



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG HEVES MEGYÉBEN

Kozák Anita – Bakos-Tóth Eszter – Farkas Attila – Juhász István – Papanek Gábor

Összefoglalás

A tanulmány célja feltárni, hogy a Heves megyében működő vállalkozások munkavállalói mennyire elégedettek munkakörülményeikkel, bérükkel és béren kívüli juttatásaikkal, valamint közvetlen vezetőjük tevékenységével. Munkánkhoz egy 2016-ban, az Eszterházy Károly Egyetem Regionális Gazdaságfejlesztési Kutatócsoportja által végzett, s a Közösen a Jövő Munkahelyiért Alapítvány anyagi támogatásával készült empirikus felmérés (KJM adatbázis, N=189) részeredményeit használtuk fel.

Kérdőíves vizsgálatunk eredményei szerint a válaszadók a munkavégzés körülményeivel, a közvetlen vezetőjük tevékenységével és a javadalmazásukkal összességében elégedettek vallják magukat. A különböző válaszadói csoportokkal végzett részletező statisztikai próbák eredményei szerint azonban a vezetői beosztású megkérdezettek, a községi székhelyű vállalkozások alkalmazottai, valamint a mikroállalatok dolgozói a többiekénél kevésbé tartják kielégítőnek a munkájukért cserébe kapott kompenzációt. Az építőiparban tevékenykedő válaszadók pedig hangsúlyozottan elégedetlenek javadalmazásukkal.

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség, Heves megye, bérek, munkakörülmények, vezetés

JEL: O15

Employee satisfaction in Heves County

Abstract

The purpose of this study is to find out how employees of enterprises operating in Heves County are satisfied with their working conditions, wages, employee benefits and their direct supervisor's activity. We used the results of an empirical survey carried out in 2016 by the Regional Economic Development Research Group of Eszterházy Károly University of Applied Sciences and supported by the Together for the Jobs of the Future Foundation (KJM database, N = 189).

According to the results of our questionnaire survey, respondents are generally satisfied with the conditions of their work, their direct supervisor's activity and their payment. Considering the results of detailed statistical trials with different respondent groups, respondents working in managerial positions, employees of municipal-based enterprises, and micro-enterprise employees are less satisfied with their compensation. In addition, respondents in the construction industry are extremely dissatisfied with their remuneration.

Keywords: *employee satisfaction, Heves County, salary, working conditions, management*

JEL: O15

Bevezetés

A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos kutatások már az 1930-as években megkezdődtek, az 1970-es évekre a szervezetszichológiai vizsgálatok egyik kulcsterületévé vált a kérdés (Allen – Wilburn, 2002), „egy ideje pedig a szervezetfejlesztés diagnosztikai fázisának egyik eszközeként is megjelenik” (Göndör – Gáspár, 2008). A kitüntetett figyelem a felelős (cég)vezetői magatartás mellett vélhetően annak is köszönhető, hogy pozitív korreláció fedezhető fel a dolgozói elégedettség mértéke, valamint a szervezet hatékonysága és eredményessége között. Utóbbit támasztja alá Topolsky (2000) munkája, melyben – egy száz szervezetenél végzett longitudinális vizsgálat alapján – kifejti, hogy naturálisan kimutatható a munkavállalói elégedettség produktivitásra gyakorolt pozitív hatása. Kuballa (2006) és Cook (2008) pedig arra is rávilágítanak, hogy kapcsolat mutatható ki a szervezeti dolgozók és a vásárlók elégedettsége között, ami ugyancsak hozzájárulhat a magasabb vállalati profit eléréséhez. A munkavállalói elégedettség emellett a fluktuációs ráta csökkenését is eredményezheti, ami az elmúlt években jelentkező – főleg a kelet-közép-európai országokat érintő – munkaerő-elvándorlás miatt komoly kihívások elé állítja a szervezeti menedzsmentet és HR-szakembereket. Az elégedettség és munkahely iránti elkötelezettség ugyanis egymással szorosan összefüggő fogalmak: az egyes részterületekkel való elégedettség az alapja a dolgozók elkötelezettségének (Poór et al., 2013). Ezt támasztja alá Csillag et al. (2012) által a közelmúltban végzett empirikus vizsgálat egyik eredménye is, mely szerint az elégedettség és az elkötelezettség változói között erős kapcsolat mutatható ki. A munkahelyi elégedettségre az elkötelezettség egyes dimenziói különbözőképpen hatnak, valamint az alkalmazotti elkötelezettség modelljében értelmezett szakmai elkötelezettség magas szintje esetében az is lehetséges, hogy a dolgozó ugyanakkor alacsony elégedettséget tanúsít a munkahelyén (Krajcsák – Jónás, 2014).

