők tekintetében szignifikáns különbség azonosítható a nem, a gyermekek száma, a nemzetiség és a fizetés vonatkozásában. A különböző vezetői beosztásban és munkakörökben dolgozók kilépési szándéka közötti különbséget Gottschalck és társainak (2020) empirikus kutatási eredményei is alátámasztják.

Tanulmányunk célja a versenyszférában tevékenykedő szereplők szervezeti létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai tényezők feltárása. Tudomásunk szerint hazánkban a szervezetek létszámfenntartását befolyásoló szociodemográfiai és szervezeti tényezőit eddig nem vizsgálták a versenyszférában, így a tanulmány lényeges kutatási rést tölt be. Csutorás (2022), valamint Krajcsák és Kozák (2018) alapján a témakör összefüggéseinek mélyebb megértése érdekében kutatásunk során a következő hipotézisek tesztelését tűztük ki célul:

- (H1): a munkavállalók generációs besorolása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H2): a szervezet ágazati besorolása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H3): a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H4): a munkavállalók vezetői beosztása alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.
- (H5): a munkavállalók munkaköre alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel a szervezet iránti elkötelezettség vonatkozásában.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.1. ADATFELVÉTEL ÉS -FELDOLGOZÁS

Empirikus kutatásunk során online kérdőíves felmérést végeztünk versenyszférában tevékenykedő szervezetek alkalmazottai körében, amelyben összesen 479 magyar munkavállaló vett részt 2023. június és július között. A mintavétel a nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda mintavételi módszerrel történt (Sajtos-Mitev, 2007),

mely során a fő hangsúly a heterogén szervezeti háttérrel rendelkező munkavállalók részvételén volt. A kutatás során alkalmazott mintavétel nem tekinthető reprezentatívnak. A felmérés céljai között szerepelt, hogy különböző méretű szervezeteknél, különböző ágazatokban, munkakörökben és pozíciókban dolgozók egyaránt értelmezhesék az állításokat. A felmérésben csak azok a válaszadók vehettek részt, akik a kitöltés idején legalább éves munkatapasztalattal és aktív munkaviszonnyal rendelkeztek.

A kérdőívben szereplő valamennyi állítás korábban már alkalmazott felmérésekből származott (Allen–Meyer, 1990; Kim et al., 2016; Newmár et al., 2011; Sjöberg–Sverde, 2000; Spector, 1985; Wayne et al., 1997). A kérdőív egyes elemeinek validálása 406 fős munkavállalói minta részvételével valósult meg (Gelencsér et al., 2023). Az adatok értékelése során elsősorban leíró statisztikai eszközt alkalmaztunk, az adatelemzés az IBM SPSS Statistics program 24-es verziójával történt. A felmérés főként skálás kérdésekre épült, az eredmények és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzése egyutas varianciaanalízissel történt. A normalitás ellenőrzését követően a szórás homogenitás tesztelése Levene-teszt alkalmazásával valósult meg. Az egyutas varianciaanalízis következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk az F statisztika és a rá vonatkozó szignifikanciaszt ($p < 0,05$) segítségével.

2.2. A MINTA DEMOGRÁFIAI ÖSSZETÉTELE

A minta összetételét az 1. táblázat foglalja össze. A válaszadók demográfiai adatai alapján megállapítható, hogy a résztvevők 58%-a nő, 42%-a férfi. Az 1946 és 1964 között született Baby Boom generációs válaszadók a teljes minta mindössze 1,4%-át teszik ki. A minta 21,3% -át az 1965 és 1979 között született X generáció tagjai képezik. A megkérdezettek 46%-a az Y generáció tagja (1980 és 1994 között született), 31,3% 1995-ben, vagy azt követően született (Z generáció). A legtöbb megkérdezett felsőfokú végzettséggel rendelkezik: a résztvevők 37,6%-nak van főiskolai, 11,8%-nak egyetemi végzettsége. A középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók közül az érettségivel rendelkezők vannak többségben (a teljes minta 32,8%-a), a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzett részvevők aránya 11,2%. Az általános iskolai végzettséggel, valamint tudományos fokozattal rendelkező válaszadók aránya csekély. A résztvevők aktuális munkahelyével kapcsolatban megállapítható, hogy az ipari foglalkozásúak aránya 60,1%, a szolgáltatási szektorban 37,9% dolgozik, míg a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya mindössze 3,7%. A válaszadók szervezetszerinti besorolása az Európai Bizottság definíciója alapján a következőképp történt: a mikro, kis- és középvállalkozások (KKV-k) kategóriájába a 250 főnél kevesebb személyt foglalkoztató vállalkozások tartoznak, ezt meghaladó létszámú szervezeteket a nagyvállalatok kategóriájába sorolják (European Commission, 2003). E kategorizálás alapján a kitöltők 54,6%-a nagyméretű, 45,4%-a pedig a mikro-, kis- és közepes méretű szervezetnél vállal munkát. Munkakör tekintetében a szellemi munkakörök túlsúlya (63,2%) figyelhető meg a fizikai munkakörökkel szemben (36,8%). A válaszadók aktuális vezetői beosztásával kapcsolatban megállapítható, hogy a többség (75%) beosztott, 12,1% középvezetői, 10,0% csoportvezetői pozícióban dolgozik, a felsővezetők aránya pedig mindössze 2,9%. A munkáltatók

székhelyét tekintve megállapítható, hogy a legtöbb válasz (35,1%) a közép-magyarországi régióban dolgozó válaszadóktól érkezett, a résztvevők 30,2%-a nyugat-dunántúli régióban, 22,1%-a pedig a dél-dunántúli régióban vállal munkát.

