



**Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Gödöllő**

**A „DOLGOZÓ MAGYAROK 2006”
DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG FELMÉRÉS
MÓDSZERTANI ELEMZÉSE**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Készítette: Szlávicz Ágnes

Témavezető: Dr. Nemes Ferenc, professor emeritus

**Gödöllő
2010**

A doktori iskola

megnevezése: **Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

tudományága: **Gazdálkodás- és szervezéstudományok**

vezetője: **Dr. Szűcs István**
egyetemi tanár, tanszékvezető
az MTA doktora, közgazdaságtudomány
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdaságelemzési Módszertani Intézet

Témavezető: **Dr. Nemes Ferenc,**
professor emeritus
az MTA doktora, közgazdaságtudomány
Szent István Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi Intézet
Emberi Erőforrások – Személyes vezetés Tanszék

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1. A téma aktualitása	1
1.2. Célkitűzések, megoldandó feladatok	4
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	6
3. EREDMÉNYEK	9
3.1. A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” elégedettség- felmérés kérdőívének és a vizsgálat lebonyolításának módszertani elemzése	9
3.2. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés főbb eredményeinek ismertetése	9
3.3. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés eredményeinek másodlagos elemzése	10
3.4. Az elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők meghatározása	14
3.5. A kutatási hipotézisek verifikálása	16
3.6. Új és újszerű tudományos eredmények	17
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	20
4.1. Következtetések	20
4.2. Javaslatok	21
5. HIVATKOZÁSOK	25
6. A JELÖLT ÖNÉLETRAJZA	27
7. A JELÖLTNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI	28

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma aktualitása

A 21. században az emberi erőforrások és az emberierőforrás-gazdálkodási funkció szerepe felértékelődik. A munkavállalók képezik ugyanis a vállalati gazdálkodás legfontosabb erőforrását. Napjaink kihívásai közepette a szervezeti célok csak a motivált, innovatív, megfelelő tudással és készségekkel rendelkező dolgozók hatékony és eredményes munkája által valósíthatók meg.

A munka az ember egyik legfontosabb tevékenysége, amely életünk jelentős részét tölti ki. Négy fő funkciója közé a gazdasági-, a társas-, valamint a társadalmi státust és az önértékelést biztosító funkció tartozik. Ezenkívül a dolgozók munkájuktól anyagi és immateriális szükségleteik kielégítését is elvárják. A munkavégzés fizikai és társas környezetének kialakításában az emberierőforrás-gazdálkodási (HRM) funkciónak meghatározó szerepe van.

A dolgozói elégedettség egyike a legérdekesebb, munkára vonatkozó attitűdöknek, amellyel kapcsolatban több ezer – némely esetben egymásnak ellentmondó – kutatási eredmény született. Locke 1976-os meghatározása szerint az elégedettség egy kellemes, pozitív érzés, ami a munkához kapcsolódó tapasztalatok értékeléséből fakad.

Az elégedettség kiváltó tényezői között a munkával kapcsolatos kiváltó okok, a szervezeti tényezők, az egyéni jellemzők és a külső környezet hatása is megtalálhatók.

A *munkával kapcsolatos* kiváltó okok közé a munka jellege és mennyisége, valamint a munkaköri pozíció és a munkaviszony hossza tartozik. Hackman és Oldham (1976), valamint Cohrs, Abele és Dette (2006) eredményei szerint a munka jellegének, központi dimenzióinak javítása általában jelentősen növeli a dolgozók elégedettségét, de a munkavállalók elvárásai is jelentősen befolyásolják ezt a kapcsolatot. Spector (1997) arra hívja fel a figyelmet, hogy a dolgozók mennyiségi és minőségi túlterhelése csökkenti elégedettségüket. Grinberg és Baron (1998) szerint a magasabb pozíció és a vezetői beosztás, valamint a munkaviszony hossza és az elégedettség között mérsékelt pozitív korreláció mutatható ki.

A *szervezeti kiváltó okok* közül a *vezetési stílus* áll a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével. Luthans (1998) meglátása szerint a dolgozók elégedettségnek alakulására az általános vezetési gyakorlat két aspektusa, a dolgozó-központúság és a participáció hat ki leginkább. Endródi (2006), Kruglanski, Pierro és Higgins (2007), Elangovan és Lin Xie (2000),

valamint Madlock (2008) kutatási eredményei pedig arra mutatnak rá, hogy a közvetlen felettes viselkedése is meghatározó a dolgozók elégedettségének alakulásában. Schmidt (2007) jelentős, pozitív korrelációt mutatott ki a dolgozók fejlődési lehetőségei és elégedettségük között. Carriere és Bourque (2009) vizsgálata alapján, a szervezeten belüli kommunikáció és a dolgozói elégedettség között is jelentős pozitív összefüggés áll fenn. Gazioglu és Tansel (2006) nagy-britanniai vizsgálata szerint azok a munkavállalók, akik biztonságban érzik magukat, a munka minden aspektusával elégedettebbek, mint azok, akik elbocsátástól rettegnek.

A dolgozók elégedettségére a javadalmazás (Spector (1997)) és a csoportmunka (Luthans (1998)) is mérsékelt pozitív hatást gyakorol. A rugalmas munkaidő-programok elégedettségre gyakorolt hatásának megítélése azonban nem egyértelmű. Spector (1997) és Pearson (2008) vizsgálatai alapján a szereppel kapcsolatos tényezők, Schramm (2003) adatai alapján szervezet nagysága, míg például Guest és Conway (2004) kutatása alapján szakszervezeti tevékenység is mérsékelt negatív korrelációban van a dolgozók elégedettségével. Luthans (1998) véleménye szerint a nagyon kedvezőtlen munkafeltételek csökkentik a dolgozók elégedettségét, míg a kedvező körülmények nem feltétlenül növelik azt.

Az *egyéni kiváltó okok* közé a dolgozók személyiségjegyei és demográfiai jellemzői, valamint az egyén-munka összhang tartozik. Spector (1997) szerint a kívülről/belülről irányítottság jelentősen befolyásolja az elégedettséget, hiszen a belső ellenőrzés jelentősen növelheti, míg a külső mérsékelt csökkentheti azt. Ilies és Judge (2003) bebizonyították, hogy az ún. öt nagy személyiségjegy (extroverzió, nyitottság, közvetlenség, lelkiismeretesség, neurotizmus) mérsékelt hatást gyakorol az elégedettségre. Gazioglu és Tansel (2006) pedig azt mutatták ki, hogy az életkor és az elégedettség között U alakú összefüggés áll fenn. A nemi különbségek dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások, például Medgyesi és Róbert (2003) a „nemi paradoxonra” hívják fel a figyelmet. A képzettség pedig Vila és Garcia-Mora (2005) adatai alapján a munkakör jellemzőin keresztül befolyásolja az elégedettséget. Spector (1997) kiemeli, hogy a dolgozó személyiségjegyei és elvárásai, valamint a munkája jellemzői közötti egyén-munka összhang mérsékelt pozitív hatást gyakorol az elégedettségre.

A *külső környezeti kiváltó okok* a gazdasági-, társadalmi-, politikai-, és technológiai környezet hatását, valamint az elhelyezkedési lehetőségeket ölelik fel. Crede és munkatársai (2007), valamint McShane és Von Glinow (2003) eredményei szerint a külső környezet elemei mérsékelt indirekt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, leginkább a munkával kapcsolatos és szervezeti okokra gyakorolt hatásukon keresztül. Byars és Rue (1997) pedig

arra mutatott rá, hogy a más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségek mérsékelt negatív korrelációban vannak a foglalkoztatottak elégedettségével.

A dolgozói elégedettség jelentős egyéni, szervezet-szintű és társadalmi következményekkel jár.

A tradicionális szemlélettel ellentétben, a modern kutatások szerint – többek között Spector (1997) és Levy (2003) eredményei alapján is – az elégedettség és a dolgozók egyéni teljesítménye között gyenge-mérsékelt pozitív kapcsolat van. Vecchio (2000), valamint Barling, Kelloway és Iverson (2003) pedig az elégedetlenség és a munkavállalók egészségügyi panaszai közötti mérsékelt kapcsolatra mutattak rá.

A dolgozók elégedettsége mérsékeltén csökkenti az ún. kilépési viselkedéseiket. Levy (2003) és Spector (2003) eredményei is azt támasztják alá, hogy az elégedettség mérsékelt negatív kapcsolatban van a dolgozók hiányzásaival. Levy (2003) és Koslowsky (2009) kutatásai pedig azt bizonyítják, hogy az elégedettség és a dolgozók késései között mérsékelt negatív korreláció áll fenn. Iverson és Curri van (2003), valamint Souza-Poza és Henneberger (2004) szerint az elégedettség és a fluktuáció, illetve a dolgozók kilépési szándéka közötti mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki. Spector (2003) és Levy (2003) meglátásai alapján a dolgozói elégedettség, valamint az egyéni és kollektív tiltakozó (destruktív) viselkedésformák között mérsékelt negatív kapcsolat van.

A munkavállalók elégedettsége pozitív hatással van a szervezet teljesítményét kedvezően befolyásoló folyamatokra. Porter et al (1974), valamint Spector (2003) kutatásai is nagyon jelentős pozitív korrelációra mutattak rá a dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között. A „szervezeti polgár” viselkedések megjelenését Spector (2003), valamint Nelson és Quick (2003) meglátásai szerint egyéb egyéni tényezők is befolyásolják, így az elégedettséggel csak mérsékelt pozitív kapcsolat mutatható ki. Vilares és Coelho (2003) mérsékelt pozitív kapcsolatot talált a fogyasztók elégedettsége és a velük közvetlen kapcsolatban levő dolgozók elégedettsége között. Harter, Schmidt és Hayes (2002) meta-analízise, valamint Schneider és munkatársai (2003) szerint is a dolgozói elégedettség és a szervezet teljesítménye között jelentős, pozitív kapcsolat áll fenn. Ez abból ered, hogy a dolgozók elégedettsége közvetlenül is jobb szervezeti szintű teljesítményt eredményez. Közvetve azonban, a többi szervezeti szintű következményre gyakorolt jótékony hatásán keresztül, jelentősen javítja a szervezet átfogó termelési-, piaci- és pénzügyi eredményeit.