Dickson (2011) értelmezésében a munkavállalói elégedettség a megelégedettség és a kielégültség érzésén keresztül írható le. Bakacsi (2000) szerint a dolgozói elégedettség az egyik legfontosabb munkához kötődő attitűd, amelynek eredendően ott kell keresni a gyökereit, hogy a munkát mennyire éljük meg kihívásként, milyenek találjuk az érte kapott javadalmazást és mennyire támogató a munkakörnyezetünk, a kollégáink, feletteseink. A dolgozói elégedettség tehát több komponensből tevődik össze.

„A dolgozók elégedettségének vizsgálatakor egyes kutatók megkülönböztetik a munkával és a munkahellyel való elégedettség fogalmát. A munkával való elégedettség alatt azt értik, hogy a dolgozó mennyire elégedett munkakörével, munkája jellegével. A munkahellyel való elégedettség arra utal, hogy az egyén mennyire elégedett munkaadója vezetési stílusával, HR gyakorlatával, munkatársaival kialakított viszonyával és az egyéb, a munkaadó hatáskörébe tartozó tényezőkkel” (Szlávicz, 2010). Utóbbi kettőhöz sorolható például a jól működő kiválasztási folyamat (Dajnoki – Fenyves, 2014) vagy a megfelelően kiépített motivációs és ösztönzési rendszer (Gergely – Pie-

rog, 2016; Juhász, 2015). Kérdőíves vizsgálatunkban három dimenzió mentén mér-
tük a válaszadók elégedettségét:

1. A munkavégzéssel kapcsolatban: a munkaeszközökkel, az elvégzendő feladatok minőségével és mennyiségével, a teljesítményről való visszajelzés rendszerességével és módjával kapcsolatos elégedettség.
2. A közvetlen vezetővel kapcsolatban: a munkavégzés szervezettségével, a munkahelyi légkörrel, a vállalat működésével és irányításával kapcsolatos elégedettség.
3. A bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatban: a munkabérrrel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség.

Előzetes alapfeltételezésünk szerint összefüggés van a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, valamint a válaszadó beosztása, a vállalat ágazat szerinti besorolása, típusa és székhelye között. Úgy gondoltuk, hogy a vezető pozícióban dolgozók, a megyeszékhelyeken, városokban lévő cégek dolgozói és a közép- és nagyvállalatok alkalmazottai elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a többiek. Azt vélelmeztük továbbá, hogy az építőiparban foglalkoztatott munkavállalók elégedettsége a legalacsonyabb.

Anyag és módszer

Primer kutatásainkat a Heves megyében működő, az elmúlt 5 évben munkahelyteremtő beruházásokat végrehajtott vállalatok körében végeztük. A vállalatokat elérhetőségi alapon kerestük fel ügyelve arra, hogy különböző ágazatokban tevékenykedő munkáltatókat vonjunk be, továbbá kerüljön a mintánkba községekben, városokban és megyeszékhelyen tevékenykedő cég alkalmazottja is. A „mintába” került cégektől 2016 harmadik negyedében kérdőív kitöltését kértük. A kérdőív összeállítása során figyelembe vettük a téma részterületeit feltáró korábbi kutatásokat (Szlávicz, 2010). Az adatfelvételt személyes és online módon történő kérdőívkitöltéssel végeztük.

A kérdőíves felmérést követően a kapott adatokat SPSS 14.0 statisztikai programban rögzítettük és kiértékeljük. A kutatás alapsokaságát 189 egyéni vizsgálat teszi ki, az értékelés során többféle statisztikai módszert alkalmaztunk. A minta leírására, a legfontosabb változók jellemzésére a leíró statisztika módszereit választottuk, vagyis számtani átlagokat és gyakoriságot számoltunk. A további elemző vizsgálatokhoz mindezek mellett nem-paraméteres elemzést végeztünk.

A minta leírása

A kérdőívre válaszadók 59%-a férfi és 41%-a nő. Az életkor tekintetében a többség (57%) 21 és 36 év közötti, egynegyedük (27%) 37 és 51 év közötti; kisebb arányba kerültek a mintába a 21 év alattiak (11%) és az 52 évnél idősebbek (5%). Az iskolai végzettséget tekintve a megkérdezettek közel háromnegyede (74%-a) középfokú végzettséggel rendelkezik, a fennmaradó 26%-a válaszadóknak pedig felsőfokú végzettségű.