1. táblázat: A minta összetétele, n=479
Table 1 Characteristics of the sample, n=479

	Háttérváltozó	Válaszadók aránya (%)	Válaszadók száma
Nem	Férfi	42,0	146
	Nő	58,0	202
Generáció	Boomer (1946-1964)	1,4	5
	X (1965-1979)	21,3	74
	Y (1980-1994)	46,0	160
	Z (1995-)	31,3	109
Iskolai végzettség	Legfeljebb 8 általános	5,7	20
	Szaktunoképző, szakiskola (érettségi nélkül)	11,2	39
	Érettségi	32,8	114
	Főiskola	37,6	131
	Egyetem	11,8	41
	Tudományos fokozat	0,9	3
Ágazat	Szolgáltatás	37,9	132
	Ipar	60,1	209
	Mezőgazdaság	2,0	7
Szervezeti méret	Mikro vállalat (1-9 fő)	6,6	23
	Kisvállalat (10-19 fő)	8,6	30
	Középvállalat (20-249 fő)	30,2	105
	Nagyvállalat (250 fő felett)	54,6	190
Munkakör	Szellemi	63,2	220
	Fizikai	36,8	128
Beosztás	Beosztott	75,0	261
	Csoportvezető	10,0	35
	Középvezető	12,1	42
	Felsővezető	2,9	10

Régió	Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	22,1	77
	Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	35,1	122
	Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	30,2	105
	Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye)	3,7	13
	Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun- Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	1,7	6
	Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	3,7	13
	Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	3,4	12

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

3. AZ EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Az eredmények bemutatása során a tanulmány a statisztikailag igazolható összefüggések ismertetésére fókuszál, a nem szignifikáns kapcsolatok részletezése nélkül. A munkavállalók válaszai alapján egyes munkavállalói csoportok szervezet iránti elkötelezettsége szignifikáns eltérést mutat a generációs sajátosságok alapján (1. ábra).

A következő állításokkal az X generációs munkavállalók értettek egyet a legnagyobb mértékben:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 0,24; *df*₁ = 3; *df*₂ = 344; *p* = 0,866; *SS* = 25,11; *df* = 3; *MS* = 8,37; *F* = 5,05; *p* = 0,002).
- Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne (*Levene Statistic*= 1,14; *df*₁ = 3; *df*₂ = 344; *p* = 0,332; *SS* = 51,94; *df* = 3; *MS* = 17,31; *F* = 9,66; *p* = 0,000).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 1,65; *df*₁ = 3; *df*₂ = 344; *p* = 0,176; *SS* = 40,85; *df* = 3; *MS* = 13,617; *F* = 7,77; *p* = 0,000).
- Másoknak egy egyszerű szervezetként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni (*Levene Statistic*= 1,16; *df*₁ = 3; *df*₂ = 344; *p* = 0,326; *SS* = 35,17; *df* = 3; *MS* = 11,72; *F* = 7,60; *p* = 0,000).

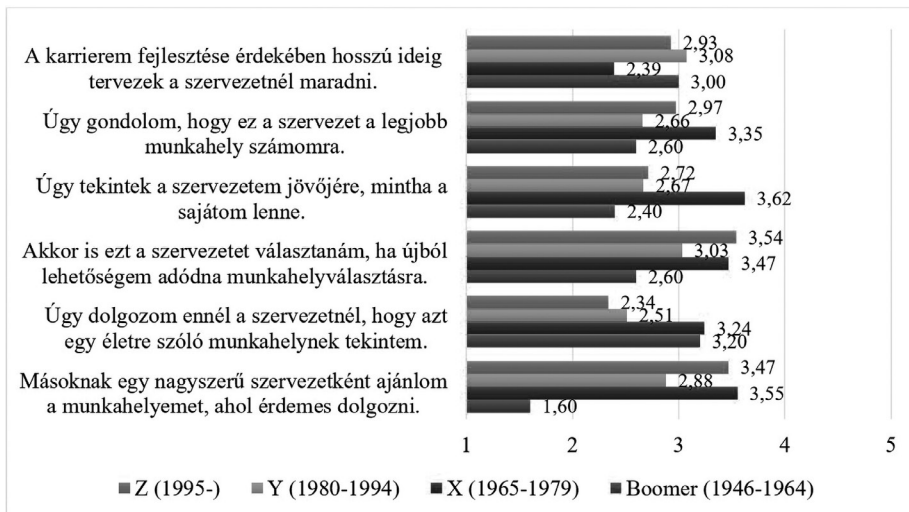
Az Y generációs munkavállalók érték el a legmagasabb értéket a következő állítás esetében:

