

Munkavállalókkal való elégedettség vizsgálata KKV vezetők körében

Katona Ferenc

adjunktus, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar

adjunktus, katona.ferenc@kgk.uni-obuda.hu

***Absztrakt:** A vállalkozások környezete folyamatos átalakuláson megy keresztül. A gazdasági folyamatok, a technológiai környezetben végbemenő sokszor forradalmi változások komoly kihívások elé állítják a kis és középvállalkozásokat. Ebben a dinamikus környezetben további örvényeket kavart/kavar a covid és az orosz-ukrán háborús konfliktus okozta gazdasági és egyéb területeken is megjelenő válság. Munkámban azt vizsgálom meg, hogyan befolyásolták ezek a tényezők a kis és közepes vállalkozások elégedettségét a munkavállalókkal szemben, vagyis változott-e az elmúlt időszakban a munkavállalók megítélése a kkv vezetők szemszögéből. Nyilvánvalóan, ahogy a fentiekben is utaltam már rá, a munkavállalók megítélését a covid és a háborús konfliktuson kívül számos más egyéb tényező is befolyásolja.*

Kulcsszavak: munkaadói elégedettség, kkv, családi vállalkozás

1 Az elégedettség fogalma

A munkavállalói elégedettség vizsgálatával nagyon sok kutatás/tanulmány foglalkozik, mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban. (pl. Mravikné-Homolya és Sebők, 2021;). Greenberg és Baron (1998) például arra mutatott rá kutatásában, hogy a vezetői stílus jelentős mértékben befolyásolja ezeket az értékeket. Ugyancsak pozitív kapcsolatot mutattak ki a vezetői pozíció, a magasabb pozíció és a munkavállalói elégedettség vonatkozásában. Schmidt (2007) kutatása során pozitív kapcsolatot igazolt az előrelépési lehetőség és a munkavállalók elégedettsége között. Schramm (2003) a vállalkozás nagysága és az elégedettség között mutatott ki gyenge negatív kapcsolatot.

A munkaadói elégedettség vizsgálatával már jóval kevesebb kutatás foglalkozik. Makó és Holik (2023) a munkaadói kompetenciaigényeket vizsgálta az egyetemeken vállalati partnereinek körében. A szerzők megállapították, hogy a munkaadók különösen fontosnak tekintik a kommunikációs készséget, a szakmai fejlődést, a döntéshozóképeséget, az önállóságot, a problémamegoldókészséget. Híves (2006) álláshirdetések vizsgálatán alapuló kutatásában rávilágított arra, hogy a munkaadók leginkább a kiváló kommunikációs és tárgyalókészséget, a jó problémamegoldókészséget, az együttműködésre való hajlamot, a jó vezetői képességeket és jó szervezői kompetenciákat várják el a munkavállalóiktól.

Ugyanakkor Kiss (2010) rámutat arra, hogy a munkaadói elvárások és a munkavállalók képességei között jelentős eltérések mutatkoznak.

2 Módszertan és minta

A kutatás eredményei egy 2017 óta folyó online kérdőíves kutatás alapján kerülnek bemutatásra. A kérdőívben kis- és közepes vállalkozások, azonbentül családi vállalkozások kerültek megkérdezésre. Az érvényes kérdőívek száma 2511 darab. A mintavétel a hólabda módszer elveit követte.

A válaszadók nagy arányban a vezetők voltak, kisebb részt csak a vállalkozás tulajdonosai vezető pozíció nélkül, és 12,5% volt az alkalmazottak aránya a vezetők közül. A megkérdezett vállalkozások vezetői 75%-ban férfiak voltak, 25%-ban pedig nők. Végzettségüket tekintve a többségük rendelkezett felsőfokú (főiskolai vagy egyetemi) végzettséggel (51%), illetve 5%-uknál folyamatban volt. 20%-uk szakközépiskolai, 13%-uk pedig gimnáziumi végzettséggel bírt.

