

Dolgozói elégedettségi felmérés két eltérő üzleti modellben

Szőke Brigitta

Egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
szoke.brigitta@uni-mate.hu

Szentgróti Marietta

Okleveles közgazdász vállalkozásfejlesztés MSc, Kodolányi János Egyetem
mariettaszentgroti@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy Magyarországon a munkavállalók mely üzleti modellben érzik magukat megbecsültebbnek. A kutatás két vállalat – egy kis- és középvállalkozás, valamint egy franchise modellben működő cég – példáján keresztül készült. Az elemzés alapját egy kérdőív képezte, amely a munkavállalói elégedettséget, az információáramlás minőségét, a kommunikációs folyamatokat, valamint a túlterheltséget mérte fel. A kérdőívet két-két mélyinterjú egészítette ki, amelyeket a vállalatok vezetőivel készítettem, rávilágítva a céges szemléletmódra, valamint a tervezett fejlesztési lépésekre. A vizsgálatot kiegészítette egy általános dolgozói elégedettségmérés is, amely szélesebb körű értékelést tett lehetővé. Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalók általánosságban elégedettek, ugyanakkor jelentős arányban számoltak be túlterheltségről és az információáramlás hiányáról. A hosszú távú sikeresség érdekében elengedhetetlen a kommunikációs gátak lebontása, a munkavállalókra való nagyobb odafigyelés és a tudatos szervezetfejlesztés.

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség; információáramlás; túlterheltség; szervezetfejlesztés; megbecsültség

1 Bevezetés

A kutatásunk fő kérdése, hogy melyik üzleti modell – a kis- és középvállalkozás (KKV) vagy a franchise rendszer – biztosítja a munkavállalók számára a nagyobb megbecsültség érzését és elégedettséget Magyarországon? A kutatás célja feltárni és összehasonlítani, hogy a kis- és középvállalkozások, illetve a franchise modellben működő cégek milyen mértékben képesek biztosítani a munkavállalói elégedettséget és megbecsültséget. Kiemelt figyelmet kapnak az

információáramlás minősége, a belső kommunikáció, a túlterheltség mértéke, valamint a szervezetfejlesztésre irányuló törekvések. Ebből adódóan a tanulmány a következő hipotézist kívánja megvizsgálni: A franchise modellben működő vállalatoknál dolgozó munkavállalók alacsonyabb szintű megbecsültséget és elégedettséget tapasztalnak, mint a kis- és középvállalkozásokban dolgozók, elsősorban a merevebb szervezeti struktúra, gyengébb információáramlás és nagyobb túlterheltség miatt.

A globalizáció, a digitalizáció és a munkaerőpiaci változások nyomán a szervezetek egyre nagyobb kihívásokkal szembesülnek a munkavállalók megtartása és motiválása terén. A globalizáció, a digitalizáció és a munkaerőpiaci változások nyomán a szervezetek egyre nagyobb kihívásokkal szembesülnek. (Giddens, 2000).

A szervezetfejlesztés egyik központi eleme a munkavállalói elégedettség vizsgálata, amely hosszú távon a vállalati teljesítmény és versenyképesség egyik kulcsfontosságú tényezője (Bakacsi, 2019). A munkavállalói elégedettség nem csupán a bérezéshez és juttatásokhoz kapcsolódik, hanem szoros összefüggésben áll az információáramlás minőségével, a vezetési stílussal, a munkahelyi légkörrel és a munkavállalók túlterheltségének mértékével is (Cseresnyés, 2017).

Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott azzal, hogy az eltérő szervezeti struktúrák – például a franchise modell vagy a klasszikus kis- és középvállalkozások – milyen hatással vannak a dolgozók elégedettségére, lojalitására és hosszú távú elköteleződésére (Hámori, 2021). Mindez különösen aktuális Magyarországon, ahol a gazdaság motorját jelentős részben a KKV-szektor adja, míg a nemzetközi franchise hálózatok egyre nagyobb szerepet kapnak a munkaerőpiacon.

A munkavállalói elégedettség mérésére alkalmazott eszközök – például kérdőívek és mélyinterjúk – lehetővé teszik, hogy ne csupán kvantitatív adatokon keresztül értékeljük a szervezeti működést, hanem mélyebb, kvalitatív megértést is nyerjünk a dolgozók szemszögéből (Farkas, 2020). E vizsgálat célja annak feltárása, hogy Magyarországon melyik üzleti modell – egy kis- és középvállalkozás, illetve egy franchise rendszerben működő cég – biztosít kedvezőbb munkavállalói élményt és nagyobb elégedettséget a dolgozók számára. A tanulmány külön hangsúlyt fektet az információáramlás minőségére, a túlterheltség jelenlétére, valamint a fejlesztési szándékokra, amelyek a szervezeti szemléletet és jövőbeli működést formálják.

