

A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A WELL-BEING KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE NEMZETKÖZI KUTATÁSOKBAN – SZISZTEMATIKUS IRODALMI ÁTTEKINTÉS

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKFORCE RETENTION AND WELL-BEING IN INTERNATIONAL RESEARCH – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

A COVID-19 világjárvány gyökeresen átformálta a hagyományos emberierőforrás-menedzsment gyakorlatait. A változások hatására a vállalati stratégiákban felértékelődött az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének szerepe. A munkavállalói jóllét témakörének vizsgálata akadémiai szinten hosszú múltra tekint vissza, azonban a munkaerő-megtartás összefüggésében eddig kevés tanulmány látott napvilágot. A témakör gyakorlati jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A szerzők tanulmányukban szisztematikus irodalmi feldolgozás útján vizsgálták a témakör nemzetközi irodalmát. Kutatásuk során arra kerestek választ, melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, amelyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető. Az eredmények felhívják a figyelmet a témakör további vizsgálatának szükségességére, amit alátámaszt a kutatási kérdéssel szorosan összeegyeztethető találatok alacsony száma, valamint a témakör komplex megközelítésének hiánya.

Kulcsszavak: munkavállalói jóllét, munkaerő-megtartás, elkötelezettség, szisztematikus irodalmi áttekintés

The COVID-19 pandemic has radically reshaped traditional human resource management practices. As a result of the changes, the role of employees' physical and mental well-being in corporate strategies has increased. The study of employee well-being has a long history at the academic level, but so far only a few studies have been published in the context of labour retention. The practical significance of the topic is unquestionable. In this study, the authors examined the international literature on the topic through a systematic literature review. In their research, they sought answers to the questions of employee well-being on which a company-level workforce retention strategy can be built. The results draw attention to the need for further investigation of the topic, which is supported by the low number of hits closely related to the research question and the lack of a complex approach to the topic.

Keywords: employee well-being, workforce retention, commitment, systematic literature review

Funding/Finanszírozás:

A kutatás az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

The research was supported by the ÚNKP-21-3. New National Excellence Program of the Ministry for Innovation and Technology from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Szerzők/Authors:

Gelencsér Martin^a (gelencser.martin@phd.uni-mate.hu) PhD-hallgató, Végvári Bence^a (vegvari.bence@uni-mate.hu) egyetemi hallgató, Dr. Szabó-Szentgróti Gábor^a (szabo-szentgroti.gabor@uni-mate.hu) egyetemi docens

^aMagyar Élet- és Agrártudományi Egyetem

A cikk beérkezett: 2021. 08. 25-én, javítva: 2021. 10. 08-án és 2021. 11. 11-én, elfogadva: 2021. 11. 15-én.

The article was received: 25. 08. 2021, revised: 08. 10. 2021 and 11. 11. 2021, accepted: 15. 11. 2021.

Napjainkban a szervezetek számára a növekvő munkaerőhiány és az erőteljes fluktuáció mellett kihívként jelentkezett a COVID-19 világjárvány, amely új HR-gyakorlatok bevezetését tette szükségessé. A gyöke-

renen átalakult munkakörülmények és munkaszervezési gyakorlatok mellett felértékelődött a munkaerő-állomány megőrzése, valamint a munkavállalók fizikai és mentális jóllétének a szerepe. A megváltozott munkafeltételek mel-

lett megnőtt az emberi erőforrások szerepe, a szervezetek számára az eredményes működés már elképzelhetetlen a változásokhoz alkalmazkodni képes kulcsmunkavállalók nélkül, ezért stratégiai kérdéssé vált a tehetséges munkavállalók megtartása.

Szakirodalmi források állásfoglalása szerint az elkötelezett munkavállalók hatékonyabban végzik el feladataikat, magasabb szinten terhelhetők, nyitottabbak a kihívásokra és a munkatársakkal való együttműködésre (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Wright & Cropanzano, 2004; Zelenski et al., 2008). A dolgozói elkötelezettség azonban nem alakulhat ki olyan vállalati stratégiák és intézkedések nélkül, amelyek a munkavállalók jólléti foglalkoztatására irányulnak. Napjainkban verseny alakult ki a munkáltatók között a munkaerő vonzása érdekében, ezért a stabil munkaerő-állomány biztosítása érdekében már nem elegendő a hatékony toborzási rendszer fenntartása, az eredményes működés érdekében a munkaerővonzáson túlmenően versenyképes munkaerő-megtartási stratégiát kell kialakítani és működtetni. A tehetséges munkavállalók megtartása nemcsak a tudásmegőrzés szempontjából fontos, hanem hatékony munkaerő-megtartási stratégiával redukálhatók a toborzási és átképzési kiadások, így jelentős költségmegtakarítás érhető el (Pradhan et al., 2019; Wright, 2009). A munkaerő-megtartási stratégia kialakításakor azonban nemcsak a versenytársakkal szükséges lépést tartani, hanem figyelmet szükséges fordítani a munkavállalók folyamatosan változó elvárásaira is (Krajcsák, 2018).