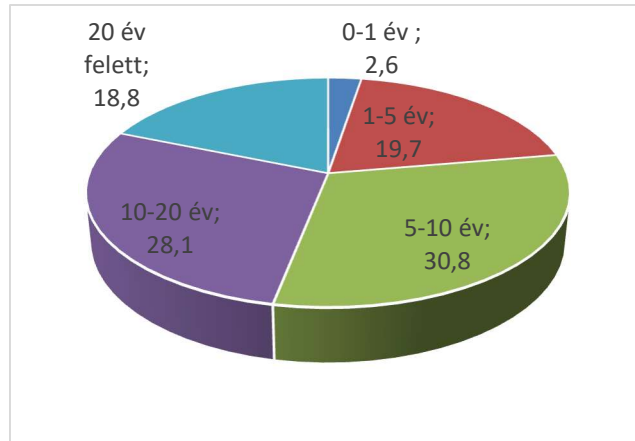
A vizsgált vállalkozások 73,5%-a mikrovállalkozás, 20%-uk kisvállalkozás, 5,5%-uk közepes vállalkozás, 1%-uk pedig nagyvállalat volt létszámméret alapján. A megkérdezett cégek 35%-a a fogyasztói szolgáltatások piacán volt jelen, 19%-uk az ipari szolgáltatásokén, 12-12%-uk pedig a tartós fogyasztási cikkek illetve az alapanyagok és alkatrészecskék piacán. Fogyasztási tömegcikk 10%, piaci termelő berendezések piaca 3%, az egyéb és aki nem tudta az 5-5%-ot tett ki.

A kutatásban szereplő kkv-k 25%-a a kereskedelmi és javítási tevékenységet folytatott, 16%-uk az építőiparban, 15%-uk az egyéb közösségi szolgáltatások területén, 8%-uk a mezőgazdaságban, 7%-uk pedig a feldolgozóiparban tevékenykedett.

3 A munkavállalók egyes jellemzőinek bemutatása

Kutatásom során megvizsgáltam, hogy a megkérdezett kis- és közepes vállalkozások által foglalkoztatott munkatársak átlagosan hány év munkatapasztalattal rendelkeznek. Azt feltételezem ugyanis, hogy a nagyobb munkatapasztalattal bíró munkatársakkal elégedettebbek a munkaadók. Továbbá a nagyobb munkatapasztalattal bíró munkatársakat foglalkoztató vállalkozások sikeresebbek.

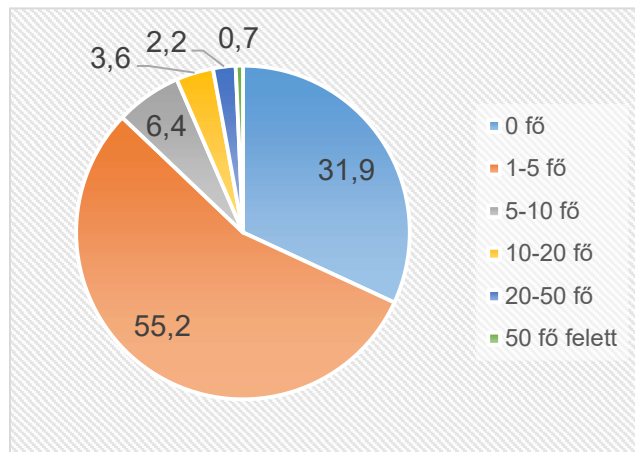
A megkérdezett kkv-k 18,8%-ánál 20 év felett volt a munkavállalók tapasztalata, 28,1%-uknál 10 és 20 év között volt az átlagos munkatapasztalat, 30,8%-uknál 5-10 év, 19,7%-uknál 1-5 év, és mindössze 2,6%-uknál volt kevesebb, mint egy év.



1. ábra: Dolgozók átlagos tapasztalata

Forrás: saját szerkesztés

Az 2. ábrán a felsőfokú végzettségű munkavállalók számát és annak arányát láthatjuk a vizsgált kkv-k esetében. A kkv-k egy jelentős része (31,9%) nem rendelkezik felsőfokú végzettségű munkatárssal. A legtöbb vállalkozás esetében (55,2%) 1 és 5 fő között mozgott a felsőfokú végzettségűek száma, 6,4%-uknál 5-10 fő volt, 3,6%-ánál 10-20 fő, 2,2%-nál 20-50, míg 0,7%-nál 50 fő felett volt a felsőfokú végzettségűek száma.