A szervezetek hosszú távú sikeressége szorosan összefügg a humán tőkébe történő befektetéssel, amelynek alapfeltétele a dolgozók igényeinek felismerése és a strukturális, kommunikációs akadályok lebontása. A tudatos és célzott szervezetfejlesztés nemcsak az elégedettséget növeli, hanem hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségének és teljesítményének fenntartásához is (Karoliny & Poór, 2022).

2 Elméleti háttér

A modern szervezetfejlesztés középpontjában egyre inkább az emberi tényező – a munkavállaló – kerül. A szervezetek sikeressége és hosszú távú fenntarthatósága ma már nem kizárólag a pénzügyi mutatók és működési hatékonyság alapján értékelhető, hanem egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és szervezeti lojalitás (Karoliny & Poór, 2019). A szervezetfejlesztési folyamatok célja nem csupán a strukturális vagy működésbeli átalakítás, hanem az is, hogy a munkavállalók számára támogató, inspiráló és fenntartható munkakörnyezet teremtsenek. A vállalati kultúra és szervezeti struktúrák hatása kapcsán kijelenthető, hogy az egyéni munkavégzésre (Hofstede, 1991) alapján számos tényező hat, mint a vezetési stílus, a belső kommunikáció minősége, a munkahelyi kultúra.

A munkavállalói elégedettség komplex fogalom, amely magában foglalja az egyéni szükségletek, elvárások és a munkakörnyezet által nyújtott lehetőségek közötti összhangot (Judge et al., 2001). Számos tényező hat rá: a vezetési stílus, a belső kommunikáció minősége, a munkahelyi kultúra, a juttatási rendszer, valamint az egyéni fejlődési lehetőségek. Ezek bármelyikének hiánya vagy alacsony szintje elégedetlenséghez, fluktuációhoz és teljesítménycsökkenéshez vezethet (Bakacsi, 2019). Különösen fontos szemponttá vált az információáramlás akadálymentessége, amely elősegíti a bizalom kialakulását, a munkatársak bevonását és a vezetőkkel való nyílt párbeszédet (Farkas, 2020).

A COVID-19 járvány új szintre emelte a munkavállalói jóllét és a szervezeti reziliencia kérdését. A távmunka elterjedése, a munkaterhelés növekedése és a bizonytalan gazdasági környezet a munkavállalók mentális egészségére is komoly hatással volt. Ezek a változások új szervezetfejlesztési stratégiákat és vezetői kompetenciákat igényelnek, amelyek figyelembe veszik a munkavállalók változó szükségleteit (Poór et al., 2023).

Az egyes szervezeti modellek – például a franchise rendszer vagy a kis- és középvállalkozások – különböző módon képesek kezelni ezeket a kihívásokat. A centralizáltabb, hierarchikus franchise cégek esetében a standardizált működés biztosít stabilitást, ugyanakkor korlátozhatja a rugalmas válaszokat a helyi igényekre. Ezzel szemben a KKV-k gyakran közvetlenebb, személyesebb munkakörnyezetet kínálnak, ahol a munkavállalók jobban bevonhatók a döntéshozatalba, ám fejlesztési forrásaik és kapacitásaik korlátozottabbak (Hátori, 2021; Bodnár, 2020).

A tudatos szervezetfejlesztés keretében végzett munkavállalói elégedettségfelmérés tehát nem csupán egy eszköz a vezetés kezében, hanem stratégiai jelentőségű visszacsatolás a szervezet állapotáról. A felmérések eredményei lehetővé teszik a problémás területek azonosítását, a célzott beavatkozások tervezését és a munkavállalói élmény javítását, amely közvetlen hatással van a szervezeti teljesítményre is (Kocsis & Fodor, 2022).