- A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni (*Levene Statistic*= 1,48; *df*₁ = 3; *df*₂ = 344; *p* = 0,220; *SS* = 24,022; *df* = 3; *MS* = 8,01; *F* = 4,56; *p* = 0,004).
- A Z generációs munkavállalók szintén egy állítás vonatkozásában emelkedtek ki a többi munkavállalói csoport közül:
- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyváltásra.

lasztásra (*Levene Statistic*= 0,46; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,714; *SS*= 19,596; *df*= 3; *MS*= 6,53; *F*= 3,74; *p*= 0,011).

1. ábra: Szervezeti elköteleződés a generációs sajátosságok tükrében, n=479

Figure 1 Organizational commitment in the light of generational characteristics, n=479

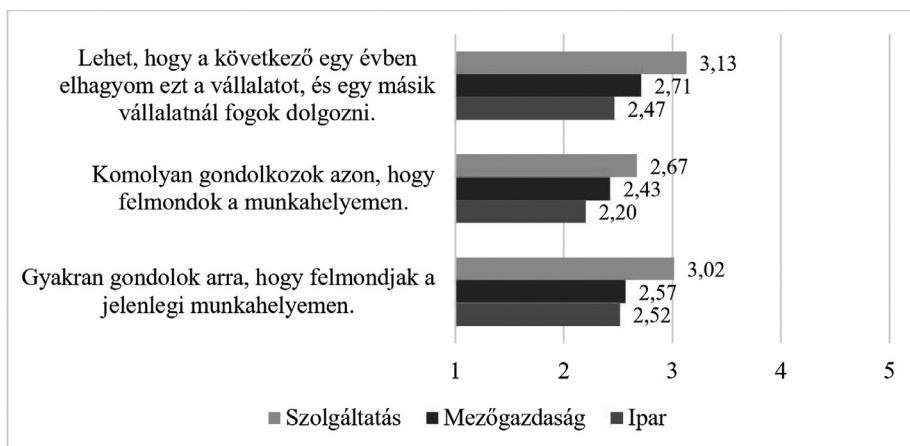


Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények szerint az X generáció tagjai mutatják a legkisebb hajlandóságot arra, hogy a karrierfejlesztés érdekében hosszabb távon a szervezetnél maradjanak. Kopperschmidt (2000) és Lukovszki (2015) alapján ez arra vezethető vissza, hogy az X generáció tagjai számára már természetes a változás, a sokszínűség, a több lábbon állás, valamint nem ismeretlen számukra az elbocsátás és a létbizonytalanság sem. A felmérés eredményei azt tükrözik, a Boomer generációra jellemző a legkevésbé, hogy előnyben részesítenék szervezetüket más munkáltatókkal szemben, hogy a szervezetük jövője fontos számukra, valamint, hogy szervezetüket munkahelyként ajánlanák másoknak. Ez az eredmény megerősíti Zubány (2008) megállapítását, miszerint a Baby Boom generáció változásokhoz való viszonya pozitívabb, fontos számukra az egyenlő bánásmód, valamint a karriertervezés során esetükben a rövid távú szemléletmód a meghatározó. Eredményeink mindemellett alátámasztják Tari (2011) megállapítását, miszerint az Y és a Z generáció tagjai már nem egy életre szóló munkahelyként tekintenek aktuális munkáltatójukra, ugyanis erre az állításra vonatkozó eredmények az ő esetükben érték el a legalacsonyabb átlagot.

A versenyszférában foglalkoztatottak szervezeti elkötelezettségeinek ágazati összefüggéseit a 2. ábra szemlélteti. A primer eredmények azt igazolják, hogy szignifikáns különbség tapasztalható a szervezet ágazati besorolása és a munkavállalók szervezet elhagyására vonatkozó szándéka között.

2. ábra: A szervezeti elköteleződés ágazati összefüggései, n=479
 Figure 2 The sectoral context of organizational commitment, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Ágazati sajátosságok szerint a következő állítások esetében mutatható ki statisztikailag igazolható összefüggés, amely alapján megállapítható, hogy a szolgáltatási szektorban foglalkoztatottak nyitottak leginkább a munkahelyük elhagyására, és az ipari foglalkozásúakra jellemző ez a legkevésbé:

- Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni (*Levene Statistic*= 0,50; *df*₁= 2; *df*₂= 345; *p*= 0,608; *SS*= 35,230; *df*= 2; *MS*= 17,615; *F*= 7,951; *p*= 0,000).
- Komolyan gondolkozok azon, hogy felmondok a munkahelyemen (*Levene Statistic*= 2,03; *df*₁= 2; *df*₂= 345; *p*= 0,134; *SS*= 18,136; *df*= 2; *MS*= 9,068; *F*= 3,999; *p*= 0,019).
- Gyakran gondolok arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen (*Levene Statistic*= 0,38; *df*₁= 2; *df*₂= 345; *p*= 0,681; *SS*= 20,228; *df*= 2; *MS*= 10,114; *F*= 4,768; *p*= 0,009).