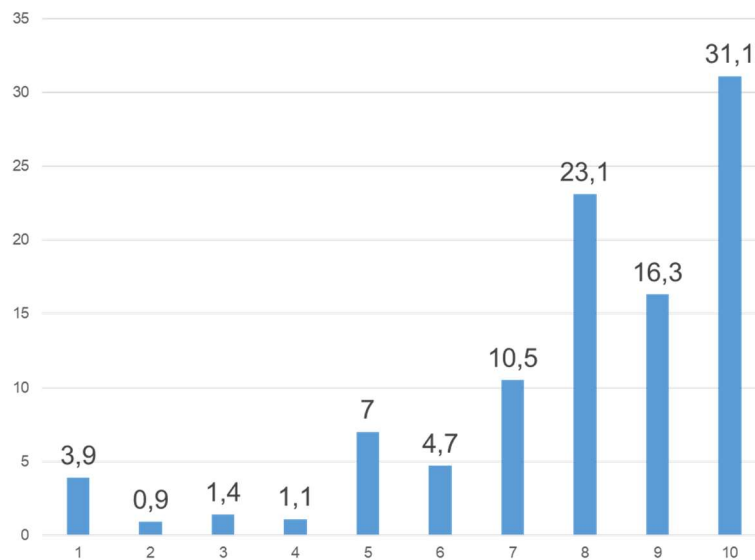


2. ábra: Felsőfokú dolgozók száma

Forrás: saját szerkesztés

4 A munkavállalókkal való elégedettség vizsgálata

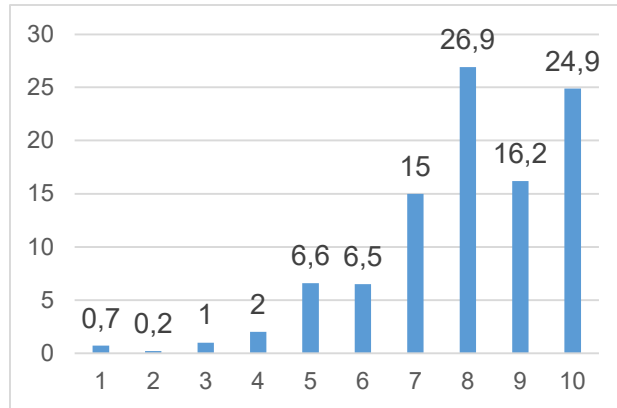
Amennyiben megnézzük a felsőfokú munkatársakkal való elégedettség általános szintjét, akkor azt látjuk, hogy a válaszadók nagy arányban inkább elégedettek a felsőfokú végzettségű munkatársakkal, 10 fokozatú skálán több mint a 85%-uk adott 6-os vagy annál nagyobb értéket. Ebből a vezetők bő 31%-a adott 10-es, vagyis maximális értéket, 16,3%-uk 9-es értéket, 23,1%-uk 8-as értéket, 10,5%-uk 7-es, és csak 4,7%-uk 6-os értéket. Tehát megállapítható, hogy az elégedettség a skála jobb szélé felé emelkedő tendenciát mutat többnyire. A skála 5-ös értéke a közepes elégedettséget mutatja, amiszert a vállalkozásvezetők 7%-a volt közepesen elégedett. Ami nagyon lényeges, hogy mindössze a vezetők 3,9%-a volt abszolút elégedetlen a felsőfokú végzettségű munkatársakkal, szemben a 31,1%-ban teljes mértékben elégedett vezetőkkel. A 2, 3 és 4-es értékeket adó vezetők aránya nagyon alacsony volt, 1% körül mozgott.



3. ábra: Felsőfokú végzettségű munkatársakkal való elégedettség

Forrás: saját szerkesztés

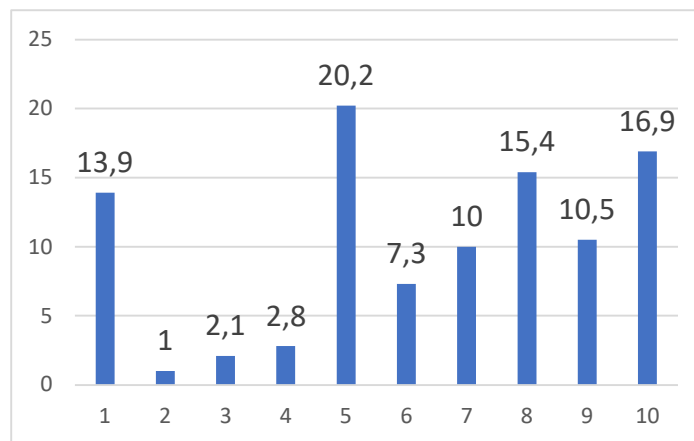
Amennyiben megnézzük a kkv-k vezetőinek általános elégedettségét a munkavállalóik képességeivel és tudásával, akkor szintén azt állapíthatjuk meg, hogy a válaszadások magas arányában inkább elégedettek a munkatársaik képességeivel (89,5%). 6,6% volt a közepesen elégedettek aránya, vagyis az 5-ös értéket adó vezetők. Az inkább elégedetlen kkv vezetők aránya 3,9% volt, ebből is 0,7% a teljes mértékben elégedetlen vezetők aránya.