3 Módszertan

Tanulmányunk célja, hogy feltárjuk, milyen mértékben elégedettek a munkavállalók két különböző üzleti modellt képviselő vállalatnál, és hogyan jelenik meg a szervezetfejlesztési gyakorlat a munkavállalói megtartásban. A kutatás alapját egy primer adatgyűjtés képezte, amely online kérdőíves módszerrel zajlott. „A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.” (Boncz, 2015; 32 p) A kérdőív célzottan a munkavállalói elégedettség főbb dimenzióira – például munkahelyi környezet, vezetői kommunikáció, fejlődési lehetőségek, javadalmazás és szervezeti kultúra – fókuszált. A válaszadás önkéntes és anonim módon történt, amely biztosította az őszinte visszajelzéseket.

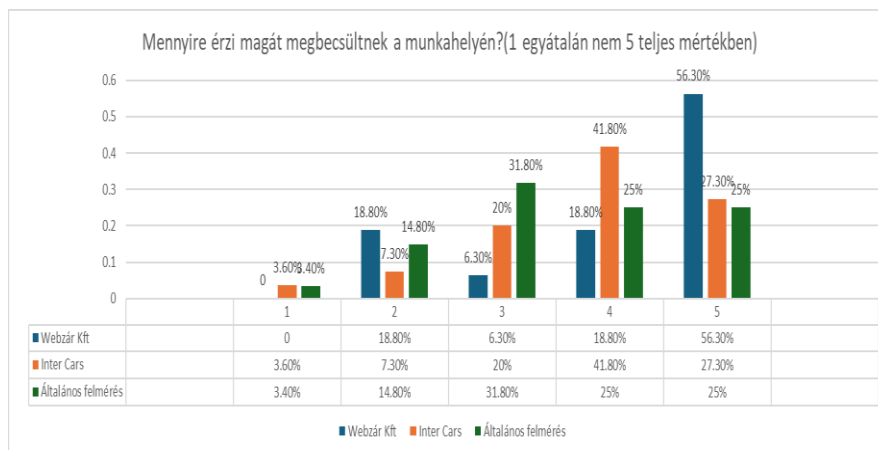
A vizsgálat két szervezetre terjedt ki: egy hazai kis- és középvállalkozásra (Webzár Kft.), valamint egy nemzetközi franchise rendszerben működő nagyvállalat hazai leányvállalatára (Inter Cars). A két eltérő üzleti modell lehetőséget nyújtott az összehasonlító elemzésre, különös tekintettel arra, hogy a decentralizáltabb KKV és a standardizált franchise milyen eltéréseket mutat a munkavállalói elégedettség terén.

Az adatfeldolgozás során kvantitatív elemzési technikákat alkalmaztunk. A kérdőíves adatok statisztikai értékelése során százalékos megoszlásokat, átlagértékeket és szórásokat vizsgáltunk. A válaszokból kirajzolódó trendek alapján azonosíthatók lettek azok a szervezeti területek, ahol fejlesztésre van szükség, illetve azok is, ahol a munkavállalók kifejezetten elégedettek. A kapott eredmények nemcsak a jelenlegi állapot felmérését szolgálják, hanem alapot adnak a jövőbeni szervezetfejlesztési irányok kijelöléséhez is.

Az összehasonlító elemzés célja az volt, hogy feltárja, milyen hasonlóságok és különbségek jellemzik a két vállalat munkavállalói tapasztalatait. Ezen keresztül válik láthatóvá, hogy a különböző működési struktúrák hogyan befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és megtartását, illetve, hogy a gyakorlatban milyen fejlesztési eszközökkel reagálnak a szervezetek a munkavállalói igényekre.

4 Eredmények

Elsőként a megbecsültség érzésének felmérésére vonatkozó eredményeket szeretnénk bemutatni. Ezt követően az eredmények mögött meghúzódó indokokat és összefüggéseket elemezzük, hogy átfogó képet kapjunk a munkavállalók által megélt szervezeti elismerés szintjéről és annak hatásairól.