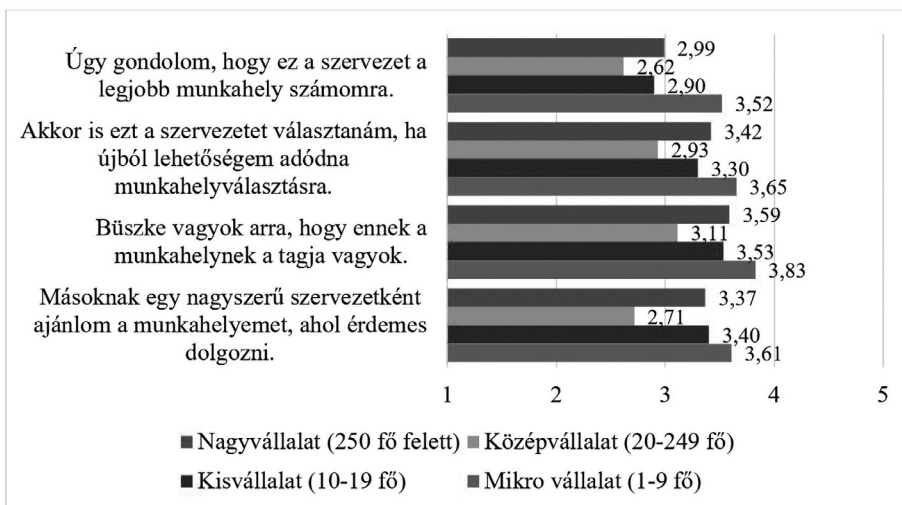
Az eredmények alapján tehát a hazai munkaerőpiaci viszonyok is tükrözik azt a trendet – amelyre korábbi nemzetközi kutatások, például Sishuwa és Phiri (2020) már felhívták a figyelmet –, hogy a fluktuációnak egyes ágazatok erőteljesebben kitettek, míg más ágazatokra magasabb szintű stabilitás jellemző. Az eredmények alapján a versenyszféran belül szolgáltatási szektorban érzékelhetőek leginkább a munkaerő-áramlásból származó kihívások.

A felmérés eredményei igazolják, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn a szervezeti létszám és a munkavállalók elkötelezettsége között (3. ábra). Az állítások között négy esetben azonosítottunk statisztikailag igazolható korrelációt a munkáltató létszáma és a munkavállalók lojalitása között:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 0,56; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,64; *SS*= 18,691; *df*= 3; *MS*= 6,230; *F*= 3,713; *p*= 0,012).

- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra (*Levene Statistic*= 0,46; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,714; *SS*= 19,596; *df*= 3; *MS*= 6,532; *F*= 3,743; *p*= 0,011).
- Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok (*Levene Statistic*= 0,86; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,461; *SS*= 18,975; *df*= 3; *MS*= 6,325; *F*= 3,904; *p*= 0,009).
- Másoknak egy nagyszerű szervezatként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni (*Levene Statistic*= 1,16; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,326; *SS*= 35,165; *df*= 3; *MS*= 11,722; *F*= 7,604; *p*= 0,000).

3. ábra: A szervezeti elköteleződés ágazati összefüggései, n=479
 Figure 3 The sectoral context of organizational commitment, n=479