4. ábra: Elégedettség a munkavállalók képességeivel/tudásával (%)

Forrás: saját szerkesztés

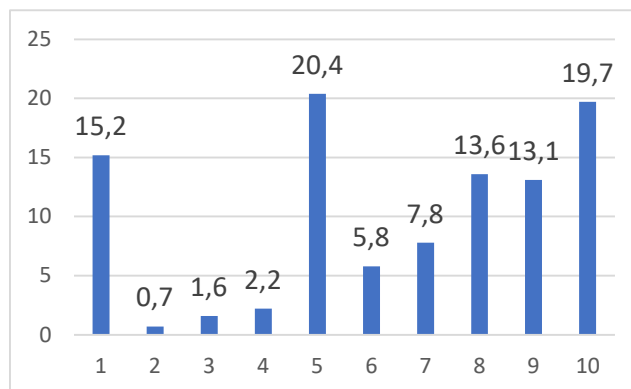
Az általános elégedettség vizsgálata mellett rákérdeztem az egyes szakmai területek esetében is a kisvállalkozások vezetőinek elégedettségére. A x. ábrán a közgazdász munkatársakkal való elégedettségüket láthatjuk szintén 10 fokozatú skálán mérve. Ebben az esetben szintén eltolódást látunk inkább elégedett vezetők irányába. Bár a legtöbben, 20,2% a közepes elégedettséget jelölte be, de a többség inkább elégedett volt a közgazdász munkatársakkal (59,9%), az inkább elégedetlenek pedig mindössze 19,9%-ot tettek ki, bár ezen belül az egyáltalán nem elégedettek, tehát 1-es értéket adók 13,9%-on voltak. A második és harmadik legnagyobb aránnyal bíró érték a skálán a 10-es és a 8-as volt, 16,9 és 15,4%-kal.



5. ábra: Elégedettség a közgazdász végzettségű munkavállalókkal (%)

Forrás: saját szerkesztés

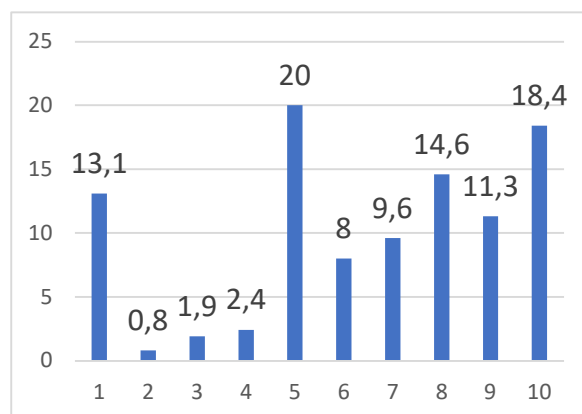
A következő kérdés, amit megvizsgáltam az, hogy a kis és közepes vállalkozások vezetői mennyire elégedettek a mérnök munkatársaik képességeivel. Hasonló képet láthatunk kirajzolódni, mint a közgazdász munkatársak esetében. A közepesen elégedettek esetében nagyon minimális az eltérés (20,4%). Néhány százalékkal magasabb volt a teljes mértékben elégedett vezetők aránya (19,7%) és az egyáltalán nem elégedett vezetők is (15,2%). De ugyanúgy elhanyagolható volt a 2, 3 és 4-es értéket adó vállalkozások aránya, összesen 4,5%, illetve magas az inkább elégedett vállalkozásvezetők aránya, összesen 60%.



6. ábra: Elégedettség a mérnök végzettségű munkavállalókkal (%)

Forrás: saját szerkesztés

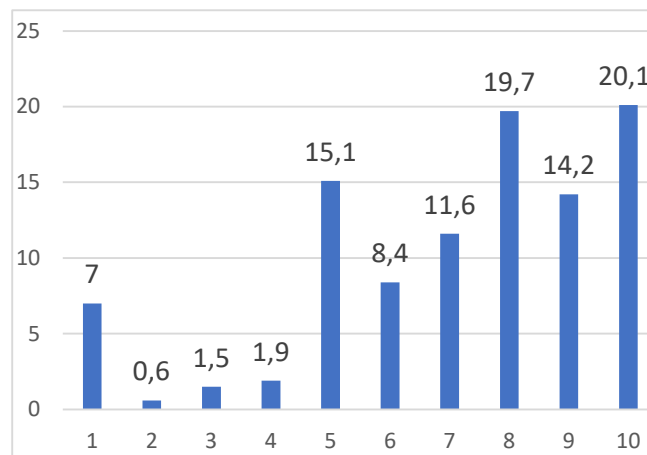
Az informatikai végzettségű munkatársak esetében ugyancsak nagyon hasonló megítéléssel szembesülhetünk. 20% a közepesen elégedett vezetők aránya, 18,4% a teljes mértékben elégedett vezetők és 13,1% a teljes mértékben elgedetleneké. 18,2% az inkább elégedetlen és 61,8% az inkább elégedett vezetők aránya.