A szerzők a szakirodalom szisztematikus elemzése során arra kerestek választ, hogy melyek azok a munkavállalói jólléti tényezők, melyek összefüggést mutatnak a munkavállalók lojalitásával. A témakör kutatása hosszú múltra tekint vissza, az eredmények alapján az is megállapítható, hogy a munkavállalói jóllét pozitív kapcsolatban áll az szervezeti elköteleződéssel, azonban kevés kutatás tárgyalja a kérdéskört komplex jelleggel.

Elméleti háttér

A munkahelyi jóllét vizsgálata hosszú múltra tekint vissza, azonban a témakör napjainkban vált a szervezeti működés egyik kiemelten fontos területévé. A COVID-19 világvárvány hatására a vállalati stratégiákban felértékelődött az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének szerepe, valamint egyértelművé vált, hogy a tehetséges munkavállalók megtartása a fenntartható emberierőforrás-menedzsment kulcstényezője (Kömüves & Berke, 2021; Pató et al., 2021). Számos kutatás alátámasztja a munkahelyi jóllét egyéni és vállalati szintű előnyeit. Jellemzően azok a szervezetek, amelyek figyelmet fordítanak a munkavállalók jóllétére, hosszú távon versenyelőnyre tehetnek szert (Binnewies & Wörnlein, 2011; Fogaça & Coelho Junior, 2016; Grawitch et al., 2006; Hosie et al., 2012; Wright & Cropanzano, 2004; Zelenski et al., 2008). A munkavállalói jóllét a magasabb produktivitáson túl a magasabb dolgozói elégedettségen (Pradhan et al., 2019), alacsonyabb fluktuációs szándékon, valamint kedvezőbb munkaerő-megtartási arányon keresztül is tetten érhető (Spector, 1997). A szervezetek számára a munkavállalói jóllét megteremtése fontos feladat, mivel

hozzájárul a munkavállalói elkötelezettség kialakulásához. A munkájuk iránt szenvedélyesen elkötelezett munkavállalók magas szintű kezdeményezőkézséget mutatnak, folyamatosan új kihívásokat keresnek, valamint elkötelezettek a magas színvonalú teljesítmény iránt, amely pozitív visszajelzéseket eredményez a szervezet, a felettesek és az ügyfelek részéről (Schaufeli & Greenglass, 2001).

A munkavállalói jóllét a szervezeti felmérések kiemelkedő területe, azonban a fogalom meghatározása megosztja a kutatók véleményét. Továbbra sem rendelkezünk pontos és átfogó definícióval (Diener et al., 1999; Forgeard et al., 2011; Keyes et al., 2002), általánosságban azonban elmondható, hogy a munkavállalói jóllétet fizikai és pszichológiai tényezők együttese határozza meg. Warr (1999) szerint a munkavállalói jóllét alapja a munkavégzéshez kapcsolódó pozitív érzelmi viszonyulás, amely minden munkával kapcsolatos tényezőt magába foglal. A munkavállalói jóllét egy komplex fogalom, amely olyan szempontokat is magába foglal, mint a munkahelyeken tapasztalható előrelépési lehetőségek, a vezetés színvonala, a munkavégzés fizikai feltételei, valamint a munkavállalók fizikai és pszichológiai egészsége (Juniper et al., 2011). A hazai kutatók közül Raffay-Danyi & Hajmásky (2021) a szakirodalom alapján a munka jellegéhez és mennyiségéhez kapcsolódó tényezőket, a vezetési stílust, a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségeket, a munkahelyi kommunikációt, a munkahely biztonságát, a javadalmazást, a munkatársakkal kialakított viszonyt és a csoportmunkát, a munkaidő-beosztást, valamint a munkakörülményeket azonosították a dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőként.

Mravikné Homolya & Sebők (2021) is hasonló eredményre jutott kutatása során, megállapításuk szerint a munka értelme, a megfelelő munkaszervezés, a megfelelő a légkör és technikai felszereltség, a bérezés, az erkölcsi megbecsülés, a szakmai fejlődés és a vezetői visszacsatolás pozitív hatást gyakorol a dolgozók elégedettségére és jóllétére.