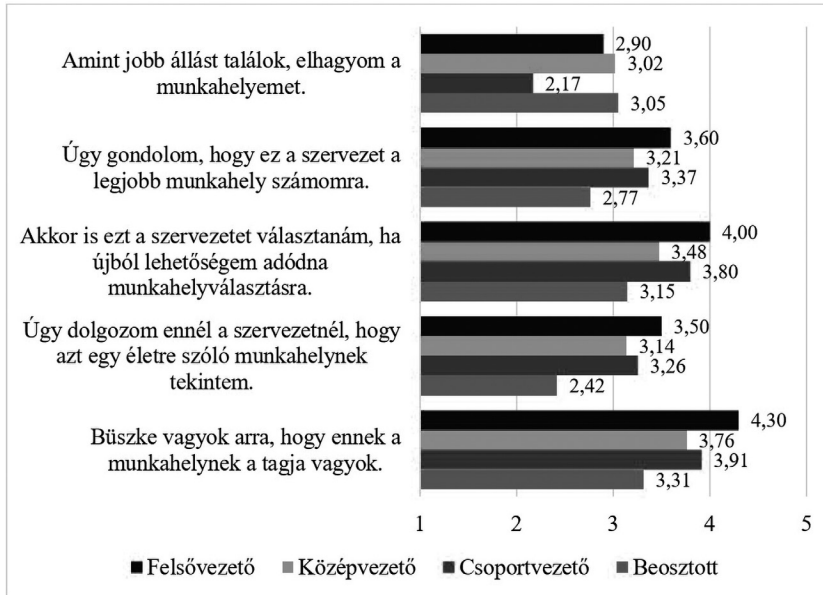
Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények azt jelzik, hogy a mikro vállalatoknál/szervezeteknél foglalkoztatottak a leginkább elkötelezettek a szervezetük iránt, ami a közepes méretű szervezeteknél dolgozókra jellemző a legkevésbé. A kis- és a nagyméretű szervezeteknél dolgozók választási alapján nem tapasztalható lényegi különbség az alkalmazottak szervezet iránti elkötelezettsége között. Ez az eredmény arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti létszámfenntartás hazai kontextusban eltérést mutathat a nemzetközi trendektől, amelyek a nagy létszámú szervezetek erőteljesebb munkaerő-megtartási képességét hangsúlyozzák (Cegarra-Leiva et al., 2012; Newman et al., 2011; Smerek-Vetráková, 2020). Az empirikus vizsgálat eredményeként a mikro vállalatok/ szervezetek iránti magasabb szintű elkötelezettség Cardon és Stevens (2014) alapján a kisebb szervezetekre jellemző erősebb munkavállalói kapcsolatokkal, összetartóbb munkahelyi közösséggel magyarázható. Az újonnan belépő munkavállalókat ezek a szervezetek hamarabb bevonják a megbeszélésekbe és a közösségi eseményekbe, amely személyesebb kapcsolatok kialakítását teszi lehetővé, mely elősegíti a szervezet iránti lojalitás kialakulását.

A felmérés eredményei alátámasztják, hogy a munkavállalói csoportok vezetői beosztása alapján szintén szignifikáns eltérések azonosíthatók a szervezeti elkötelezettség vonatkozásában (4. ábra).

4. ábra: A szervezeti elköteleződés és a vezetői beosztás összefüggései, n=479

Figure 4 The relationship between organizational commitment and managerial position, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

A következő állítások esetén statisztikailag igazolt különbségek a felsővezetői beosztásban dolgozók magasabb szintű elkötelezettségét jelzik:

- Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra (*Levene Statistic*= 2,148; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,094; *SS*= 24,257; *df*= 3; *MS*= 8,086; *F*= 3,768; *p*= 0,011).
- Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra (*Levene Statistic*= 2,041; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,108; *SS*= 20,714; *df*= 3; *MS*= 6,905; *F*= 3,964; *p*= 0,008).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 1,339; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,262; *SS*= 43,718; *df*= 3; *MS*= 14,573; *F*= 8,356; *p*= 0,000).
- Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok (*Levene Statistic*= 1,640; *df*1= 3; *df*2= 344; *p*= 0,180; *SS*= 23,654; *df*= 3; *MS*= 7,885; *F*= 4,907; *p*= 0,002).

A szervezet iránti elkötelezettségre vonatkozó állításokkal a felsővezetők értettek egyet a leginkább, őket sorrendben követték a csoportvezetők, a középvezetők, végül pedig a beosztottak.

A dolgozók kilépési szándékának felmérésére irányuló állítások közül egy esetben azonosítottunk szignifikáns eltérést a munkavállalói csoportok között:

- Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet (*Levene Statistic*= 0,537; *df*₁= 3; *df*₂= 344; *p*= 0,658; *SS*= 21,485; *df*= 3; *MS*= 7,162; *F*= 4,289; *p*= 0,005).

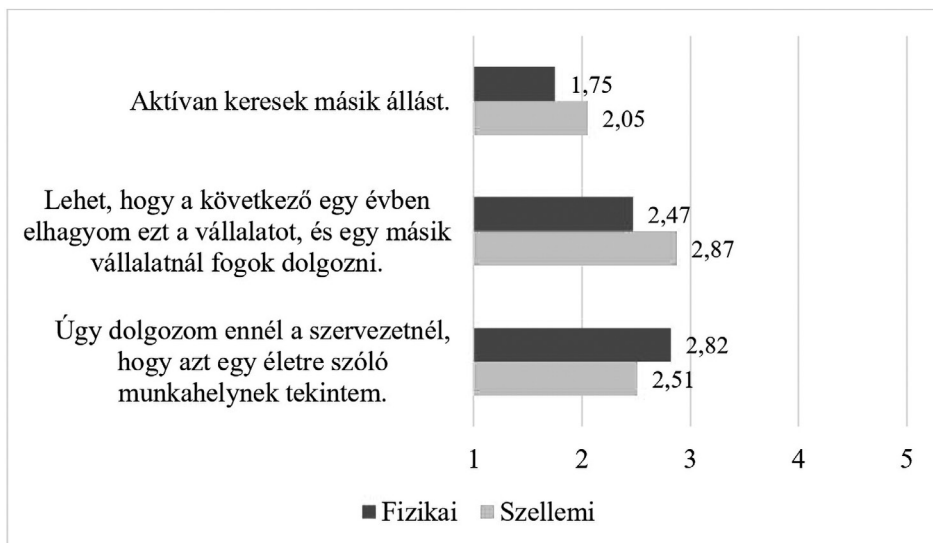
A szóban forgó állítással a beosztottak azonosultak a legnagyobb mértékben, őket a középvezetők és a felsővezetők követték. A csoportvezetőkre jellemző tehát a legkevésbé, hogy egy jobb lehetőség esetén elhagynák aktuális munkahelyüket. Az eredmények tehát azt jelzik, hogy a magasabb pozíció magasabb szintű szervezeti elkötelezettséget eredményez, amely azzal magyarázható, hogy a magasabb pozíció érdekében tett erőfeszítés megjelenik a szervezet iránti kötődés fokozódásában.