3. ábra: A munkahelyi megbecsülés alakulása

Forrás: saját szerkesztés

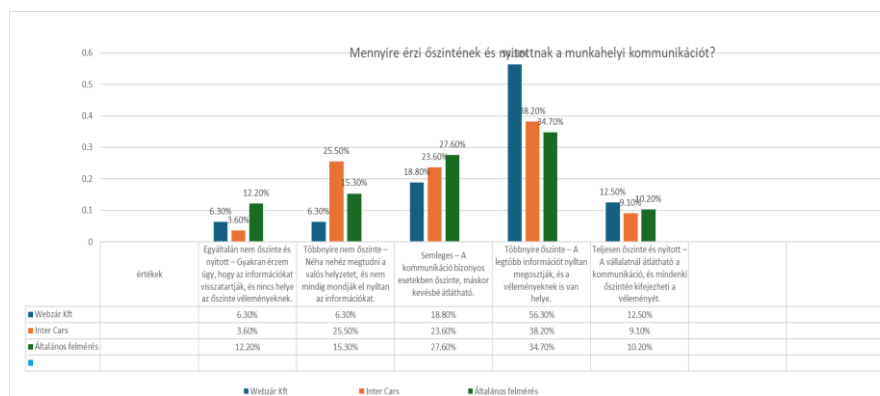
Ahogy az alábbi ábrán is látható, a *megbecsültség érzésével* kapcsolatos kérdésre adott válaszok alapján kiemelkedő eredmény született a Webzár Kft. (KKV) esetében: a válaszadók 63%-a érezte magát teljes mértékben megbecsültnek. Ezzel szemben a Spidán Kft. (Inter Cars franchise) munkavállalóinak csupán 41,8%-a, míg az üzleti modelltől független, általános felmérés alapján mindössze 31,8% nyilatkozott hasonlóan. Ez a tendencia arra utal, hogy a megbecsültség érzete csökkenő mintát mutat, mind százalékos arányban, mind pedig az elkötelezettség minőségi szintjét tekintve.

Azok a munkavállalók, akik nem vagy csak részben érzik magukat megbecsültnek, kevésbé hajlamosak hosszú távon elköteleződni a vállalat iránt, nem válnak innovatív, lojális tagjaivá a szervezetnek. Ők azok, akik nagy valószínűséggel az első kedvezőbb lehetőség felmerülése esetén munkahelyet váltanak.

A következő vizsgálati szempont a **munkaköri kapcsolatok** minősége volt, különös tekintettel a kollegiális és vezetői kapcsolatokra. Az eredmények alapján a munkavállalók 87,5%-a baráti, támogató és bizalmi kapcsolatot tapasztal a kollégáival. Hasonlóan kedvező a vezetőkkel való kapcsolat megítélése is: 80% számolt be pozitív, együttműködésen alapuló kapcsolatról. A jó kollegiális viszony alapvető feltétele egy vállalat hatékony működésének, hiszen ez segíti a csapatmunkát, a gördülékeny napi működést és a közös sikerek elérését.

A vezetői figyelmisség kiemelt fontosságú tényező a szervezeti elégedettségben. Amennyiben a vezetőség képes felismerni és figyelembe venni a munkavállalók igényeit, úgy a dolgozók fejlődéséhez is hozzájárulhat, ami növeli motivációjukat és lojalitásukat a vállalat iránt.

A következő vizsgálati szempont a **munkahelyi kommunikáció és az információáramlás** minősége volt. Elsőként arra kerestük a választ, hogy a munkavállalók mennyire érzik őszintének és nyitottnak a belső kommunikációt.



4. ábra: Kommunikáció, információáramlás, fejlődési lehetőségek és kiegész vizsgálat

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi kommunikáció őszinteségét tekintve a Webzár Kft. (KKV) dolgozóinak 56,3%-a érezte azt többnyire őszintének. Ezzel szemben a Spidán Kft. (Inter Cars franchise) esetében ez az arány mindössze 38,2%, míg az általános, üzleti modelltől független felmérés során 35,2% nyilatkozott így. A vállalati transzparencia napjaink egyik kulcsfontosságú elvárása: ha a munkavállaló nem bíz munkáltatójában, nem képes hosszú távon minőségi kapcsolatot kialakítani a szervezettel. Ez idővel semlegességet, közömbösséget és végső soron elvándorlást eredményezhet.