Mivel a vállalatok teljesítménye a nemzetgazdaság állapotát határozza meg, így a dolgozók elégedettsége az egész társadalom szintjén is kulcsfontosságú kérdés kell, hogy legyen.

A fenti okok miatt, a vállalatoknak visszajelzést kell kapni dolgozóik munkával kapcsolatos attitűdjeiről, fontos megtudni, hogy mennyire elégedettek munkafeladataikkal és munkaadójukkal. Ez leggyakrabban dolgozói elégedettség felmérések segítségével történik. A foglalkoztatottak elégedettségéről kapott vállalati szintű adatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vezetők megfelelő változtatásokkal növeljék a dolgozók elégedettségét és ezáltal a vállalat sikerességét is.

A Mercer Human Resource Consulting nemzetközi tanácsadó ház egy speciális módszert dolgozott ki a dolgozói elégedettség nemzetközi követésére. A tanácsadó cég magyarországi irodája, a budapesti székhelyű Mercer Kft. 2004 óta végez országos szintű dolgozói elégedettség felméréseket ezen nemzetközi módszer alapján. Mivel a dolgozói elégedettség felmérés eredményei nem csak a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjét ismertetik, hanem rávilágítanak azokra a személyzetgazdálkodási területekre is, ahol változtatások szükségesek, a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés a magyarországi HRM helyzetéről is figyelemre méltó képet mutat.

1.2.Célkitűzések, megoldandó feladatok

Kutatásom *kérdésköre, problémája* a következőképpen fogalmazható meg: Milyen új emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat vetít előre a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak korábitól eltérő – az elégedettség kiváltó okai és következményei szerinti – feldolgozása a magyarországi dolgozók elégedettségének növelése céljából?

A kutatás *alapvető célja*, hogy a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak alaposabb, tudományos igényű feldolgozása által, olyan összefüggésekre mutasson rá, amelyek segítségével jelentősen hozzájárulhat a dolgozók elégedettségének növelését elősegítő tényezők alaposabb megismeréséhez, és ezen keresztül a kutatásban részt vevő szervezetek HRM tevékenységének támogatásához.

Az alapvető cél elérése érdekében a következő *részcélokat* fogalmazom meg: A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” felmérésének eredményei alapján meghatározni a magyarországi, teljesen vagy részben külföldi

tulajdonban levő, kis és közepes méretű termelő vállalatokban dolgozók elégedettségének következő aspektusait:

- a dolgozók globális és parciális elégedettségének mértékét;
- a dolgozók globális elégedettsége és az elégedettséget kiváltó okok, illetve következmények közötti korreláció mértékét és irányát;
- a dolgozók elégedettségének sajátosságait;
- a dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb tényezőket;
- a dolgozók elégedettségét növelő HRM lépéseket, feladatokat.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertációban a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérésének módszertani elemzését és adatainak másodlagos feldolgozását végeztem el.

A vizsgálatom alapadatait tehát a Mercer Kft. 2006-os magyarországi elégedettség felmérésének eredményei képezik, melyben 20 szervezet 1518 munkatársa vett részt. A speciális módszertan alapján végzett benchmark-felmérés során az adatgyűjtést és az elsődleges adatfeldolgozást a Mercer Kft. munkatársai végezték 2006 július-október folyamán. A 102 kérdést tartalmazó kérdőív a dolgozók attitűdjeit ötfokozatú Likert-skálák segítségével méri. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés mintavételi eljárása alapján megállapítható, hogy a kapott adatok leginkább az ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók attitűdjeit tükrözik.

Az értekezésben a dolgozói elégedettség alatt a dolgozók globális, munkájukkal és munkahelyükkel kapcsolatos átfogó elégedettségét értem. A vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése után a következő **hipotéziseket** fogalmazom meg a *magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók* elégedettségével kapcsolatban:

H1: *A dolgozók elégedettsége és a munkaadó szervezet általános vezetési gyakorlata, valamint az elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusa között is határozott ($r \geq 0,5$) összefüggés van.*

A szakirodalmi források alapján feltételezem, hogy a „Dolgozó magyarok 2006” felmérésben részt vett dolgozók elégedettségét is jelentősen növeli a participatív és dolgozó-központú általános vezetési gyakorlat, valamint felettesük korrekt magatartása, nyílt kommunikációja.

H2: *A munkavállalók elégedettsége és a munkájuk jellege, valamint elégedettségük és karrier-fejlesztési lehetőségeik között is jelentős ($r \geq 0,5$) kapcsolat mutatkozik.*

Feltételezem, hogy a kutatásban részt vett dolgozók elégedettsége és az érdekes, kihívást jelentő, önálló feladatokkal jellemezhető munka, valamint szakmai fejlődést és karrier-fejlesztést lehetővé tevő előléptetési gyakorlat között jelentős korreláció mutatható ki.

H3: *A női és férfi dolgozók elégedettsége között nem mutatható ki szignifikáns különbség.*

A demokratikus társadalmakban az esélyegyenlőség alapvető jelentőségű, a nők és a férfiak közötti különbségek megszüntetése egyre fontosabb szerepet kap osztársadalmi szinten és a munka világában is. Mivel hazánkban mindkét vonatkozásban születtek pozitív eredmények, fontos vizsgálni a nők és a férfiak elégedettségének alakulását. Feltételezem, hogy a vizsgált női és férfi munkavállalók elégedettsége között nincs statisztikailag jelentős különbség.

H4: *A dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős ($r \geq 0,7$) a kapcsolat.*

Egy olyan időszakban, amikor a vállalatok versenyelőnyének kritikus tényezőjévé az elkötelezett emberi tényező válik, célszerű megismerni az elégedettség és az egyéni-, csoportos-, és szervezeti szintű teljesítményt, valamint a munkaerő stabilitását is jótékonyan befolyásoló szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolatot. Feltételezem, hogy a „Dolgozó magyarok 2006” felmérésben részt vett dolgozókra is érvényes az egységes szakirodalmi megállapítás, vagyis elégedettségük és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős korreláció van.

H5: *A munkavállalók elégedett és elégedetlen csoportjai leginkább a következő változók (parciális elégedettségek) alapján különülnek el egymástól: elégedettség a vezetési stílussal, a karrier-fejlesztési lehetőségekkel, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval, a munkatársakkal és a munka jellegével.*

A rendelkezésre álló szakirodalom áttekintése alapján feltételezem, hogy a mintát alkotó dolgozók elégedettségére a következő tényezők vannak jelentős hatással: a vezetési stílus, az elérhető karrier-fejlesztési lehetőségek, a felkínált javadalmazási rendszer, a szervezet kommunikációs gyakorlata, a munkatársak közötti interperszonális kapcsolatok és a munka jellege.

A hipotézisek ellenőrzése érdekében, munkám későbbi szakaszaiban nem követtem a Mercer Kft. módszertanát, hanem az adatok másodlagos elemzése során, az irodalom-feldolgozás alapján megállapított tényező-csoportosítást használtam. A dolgozói elégedettség kiváltó okait négy csoportba: a munkával kapcsolatos, a szervezeti-, az egyéni és a külső kiváltó okok csoportjába soroltam. A következményeket pedig egyéni és szervezeti szintű következményekre bontottam.

A kialakított kérdés-csoportok belső konzisztencia megbízhatóságát Cronbach-alfa mutatószámmal ellenőriztem. Az országos szintű felmérés adatai alapján megállapításra került a dolgozók parciális elégedettsége. Kimutattam az egyes kiváltó okok és a globális elégedettség közötti korreláció mértékét is, a Spearman-féle korrelációs együtthatót határozva meg. A dolgozók demográfiai jellemzőinek az elégedettségre gyakorolt hatását varianciaelemzéssel állapítottam meg.

Ezután a részletesebb elemzés során a többváltozós statisztikai módszerek közül a regresszió-számítást alkalmaztam, majd diszkriminanciaelemzéssel választottam ki azokat a tényezőket, amelyek szignifikánsan megkülönböztetik a dolgozók elégedett és elégedetlen csoportjait. A diszkriminanciaelemzés előtt a felmérés kérdőívében szereplő kérdéseket átkódoltam, oly módon, hogy a magasabb értékek jelezzék a dolgozók nagyobb fokú elégedettségét. A kapott válaszok eloszlásának normalizálása érdekében egyes kérdéseket és a globális elégedettséget mutató kérdést is dichotómmá tettem, míg másoknál az ötfokozatú Likert-skálát négyfokozatúvá alakítottam.

A kapott eredmények alapján könnyen elkülöníthetők azok a kiváltó okok, amelyek leginkább meghatározzák a magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók elégedettségét. Az elégedettség szempontjából fontos tényezőkkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok elemzése pedig rámutat az elégedettség problémás területeire. Ezen ismeretek birtokában határozhatók meg azok a lépések, HRM akciók, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak a hazai dolgozók elégedettségének javításához.

3. EREDMÉNYEK

3.1. A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” elégedettség-felmérés kérdőívének és a vizsgálat lebonyolításának módszertani elemzése

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés formai elemzése alapján megállapítható, hogy a kérdőív megfelel a kérdőívkészítés követelményeinek. A kérdőív, s a benne használt ötfokozatú Likert-skála szerinti válaszok megbízhatónak tekinthetők, a kérdőív 102 kérdésére számított Cronbach-alfa mutatószámmal kimutatott belső konzisztencia megbízhatóság értéke $\alpha=0,98$. Meggondolás tárgyát képezheti a kérdések tölcser-technika alapú, illetve az egyes témakörökre fókuszáló átcsoportosítása.