7. ábra: Elégedettség az informatikai végzettségű munkavállalókkal (%)

Forrás: saját szerkesztés

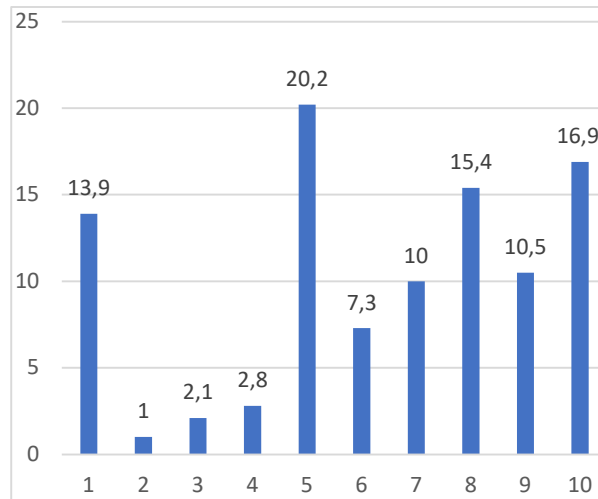
Amennyiben megnézzük az egyéb területekkel való elégedettségét a kkv vezetőknek, akkor szintén azt figyelhetjük meg, hogy inkább elégedettek a vezetők a munkavállalóikkal. Itt azonban a jobbra, az elégedettség irányába való eltolódás erősebb. A legnagyobb arányban a megkérdezett vállalkozások vezetői 10 pontot, tehát maximális értéket adtak (20,1%). Második legnagyobb arányú szavazatot a 8-as érték kapta (19,7%). Az inkább elégedett vállalkozásvezetők aránya 73,9%, az inkább elégedetleneké 11%, ebből az egyáltalán nem elégedettek aránya 7%. A közepes elégedettséggel bírók 15,1%-ot tettek ki.



8. ábra: Elégedettség az egyéb végzettségű munkavállalókkal (%)

Forrás: saját szerkesztés

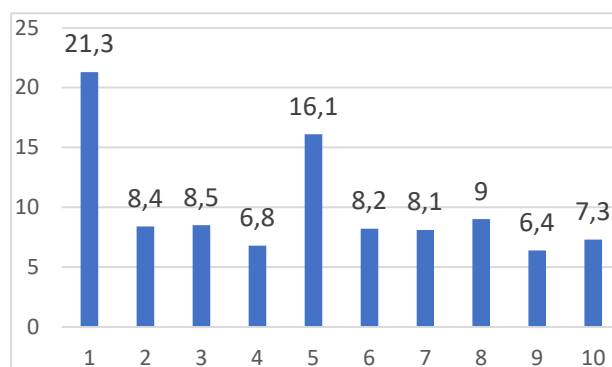
A munkavállalókkal való elégedettséget a másik oldalról megközelítve is vizsgáltam, nevezetesen rákérdeztem arra, hogy "Milyen területeken érezte, hogy munkatársai hiányosságokat szenvednek?". Itt szintén 10-es skálán lehetett értékelni a munkatársakat, ahol az 1-es azt jelentette, hogy "legkevésbé sem" a 10-es érték pedig azt, hogy teljes mértékben igaz. Ennek a kérdésnek leginkább az egyes területek összehasonlításában van jelentősége, arra kaphatunk választ, hogy a kkv-k vezetői mennyire érzik úgy hogy az egyes szakmai területek munkavállalóinak elégséges-e a szakmai felkészültsége. Legelőször a gazdasági terület vonatkozásában tettem fel ezt a kérdést (1. ábra). A vállalkozásvezetők közel 20%-a érezte úgy, hogy inkább nem jellemzőek a szakmai hiányosságok, vagy nem jelentősek. 20% adott közepes értékelést, 60%-uk pedig azt állította, hogy inkább jellemzőek a szakmai felkészültség hiányosságai a gazdasági végzettségű munkatársaknál.