A munkáltatók kezdik felismerni, hogy kulcsszerepet az emberi erőforrás, illetve az alkalmazottak jólléte tölti be a versenyképesség területén (Bencsik, 2005; Berke et al., 2021; Nemes & Szilávicz, 2011; Raffay-Danyi & Hajmásky, 2021), mivel a munkavállalók tudása, kompetenciája, erőfeszítései, motivációi, lojalitása alapvetően befolyásolja a szervezet teljesítményét (Kiss et al., 2012). A munkavállalók jólléte azonban csak tudatos stratégiákkal és célzott programokkal lehetséges (Wright, 2009a). A munkavállalói jóllét mérésének feltétele egy átfogó elméleti modellen alapuló mérőeszköz (Pradhan & Hati, 2019), amely lehetővé teszi a tudatos stratégiák és célzott beavatkozások kidolgozását. A magyarországi vállalatoknál erőteljes fejlesztésre szorul a témakör vizsgálata. A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggéseinek elemzése még a nagyvállalatoknál sem túl elterjedt, nem áll rendelkezésre olyan mérőeszköz, amely alkalmas a témakör átfogó vizsgálatára. Ugyanakkor a munkaerő-állomány biztosítása a termelési tevékenység zavartalan működésének alapvető feltétele, a fluktuáció mérséklése jelentős költségmegtakarítást eredményezhet a vállalatoknál.

A tanulmány célja a munkavállalói jóllét kulcsdimenzióinak és a munkaerő-megtartás meghatározó tényezőinek azonosítása. A kutatási célhoz kapcsolódó kutatási kérdés a következő: Melyek azok a munkavállalói jóllét tényezők, melyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető?

Módszertan

A szisztematikus irodalmi áttekintés

A szisztematikus irodalmi áttekintések a szakirodalomból nyert információk tudományos módszerekkel történő szintézisei, amelyek minőségileg új, megbízhatóbb eredményeket biztosítanak. A szisztematikus irodalomelemzés egy világosan megfogalmazott kérdés vagy kérdéskör áttekintése, amely szisztematikus módszereket alkalmaz a releváns kutatások azonosítására, kiválasztására, kritikai értékelésére, valamint a vizsgálatba bevont tanulmányok adatainak összegyűjtésére és elemzésére (Moher et al., 2009).

A szakirodalom feldolgozásának ezen módszere részletes és alapos kutatómunkát jelent, amely tartalmazza az összes fellelhető irodalom kritikus értékelését és tudományos igényű szintézisét egy adott témával kapcsolatban. A módszertan egyik fontos előnye a klasszikus irodalmi áttekintésekkel szemben, hogy az irodalmak szelektálása során kevésbé érvényesül a szerző szubjektivitása, a módszer alkalmazása során egy előre meghatározott, szigorú protokoll mentén történik a keresési, szelektálási és feldolgozási folyamat, amely objektivitást biztosít és lehetővé teszi az eredmények reprodukálását (Kamarási & Mogyorósy, 2015).

A módszertan alkalmazása

A már meglévő tudományos eredmények feltárásához szisztematikus irodalomkeresést végeztünk. Útmutatóként a szisztematikus áttekintő közlemények és metaelemzések módszertanára vonatkozó „PRISMA” (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) irányelveket használtuk (Beller et al., 2013; Moher et al., 2009).

A szisztematikus irodalmi áttekintés első lépéseként a Google Scholar és a Web of Science adatbázis segítségével összegyűjtöttük azokat a kulcsszavakat, melyeket a témakör kutatói a leggyakrabban szerepeltetnek cikkeikben. A kutatás első fázisának eredményeként az alábbi angol nyelvű kulcsszavakat azonosítottuk, melyek kombinációjával végeztünk keresést a Web of Science adatbázisában: employee welfare, employee wellbeing, well-being at work, workplace well-being, employee retention, workforce retention, retention of employees, retention of workforce, retention of employee, staff retention, talent retention, employee retention strategy.