A Mercer-kérdőív tartalmi elemzése rámutat a mérőeszköz azon sajátosságára, hogy a munkavégzés egyes aspektusaira vonatkozó attitűdök vizsgálata mellett, a dolgozók két parciális (a munkával és a juttatásokkal kapcsolatos) elégedettségét, valamint a globális elégedettségüket is méri. A kérdőívben viszonylag egyenlőtlenül szerepelnek a dolgozói elégedettség egyes kiváltó okaira vonatkozó kérdések, a legnagyobb hangsúly a szervezeti kiváltó okokon van, azon belül is a vezetési stílussal foglalkozik a legtöbb kérdés. Az egyéni tényezőket csak néhány kérdés keretében vizsgálják, míg az elégedettség külső környezeti kiváltó okaira egy kérdés sem vonatkozik. A Mercer-kérdőív nem fedi le a következmények teljes körét sem, nem tartalmaz az egyéni teljesítménnyel és jólléttel, valamint hiányzásokkal, késésekkel, célszerűtlen viselkedésekkel kapcsolatos kérdéseket. Mivel a kérdőív-kitöltésben járatlan dolgozóknak a 102 kérdésből álló, hosszú és bonyolultnak tűnő kérdőív könnyen a kedvét szegheti, ezért véleményem szerint megfontolandó lenne a vizsgált itemek számának szűkítése.

A felmérés lebonyolítása megfelel a tudományos szempontoknak, biztosított a válaszadók anonimitása. A jövőben azonban a válaszadók bizalmának erősítése végett, ajánlatos lenne a felmérést végző szervezet munkatársának aktívan jelen lenni a szervezet-szintű kérdőív-kitöltések során.

3.2. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés főbb eredményeinek ismertetése

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés mintavételi eljárása alapján megállapítom, hogy a kapott adatok a magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes vállalatokban dolgozók attitűdjeit reprezentálják.

A Mercer-módszertan szerinti elemzéssel kapcsolatban röviden csak azt emelem ki, hogy a megkérdezettek legpozitívabban a minőségre való törekvéstről, a vezetési gyakorlatról és a munkakörülményekről nyilatkoztak. A válaszadók egészében véve elégedettnek és elkötelezettnek tekinthetők.

3.3. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés eredményeinek másodlagos elemzése

A felmérés eredményeinek másodlagos elemzése során a dolgozói elégedettség egyes kiváltó okaira vonatkozó elégedettséget, valamint a kiváltó okok és globális elégedettség közötti Spearman-féle korrelációs együtthatót határoztam meg. A megkérdezettek parciális elégedettségére vonatkozó adatokat az. 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: *A megkérdezettek parciális elégedettsége*

	Kiváltó ok	Spearman-együttható	Elégedett dolgozók aránya/a dolgozók közérzetére ható tényezők
1. Munkával kapcsolatos kiváltó okok			
1.	Munka jellege	r=0,564	68,5%
2.	Munka mennyisége:		
	- nem megfelelő munkamennyiség	r=-0,364	17,4%-nál nem megfelelő a munkamennyiség
	- nem elegendő alkalmazott	r=-0,356	38,7%-nál az osztályon nincs elég alkalmazott
	- heti munkaórák száma	r=0,009	97,8% 36 óránál többet dolgozik
3.	Munkaadónál töltött idő hossza	r=0,037	54,6% négy évnél hosszabb ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén
4.	Munkahely pozíciója	Külön csoportot képeznek a vezetők és a beosztottak. A vezetők 78,3%-a, míg a beosztottak 64,8%-a elégedett	
2. Szervezeti kiváltó okok			
1.	Vezetési stílus:		
	- általános vezetési gyakorlat	r=0,705	46,4 %
	- a közvetlen felettes viselkedése	r=0,633	52,2 %
2.	Munka-család konfliktus	r=-0,420	A válaszadók 22,3%-a érez konfliktust a munkája és a családja között
3.	Javadalmazás:		
	- fizetés nagysága	r=0,588	26%
	- javadalmazás igazságossága	r=0,638	29,6%
	- teljesítményértékelés	r=0,571	40,3%
	- juttatások	r=0,387	30,5%
	- ösztönző bérrendszer	r=0,465	A válaszadók 51,1%-a részesül ösztönzőkben, 49,9%-uk elégedett
	- javadalmazás - összesítve	r=0,674	31,4%

4.	Rugalmas munkavégzés	r=0,391	24,96%
5.	Munkakörülmények:		
	- rossz munkakörülmények	r=-0,447	<i>A válaszadók 17,5%-át hátráltatja a munkakörnyezete</i>
	- rossz eszköz-ellátottság	r=-0,457	<i>A válaszadók 13,6%-ának nincs megfelelő munkaeszköze</i>
6.	Szervezet nagysága	r=-0,165	<i>A válaszadók 76,5%-a 500 főnél kisebb cégben dolgozik</i>
7.	Munkatársi kapcsolatok, csoportmunka	r=0,575	51,9%
8.	Szervezeti kommunikáció	r=0,618	37,4 8%
9.	Karrierfejlesztés	r=0,682	40,9%
10.	Munkahely biztonsága	r=0,502	66,4%
3. Egyéni kiváltó okok			
1.	Személyiség – belülről irányítottság	r=0,211	<i>A válaszadók 71,6%-a belülről irányított, s közülük 73,2% elégedett</i>
2.	Demográfiai jellemzők:		
	- nem		<i>A férfiak és nők elégedettsége hasonló, nem alkotnak külön csoportot. A férfiak 68,3%-a, míg a nők 68,9%-a elégedett.</i>
	- életkor	r=-0,044	<i>A válaszadók 92,7% 55 évnél fiatalabb</i>
3.	Munka-egyén összhang	r=0,534	<i>A válaszadók 54,4%-a szerint munkája megfelel a képességeinek</i>

Forrás: saját szerkesztés

A kapott adatok alapján a következő megállapításokat fogalmaztam meg:

- A dolgozók elégedettsége és a vezetési stílus, azon belül is a szervezet általános vezetési gyakorlata között, nagyon erős pozitív kapcsolat van. A vezetői pozíció betöltése is nagyon jelentős kapcsolatban van e dolgozói attitűddel, mert a vezetők szignifikánsan elégedettebbek, mint beosztottaik.
- A dolgozói elégedettség és a következő kiváltó okok között van jelentős pozitív kapcsolat: a karrier-fejlesztési lehetőségek, a javadalmazási rendszer egésze, a javadalmazás igazságossága, a közvetlen felettes vezetési stílusa és a szervezeti kommunikációs gyakorlat. Ezenkívül a fizetés nagysága, a munkatársi kapcsolatok, a teljesítményértékelés, a munka-egyén összhang és a munkahely biztonsága, valamint az elégedettség között $r=0,5$ -nél nagyobb korrelációs együtthatóval jellemezhető összefüggés van.
- A magyarországi viszonyok között az ösztönző bérrendszer, a rugalmas munkavégzés lehetősége és a juttatások mérsékelt pozitív kapcsolatban vannak a dolgozók elégedettségével.
- A dolgozók személyiségjegyei, munkaviszonyuk hossza, vagy a heti munkaóráik és elégedettségük között gyenge pozitív kapcsolat figyelhető meg.

- A nem megfelelő munkaeszköz-ellátottság, a kedvezőtlen munkakörülmények, a munka és a család közötti konfliktus, a nem megfelelő munkamennyiség és a munka elvégzéséhez nem elégséges alkalmazott, valamint a dolgozók elégedettsége között azonban mérsékelt negatív kapcsolat fedezhető fel.
- A dolgozók életkora és elégedettsége, valamint a munkaszervezet nagysága és az alkalmazottak elégedettsége között gyenge negatív kapcsolat van. A megkérdezettek neme sem hat ki az elégedettség alakulására, hiszen a férfiak és a nők hasonló mértékben elégedettek munkájukkal.

A dolgozói elégedettség kiváltó okait bemutató szakirodalmi áttekintésben közölt megállapításokkal szemben a magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban dolgozók elégedettségére a következő *sajátosságok* jellemzők:

- A *javadalmazási rendszer* a vártnál szorosabb összefüggésben van a dolgozók elégedettségével. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a szakirodalom feldolgozás során bemutatott kutatások többségét a fejlett piacgazdaságokban végezték, ahol az átlagfizetés biztosítja a dolgozók megélhetését. Ez sajnos a 2006-os magyarországi helyzettel kapcsolatban nem mondható el, a dolgozók nagy részének bére nem fedezte egzisztenciális szükségleteiket sem. Így érthető, hogy a javadalmazás jelentősége miért oly nagy, s hogyan alakult ki a fizetés nagysága és az elégedettség közötti jelentős, $r=0,588$ Spearman-féle együtthatóval jellemezhető kapcsolat.
- A *munkatársak és a csoportmunka*, valamint a dolgozók elégedettsége között a magyar nemzeti kultúra sajátosságait, egyén-központúságát figyelembe véve a feltételezettnél szorosabb kapcsolat mutatható ki. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a munkahelyi környezet sokkal közvetlenebb hatást gyakorol a dolgozókra, mint a társadalom egésze.
- A *dolgozók személyiségjegyei* és elégedettségük között a vártnál kisebb összefüggés van. A magyar dolgozók belülről irányítottsága alig növeli elégedettségüket. A meglepő eredmény a felmérés korlátaival magyarázható, hiszen nem állt rendelkezésünkre a dolgozók személyiségjegyeit elemző részletes pszichológiai jelentés.
- A hazai dolgozók esetében a *demográfiai tényezők* és a dolgozók elégedettsége közötti elméleti összefüggések sem igazolódtak be. A nők és a férfiak ugyanis nem különülnek el elégedettségük szempontjából. Az életkor és az elégedettség között általában U alakú összefüggés várható, a hazai dolgozók között azonban ez nem figyelhető meg, hiszen a kérdőívet kitöltő legfiatalabb dolgozók voltak legkevésbé megelégedve munkájukkal. Az azonban elmondható, hogy a legidősebb dolgozók a legelégedettebbek.

munkájukkal, míg a 45-54 év közötti dolgozók képezik a 25 és 65 életév közötti alkalmazottak legkevésbé elégedett csoportját.