9. ábra: Vezetők által érzékelt hiányosságok a gazdasági végzettségű munkavállalóknál (%)

Forrás: saját szerkesztés

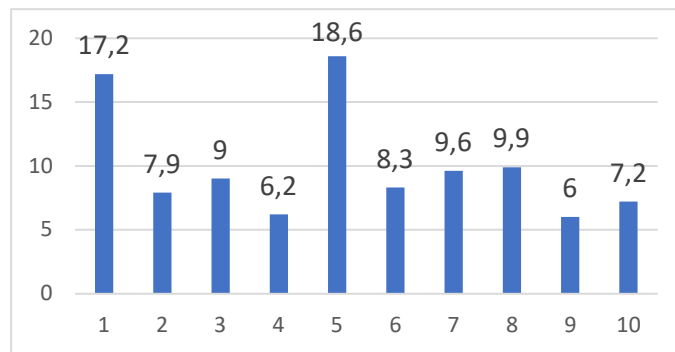
Érdekes megfigyelni, hogy a műszaki végzettségű munkatársak esetében jóval nagyobb a balra tolódás, vagyis a vállalkozásvezetők jelentősebb része - 45% - mondta azt, hogy inkább nem jellemzőek szakmai hiányosságok (x. ábra), és ebből is 21,3% állította, hogy egyáltalán nem jellemzőek hiányosságok. Emellett 16,1% közepes értékelést adott, és 39%-uk mondta, hogy inkább jellemzőek szakmai hiányosságok. Szembetűnő az az eltérés, hogy a közgazdász és a műszaki felsőfokú végzettségű munkatársakkal való elégedettség nagyon hasonló összképet mutat, annak ellenére, hogy az érzékelt hiányosságok a gazdasági szakma képviselőivel szemben jól láthatóan nagyobb, mint a műszakiaknál.



10. ábra: Vezetők által érzékelt hiányosságok a műszaki végzettségű munkavállalóknál (%)

Forrás: saját szerkesztés

Az informatikai végzettségű munkatársak esetében hasonló képet láthatunk, mint a műszaki munkatársaknál (x. ábra). A vállalkozások vezetőinek 40,3% mondja azt, hogy inkább nem tapasztal szakmai hiányosságokat az informatikai munkatársak esetében. 18,6% közepes értékelést adott, és 41,1%-uk állította azt, hogy inkább jellemzőek szakmai hiányosságok. Vagyis nagyon kiegyenlített a hiányosságokat érzékelő és azokat nem jelentősnek gondoló vezetők aránya.



11. ábra: Vezetők által érzékelt hiányosságok az informatikai végzettségű munkavállalóknál (%)

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéb szakmai területek megítélését tekintve a vezetők 38,9%-a úgy ítélte meg, hogy inkább nem jellemzőek szakmai hiányosságok. ezzel szemben pedig 35,6%-uk az mondja, hogy inkább jellemzőek szakmai hiányosságok az egyéb területek munkatársainál.

5 Munkavállalókkal való elégedettségét befolyásoló tényezők vizsgálata

Kutatásom sorám megvizsgáltam, hogy az egyes demográfiai jellemzők és a munkavállalókkal való elégedettség között kimutatható-e szignifikáns kapcsolat.

Az ágazati hovatartozás vonatkozásában a felsőfokú munkatársakkal való elégedettség vonatkozásában igazolható szignifikáns kapcsolat (Cramer $V=0,111$; $p=0,000$). Az ágazati hovatartozás és a közgazdász munkatársakkal való elégedettség tekintetében is igazolható szignifikáns kapcsolat (Cramer $V=0,282$; $p=0,000$).

Szintén megvizsgáltam, hogy a megkérdezett vállalkozások piaci és a munkavállalókkal való elégedettség viszonylatában igazolható-e statisztikai kapcsolat. A mérnöki munkatársakkal való elégedettség és a vizsgált vállalkozás piaci között közepes erősségű kapcsolat igazolható (Cramer $V=0,304$; $p=0,000$).

A vállalkozások földrajzi régiója és a munkavállalókkal való elégedettség kapcsolatát megvizsgálva azt látjuk hogy gyenge kapcsolat mutatható ki a két változó között (Cramer $V=0,093$; $p=0,016$). A hiányosságok tekintetében ugyancsak megnéztem, hogy kimutatható-e szignifikáns eltérés az egyes régiók vállalkozásai között. Ami alapján megállapítható, hogy nincs statisztikailag igazolható eltérés az eltérő regionális székhellyel rendelkező kkv-k között a munkavállalóknál érzékelt szakmai hiányosságokat tekintve.