A munkában betöltött pozíció szerinti megoszlást vizsgálva megállapítható, hogy a megkérdezettek 88%-a beosztottként tevékenykedik, 10%-a (közép)vezető, 2%-a pedig felsővezető.

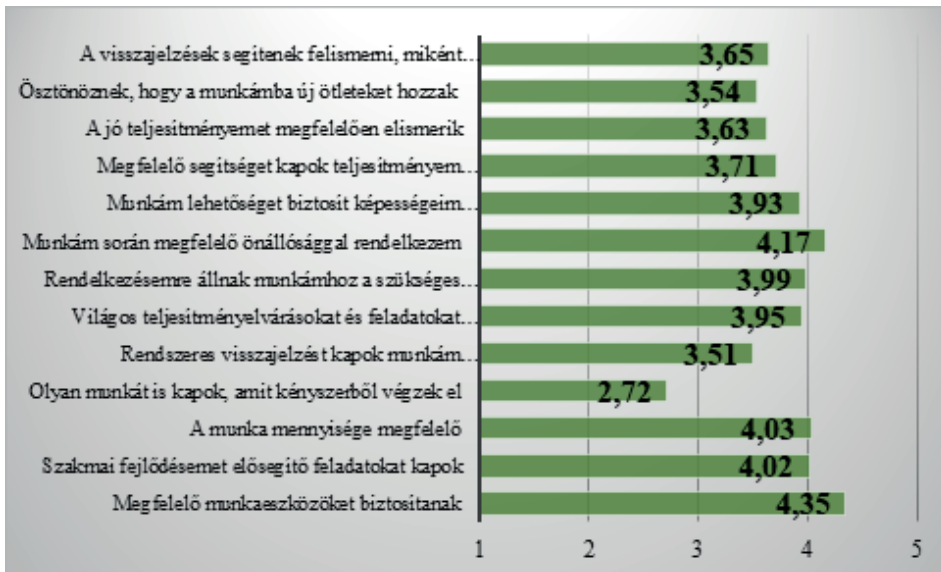
A válaszok szerint a megkérdezettek fele, 50%-a városi, 41%-uk megyei, valamint 9%-uk községi székhelyű munkahelyen dolgozik.

A válaszadók többsége (100 fő) nagyvállalatnál dolgozik, 36 főnek közepes, 40 főnek (21%) kisvállalat kínál munkahelyet, végül a mintába került 13 fő mikrovállalat dolgozója.

A kérdőívet kitöltők több mint fele (98 fő) az ipar nemzetgazdasági ágban tevékenykedik, a többi megjelölt szektor közül a legtöbben (31 fő) az információ, kommunikáció, 22 fő pedig a turizmus, vendéglátás területén dolgozik. Töltötték ki kérdőívet továbbá – kisebb számban – a belkereskedelmi (13 fő, 7%), az építőipari (6 fő, 3%), a mezőgazdasági (5 fő, 3%) és a szállítás, közlekedés (14 fő, 7%) szektorból is.

Vizsgálati eredmények

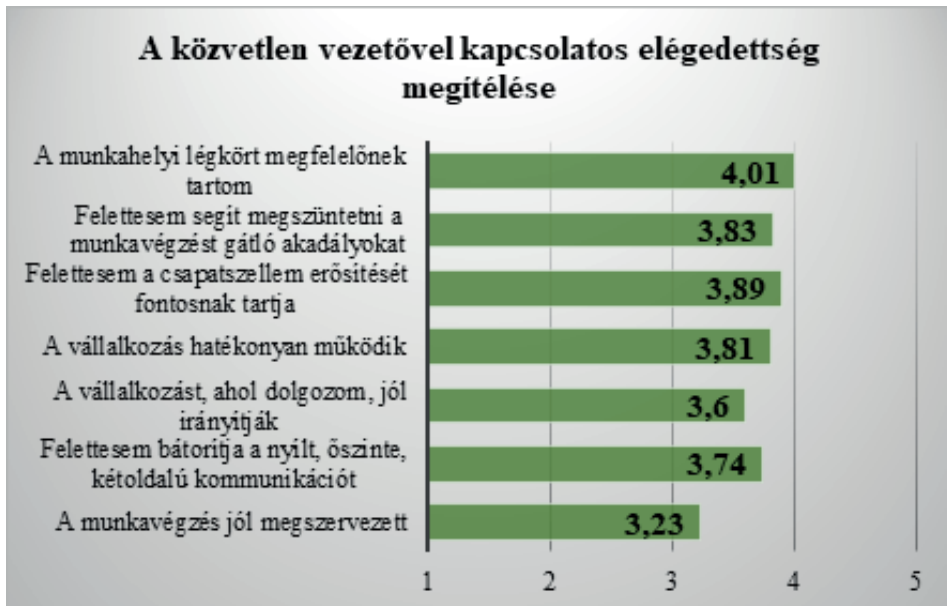
A munkavállalói elégedettség vizsgálatát az ezt leginkább befolyásoló három témakör szerint tagoltuk. A megkérdezettek a munkavégzés körülményeiről (1. ábra), a vezetői tevékenységről (2. ábra) és a bérezés megfeleléséről (3. ábra) alkothattak véleményt a kérdőívben szereplő szempontok mérlegelésével. A magyarországi és azon belül a Heves megyei vállalatoknál kialakult bérszínvonal ismeretében feltételeztük, hogy a dolgozók legkevesbé a javadalmazásukkal elégedettek. Erre tekintettel a bérezéssel és juttatásokkal kapcsolatos elégedettséget részleteiben is megvizsgáltuk annak érdekében, hogy feltárjuk azokat a területeket, ahol az ezzel kapcsolatos elégedetlenség a legnagyobb mértékű.