A vezetői beosztás mellett a munkaköri sajátosságok tekintetében is szignifikáns eltérést mutat a versenyszférában dolgozók szervezet iránti lojalitása, amit a következő állításokra vonatkozó eredmények bizonyítanak:

- Aktívan keresek másik állást (*Levene Statistic*= 2,818; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,094; *SS*= 7,283; *df*= 1; *MS*= 7,283; *F*= 4,239; *p*= 0,040).
- Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni (*Levene Statistic*= 0,108; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,743; *SS*= 13,206; *df*= 1; *MS*= 13,206; *F*= 5,811; *p*= 0,016).
- Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem (*Levene Statistic*= 0,000; *df*₁= 1; *df*₂= 346; *p*= 0,983; *SS*= 7,838; *df*= 1; *MS*= 7,838; *F*= 4,265; *p*= 0,040).

5. ábra: Munkaköri sajátosságok és a szervezeti elkötelezettség, n=479

Figure 5 Job characteristics and organizational commitment, n=479



Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján

Az eredmények szerint a kék galléros munkavállalókra kevésbé jellemző az aktív munkahelykeresés és a felmondás fontolgatása, továbbá a fehérgalléros munkavállalóhoz képest jellemzőbb rájuk, hogy aktuális munkahelyükről kívánnak nyugdíjba menni. Ez az eredmény vélhetően a szellemi munkakörökben dolgozó munkavállalók kedvezőbb munkaerőpiaci lehetőségeinek tudható be.

4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A primer kutatás egy 479 fős a magyar munkavállalói mintán mérte fel a versenyszféra sajátosságait a létszámfenntartással összefüggésben. A felmérés 2023. június és július között valósult meg, így a kutatás naprakész eredményeket közöl a piaci szférában foglalkoztatott magyar munkavállalók szervezeti elkötelezettségével kapcsolatban. A kutatás a szervezeti elkötelezettségre ható szervezeti- és szociodemográfiai tényezők felmérését tűzte ki célul. Csutorás (2022), valamint Krajcsák és Kozák (2018) alapján összesen öt hipotézis tesztelése valósult meg, melynek eredményeként – ($p < 0,05$) szignifikanciaszint mellett – mindegyik esetben statisztikailag igazolható összefüggést azonosítottunk az egyutas varianciaanalízis segítségével. Az eredmények alapján a munkavállalók demográfiai tényezői közül a generációs besorolás különböztette meg szignifikáns mértékben a válaszadókat, amely az X generációs munkavállalók (1965 és 1979 között született) magasabb szintű szervezeti elkötelezettségét jelzi. Az eredmények a Boomer generáció (1946 és 1964 között született) vonatkozásában alacsonyabb szintű elégedettséget és elkötelezettséget tükröznek, valamint megállapítható, hogy a fiatalabb nemzedékek, vagyis az Y és a Z generáció tagjai elődjeikkel ellentétben már nem egy életre szóló munkahelyként tekintenek aktuális munkáltatójukra. A munkavégzés- és a munkáltató szervezeti sajátosságai szerint további négy tényező került azonosításra, amely szignifikáns eltérést eredményez a munkavállalói csoportok között. Az eredmények alapján a munkáltató ágazati besorolása, szervezeti létszáma, valamint az alkalmazottak vezetői beosztása és munkaköre szignifikáns hatást gyakorol a szervezet iránti elkötelezettségre és a felmondási szándékra. Az eredmények felhívják a figyelmet, hogy a szolgáltatási szektorban különös figyelmet érdemes fordítani a munkavállalók megtartására irányuló stratégiák fejlesztésére, mivel e szektorban foglalkoztatottak nyitottak leginkább a munkahelyük elhagyására. A szektorális sajátosságok mellett a szervezeti létszám szintén olyan tényező, amely szignifikáns hatást gyakorol a munkavállalók elköteleződésére.