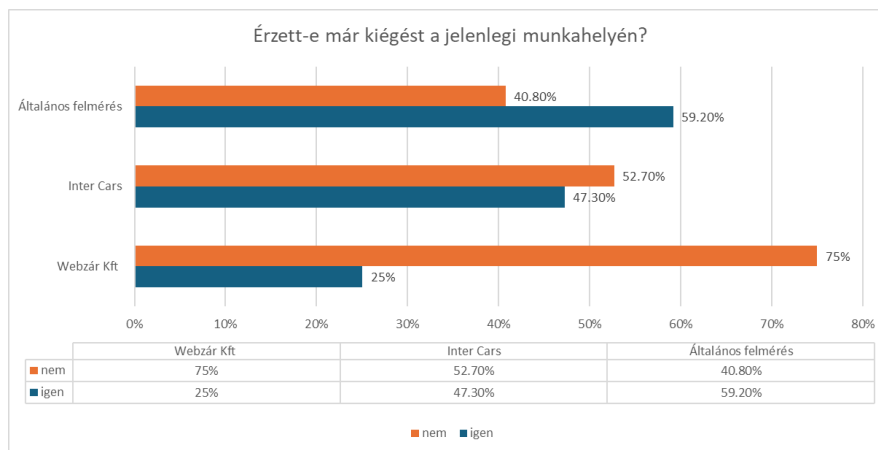
Az információáramlással kapcsolatos válaszok alapján a megkérdezettek 70%-a úgy érzi, nem jut elegendő információhoz ahhoz, hogy a munkáját az elvárt minőségben végezhesse. Ez az arány különösen aggasztó, hiszen minden vállalat célja a minőségi szolgáltatás biztosítása. Amennyiben a munkavállalók nem rendelkeznek a szükséges információkkal, az elvárások homályosak maradnak számukra, ami frusztrációhoz, demotivációhoz és csökkenő munkaminőséghez vezet. A bizonytalanságot elfogadva a munkavállalók elveszíthetik fejlődési szándékukat, ami hosszú távon hibákhoz és ügyfélelégedetlenséghez vezethet.

A **fejlődési és képzési lehetőségek** kapcsán a három felmérés eredményeit összegezve a válaszadók 80%-a ugyan úgy érzi, hogy a fejlődés lehetősége elméletben adott, ám nem mindenki számára elérhető. Ez a tapasztalat a nem egyenlő bánásmódra utal. Amennyiben a kiválasztás szimpátia, és nem szakmai tudás vagy tehetség alapján történik, az aláássa a vezetőség hitelességét, valamint rontja a csapatdinamikát.

Továbbá a munkavállalók 70%-a nyilatkozott úgy, hogy nem kap lehetőséget szakmai tréningeken való részvételre. Ennek következtében nem ismerik az újdonságokat, fejlesztési lehetőségeket, vagy a piaci elvárásokat – így nem is tudnak azokhoz igazodni. Ez a vállalat hírnevére is negatív hatással lehet. Fontos megjegyezni, hogy a legjobb fejlesztési ötletek gyakran azoktól származnak, akik napi szinten dolgoznak az adott folyamatokkal, ezért különös jelentősége van annak, mennyire veszi figyelembe a vezetés a munkavállalók javaslatait. A válaszok szerint a dolgozók 65%-a úgy érzi, hogy ötleteiket ritkán vagy egyáltalán nem hasznosítják. Ez szintén hozzájárulhat a motiváció csökkenéséhez és a munkavállalói elköteleződés meggyengüléséhez.

A **munka–magánélet egyensúlya** tekintetében a megkérdezettek 60%-a nyilatkozott úgy, hogy nem tudja azt fenntartani, ugyanis gyakran a munkavégzés a családdal töltött idő rovására megy. A válaszokból az is kiderül, hogy bár a munkavállalók tudatában vannak ennek a problémának, sok esetben nem tartják kezelendőnek. Ez különösen veszélyes, mivel így a legelkötelezettebb és legmotiváltabb dolgozók is hosszú távon kimerülhetnek.

A **kiégés** arányát vizsgálva elmondható, hogy a munkavállalók több mint 50%-a már tapasztalta a kiégés tüneteit. Ez a szám rendkívül magas, és komoly figyelmeztető jel nemcsak a munkavállaló, hanem elsősorban a munkáltató számára. A kiégés arra utal, hogy a szervezeten belüli munkamegosztás és terheléelosztás nem megfelelő, ami nemcsak a fizikai, hanem a mentális egészség romlásához is vezethet.