- Érdekes, hogy a *munka-egyen összhang* a vártnál szorosabb kapcsolatban van a dolgozók elégedettségével. Az önmegvalósításra törekvő dolgozóknak fontos, hogy munkájuk személyiségjegyeiknek, képességeiknek és érdeklődési körüknek megfelelő legyen. Ezen adat ismeretében várható, hogy a dolgozók tudatosabb pályaorientációs és karrier-fejlesztési döntéseket hoznak.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés konkrét adatainak ismeretében meghatároztam azon HR tevékenységeket is, amelyek a dolgozók elégedettsége szempontjából fontosak. A vizsgált munkaadók többségénél azonban a következő, a dolgozók számára fontos területeken ***kedvezőtlen HR gyakorlat*** áll fenn:

- A válaszadók csupán egynegyede elégedett a *rugalmas munkavégzéssel* kapcsolatos szervezeti gyakorlattal. A munkaadók tehát még nem fordítanak elég figyelmet az alternatív munkavégzési programokra.
- A dolgozók csupán 26%-a elégedett fizetése nagyságával, kevesebb, mint 30%-uk tartja a munkaadó javadalmazási rendszerét igazságosnak, s ugyanennyien elégedettek a juttatásokkal is. A teljesítményértékelésről is csak a válaszadók 40%-a nyilatkozott pozitívan. Így összességében, a dolgozók kevesebb, mint egyharmada elégedett a munkaadójánál alkalmazott *javadalmazási rendszerrel*. Ennek ismeretében a kompenzációs rendszer mihamarabbi felülvizsgálata szükséges.
- Mivel a válaszadók kevesebb, mint 40%-a véli megfelelőnek a *tájékozottságát*, vélemény-nyilvánítási szabadságát, a munkaadóknak mihamarabb lépéseket kell tenni a formális kommunikáció javítására.
- A dolgozók csupán 41%-a elégedett *karrier-fejlesztési lehetőségeivel*. Annak érdekében, hogy a dolgozók hosszú távon is lojálisak maradjanak munkaadójukhoz, a szervezeteknek lépéseket kell tenni munkavállalóik karrier-céljai elérését segítő HR újítások terén.
- A szervezetben alkalmazott *általános vezetési gyakorlat* áll a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével, azonban a hazai dolgozók csak kevesebb mint fele tekinthető elégedettnek. Ezért nagyon fontos, hogy a felsővezetők mihamarabb dolgozó-központú, participációs szervezeti kultúrát alakítsanak ki.
- A *közvetlen felettesük vezetési stílusával* a dolgozók alig több mint fele (52%) elégedett. Ezért a felső vezetésnek és a szervezetek HR osztályainak külön gondot kell fordítani a vezetők képzésére, hogy azok a dolgozók elégedettségét növelő módon irányítsák beosztottaikat.

- A munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatokkal és csoportmunkával is csupán a dolgozók 52%-a elégedett. A szervezeteknek tehát a jövőben a csoportmunkát elősegítő és jutalmazó gyakorlatot kell kialakítani.

A dolgozók elégedettsége és az elégedettség vizsgált következményei közötti kapcsolatot jelző adatokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: A válaszadók elégedettsége és az egyes következmények közötti kapcsolat

Szám	Következmény	Spearman-együttható	Válaszadók attitűdje
1.	Fluktuáció – kilépési szándék	$r=-0,458$	11% gondolkodik kilépésen
2.	Szervezeti elkötelezettség	$r=0,723$	61,7% elkötelezett
3.	Szervezeti polgár viselkedés	$r=0,454$	82,5% viselkedik így
4.	Szervezeti teljesítmény	$r=0,560$	69,4% véli, hogy szervezete hatékony

Forrás: saját szerkesztés

Az adatokat összegezve elmondhatjuk, hogy e hazai munkavállalói szegmens elégedettsége és szervezeti elkötelezettsége között nagyon erős pozitív kapcsolat, míg a szervezeti teljesítménynél jelentős pozitív, a szervezeti polgár viselkedés tekintetében pedig mérsékelt pozitív kapcsolat van. A fluktuáció és az elégedettség között azonban mérsékelt negatív korreláció áll fenn. A dolgozók globális elégedettsége, és az elégedettség vizsgált következményei közötti kapcsolatra vonatkozó adatok megfelelnek a szakirodalmi elemzés alapján feltételezett állapotnak. Az egyes következményekre vonatkozó adatok egybehangzóak a globális elégedettségi adatokkal, hiszen a dolgozók többségének elégedettségére utalnak.

3.4. Az elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők meghatározása

A dolgozói elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők megállapításához sokváltozós matematikai statisztikai modellt használtam, a diszkriminanciaelemzés módszerét alkalmaztam. E módszer célja ugyanis, hogy egy megadott változóhalmazból kiválassza azon változók részhalmazát, amely bizonyos megadott csoportokat a lehető legjobban elkülönít egymástól.

A diszkriminanciaelemzés során, az elégedettségre ható kiváltó okokat (független változókat) először tényező-csoportonként vizsgáltam. A munkával kapcsolatos, valamint a szervezeti- és az egyéni kiváltó okok kategóriáiból

diszkriminanciaelemzés módszerével választottam ki az $r=0,5$ -nél nagyobb Pearson-féle korrelációs együtthatóval rendelkező változókat. A kiválasztást regresszió-számítással ellenőriztem. Valamennyi korreláció szignifikáns volt ($p<0,001$), de mivel az $r=0,5$ -nél nagyobb korrelációs együtthatóval rendelkező változók vannak jelentős hatással a dolgozói elégedettség alakulására, így megállapíthatjuk, hogy a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés 108 független változója közül 26 tényező szignifikánsan megkülönbözteti egymástól az elégedett és az elégedetlen dolgozók csoportjait. A dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb tényezők alapján a számítógépes program az esetek 85,7%-át tudta helyesen kategorizálni. Az elégedettek esetében a helyesen csoportosított esetek aránya 91,9%, míg az elégedetlenek esetében az arány 72,9%.

A kapott eredmények alapján könnyen megállapíthatjuk a magyarországi, ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban dolgozók elégedettségének fő kiváltó okait. Ezek pedig a *vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és munka összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársak*. Pontosabban:

- A **vezetési stíluson** belül az *általános vezetési gyakorlat* van a legnagyobb hatással a dolgozók elégedettségére, mégpedig ha a dolgozó percepciója szerint a vállalat egészét jól irányítják, jó a kapcsolat a vezetők és a dolgozók között, a vezetők dolgozó-központúak, participatív stílust követnek, magatartásuk és a javadalmazási rendszer összhangban van a szervezeti értékekkel, valamint hatékonyan jelölik ki a célokat, feladatokat. A *közvetlen felettes viselkedését* illetően a dolgozók azt értékelik, ha szervezeti egységüket jól irányítják, ha a felettesük megfelelő tájékoztatást tud adni a javadalmazással kapcsolatos kérdéseikre, és korrekt módon viselkedik velük.
- A **karrier-fejlesztési lehetőségek** a második legfontosabb tényező a dolgozók elégedettségének alakulásában. Fontos, hogy a szervezet minden tekintetben fejlessze dolgozóit és azok ott meg tudják valósítani hosszú távú karrier-céljaikat, valamint lehetőségük legyen a folyamatos szakmai fejlődésre. Az elégedettséget az is jelentősen befolyásolja, hogy a dolgozók szerint a szervezet meg tudja-e tartani a legtehetségesebb dolgozóit, s minden dolgozó megfelelő segítséget kap-e karrierje tervezéséhez.
- A **munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok** az *egyén-munka összhangon* keresztül jelennek meg. A dolgozók elégedettsége attól is függ, hogy jelenlegi munkájuk lehetőséget biztosít-e képességeik fejlesztésére.

- A **javadalmazással** kapcsolatos tényezők közül a dolgozók a kompenzációs rendszer *igazságosságát* tartják a legfontosabbnak. Elégedettségüket az határozza meg leginkább, hogy a bérezés arányban áll-e a teljesítménnyel. Csak ezután következik a fontossági sorban a *fizetés nagysága*, de itt is azon van a hangsúly, hogy a teljesítményüknek megfelelő javadalmazásban részesüljenek. A *juttatások* közül pedig a nyugdíjas évekre való felkészülést elősegítő programokat értékeli a leginkább.
- A **szervezeti kommunikáció** tényezővel kapcsolatos adatok alapján a dolgozók akkor elégedettek, ha véleményük szerint a vezetők nyíltan kommunikálnak a beosztottaikkal.
- A **munkatársak közötti interperszonális viszonyok és a csoportmunka** hat még ki jelentősen a dolgozók elégedettségére. A magyar munkavállalók elégedettsége szempontjából az a fontos, hogy a munkahelyükön elismerjék a csapatmunkát és együttműködést.

A dolgozók elégedtségének növelését célzó HR akcióknak tehát a fent ismertetett területekre kell fókuszálni.