Az eredmények bizonyítják, hogy a legkisebb szervezeteknél (1–9 fős mikro vállalatok/ szervezetek) dolgozók tanúsítják a legmagasabb szintű elkötelezettséget munkáltatójuk iránt, ami a közepes méretű szervezeteknél alkalmazásban állókra jellemző a legkevésbé. A kis létszámú (10–19 fős) és a nagy szervezeteknél (250 fő felett) dolgozó válaszadók véleményei között nem tapasztalható számottevő eltérés. A munkavállalók munkavégzési sajátosságai közül két tényező, a vezetői beosztás és munkakör különböztette meg a válaszadókat a szervezeti elkötelezettség vonatkozásában. A vezetői beosztást tekintve leginkább a felsővezetők elkötelezettek a munkahelyük iránt. A beosztottakra jellemző ez a legkevésbé, amit az is alátámaszt, hogy a többi munkavállalói csoporthoz képest ők nyitottak a leginkább munkahelyük elhagyására. A csoportve-

zetők és a középvezetői beosztással rendelkező résztvevők válaszai között nem tapasztalható jelentős különbség. Az eredmények alátámasztják, hogy a fizikai és a szellemi munkakörökben dolgozók szervezeti elkötelezettsége szignifikáns eltérést mutat, ami Rombaut és Guerry (2021), valamint Gottschalck és társai (2020) alapján az munkavégzési sajátosságok, a feladat- és felelősségi körök, a munkarend, valamint a kompenzációs rendszer eltéréseiből adódhat. A statisztikai próbák eredményei a fizikai munkakörökben dolgozók magasabb lojalitását igazolják, ami vélhetően a szellemi munkavállalók rugalmasabb munkahelyváltási lehetőségeinek tudható be.

5. ÖSSZEGRZÉS

A tanulmány napjaink egyik legmeghatározóbb szervezeti kihívására választ keresve azt tűzte ki célul, hogy feltárja a versenyszférában tevékenykedő szervezetek létszámfenntartásával kapcsolatos összefüggéseket. A felmérés eredményei – amelyek aktív magyarországi munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók részvételén alapulnak – arra hívják fel a figyelmet, hogy bizonyos szervezeti és munkavállalói sajátosságok egyaránt befolyásolhatják a versenyszférában foglalkoztatottak munkaerő-megtartását. Az eredmények alapján a létszámfenntartás eredményes menedzselése érdekében fontos figyelembe venni a különböző korosztályba tartozó alkalmazottak generációs sajátosságaiból származó preferencia-eltéréseket, melyek differenciált munkaerő-megtartási intézkedések alkalmazását tehetik szükségessé. Ezen kívül fontos szem előtt tartani, hogy a létszámfenntartási intézkedések eredményessége ágazati sajátosságok függvényében is változhat. Az eredmények igazolják, hogy a szervezeti létszám is egy olyan kulcstényező, amely hatással van az alkalmazottak elköteleződésére, valamint a közepes létszámú szervezeteknél kiemelt figyelmet szükséges fordítani a dolgozók lojalitásának fokozására. A munkaköri sajátosságok közül a vezetői beosztás alapján azonosított szignifikáns eltérések igazolják a különböző pozíciókban dolgozók munkaviszony fenntartására irányuló motivációinak kontrasztját.

Az eredmények arra hívják fel a gyakorlati szakemberek figyelmét, hogy a szervezeti létszámfenntartási intézkedések eredményességét a szervezetspecifikus tényezők mellett a munkavállalói sajátosságok is befolyásolják. Az eredményes létszámfenntartás érdekében ezért a menedzsmentnek a munkavállalói igényekkel való lépéstartásra kell törekednie. A munkavállalói igények lekövetése elképzelhetetlen a dolgozók elvárásainak részletes megismerése nélkül, ezért rendszeresen ismétlődő munkahelyi elégedettségfelmérés javasolt, melynek gyakoriságát érdemes a szervezeti munkaerő-áramlás mértékéhez igazítani. A munkahelyi elégedettségfelmérés eredményei alapján a vonalbeli vezetők szintjén javasolt a munkaerő-megtartási intézkedések kidolgozása és mielőbbi végrehajtása. A felmérés tapasztalatai alapján a beosztottak kevésbé elkötelezettek, ezért az előléptetés egy potenciális létszámfenntartási eszköz lehet, így erre a motivációs eszközre kiemelt figyelmet ajánlott fordítani a létszámfenntartási stratégiák kidolgozása során.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy főként szociodemográfiai és szervezeti tényezők vizsgálatára irányult, ezen belül is a generációs- és ágazati sajátosságok, a szerve-

zetméret, a vezetői beosztás, valamint a munkaköri sajátosságok szerinti különbségek kerültek fókuszba. Az eredmények a versenyszférában tevékenykedő szervezetek egy szűkebb mintájára vonatkozóan alkalmasak következtetések levonására, ezért jövőbeli kutatási tematikaként jelölhető ki a kutatás közzsférára történő kiterjesztése, a két szféra eltérő sajátosságainak azonosítása érdekében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési És Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.



IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, N. J.–Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, pp.1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Boudreau, J. W. (2010) *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business Press.
- Cardon, M. S.–Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 3, pp. 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cegarra-Leiva, D.–Sánchez-Vidal, M. E.–Cegarra-Navarro, J. G. (2012) Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1, pp. 91–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Csutorás G. Á. (2022) Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban. *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*, 10, 1, 118–139. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.1.7>
- Dajnoki K.–Héder M. (2017) „Új szelek fújnak”–a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27, E-szám, 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- European Commission (2003) Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124/36, pp. 36–41.
- Firas, Z.–Berke, Sz. (2021) The Impact of Leadership Practices on the Lebanese Family Business Performance by First Generation Leaders. *INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT*, 15, 2, pp. 39–55. <http://doi.org/10.36478/ibm.2021.39.55>
- Gálos K.–Vinkóczi T. (2023) A konfliktuskezelés kulturális összehasonlításban. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 54, 3, 40–53. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.04>

- Gelencsér M.–Szabó-Szentgróti G.–Kőműves Z. S.–Hollósy-Vadász G. (2023) The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13, 5, pp. 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gottschalck, N.–Guenther, C.–Kellermanns, F. (2020) For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue-and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11, 3, pp. 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Ikram, A.–Fiaz, M.–Mahmood, A.–Ahmad, A.–Ashfaq, R. (2021) Internal corporate responsibility as a legitimacy strategy for branding and employee retention: A perspective of higher education institutions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 1, pp. 52. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Karácsony, P.–Metzker, Z.–Vasic, T.–Koltai, J. P. (2023) Employee attitude to organisational change in small and medium-sized enterprises. *E & M Ökonomie A Management*, 26, 1, pp. 94–110. <http://doi.org/10.15240/tul/001/2023-1-006>
- Kim, J. S.–Song, H. J.–Lee, C. K. (2016) Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp. 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kossivi, B.–Xu-Kalgora, B. (2016) Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 5, pp. 261. <http://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kopperschmidt, B. R. (2000) Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19, 1, pp. 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Krajcsák Z. (2014) A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége. *TAYLOR*, 6, 1–2, 187–196.
- Krajcsák Z.–Kozák A. (2018) Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 52, 2, 37–46.
- Lukovszki L. (2015) Generációk és vállalkozók. *Marketing & Menedzsment*, 49, 4, 52–63.
- Meyer, J. P.–Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P.–Allen, N. J.–Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, pp. 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T.–Steers, R. M.–Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 2, pp. 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nagy I. Z. (2013) A munkavállalói elkötelezettség a vállalati eredmény legfőbb forrása. In: Nagy I. Z. (Szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.: tanulmánykötet*. Óbudai Egyetem, Budapest. 241–259.
- Newman, A.–Thanacoody, R.–Hui, W. (2011) The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The international journal of human resource management*, 22, 8, pp. 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>
- 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, pp. 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pradhan, R. K.–Dash, S.–Jena, L. (2019) Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings.

Global Business Review, 20, pp. 119–132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>

- Rombaut, E.–Guerry, M. A. (2021) Determinants of voluntary turnover: A data-driven analysis for blue and white collar workers. *Work*, 69, 3, pp. 1083–1101. <https://doi.org/10.3233/WOR-213538>
- Sajtos L.–Mitev A. (2007) SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest.
- Schaufeli, W. B.–Greenglass, E. R. (2001) Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16, 5, pp. 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Sishuwa, Y.–Phiri, J. (2020) Factors influencing employee retention in the transport and logistics industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 6, pp. 145–160. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013>
- Sjöberg, A.–Sverke, M. (2000) The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 3, pp. 247–252. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00194>
- Smerek, L.–Vetráková, M. (2020) Difference in human resources development in various types of companies. *Polish Journal of Management Studies*, 21, 2, pp. 398–411. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.28>.
- Spector, P. E. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13, 6, pp. 693.
- Szabó-Szentgróti G.–Gelencsér M. (2020) Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszerfeldolgozóipari példán keresztül. *Taylor*, 12, 1, 123–139. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Tari A. (2011) *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Tericum Kiadó, Budapest.
- Tóth A.–Kálmán B.–Poór, J. (2022) A covid–19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (1. rész). *VALÓSÁG: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KÖZLÖNY*, 65, 4, 16–32.
- Veres R.–Malzeneczy, E. (2006) A dolgozói elkötelezettség és az üzleti eredményesség kapcsolata. *Magyar Minőség*, 4, 2–9.
- Walter V. (2023) Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór J.–Szabó-Szentgróti G.–Hollósy-Vadász G.–Kömüves Zs. (Szerk.): *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő. 30–35.
- Wayne, S. J.–Shore, L. M.–Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 1, pp. 82–111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Wiener, Y. (1982) Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, pp. 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wright, P. M.–McMahan, G. C.–McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, pp. 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wright, T. A. (2009) More than meets the eye: The role of employee well-being in organizational research. In: Linley, P. A.–Harrington, S.–Garcea, N. (Eds.): *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology and work*. Oxford University Press, Oxford. pp. 143–154.
- Zubány E. (2008) Élünk a sokszínűséggel. *Munkaügyi Szemle*, 52, 1, 35–37.