1. ábra: A munkavégzés körülményeivel kapcsolatos elégedettség megítélése

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

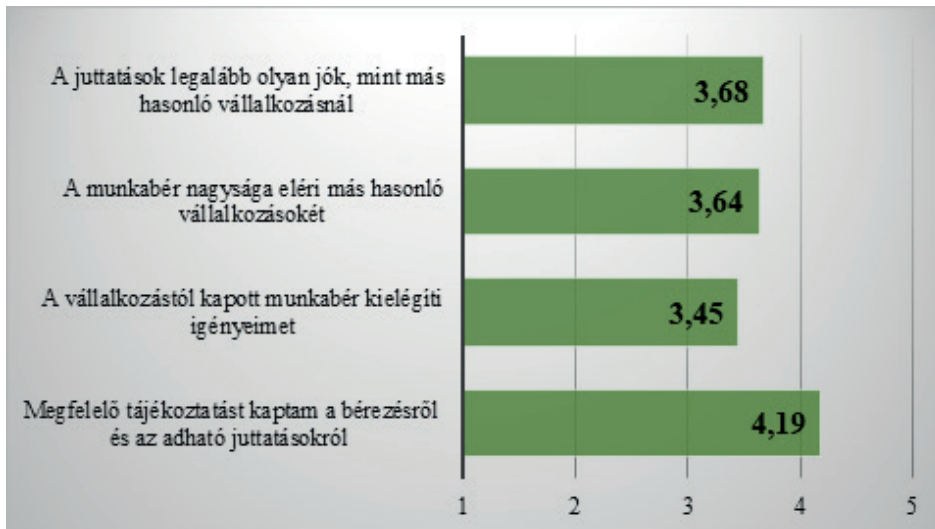
A válaszok szerint a megkérdezettek a munkavégzés körülményeivel összességében elégedettek, a pozitív megítélésű szempontok mindegyikét 3,5 fölötti átlagértékűnek minősítették. Kiemelkedően jónak értékelték a biztosított önállóságot, de 4 pont feletti átlagra minősítették a szükséges munkaeszközök biztosítását, továbbá a munka mennyiségét és számukra megfeleloségét is. Az önállóság kiemelkedően fontos a munkavállalóknak és a munkaadóknak egyaránt, mivel ha a dolgozó megfelelő önállóságot kap, az a munkamorál javulását és egyben a termelékenység növekedését is eredményezheti. Kedvező az is, hogy a kényszerből történő munkavégzés alacsony pontszámot kapott, amely azt valószínűsíti, hogy a dolgozók körében kevesen vagy kismértékben kapnak olyan munkát, amelyet nem szívesen végeznek el.



2. ábra: A közvetlen vezetővel kapcsolatos elégedettség megítélése

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

A közvetlen vezetőjükkal kapcsolatos elégedettségüket a megkérdezett dolgozók átlagosan jónak értékelték. A különböző szempontok közül a munkahelyi légkör kapta a legmagasabb átlagminősítést, a munkavégzés megszervezésével azonban kevésbé elégedettek. Tekintve, hogy a munkaszervezés a hatékonyság növelésének egyik kiemelten fontos eszköze, a vezetés részéről jogos elvárás lehet annak optimalizálása.