5. ábra: Elkötelezettségi szintek összehasonlítása

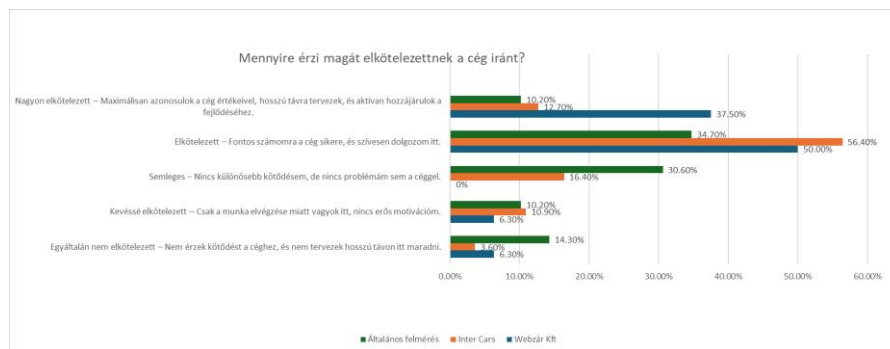
Forrás: saját szerkesztés

A felmérés zárásaként a munkavállalói elkötelezettség mértékét vizsgáltam meg a két vállalat esetében. A Webzár Kft.-nél a válaszadók 37,5%-a nyilatkozott úgy, hogy **teljes mértékben elkötelezett** munkaadója iránt, míg további 50% **elkötelezettnek érzi magát**, és szívesen dolgozik a cégnél. Ez összesen 87,5%-os pozitív elkötelezettségi arányt jelent, ami egy KKV esetében kifejezetten kedvező és a munkáltatói bizalom meglétére utal.

Ezzel szemben az Inter Cars (Spidán Kft.) esetében a teljes mértékű elkötelezettséget érző dolgozók aránya már csak 12,7%, bár további 56,4% elkötelezettnek vallja magát, és szívesen dolgozik a vállalatnál. Ugyanakkor itt már megjelennek negatívabb tendenciák is:

- **16,4% semleges** a munkaadójával szemben, azaz közömbös attitűdöt mutat,
- **10,9% pedig kevésbé elkötelezett**, vagyis csupán a munkavégzés miatt marad a cégnél,
- emellett **jelen vannak azok is, akik egyáltalán nem érzik magukat elkötelezettnek.**

Ez az arány azt mutatja, hogy a franchise rendszerben működő Inter Cars esetében nagyobb a fluktuációs kockázat és az elkötelezettségi szintek szélesebb skálán mozognak. A lojalitás és az elköteleződés hiánya hosszú távon nemcsak a teljesítményre, hanem a vállalati kultúrára és a munkavállalói megtartásra is negatív hatást gyakorolhat.



6. ábra: Általános elkötelezettségi adatok és összegzés

Forrás: saját szerkesztés

Az általános (nem vállalatspecifikus) válaszadások mutatták a legszélsőségesebb eredményeket az elkötelezettség terén. Ebben a mintában csupán 10,2% érez teljes elköteleződést munkaadója iránt, míg 37,5% vallotta azt, hogy elkötelezett és szívesen dolgozik jelenlegi munkahelyén. Ugyanakkor már 28,4% semleges, azaz

közömbös a munkaadóval szemben, 9,1% kevésbé elkötelezett, és 14,8% egyáltalán nem érzi magát elkötelezettnek.

Ez a kimutatás jól szemlélteti, hogy a munkáltató viselkedése, vezetési stílusa, valamint a vállalati kultúra milyen erőteljes hatással van a munkavállalók lojalitására. A „teljesen elkötelezettek” csoportjába – vagyis azok, akik semmilyen körülmények között nem tervezik a munkahelyváltást – csupán egy nagyon szűk réteg tartozik. Ez hosszú távon komoly kockázatot jelenthet a vállalat számára.

KSH-adat – magyarországi elégedettség szintje:

A KSH 2022-es "Jól-lét" felmérése szerint a munkával való elégedettség országos szinten átlagosan 6,6-os értéket ért el egy 0–10-es skálán. Ugyanakkor jelentős eltérés látható az iskolai végzettség, jövedelmi szint és lakóhely szerint:

- A felsőfokú végzettségűek munkával való elégedettsége jelentősen magasabb (7,3), míg az alacsonyabb végzettségűeké alacsonyabb (5,9).
- A magasabb jövedelműek körében erősebb a munkahelyi biztonság és megbecsültség érzete. (Központi Statisztikai Hivatal – Jól-lét statisztikák, 2022)

Következtetések

Napjaink munkaerőpiacán egyre nagyobb kihívást jelent a munkavállalók megszerzése, de még ennél is nagyobb a tét a megtartásuk terén. Jelen kutatás eredményei – mind a Webzár Kft.-nél, az Inter Cars franchise esetében, mind pedig az általános kitöltések alapján – azt mutatják, hogy a vállalatoknak még jelentős lépéseket kell tenniük a munkavállalói elkötelezettség és elégedettség növelése érdekében.