3.5. A kutatási hipotézisek verifikálása

Az elvégzett vizsgálatok alapján a korábban megfogalmazott kutatási hipotézisek teljesülését a következőképpen értékelem:

Hipotézis 1. (H1):

A dolgozók elégedettsége és a munkaadó szervezet általános vezetési gyakorlata, valamint az elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusa között is határozott ($r \geq 0,5$) összefüggés van.

Státus: Igazolt hipotézis.

Megjegyzés: a felmérésben részt vett dolgozók elégedettsége és az általános vezetési gyakorlat között nagyon erős ($r=0,705$), míg az elégedettség és a közvetlen felettes viselkedése között jelentős ($r=0,633$) kapcsolat van.

Hipotézis 2. (H2):

A munkavállalók elégedettsége és a munkájuk jellege, valamint elégedettségük és karrier-fejlesztési lehetőségeik között is jelentős ($r \geq 0,5$) kapcsolat mutatkozik.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 3. (H3):

A női és férfi dolgozók elégedettsége között nem mutatható ki szignifikáns különbség.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 4. (H4):

A dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős ($r \geq 0,7$) a kapcsolat.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 5. (H5):

A munkavállalók elégedett és elégedetlen csoportjai leginkább a következő változók (parciális elégedettségek) alapján különülnek el egymástól: elégedettség a vezetési stílussal, a karrier-fejlesztési lehetőségekkel, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval, a munkatársakkal és a munka jellegével.

Státus: Részben igazolt hipotézis.

Megjegyzés: a vizsgált dolgozói csoport elégedettségét leginkább a következő tényezők határozzák meg: a vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és munkája közötti összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársi kapcsolatok. A munka jellege tehát nem önállóan, hanem a munka-egyén összhangon keresztül határozza meg a dolgozók elégedettségét.

3.6. Új és újszerű tudományos eredmények

Vizsgálataim alapján a következő új és újszerű eredményeket fogalmazom meg:

1. A szakirodalom áttekintése után *a dolgozói elégedettség kiváltó okait és következményeit újszerűen csoportosítottam.*

A dolgozói elégedettség kiváltó okait négy csoportba: a munkával kapcsolatos, a szervezeti, az egyéni és a külső környezeti tényezők csoportjába soroltam. A dolgozói elégedettség következményeit pedig egyéni és szervezeti szintű következményekre osztottam fel.

2. A szakirodalom áttekintése és a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés eredményeinek elemzése alapján *meghatároztam a magyarországi, ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban *dolgozók elégedtségének sajátosságait:**

- A javadalmazási rendszer a vártnál szorosabb (jelentős) kapcsolatban van a dolgozók elégedettségével.
- A munkatársak és a csoportmunka, valamint a dolgozók elégedettsége között is a feltételezettnél szorosabb (jelentős) kapcsolat áll fenn.
- A munka-egyén összhang a vártnál szorosabb (jelentős) kapcsolatban van a dolgozók elégedettségével.
- A dolgozók demográfiai jellemzői és elégedettségük között egyáltalán nincs, vagy csak gyenge kapcsolat mutatható ki.

A magyar munkavállalók elégedettségének sajátosságai alapján közvetve bebizonyítottam, hogy elégedettségüket a külső környezeti kiváltó okok is jelentősen befolyásolják.

3. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak másodelemzése során, ***rámutatam a magyarországi dolgozók elégedettségét leginkább meghatározó tényezőkre.***

Diszkriminanciaelemzés módszerével határoztam meg az elégedett és elégedetlen dolgozói csoportokat elkülönítő tényezőket. Ezek a következők: a vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és a munka közötti összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársi kapcsolatok.

A vezetési stíluson belül az általános vezetési gyakorlat van a legnagyobb hatással a dolgozók elégedettségére. Ezen belül meghatározó szerepe annak van, hogy a dolgozók percepciója szerint a vállalat egészét jól irányítják-e, milyen a kapcsolat a vezetők és beosztottaik között. A közvetlen felettes viselkedésénél a munkavállalók szerint az a döntő, ha szervezeti egységüket jól irányítják és a főnökük korrekt módon viselkedik velük. A karrierfejlesztés szempontjából az fontos, hogy a szervezet minden tekintetben fejlessze dolgozóit és azok ott meg tudják valósítani hosszú távú karrier-céljaikat. A munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok az egyén-munka összhangon keresztül jelennek meg. A munkavállalók elégedettsége ugyanis jelentős mértékben függ attól, hogy jelenlegi munkájuk lehetőségét biztosít-e képességeik kiaknázására és fejlesztésére. A javadalmazással kapcsolatban a kompenzációs rendszer igazságossága a legfontosabb. A szervezeti kommunikáció terén a vezetőknek a beosztottaikkal folytatott nyílt kommunikációja, míg a munkatársak tényezőcsoport tekintetében a dolgozók megítélése szerint az a döntő, hogy a munkaadó elismerje és díjazza a csapatmunkát és együttműködést.

4. A magyarországi dolgozók elégedettségi szintjére vonatkozó adatok alapján ***meghatároztam a hazai HRM gyakorlat problémás területeit.***

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérésben részt vett munkavállalók a következő, elégedettségük szempontjából fontos területekkel kapcsolatban számoltak be számukra kedvezőtlen állapotokról: a *rugalmas munkavégzés*

lehetősége, a *javadalmazási rendszer* elemei, a munkaadó *szervezet kommunikációs gyakorlata* és az általa biztosított *karrier-fejlesztési lehetőségek*, a szervezetben alkalmazott *vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes vezetési stílusa*, valamint a *munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatok* és a *csoporthmunka* jutalmazása. E területek tehát a hazai kis és közepes nagyságú, részben vagy teljesen külföldi tulajdonban levő termelővállalatok HRM gyakorlatának problémás, a dolgozók igényeit figyelmen kívül hagyó területei.

5. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés lebonyolításának és adatainak ismeretében ***a dolgozói elégedettség felmérésekre vonatkozó módszertani tanulságokat fogalmaztam meg.***

- Egy jövőbeni magyarországi dolgozói elégedettség felmérés során érdemes lenne *a mintába bekapcsolni a nagyvállalatokat is*, az ott dolgozók elégedettségének megismerése ugyanis értékes információkkal szolgálhatna a hazai emberierőforrás-gazdálkodási szakembereknek.
- A dolgozói elégedettség felmérések kérdőívének szerkesztése során célszerű gondot fordítani a *vizsgált témák számának meghatározására*. A túl hosszú kérdőív ugyanis könnyen kedvét szegheti a tapasztalatlan kérdőív-kitöltőknek. Érdemes *az egyes kiváltó okokat* (munkával kapcsolatos, szervezeti, egyéni és külső tényezők) *elemző kérdéseket egyenletesen elosztani*. Bizonyos tényezőkre vonatkozó kérdések túldimenzionálása, míg más tényezők kihagyása esetén ugyanis értékes információk maradhatnak ki a felmérésből.
- Egy jövőbeni dolgozói elégedettség felmérés során *figyelmet kell fordítani az elégedettség külső környezeti kiváltó okaira is*. Bizonyítást nyert ugyanis, hogy a gazdasági-, technológiai- és kulturális környezet is kihat a magyarországi dolgozók elégedettségének alakulására.
- A hazai dolgozói elégedettségi felmérések során érdemes *külön hangsúlyt helyezni a dolgozók elégedettségét leginkább meghatározó kiváltó okokra*. A vezetési stílussal, a karrierfejlesztéssel, az egyén-munka összhanggal, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval, valamint a munkatársi kapcsolatokkal való parciális elégedettség ugyanis szignifikánsan meghatározza a munkavállalók globális elégedettségét.
- A dolgozói elégedettségi *felmérések eredményeinek feldolgozása során érdemes tudományos igényességgel eljárni*. Az adatok alapos, adekvát statisztikai módszerekkel történő, szervezet-szintű feldolgozása után várhatók ugyanis olyan eredmények, melyek alapján a dolgozók elégedettségét hathatósan növelő HRM döntések hozhatók.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

4.1. Következtetések

A dolgozói elégedettség kialakulásának tanulmányozása alapján megállapítom, hogy a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdje egyéni, munkával kapcsolatos, szervezeti és külső környezeti tényezők hatása alapján alakul ki. Mértéke több egyéni és szervezeti szintű következményen keresztül befolyásolja az egyéni, szervezeti és osztályszociális jóllétet. A dolgozói elégedettség mérése igen komplex feladat, hiszen az elégedettség tudomány-módszertani szempontból egy látens konstrukció, aminek meghatározása csak indirekt módon, más jelenségek tanulmányozása által lehetséges. A dolgozók globális és parciális elégedettségének mérése leginkább kérdőíves módszerrel, attitűd-skálák alkalmazásával történik.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak tudományos igényű elemzése alapján bebizonyítottam, hogy a magyarországi kis és közepes nagyságú, részben vagy teljesen külföldi tulajdonban levő termelő vállalatokban dolgozók elégedettségét leginkább a szervezeti szintű kiváltó okok határozzák meg, azon belül is a vezetési stílus, a karrier-lehetőségek, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció, a munkatársak közötti kapcsolatok, valamint a csoportmunka szerepe jelentős. A munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok nem önállóan, hanem a munka-egyén összhangon keresztül határozzák meg az elégedettséget. A külső környezeti kiváltó okok is befolyásolják a hazai dolgozók elégedettségét. Az elégedettség lehetséges következményei közül a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolat a legszorosabb.

Az empirikus felmérés eredményeinek elemzése alapján rámutattam a dolgozók elégedettsége szempontjából kedvező és problémás területekre. A dolgozók túlnyomó többsége elégedett munkakörnyezetével és munkafeltételeivel, nem érez konfliktust munkája és családja között, valamint munkája jellegét és munkahelye biztonságát is elfogadhatónak tartja. A dolgozók valamivel több mint fele elégedett közvetlen felettese vezetési stílusával és a munkatársakkal kialakított viszonyal, valamint a csoportos munkavégzés lehetőségével és elismerésével.