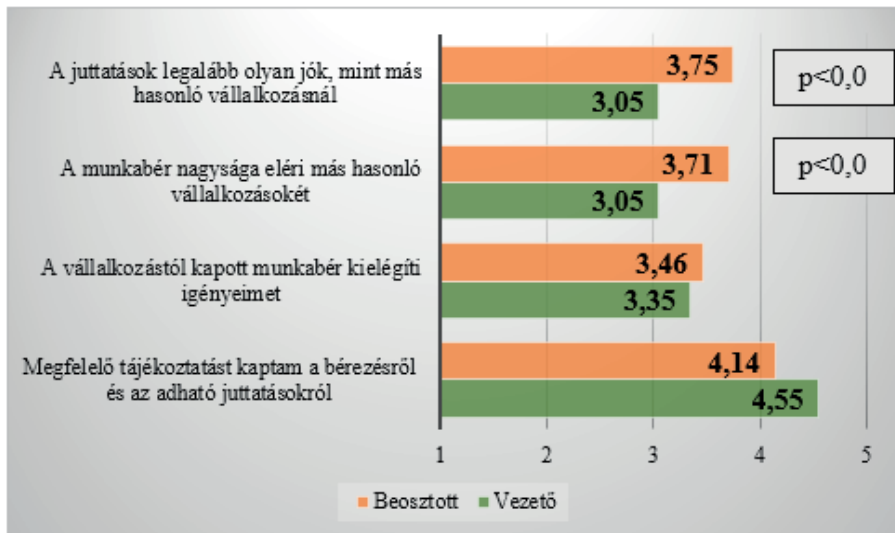


3. ábra: A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal összefüggő szempontok esetében a ténylegesnél kritikusabb pontozásra számítottunk. A valóság azonban bonyolultabbnak bizonyult. A válaszokat vélhetően befolyásolta, hogy a megkérdezettek a megyében kialakult színvonalhoz mérten mérlegelték a saját fizetésük és juttatásaik mértékét (s pozitívum, hogy a válaszolók szerint a vizsgált vállalatoknál a bérek nem térnek el lényegesen a más munkahelyek által hasonló munkáért kifizetett összegektől). Jelzésértékű azonban, hogy a legalacsonyabb átlagpontszámot az a kérdés kapott, amely a javadalmazás mértékét a megkérdezettek saját igényéhez viszonyítja.

További elemző vizsgálatokat végeztünk a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség tekintetében a válaszadó beosztása (4. ábra), a vállalat ágazati besorolása (5. ábra), a vállalat típusa (6. ábra) és a vállalati székhely típusa (7. ábra) csoportképző ismérvek mentén.



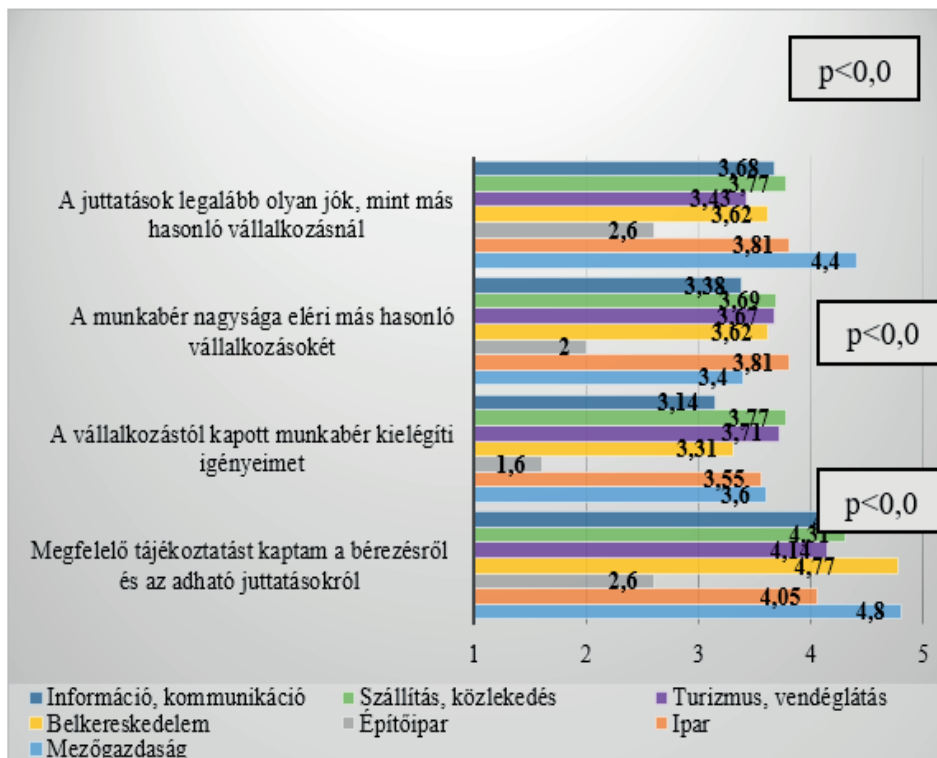
4. ábra: A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a válaszadó beosztása* alapján

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

A vezetői munkakörben dolgozók kritikusabban ítélték meg a saját javadalmazásukat, mint az alkalmazottak: a nagyságrendre vonatkozó mindhárom szempontra a beosztottakénál átlagosan alacsonyabb pontszámot adtak. Ezt az is befolyásolhatta, hogy pozíciójukból és magasabb képzettségükből adódóan nagyobb rálátásuk van a más területeken elérhető jövedelmi viszonyokra.