A létszámméret tekintetében szintén megvizsgáltam, hogy van-e kapcsolat az elégedettség vonatkozásában. Az figyelhető meg, hogy a mikrovállalkozások jóval nagyobb arányban adtak 10-es értékelést a felsőfokú végzettségű munkatársaikra, mint a kis vagy a közepes vállalkozások. Szignifikáns kapcsolat is igazolható a két változó között (Cramer $V=0,152$; $p=0,000$).

A létszámméret és az általános elégedettség tekintetében szintén egy eltolódást látunk a teljes mértékben elégedett munkaadók tekintetében a mikrovállalkozások esetében. A létszámméret növekedésével csökken a teljes mértékben elégedett vállalkozásvezetők aránya. Statisztikai kapcsolat itt is igazolható, vagyis alacsonyabb létszámú vállalkozások esetében magasabb a munkavállalókkal való általános elégedettség (Cramer $V=0,147$; $p=0,000$).

A közgazdász és a mérnök munkatársak esetében úgyszintén szignifikáns összefüggés igazolható a létszámméret és a munkáltatók elégedettsége vonatkozásban. Itt is a mikrovállalkozások esetében a legnagyobb a teljes mértékben elégedett vezetők aránya, amely arány a vállalkozások növekedésével csökken. A 7, 8 és 9-es értékek esetében pont fordított tendenciát láthatunk, az ezen értéket adó vállalkozásvezetők aránya a vállalkozás méretével növekszik (Cramer $V=0,157$; $p=0,000$ és Cramer $V=0,162$; $p=0,000$). Ugyanez a tendencia figyelhető meg az informatikai munkatársak és az egyéb végzettségű munkavállalók vonatkozásában is. (Cramer $V=0,152$; $p=0,000$ és Cramer $V=0,156$; $p=0,000$).

Kutatásom során megvizsgáltam, hogy kimutatható-e statisztikai kapcsolat a munkavállalók munkatapasztalata és a munkatársakkal való elégedettség vonatkozásában. Mind a felsőfokú munkatársakkal, mind a munkatársak összességének, és az egyes szakmai területek munkatársainak esetében is igazolható, hogy a munkatársak tapasztalata hatással van a vezetők elégedettségére. Mind a 6 változó esetében szignifikáns kapcsolatot igazoltam. Tehát a munkavállalók magasabb munkatapasztalata a vállalkozások vezetői esetében magasabb elégedettséget idéz elő. (x. táblázat)

Átlagos munkavállalói tapasztalat és munkavállalókkal való elégedettség	CV	p
Felsőfokú munkatársakkal	0,190	0,000
Általános elégedettség	0,174	0,000
Közgazdászokkal	0,141	0,000
Mérnökökkel	0,135	0,004
Informatikusokkal	0,128	0,018
Egyéb munkatársakkal	0,131	0,011

1. táblázat: Átlagos munkavállalói tapasztalat és munkavállalókkal való elégedettség kapcsolata (%)

Forrás: saját szerkesztés

Ugyancsak vizsgáltam, hogy a felsőfokú végzettségű dolgozók számá hatással van-e a munkaadók elégedettségére. Az eredmények alátámasztják a feltételezésemet, minél nagyobb a felsőfokú végzettségű dolgozók száma, annál magasabb a vállalkozások vezetőinek elégedettsége a munkavállalóikkal. A felsőfokú végzettségű dolgozók esetében gyenge-közepes kapcsolatot igazoltam, a többi esetben pedig gyenge kapcsolatot, de magas szignifikancia szinten.

Felsőfokú végzettségűek száma és munkavállalókkal való elégedettség	CV	p
Felsőfokú munkatársakkal	0,235	0,000
Általános elégedettség	0,104	0,000
Közgazdászokkal	0,179	0,000
Mérnökökkel	0,185	0,000
Informatikusokkal	0,177	0,000
Egyéb munkatársakkal	0,139	0,000

2. táblázat: Felsőfokú végzettségűek száma és munkavállalókkal való elégedettség kapcsolata (%)

Forrás: saját szerkesztés

A munkaadói elégedettségnek az időbeni alakulását is vizsgáltam, annak fényében, hogy kimutatható-e szignifikáns eltérés a munkaadói elégedettség alakulásában a 2017 és 2023-as évek vonatkozásában. Ez alapján elmondhatjuk, hogy a munkaadók általános elégedettsége a munkavállalók összességét tekintve szignifikánsan eltér a vizsgált időszak tekintetében (x. táblázat). Ez szintén elmondható a közgazdász végzettségű, az informatikus és az egyéb szakmai területek munkavállalóit tekintve. A mérnök végzettségű

munkatársak viszonylatában nem sikerült szignifikáns kapcsolatot igazolni, és a felsőfokú munkatársak vonatkozásában sem.