A legkritikusabb területek közé tartozik a belső kommunikáció és az információáramlás hiányossága, amely nemcsak a munkavégzés hatékonyságát csökkenti, hanem a munkavállalók motivációját is rombolja. Emellett sok esetben nincs megfelelő figyelem a túlterhelés veszélyeire, a kiégés pedig nem csupán egyéni tragédia, hanem a vállalat számára is veszteséget jelent: a tapasztalat, a tudás és a minőség távozik.

Fontos kiemelni, hogy bár a munkáltatók tisztában vannak azzal, milyen nehéz megfelelő munkaerőt találni és megtartani, sokan mégsem tesznek érdemi lépéseket a meglévő munkavállalók helyzetének javítására. A fejlődési és képzési lehetőségek hiánya, valamint a nem egyenlő bánásmód érzete tovább rontja a munkavállalók bizalmát. Még azok számára is fontos a lehetőség biztosítása, akik esetleg nem élnek vele – mert már maga a lehetőség megléte növeli a munkahelyi megbecsülés érzését.

A transzparens, őszinte és következetes kommunikáció hiánya azt eredményezi, hogy a munkavállalók nem tudnak mire alapozni, nem érzik magukat értékesnek, ami előbb-utóbb kilépéshez vezet. A rövid távú költségcsökkentés – például

tréningek elhagyása – hosszú távon több kiadást, nagyobb fluktuációt, alacsonyabb hatékonyságot okozhat. Egy felmondó munkavállaló pótlása idő- és pénzigényes folyamat, amelyet megelőzni sokkal költséghatékonyabb lenne.

A kutatási hipotézis, amely a következő - A franchise modellben működő vállalatoknál dolgozó munkavállalók alacsonyabb szintű megbecsültséget és elégedettséget tapasztalnak, mint a kis- és középvállalkozásokban dolgozók, elsősorban a merevebb szervezeti struktúra, gyengébb információáramlás és nagyobb túlterheltség miatt - részben nyert megerősítést, mivel a dolgozók valóban problémákat jeleztek, főként a túlterheltség és az információhiány terén.

A jelenlegi adatok alapján egyértelmű, hogy a munkavállalói elégedetlenség szintje országosan is aggasztó, és ha a vállalatok nem reagálnak megfelelően, az hosszú távon veszélyezteteti versenyképességüket.

Ez az elemzés segítheti a vállalatokat abban, hogy átfogóbb képet kapjanak a munkavállalók helyzetéről, elégedettségük okairól, és ez alapján tudatosabban alakítsák ki megtartási stratégiáikat és fejlesztési programjaikat.

Hivatkozások

- [1] Bakacsi, G. (2019). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
- [2] Bodnár, É. (2020). Munkavállalói élmény a gyakorlatban – magyarországi vállalati példák
- [3] Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. A kézikönyv a TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012. című projekt keretében készült, 290. p. ISBN: 978-963-642-
- [4] Cseresnyés, F. (2017). Munkavállalói elégedettség és szervezeti lojalitás. Munkaügyi Szemle, 61(3), 45–52.
- [5] Farkas, F. (2020). A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre. Vezetéstudomány, 51(6), 22–31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>
- [6] Giddens, A. (2000). Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives
- [7] Hámori, Á. (2021). Franchise rendszerek működési modellje és HR kihívásai. Gazdaság és Társadalom, 13(2), 98–110.
- [8] Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind
- [9] Karoliny, M., & Poór, J. (2022). Emberi erőforrás menedzsment – trendek és kihívások. Közgazdasági Szemle, 69(1), 25–41.

- [10] Farkas, F. (2020). A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre. *Vezetéstudomány*, 51(6), 22–31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>
- [11] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- [12] Karoliny, M., & Poór, J. (2019). Emberi erőforrás menedzsment – trendek és kihívások. *Közgazdasági Szemle*, 66(2), 129–146.
- [13] Kocsis, G., & Fodor, M. (2022). Munkavállalói élmény és szervezetfejlesztés kapcsolata. *Humán Szemle*, 10(1), 45–59.
- [14] Poór, J., Farkas, F., Karoliny, M., & Szabó, K. (2023). A COVID–19 válság hatása a HR menedzsmentre Közép-Európában. *Közép-európai Gazdaság*, 10(1), 33–48. Központi Statisztikai Hivatal – Jól-lét statisztikák, 2022)