A Mann-Whitney próba a bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdések közül kettőnél mutatott szignifikáns különbséget (a munkabér más hasonló szervezetekhez viszonyított nagyságánál és az adható juttatások más vállalatokéval összevetett szintjénél) a beosztás csoportképző ismerve mentén. A 4. ábra szerint azonban nem a vezető beosztásban dolgozó válaszadók által adott minősítések átlagai a magasabbak, hanem a beosztott pozíciókban lévőké, tehát a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélésének ágazati szórása is magas (5. ábra).



5. ábra. A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalat ágazati besorolása alapján

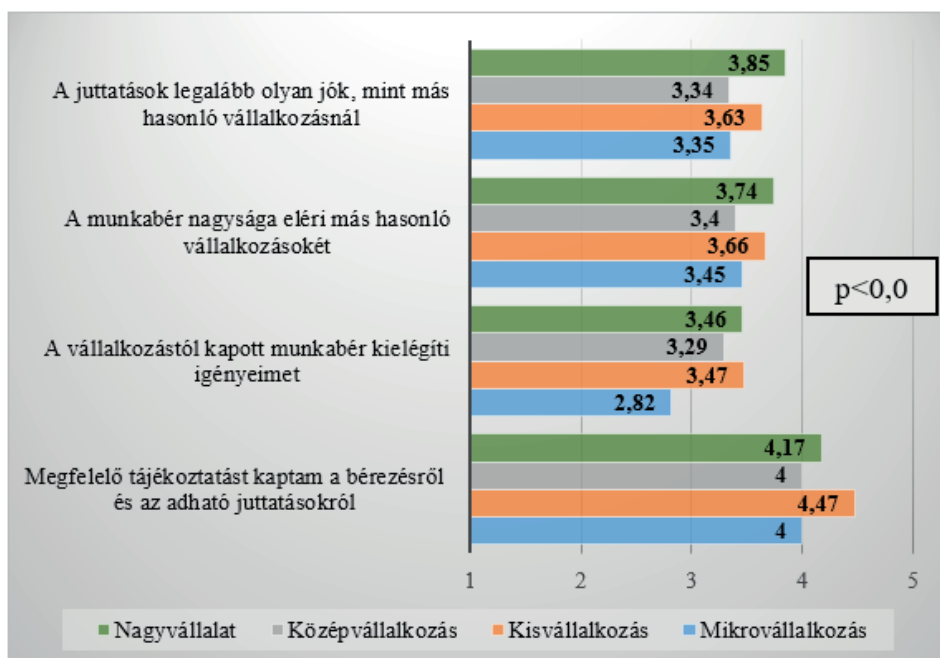
Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

Az adatok szerint a bérezés és a béren kívül juttatások nagyságrendjére vonatkozó mindhárom kérdésnél az építőipar ágazatban dolgozók adták a legkevesebb átlagpontszámot. Ez az eredmény egybeesik a Központi Statisztikai Hivatal felmérésén alapuló azon megállapításával, mely szerint az építőipar az egyik legkevésbé megfizetett ágazat.

A felmérésben részt vevők körében a bérükkel legelégedettebb ágazati dolgozók (szállítás, közlekedés és az ipar) gondolják úgy, hogy a munkabérük nagysága eléri más hasonló vállalat bérszínvonalát.

A Kruskal-Wallis próba a négy bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdés közül háromnál (a bérezésről és az adható juttatásokról szóló tájékoztatás, a munkabérrel való elégedettség, a munkabér nagysága eléri más hasonló vállalatokét) mutatott szignifikáns különbséget az ágazat csoportképző ismerve mentén, a vizsgálat tehát igazolta az alapfeltételezést.

A nagyvállalatoknál és kisvállalatoknál dolgozók összességében elégedettebbek a bérukkal és a béren kívüli juttatásaikkal, mint a közép- és mikrovállalatoknál tevékenykedők. A mikrovállalatokban dolgozóknak a jövedelmükkel való – igényeikhez mért – elégedettsége kiemelkedően alacsony, ami azt valószínűsíti, hogy a bérek és juttatások itt lényegesen alacsonyabbak, mint a nagyobb vállalatokban dolgozóké (6. ábra).