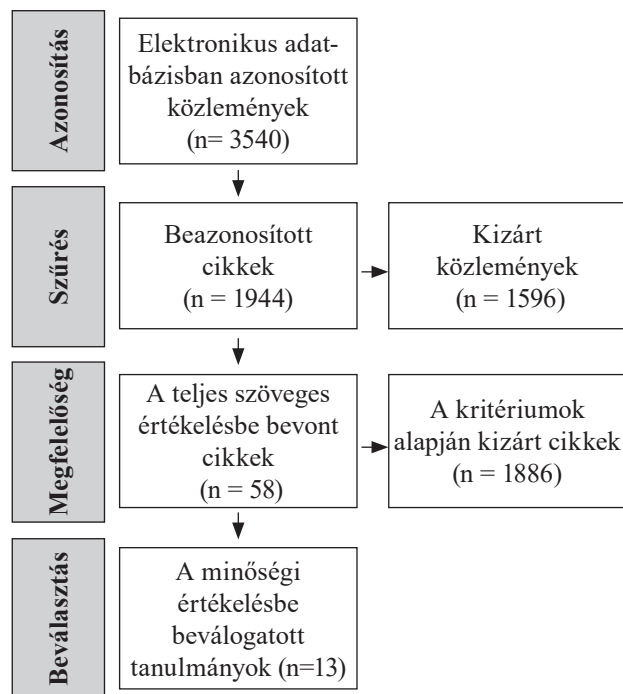
A kutatás második fázisában boolean operátorokat használtunk, amelyek segítségével a találati halmazok közötti kapcsolatokat határozhatjuk meg (AND = kifejezés pontos illeszkedését adja; OR = szinonimacsoportok közötti választás; "" = konkrét kifejezés keresése; * = tetszőleges számú karakter helyettesít; () = keresési sorrend kialakítása). A

boolean operátorok segítségével kialakított keresőkifejezés a következő volt: $TS = (,employ*well*" OR ,employee wellbeing" OR ,employee well-being" OR ,well-being at work*" OR ,workplace*well-being" AND ,employee retention*" OR ,workforce* retention" OR ,retention of employees" OR ,retention of workforce*" OR ,retention of employee" OR ,staff retention" OR ,talent* retention" OR ,employee retention strategy*)$. A „TS” field tag azt jelöli, hogy a keresést téma alapján történt. Annak érdekében, hogy feltárjuk a legaktuálisabb kutatási eredményeket, olyan angol nyelvű forrásokra szűkítettük a keresést, melyeket 2000 és 2021 közötti periódusban publikáltak. A keresés eredményeként 3540 találatot kaptunk, amely 2947 cikket tartalmazott. Ezt követően kiszűrtük a tudományterület alapján irreleváns cikkeket és 1944 cikkel folytattuk a szűrés cím és absztrakt alapján. Kizáró kritériumként fogalmaztuk meg, hogy a cikkeknek tartalmazniuk kell primer kutatást, valamint a mintát ne kizárólag vezető beosztású munkavállalók alkossák. A szűrést követően 58 cikket tekintettünk át teljes terjedelemben, melyből szelektálást követően 13 vett részt a minőségi értékelésben (1. ábra). A tanulmányok tartalmi elemzése során – az előzőekben meghatározott kizáró kritériumokon túlmenően – a következő szempontrendszer alkalmazott: (a) a kutatási kérdés megválaszolására alkalmas legyen, (b) a kutatásokban alkalmazott primer kutatás elméleti modell alapján kerüljön felépítésre, (c) a tanulmányokban alkalmazott modellek a munkahelyi jóllét és/vagy munkaerő-megtartás vizsgálatára alkalmasak legyenek.

Az azonosított cikkekből a következő információkat gyűjtöttük ki: a vizsgálat ideje; az adatgyűjtés módszerei; a mintavételezés helye, a minta nagysága, a vizsgált ágazat; valamint a vizsgált faktorok, modellek.

1. ábra

A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamatábrája



Forrás: Prisma ajánlás alapján saját szerkesztés

Eredmények és értékelésük

Folyóiratok

A tanulmányok tudományos értékének meghatározó tényezője, hogy milyen rangú folyóiratokban jelennek meg. A folyóiratok nemzetközi rangsora négy fő kategóriát különít el egymástól (Q1, Q2, Q3, Q4). A rang megadja, hogy a folyóirat mérőszáma (tipikusan hivatkozottsága) hányadik legjobb a szakterületen. A nemzetközi rangsor alapján a Q1 minősítéssel rendelkező folyóiratok rendelkeznek a legszámottevőbb tudományos értékkel.

Az 1. táblázat a minőségi értékelésben részt vevő tanulmányok folyóiratok szerinti megoszlását, valamint azok szakterületi besorolását és rangját mutatja be. A táblázat alapján megállapítható, hogy mindegyik tanulmányt különböző folyóiratban publikáltak. A Scimago Journal Rank alapján a vizsgált tanulmányok többsége (13/10) minősített folyóiratban jelent meg. A minősített folyóiratok közül a Q1 minősítéssel rendelkezők vannak többségben (10/5). A Scimago hét folyóiratot sorol a szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment szakterülethez. Ezek a megállapítások igazolják, hogy a tanulmányok szakterületi megfelelő volt, a folyóiratok minőségük és szakterületük alapján relevánsak, értékes tudományos eredményeket tartalmaznak.