Munkavállalókkal való elégedettség időbeni alakulása	CV	p
Felsőfokú munkatársakkal		
Általános elégedettség	0,081	0,013
Közgazdászokkal	0,074	0,008
Mérnökökkel		
Informatikusokkal	0,078	0,001
Egyéb munkatársakkal	0,071	0,027

3. táblázat: Munkavállalókkal való elégedettség időbeni alakulása (%)

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

A fentiek fényében megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások vezetői inkább elégedettek a munkavállalók tudásával/képességeivel. Az eltérések az egyes szakmai területek esetében csekély mértékűek voltak. Különbség inkább a felsőfokú végzettségű munkavállalók esetében volt, ahol a munkavállalóval való elégedettség szintje nagyobb volt, mint az egyes szakmai területek esetében. A szakmai hiányosságok vonatkozásában a családi vállalkozások vezetői a közgazdász végzettségű munkatársak esetében nagyobb hiányosságokat érzékeltek, mint a többi szakmai terület esetében.

A demográfiai változók és a munkavállalókkal való elégedettség esetében több változó mutat szignifikáns kapcsolatot. A létszámméret vonatkozásában minden vizsgált változónál igazolható statisztikai kapcsolat, ami szerint többnyire az tapasztalható, hogy minél kisebb a vállalkozás mérete, annál elégedettebb a munkavállalójával a vezető.

Amennyiben megnézzük a vállalkozások vezetőinek elégedettségének időbeli változását, akkor szintén azt látjuk, hogy kimutathatóak eltérések az egyes időszakok vonatkozásában, ez a tendencia viszont nem egyértelműen növekvő vagy csökkenő, hanem eltérő mértéket és irányokat mutat a vizsgált 2017-2023-as időszakot tekintve. A megfigyelhető eltérés a vizsgált változók többségénél szignifikánsan igazolható is.

Azt is feltételeztem a vizsgálat kezdetén, hogy azon családi vállalkozások esetén, ahol magasabb a dolgozók átlagos tapasztalata, ott nagyobb lesz a vállalkozások vezetőinek elégedettsége. Ez a feltételezésemet a vizsgálat eredményei szintén igazolták. Minden változó esetében statisztikai kapcsolatot tudtam igazolni.

Kutatásom során azt a feltételezést is alátámasztottam, hogy a magasabb felsőfokú végzettségű dolgozót foglalkoztató vállalkozások vezetői elégedettebbek a munkavállalóikkal, mint a kevesebb felsőfokú végzettségű foglalkoztatók. A több felsőfokú munkatársat foglalkoztató kkv elégedettebb volt az átlag munkaerővel, a felsőfokú végzettségű munkaerővel, valamint a közgazdász, mérnök, informatikus és egyéb területek munkavállalóinak képességeivel egyaránt.

Hivatkozások

- [1] Greenberg, Dž. & Baron, R.A. (1998). Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd: Želnid
- [2] Híves T. (2006): Munkaadói elvárások megjelenése az álláshirdetésekből. In: Berde É. – Czenky K. – Györgyi Z. – Híves T. – Morvay E. – Szerepi A. (szerk.): Diplomával a munkaerőpiacon. Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest, 2006. pp.73–87. Hall, B.H., Lotti, F. & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. Small Bus Econ 33, 13–33 (2009). <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9184-8>
- [3] Kiss P. (2010): Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség. In: Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010. Educatio, Budapest, 2010. pp.105-130.
- [4] Makó Ferenc – Holik Ildikó (2023): Munkaadói kompetenciaigények vizsgálata egyetemi vállalati partnerek körében, February 2023, In book: Temesvári, Zsolt; Wüthrl, Tibor; Molnár, György (szerk.) XXXVIII. Kandó Konferencia 2022. Budapest: Óbudai Egyetem, Kandó Kálmán Villamosmérnöki Kar (2022) pp. 160-168.
- [5] Mravikné Homolya Bernadett - Sebők Marianna (2021): Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban. Vezetéstudomány / Budapest Management Review 52(6):56-70; DOI:10.14267/VEZTUD. 2021.06.05.
- [6] Schmidt S. W. (2007): The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. Human Research Development Quarterly, Volume 18, Issue 14, pp. 481-498. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>