A dolgozók túlnyomó többsége azonban elégedetlen a munkaszervezet által biztosított rugalmas munkavégzési lehetőségekkel, a fizetés nagyságával, a javadalmazási rendszer igazságosságával és a béren felüli juttatások kínálatával, valamint a szervezeti kommunikáció gyakorlatával. A munkavállalók kevesebb mint fele elégedett a teljesítményértékelési rendszerrel, a munkaadó által nyújtott karrier-fejlesztési lehetőségekkel, valamint a szervezetben uralkodó általános vezetési gyakorlattal.

A felmérés adatainak elemzése alapján rámutattam a vizsgált munkavállalói csoport elégedettségének sajátosságaira, vagyis arra, hogy a dolgozók elégedettsége és a javadalmazási rendszer, a munkatársi kapcsolatok és a csoportmunka, valamint a munka-egyén összhang között a vártnál szorosabb, míg az elégedettség és a demográfiai jellemzők között a szakirodalmi áttekintés alapján feltételezett korrelációnál gyengébb kapcsolat áll fenn.

A dolgozók elégedettségének előfeltétele a humanizált és az egzisztenciális szükségleteik kielégítésének optimális mértéke. A HRM szakemberek felelőssége a dolgozók igényeit figyelembe vevő, rendszer-szintű HRM megoldások kidolgozása, valamint a vonalbeli vezetők felkészítése az alkalmazottaik igényeit figyelembe vevő vezetői stílus kialakítására. Az elégedettség és a hatékonyság egyidejű biztosítása érdekében az emberierőforrás-gazdálkodási vezetőknek a csúcsvezetés stratégiai partnerévé kell válni. Csak így lehetséges a szervezet munkaerő-potenciálját is figyelembe vevő ügyviteli stratégia és célrendszer kialakítása, s a szervezet teljesítményét és a dolgozók elégedettségét egyidejűleg szavatoló HRM stratégia kidolgozása és ezen alapuló operatív vezetés biztosítása.

4.2. Javaslatok

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak másodlagos feldolgozása után, a disszertáció eredményeinek ismeretében a felmérésben részt vett dolgozók elégedettségét növelő HRM lépésekre vonatkozó javaslatokat és a jelenlegi kutatás korlátait felszámoló új vizsgálati irányokat fogalmazok meg.

Annak érdekében, hogy a magyarországi kis és közepes nagyságú termelő vállalatokban dolgozók elégedettsége szempontjából problémás HRM területek kiigazításra kerüljenek, valamint a munkavállalók elégedettsége szempontjából fontos tényezők terén is kedvező helyzet alakuljon ki, a következő emberierőforrás-gazdálkodási lépések véghezvitele szükséges:

- 1) Az **emberi erőforrások tervezése** során fontos a munkafolyamatok ellátásához szükséges, *megfelelő számú dolgozóval tervezni*, a túlterhelés ugyanis jelentősen csökkenti az egyéni és szervezeti teljesítményt, valamint a dolgozók elégedettségét is.
- 2) A **munkakörtervezés** folyamán, a *munkakörök meghatározása* tekintetében törekedni kell arra, hogy a dolgozók érdekes, kihívást jelentő munkát végezhesenek, minél önállóbban. Emellett törekedni kell az *alternatív munkaidő-rendszerek* bevezetésére, leginkább a munkahelyi és magánéleti

kötelezettségek összeegyeztetését biztosító otthoni munkavégzés és rugalmas munkaidő-programok bevezetésére. A *csoporthmunka* lehetőségének biztosítása is fontos, de nem elégséges feltétele a dolgozók elégedettségének. A csoportmunkában hatékonyan részt vevő dolgozókat ugyanis el kell ismerni és meg kell jutalmazni.

- 3) Az **emberierőforrás-biztosítás** területén a megfelelő jelöltek *kiválasztására* kell nagyobb hangsúlyt helyezni. A dolgozóknak ugyanis nagyon fontos, hogy munkájuk összhangban legyen képességeikkel és érdeklődési körükkel. A *vezetők kiválasztása* döntő fontosságú lehet a beosztottak elégedettségének alakulásában, hiszen a közvetlen vezető magatartása, vezetési stílusa is jelentős hatással van rá. A vezetők kiválasztása során ezért többlépcsős interjúk és tesztek mellett értékelő központ (assessment center) alkalmazása is javasolt, hogy minél jobban felmérjük, alkalmas-e a jelölt az adott vezetői poszt betöltésére, vezetési elvei összhangban vannak-e a szervezeti értékekkel.
- 4) A **teljesítmény-értékelés** során a dolgozó eredményeinek *objektív értékelése* mellett, a *visszajelzés* biztosítása kulcsfontosságú. Fontos, hogy a teljesítmény-értékelés eredménye és a visszajelzés segítse a dolgozókat a jövőbeli jobb eredmények elérésében.
- 5) A **javadalmazási rendszeren** belül a dolgozók elégedettségét leginkább a javadalmazás *igazságossága* befolyásolja. Ezért olyan rendszer kidolgozása célszerű, ami a teljesítmény-értékelésen alapul és lehetővé teszi a teljesítmény-alapú bérezést. Az is fontos, hogy a dolgozók ismerjék fizetésük meghatározásának módját, kielégítő választ kapjanak bérezésükkel ilgili kérdésekre. Az *ösztönző bérrendszer* bevezetése várhatóan nem csak a dolgozók teljesítményét, de elégedettségét is növeli. Fontos, hogy az egyéni-, a csoportos-, és a szervezeti szintű teljesítménycélok elérésére is ösztönözzék a dolgozókat. A béren felüli *juttatások* közül a rugalmas juttatások (cafeteria-modell), illetve a dolgozókat a nyugdíjas évekre felkészítő juttatások bevezetése javasolt.
- 6) Az **emberi erőforrások fejlesztése** kulcsfontosságú terület a dolgozók elégedettsége szempontjából. A dolgozók *képzése és a karrier-menedzsment* egyaránt fontos HR feladatok. Ahhoz, hogy a szervezet meg tudja tartani a legtehetségesebb munkatársakat, minden tekintetben fejlesztenie kell dolgozói képességeit és ismereteit, s lehetővé kell tennie hosszú távú karrier-céljaik megvalósulását is. A *vezetők képzése* különösen fontos feladata a HR szakembereknek. A *felső vezetésnek* olyan általános vezetési gyakorlat kialakításában kell segíteni, hogy a dolgozók egy időben legyenek meggyőződve arról, hogy a szervezet egészét jól irányítják, ugyanakkor a vezetők megértik a dolgozók gondjait és gondoskodnak jóllétükről. Az *alsó szintű vezetőikkel* pedig olyan dolgozó-központú menedzsment technikákat és vezetési stílust kell megismertetni, amely a szervezeti egységük

megfelelő teljesítményét is biztosítja. A HRM szakemberek feladata felhívni a vezetők figyelmét a dolgozókkal való korrekt bánásmód fontosságára, a rendszeres formális és informális visszajelzés biztosítására, a beosztottak fejlődését lehetővé tevő feladatok kijelölésére és továbbképzéseken való részvételük támogatására. A dolgozó közvetlen felettesének nem megfelelő viselkedése ugyanis megsemmisítheti a szervezet-szintű, kedvező általános vezetési gyakorlat jótékony hatását.

- 7) A **munkaügyi kapcsolatok** rendszerén belül a megfelelő *szervezeti szintű kommunikáció* kialakítása a legfontosabb. A dolgozók elégedettsége ugyanis jelentős mértékben összefügg azzal, hogy meglátásuk szerint a vezetők nyíltan kommunikálnak-e velük, megfelelően tájékoztatják-e őket a fontos kérdésekről és törekszenek-e a véleményük megismerésére. A *participáció* szorosan összefügg olyan a dolgozók számára fontos területekkel, mint a kommunikáció, a vezetési stílus és az önálló munkavégzés lehetősége. Fontos tehát, hogy ott, ahol a munkafolyamatok megengedik, a vezetők törekedjenek a participatív vezetésre, beosztottaikat minél inkább vonják be a fontos döntések meghozatalába.

A fent említett HR lépések véghez vitele várhatóan nem csak a dolgozók elégedettségét, de azon keresztül egyéni teljesítményüket, elkötelezettségüket, szervezeti polgár viselkedésüket és kilépési szándékukat, valamint célszerűtlen viselkedésüket is jótékonyan befolyásolja, s így közvetve a szervezet egészének teljesítményét is javítja.

Jelen kutatás korlátainak kiküszöbölése érdekében, egy jövőendő magyarországi dolgozói elégedettség felmérés során ajánlatos lenne az országos reprezentativitást biztosító mintába bekapcsolni a hazai munkavállalók többségét foglalkoztató szolgáltató-ipari cégeket és a közszféra munkaadó szervezeteit, valamint a nagy termelő vállalatokat is. Csak a tudományos igényű mintavétel után kaphatók hiteles, reprezentatív adatok a magyarországi dolgozók elégedettségének alakulásáról, sajátosságairól.

Az országos adatelemzés mellett az iparági, valamint a szervezet- és régió-szintű kimutatások is értékes információval szolgálhatnak. A dolgozók személyes tényezőinek is érdemes lenne nagyobb teret szentelni. A megkérdezettek személyiségjegyeinek megállapítása alapján, vagy a dolgozók neme, kora, képzettsége, családi helyzete, érdeklődési köre, munkán kívüli aktivitása stb. alapján végzett elemzések az egyes munkavállalói rétegek elégedettségének sajátosságairól szolgáltatnának jól hasznosítható adatokkal. A munka jellege alapján végzett elégedettségi elemzések az egyes munkakörökben vagy a különböző munkaszervezési formákban

foglalkoztatottak elégedettségéről biztosítanának értékes adatokat. Mindezen információk alapján megalapozottabb munkaerő-kiválasztási és karrier-fejlesztési döntéseket lehetne hozni.