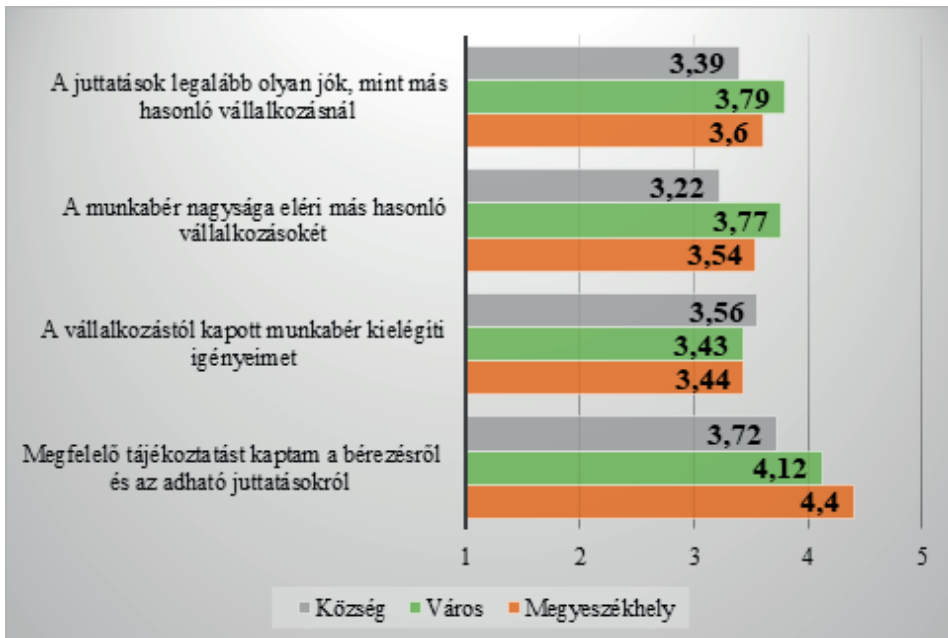


6. ábra. A bérezeessel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalat típusa alapján

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

A Kruskal-Wallis próba a kapott munkabérrrel való elégedettség kérdésénél mutatott szignifikáns különbséget a vállalat típus csoportképző ismérve mentén. Az ábráról leolvashatóan a nagyvállalatok és – előzetesen nem várt módon – a kisvállalatok alkalmazottai által adott minősítések átlagértékei a legmagasabbak, így a vizsgálat az alapfeltételezést nem igazolta.

Leginkább a községi székhellyel működő vállalatok dolgozói vélték úgy, hogy más munkahelyen magasabb bért és juttatásokat kaphatnának, a saját igényükhöz mért fizetésükkel ennek ellenére a legelégedettebbek. Ebben szerepe lehet annak, hogy a községekre jellemző munkahelyhiány miatt nem találnának máshol munkát, a nagy távolságra történő ingázást viszont nem szívesen vállalnák (7. ábra).



7. ábra. A bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség megítélése a vállalati székhely típusa alapján

Forrás: saját vizsgálatok alapján saját szerkesztés (N=189)

A Kruskal-Wallis próba két bérezéssel és béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdés esetén (a bérezésről és adható juttatásokról kapott tájékoztatás, valamint a munkabér nagysága más hasonló vállalatokhoz képest) mutatott szignifikáns különbséget a vállalat székhelyének csoportképző ismérve mentén. A 7. ábráról azonban leolvasható, hogy a négy szempont közül háromnál a községekben dolgozó válaszadók által adott pontok átlagértékei a legalacsonyabbak, a vizsgálat tehát az alapfeltételezést igazolta.

Összegző gondolatok

Vizsgálati eredményeink igazolták, hogy a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, valamint a válaszadó beosztása, a vállalat ágazat szerinti besorolása, típusa és székhelye között összefüggés van.