Véleményem szerint célszerű lenne a dolgozók attitűdjei és az elégedettségüket befolyásoló tényezőkkel és a lehetséges következményekkel kapcsolatos percepciójuk megismerése mellett, felmérni a munkaadó szervezetek vezetési stílusát és HR gyakorlatának különböző aspektusait is. A dolgozói elégedettség következményeinek vizsgálatakor különösen fontos, hogy objektív adatokkal rendelkezünk a dolgozók egyéni teljesítményéről, jóllétéről, csakúgy, mint a szervezet-szintű teljesítmény-mutatókról. A valós helyzet és a dolgozók meglátásai közötti esetleges eltérés a munkaadók nem megfelelő szervezeti kultúrájáról és vezetési stílusáról, valamint hiányos kommunikációs gyakorlatáról tanúskodna.

A dolgozók elégedettségét leginkább befolyásoló tényezők ismeretében érdemes lenne rendszeres, akár pilot-jellegű, felméréseket szervezni, amelyek a hazai dolgozók elégedettségének időbeli alakulásáról adhatnának számot, valamint az adott időszakban bekövetkezett külső környezeti változásoknak, illetve a vállalati szintű akcióknak a dolgozók elégedettségére gyakorolt hatását is kimutathatnák.

Végezetül fontosnak tartom kiemelni, hogy a dolgozói elégedettség-felmérések csak akkor lehetnek sikeresek, ha hiteles eredményeik alapján mihamarabb megszületnek a munkavállalók elégedettségének növelését célzó lépések.

5. HIVATKOZÁSOK

1. BARLING J., KELLOWAY E.K., IVERSON R.D. (2003): High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2) 276-283. p.
2. BYARS L.L., RUE L.W. (1997): Human Resource Management. Boston: Irwin Mc Graw-Hill. 560 p.
3. CARRIERE J., BOURQUE C. (2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1) 29-49. p.
4. COHRS J. C., ABELE A. E., DETTE D. E. (2006): Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals. *The Journal of Psychology*, 140 (4) 363-395. p.
5. CREDE M. et al. (2007): Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 515-538. p.
6. ELANGO VAN A.R., XIE J.L. (2000): Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6) 319-328. p.
7. ENDRÓDI M. (2006): A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők. *Humánpolitikai Szemle*, 17 (2) 9-20.p., 17 (3) 3-10.p., 17 (4) 3-10. p.
8. GAZIOGLU S., TANSEL A. (2006): Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38 1163-1171. p.
9. GRINBERG DŽ., BARON R.A. (1998): Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd: Želnid. 631 p.
10. GUEST D. E., CONWAY N. (2004): Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction. *Industrial Relations Journal*, 35 (2) 102-121. p.
11. HACKMAN J.R., OLDFHAM G.R. (1976): Motivation through design of work- Test of theory. *Organization Behaviour&Human Performance*, 16 (2) 250-279. p.
12. HARTER J.K., SCHMIDT F.L., HAYES T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) 268-279. p.
13. ILIES R., JUDGE T. A. (2003): On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4) 750-759. p.
14. IVERSON R.D., CURIVAN D.B. (2003): Union participation, job satisfaction, and employee turnover: an event-history analysis of the exit voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1) 101-105. p.
15. KOSLOWSKY M. (2009): The multi-level model of withdrawal: integrating and sythetizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19 (3) 283-303. p.

16. KRUGLANSKI A. W., PIERRO A., HIGGINS E. T. (2007): Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29 (2) 137-149. p.
17. LUTHANS, F. (1998): *Organizational Behavior*. Boston: Irwin McGraw-Hill. 667 p.
18. MADLOCK P. E. (2008): The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1) 61-78. p.
19. McSHANE S., Von GLINOV, M. (2003): *Organizational Behavior*. Boston: McGraw – Hill. 690 p.
20. MEDGYESI M., ROBERT P. (2003): Satisfaction with work in a European perspective: center and periphery, "old" and "new" market economies compared. *Review of Sociology*, 9 (1) 43-68. p.
21. NELSON D.L., QUICK J.C. (2003): *Organizational Behavior – Foundations, Realities, and Challenges*. Mason: Thomson South Western. 647 p.
22. PEARSON Q. M. (2008): Role Overload, Job Satisfaction, Leisure Satisfaction, and Psychological Health Among Employed Women. *Journal of Counseling & Development*, 86 57-63. p.
23. PORTER et al. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and job turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5) 603-609. p.
24. SCHMIDT S. W. (2007): The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4) 481-498. p.
25. SCHNEIDER B. et al (2003): Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) 836-857. p.
26. SCHRAMM J. (2003): Employee Satisfaction – Workplace Visions. 94-102.p. In: MELLO J. A. (2006): *Strategic Human Resources Management*. Mason: Thomson South-Wester. 694p.
27. SOUZA-POZA A., HENNEBERGER F. (2004): Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38 (1) 113-137.p.
28. SPECTOR P. E. (1997): *Job Satisfaction- Application, assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage publications. 96 p.
29. SPECTOR P. E. (2003): *Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 405 p.
30. VECCHIO R.P. (2000): *Organizational Behavior – Core Concepts*. Forth Worth: The Dryden Press. 380 p.
31. VILA L. E., GARCIA-MORA B. (2005): Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, 13 (4) 409-425. p.
32. VILARES M.J., COELHO P.S. (2003): The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37 (11-12) 1703-172. p.

6. A JELÖLT ÖNÉLETRAJZA

Név: Szlávicz Ágnes
Tudományos fokozat: a közgazdaságtudományok magisztere, PhD doktor-jelölt
Születési idő: 1977. szeptember 14.
Elérhetőség (E-mail): szlavicz_agnes@yahoo.com

Tanulmányok

2006-tól a gödöllői Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezésstudományok Doktori Iskolájának PhD hallgatója
2001-2006 Újvidéki Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Szabadka
Magiszteri stúdiumok - Marketing menedzsment szakirány
1996-2001 Újvidéki Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar Szabadka, Marketing szak
1992-1996 Svetozar Marković Gimnázium, Szabadka

Munkatapasztalat:

2007. január 1-től Újvidéki Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Szabadka – tanársegéd
2003-2006 Újvidéki Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Szabadka – tanársegéd-gyakornok

Egyéb aktivitások:

2008 áprilisától a Munkaügyi Szemle Hírlevelének szerbiai tudósítója
2007 májusától a Magyar Tudományos Akadémia Köztestületének tagja
2004–2005 Márton Áron Szakkollégium – Határon Túli Oktatás Fejlesztéséért Programiroda - Oktatáskutatók képzése – Szabadka - részvétel
2004. jan.-márc. Portland State University School of Business Administration (USA) – nemzetközi képzési programban való részvétel
2003 májusától a Magyarságkutató Tudományos Társaság (Szabadka) rendes tagja és tudományos kutatója
2002-2003 közreműködés az MTA pécsi Regionális Kutatások Központja „Kárpát-medence regionális fejlesztéséért” című kutatási programjában

Nyelvismeret: *Angol* – haladó szint, *Szerb* – haladó szint, *Német* – kezdő szint

Számítástechnikai ismeretek: MS Word, Excell, Power Point, Internet, SPSS

Gödöllő, 2010. június 2.

Szlávicz Ágnes

7. A JELÖLTNEK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Kézikönyv

1. **Szlávitv Á.** (2008): Állásvadász kézikönyv diplomás pályakezdőknek. Szabadka: Vajdasági Módszertani Központ. 202 p. ISBN: 978-86-910457-3-9

Segédtkönyv

2. **Slavić A.** (2006): Menadžment ljudskih resursa – praktikum (Emberi erőforrás menedzsment – praktikum). Szabadka: Közgazdaságtudományi Kar. 130 p. ISBN: 86-7233-129-X
3. **Slavić A.** (2006): Organizaciono ponašanje – praktikum (Szervezeti magatartás – praktikum). Szabadka: Közgazdaságtudományi Kar. 162 p. ISBN: 86-7233-130-3

Könyvfejezet:

4. **Szlávitv Á.** (2009): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Horvátországban. In: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben (Szerk: Poór J., Bóday P. és Kispál-Vitai Zs.). Komárom (Szlovákia): Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 155-174. p. ISBN: 978-80-89234-76-9
5. Stangl G., **Szlávitv Á.** (2009): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában. In: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben (Szerk: Poór J., Bóday P. és Kispál-Vitai Zs.). Komárom (Szlovákia): Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 261-282. p. ISBN: 978-80-89234-76-9
6. Jenei E., **Szlávitv Á.** (2008): A régió vállalati /munkaadói elvárásai, Hazaérsz - Esély és esélyegyenlőség a Vajdaságban (szerk: Barlai J. és Gábrity M. I.). Szabadka: Vajdasági Módszertani Központ. 89-106. p. ISBN: 978-86-910457-2-2
7. **Szlávitv Á.** (2007): Népszerűség és munkaerőpiac – IV fejezet, Humán szolgáltatások: Bevezetés, Közoktatási rendszer – XI 1-2 fejezet, Vajdaság – A Kárpát-medence régiói 7. (szerk: Nagy Imre), Pécs-Budapest: MTA RKK – Dialóg Campus Kiadó. 188-224. p. és 419-438. p. ISBN: 978-963-9052-82-6 (978-963-7296628)

Cikkek:

8. Kerekes K., **Szlávitv Á.** (2009): A HR helye és szerepe a menedzsmentben – Romániai és szerbiai tapasztalatok, *Munkaügyi Szemle*, 53 (4) 53-60. p. ISSN: 0541-3559
9. Poór J., **Szlávitv Á.**, Barisic A.F., Vaupot Z. (2008): Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of the Former Yugoslavia (Munkakör elemzési és -értékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban), *Estonian Business School (EBS) Review* (Tallin-Észtország), 24 83-104. p. ISSN: 1406-0264 (<http://www.ebs.ee/ebs-review>)
10. **Slavić A.** (2006): Ocenjivanje i merenje zadovoljstva zaposlenih u perspektivi upravljanja ljudskim resursima (A dolgozói elégedettség értékelése és mérése az emberi erőforrás gazdálkodás tükrében). *Strategijski menadžment*¹, 4 94-97. p. ISSN: 0354-8414

¹ A *Strategijski menadžment* (Stratégiai menedzsment) folyóirat a szerbiai Tudományügyi Minisztérium besorolása szerint tudományos folyóiratnak számít, kódja: M53. Kiadó: szabadkai Közgazdaságtudományi Kar. <http://scindeks-bic.nb.rs>

11. **Slavić A.** (2005): Obuka zaposlenih – značaj i uticaj na postizanje stratezijskih ciljeva preduzeća (A foglalkoztatottak képzése – fontossága és kihatása a vállalat stratégiai céljainak elérésére). *Strategijski menadžment*, 3 29-34. p. ISSN: 0354-8414

Konferencia – kiadványok:

12. **Slavić A., Brankov J.** (2009): The Relationship Between Company's Performance and Employees' Job Satisfaction, 14th International Scientific Symposium „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management - SM2009”, Szabadka-Palics (Szerbia), 2009. május 21-22. Konferenciakötet CD formájában ISBN: 978-86-7233-223-0 [CD:\pdf\agnes_slavic.pdf]
13. **Szlávicz Á., Jenei E.** (2008): Employee Recruitment and Selection Practice in North Bácska. New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West – international conference, Pécs, 2008. június 13-14. Konferenciakötet CD formájában ISBN: 978-963-642-236-3 [E:/hrconf_2008/SzlaviczJenei.pdf]
14. **Szlávicz Á.** (2008): A dolgozók elégedettségét növelő munkakör-tervezési eljárások. A Magyar Tudomány Napja a Délvidéken – 2007 – Tudományosságunk lehetőségei, útvesztői és közös nevezői elnevezésű konferencia, Újvidék (Szerbia), 2007. november 10., Konferenciakötet., 123-140. p. ISBN: 978-86-83581-44-3
15. **Slavić A.** (2004): The young intellectual's perception about their ideal workplace in Vojvodina. *Acta academica trenchiniensis*, Trenčin (Szlovákia) 183-189. p. ISBN: 80-8075-018-1 (978-8075-0183)

EGYÉB PUBLIKÁCIÓK

Könyvfejezet:

1. **Szlávicz Á.** (2008): Észak-bácska munkaerő-piaci sajátosságai. In: Hazaérsz - Esély és esélyegyenlőség a Vajdaságban (Szerk: Barlai J. és Gábrity M. I.), Szabadka: Vajdasági Módszertani Központ. 81-86. p. ISBN: 978-86-910457-2-2
2. **Szlávicz Á.** (2008) : Az észak-bácskai régió munkaerő-piaci tendenciái, Regionális erőnlét (szerk: Gábrity M. I. és Mirnics Zs.), Szabadka: Magyarországi kutató tudományos Társaság. 246-264. p. ISBN: 978-86-85221-10-1
3. **Szlávicz Á.-Kovács K.** (2006): Munkaerőpiac. In: Kistérségek életerejéje – Délvidéki fejlesztési lehetőségek (Szerk: Gábrity M. I. és Ricz A.), Szabadka: Regionális Tudományi Társaság. 83-94. p. ISBN: 978-86-86929-00-6

Cikkek:

4. Poór J., **Szlávicz Á.** (2008): Munkakör-elemzési és -értékelési rendszerek a volt Jugoszlávia országaiban, *Marketing&Menedzsment*, (Budapest) 42 (5-6) 15-28. p. ISSN: 1219-0349
5. **Szlávicz Á.** (2007): HR Horvátországban, *Személyügyi Hírlevél*, (Budapest) 17 (3) 30-40. p. HU ISSN: 1215-7554

6. **Slavić A.** (2007): The Process of Changing Organizational Culture, *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*² (17) 167–176. p. ISSN: 0350-2120
7. **Szlávicz Á.** (2006): Az emberi erőforrás menedzsment helyzete Szerbiában, *Személyügyi Hírlevél*, (Budapest) 16 (5) 28-37. p. HU ISSN: 1215-7554
8. **Slavić A.** (2005): Specifičnosti marketing aktivnosti profesionalnih usluga (A professzionális szolgáltatások marketing-tevékenységének sajátosságai), *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici* (14) 123–131. p. ISSN: 0350-2120
9. **Szlávity Á.** (2005): A Vajdaság munkaerő-piaci helyzete a nyilvántartási adatok és a magyar fiatalok meglátásai alapján, *Gazdaság és Társadalom*, (Győr) 16 (2) 179-219. p. ISSN: 0865 7823
10. **Slavić A.** (2004): Savremene tendencije u funkcionisanju agencija za zapošljavanje (A munkaközvetítő cégek működésének aktuális tendenciái), *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, (12) 241 –249. p. ISSN: 0350-2120
11. **Slavić A.** (2004): Strategijski pristup i TQM u upravljanju ljudskim resursima (Stratégiai hozzáállás és TQM az emberi erőforrás menedzsmentben), *Strategijski menadžment* 9 (4) 82-87. p. ISSN: 0354-8414
12. Zimanji V., **Slavić A.** (2003): Prevencija i prevladavanje kulturnog šoka u međunarodnoj poslovnoj saradnji (A kulturális sokk megelőzése és kezelése a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban), *Strategijski menadžment*, 8 (1-2) 154-160. p. ISSN: 0354-8414
13. **Slavić A. (2003):** Uticaj organizacione kulture na izgradnju imidža preduzeća, (A szervezeti kultúra hatása a vállalati image kialakulására), *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, (9) 257-266. p. ISSN: 0350-2120
14. Zimanji V., **Slavić A.** (2003): Uticaj kulturalnih paradoksa na razumevanje kulture u međunarodnim poslovnim kontaktima (A kulturális paradoxon hatása a kulturális különbségek megértésére a nemzetközi gazdasági kapcsolatokban), *Ekonomске teme*³, 41 (2) 93-98. p. ISSN: 0353-8648

Konferencia – kiadványok:

15. Barasic F. A., Poór J., **Szlávicz Á.**, Vaput Z. (2008): Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia , New Trends and Tendencies in Human Resource Management –East meets West – international conference, Pécs, 2008. június 13-14. Konferenciakötet CD formájában. ISBN: 978-963-642-236-3 [E:/hrconf_2008/Anton Florijan Barisic.pdf]
16. Meszaros K., **Slavic A.** (2008): Adding fuzzy logic to a company’s size determination based on the results of Burton and Obel, International Conference Operations Research, 2008. szeptember 3-5. Augsburg-Németország. Program and abstracts 104. p.
17. **Slavic A.** (2007): The Expectations of Young Intellectuals of Vojvodina From an Employment Agency, PhD hallgatók VI. nemzetközi konferenciája, Miskolc, 2007. augusztus. Konferenciakötet - Közgazdaság I. szekció, 371-376. p. ISBN: 978-963-661-778-3

² az *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici* (a szabadkai Közgazdaságtudományi Kar évkönyve) a szerbiai Tudományügyi Minisztérium besorolása szerint nemzeti jelentőségű tudományos folyóiratnak számít, kódja: M52. <http://scindeks-bic.nb.rs>

³ az *Ekonomске teme* (Gazdasági témák) folyóirat a szerbiai Tudományügyi Minisztérium besorolása szerint nemzeti jelentőségű tudományos folyóiratnak számít, kódja: M52. Kiadó: Közgazdaságtudományi Kar Niš. <http://scindeks-bic.nb.rs>

18. Mesaros K., **Slavić A.** (2007): Doprinos mekog računarstva određivanju veličine preduzeća (Contribution of Soft Computing to The Determination of Company's Size), Symopis 2007 – XXXIV Operációkutatási szimpózium, Zlatibor-Szerbia, 2007. szeptember, Konferenciakötet 431-434. p. ISBN: 978-86-7680-124-4
19. **Slavic A.** (2005): The Opinion of Young Intellectuals of Vojvodina about Starting their own Enterprise, PhD hallgatók V. nemzetközi konferenciája, Miskolc, 2005. augusztus. Konferenciakötet -Közgazdaság II. szekció, 263 -270. p. ISBN: 963-661-677-9
20. **Szlávitý Á.** (2005): A vajdasági magyar felsőoktatási hallgatók munkaerő-piaci meglátásai, Társadalom és tudomány - a II. Vajdasági Magyar Tudományos Diákköri Konferencia humán tárgyú dolgozatai, Újvidék: VMFK. 319-326. p. ISBN: 86-85245-01-X
21. **Szlávitý Á.** (2003): The Perception of Employment Possibilities Among Twenty-year-old Hungarian Graduate People in Vojvodina, PhD hallgatók IV. nemzetközi konferenciája, Miskolc, Konferenciakötet-Közgazdaság II. Szekció, 265-270 p. ISBN: 963-661-589-6

Részvétel kutatási témákban

2004-2005: A budapesti Arany János Közalapítvány a Tudományért egyéni ösztöndíjasa, az elkészült pályamunka címe: A magyar nyelvű oktatás a Vajdaságban – A Vajdaságban folyó oktatás/szakemberképzés belső folyamatainak tendenciái többségi-kisebbségi vonatkozásban. Hivatkozási szám: F/04/57.

Gödöllő, 2010. június 2.

Szlávicz Ágnes