A megfogalmazott alapfeltételezéseinket kutatási eredményeink az alábbiak szerint igazolták, illetve cáfolták:

A vezető pozícióban dolgozók elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a beosztottak. x

A megyeszékhelyeken, városokban lévő cégek munkavállalói elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a községi vállalatok alkalmazottai. ✓

A közép- és nagyvállalatok alkalmazottai elégedettebbek a bérezéssel és a béren kívüli juttatásokkal, mint a mikro- és kisvállalatok dolgozói. x

Az építőiparban foglalkoztatott munkavállalók elégedettsége a legalacsonyabb. ✓

Össességében elmondható, hogy a munkahelyi elégedettségre vonatkozó kérdőíves vizsgálat eredményei szerint a válaszadók a munkavégzés körülményeivel, a közvetlen vezetőjük tevékenységével és a javadalmazásukkal elégedettnek vallják magukat. Úgy véljük ugyanakkor, hogy komoly ellentmondás feszül az elmúlt időszak kivándorlási hulláma és a vizsgálati eredmények között. Feltételezésünk szerint a megkérdezettek attól tartottak, hogy válaszaikat a vállalati menedzsment számára rendelkezésre bocsátjuk, s mivel főnökeik nem tolerálják az alkalmazottak bíráló megjegyzéseit, féltek az esetleges negatív következményektől.

Részletező kutatási eredményeink szerint a vezetői pozícióban dolgozó megkérdezettek, a községi vállalatok alkalmazottai, valamint a mikro-vállalatok dolgozói a többiekénél kevésbé tartják kielégítőnek a munkájukért cserébe kapott kompenzációt. Az építőiparban tevékenykedő válaszadók pedig hangsúlyozottan elégedetlenek javadalmazásukkal. Mivel a hazai munkabérek nemzetközi összehasonlítások szerint számos szakmában igen alacsonyak, kulcsfontosságúnak tartjuk növelésüket. E folyamat a mind súlyosabb létszámhiány (szakmaelhagyás, emigráció) hatására megindult már, de a munkavállalói megelégedettség, elkötelezettség erősítése, azaz a versenyképesség javítása érdekében elkerülhetetlennek ítéljük folytatását, sőt, gyorsítását is.

A tanulmány a Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatásával készült.

HIVATKOZOTT FORRÁSOK

- [1.] Allen D. – Wilburn M. (2002): Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line. ASQ Quality Press, USA
- [2.] Bakacsi Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- [3.] Cook S. (2008): The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. Kogan Page Publishers, London, UK
- [4.] Csillag S. – Kiss Cs. – Takács S. – Szilas L. – Hidegh A. L. (2012): Újszerű megközelítések az HR hazai vizsgálatában. Budapesti Corvinus Egyetem Emberierőforrás-fejlesztés, Szervezetfejlesztés és Kultúra Kutatóközpont
- [5.] Dajnoki K. – Fenyves V. (2014): Fluktuációs sajátosságok feltárása egy multinacionális szervezet példáján keresztül. Humán Innovációs Szemle 5: (1–2) 6–17. o.
- [6.] Dickson D. A. (2011): Fostering Employee Engagement: Practical Tools and Best Practice Techniques. HRD Press Inc., Amherst, MA
- [7.] Gergely É. – Pierog A. (2016): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. Gradus 3:(1) 368–373. o.
- [8.] Göndör A. – Gáspár B. (2008): Dolgozói elégedettségmérés másképp – a szervezetfejlesztés új dimenziója In: Budapesti Gazdasági Főiskola – Elektronikus Könyvtár http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2008_08.pdf
- [9.] Juhász Cs. (2015): Az elégedettség és a motiválás gyakorlati összefüggései. Taylor: Gazdálkodás- és Szerveztudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 20–21: 215–221. o.
- [10.] Krajcsák Z. – Jónás T. (2014): Commitment Profiles in Special Groups of Employees in Hungary: The Role of Deliberate Commitment. Acta Oeconomica 64:(3) 357–379. o.
- [11.] Kuballa J. (2006): Employee Satisfaction – A Precondition for conomical Success of Service companies? Scholarly paper, GRIN Verlag, Germany

- [12.] Szlávicz Á. (2010): A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése. PhD értekezés, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem
- [13.] Poór J. – László Gy. – Marjai B. (2013): A rugalmas juttatások stratégiai kérdései. In: Poór J. (szerk.): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. CompLex Kiadó, Budapest
- [14.] Topolsky P. S (2000): Linking Employee Satisfaction to Business Results. Garland Publishing, Inc., New York, NY, USA

Szerzők:

Dr. Kozák Anita

főiskolai docens

Eszterházy Károly Egyetem
Gazdaságtudományi Intézet

Dr. Bakos-Tóth Eszter

főiskolai docens

Eszterházy Károly Egyetem
Üzleti Tudományok Intézete

Farkas Attila

dékáni hivatalvezető

Eszterházy Károly Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi kar

Juhász István

tanársegéd

Eszterházy Károly Egyetem
Gazdaságtudományi Intézet

Dr. Papanek Gábor

professor emeritus

Eszterházy Károly Egyetem
Gazdaságtudományi Intézet