A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban

Kutatásunkban áttekintettük, hogy a vizsgált nemzetközi folyóiratokban jelentek-e meg olyan kutatások, amelyek a munkahelyi well-being vagy jólléti intézkedések munkaerő-megtartási hatását vizsgálták. A tartalmi elemzés alapján a vizsgált kutatások három csoportja határozható meg, amelyek a következő témák köré csoportosíthatók:

- az egyes vezetési funkciók hatásának vizsgálata a dolgozói jóllétre,
- a jólléti tényezők egyes szervezeti funkciókkal történő összefüggésének elemzése,
- a jólléti intézkedések hatása a munkavállalói elkötelezettségre és/vagy a maradási szándékra.

Az egyes vezetési funkciók hatásának vizsgálata a dolgozói jóllétre

A kutatások első csoportja a vizsgált témakört a vezetés oldaláról közelítették meg. Koon & Ho (2021) vizsgálta a hiteles vezetés (authentic leadership) hatását a dolgozói jóllétre. Kutatási megközelítésük szerint a munkavállalók jóllétét nem szabad szűken értelmezni, hanem célszerű a munkavállalók többdimenziós jóllétét vizsgálni, és minden egyes dimenziót külön-külön kell vizsgálni a vezetéssel összefüggésben. Míg Kim & Beehr (2018) a felhatalmazó vezetés hatását elemezte a munkavállalók jóllétére és karrierjének alakulására. Aboobaker et al. (2019) a munkahelyi spiritualitás, mint szervezeti funkció hatását hozta összefüggésbe a felsőoktatási intézményekben dolgozó tanárok körében, a munkavállalók jóllétére és a szervezetenél maradás szándékára. A szervezeti funkciók

1. táblázat

A tanulmányok folyóiratok szerinti megoszlása (n=13)

Referencia	Folyóirat	Szakterület	Besorolás
Aboobaker et al. (2019)	International Journal of Educational Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q2
Ahuja (2017)	NMIMS Management Review	-	-
Bosle et al. (2021)	Journal of Occupational Medicine and Toxicology	Közegészségügy, környezet- és foglalkozás-egészségügy	Q2
Boyd & Nowell (2020)	Public Management Review	Vezetői információs rendszerek	Q1
Kim & Beehr (2018)	Journal of Leadership and Organizational Studies	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Ko (2021)	Review of Public Personnel Administration	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Koon & Ho (2021)	Human Systems Management	Üzlet, menedzsment és számvitel	Q3
Kundi et al. (2021)	International Journal of Organizational Analysis	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q3
Lee et al. (2020)	Human Resource Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Mehta (2020)	Benchmarking: An International Journal	-	-
Ogbonnaya et al. (2018)	Group and Organization Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q1
Rahman et al. (2020)	Cogent Business and Management	Szervezeti magatartás és emberierőforrás-menedzsment	Q3
Wahab et al. (2021)	The International Journal of Human Resource Management	-	-

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

jóllethez gyakorolt hatásainak vizsgálatánál, kiemelhető Wahab et al. (2021) tanulmánya. Ez a tanulmány a magas elkötelezettségű munkarendszerek hatását kapcsolta össze a vállalat teljesítményével, a munkavállalók kiegészítésével és jóllétével, valamint a szervezeti támogatás közvetítő szerepével. Rahman et al. (2020) hasonlóan a szervezeti támogatás szerepét vizsgálta abból a kontextusból, hogy feltárja a szolgáltató szervezeti támogatásának és a szervezeti felhatalmazásnak a munkavállalók jóllétére gyakorolt hatását, valamint a munkavállalói elkötelezettségnek van-e hatása a munkavállalók jóllétére. Megállapíthatjuk a fentiekben elemzett kutatások alapvetően arra keresték a választ, hogy az egyes vezetési funkcióknak/stílusoknak milyen hatásai lehetnek a dolgozói jóllétre.

A jólléti tényezők egyes szervezeti funkciókkal történő összefüggésének elemzése

A kutatások második csoportja a fentiekkel ellentétben a különböző szervezeti tényezők és a jóllét közötti összefüggéseket, az egyes tényezők kétirányú, egymásra ható kapcsolatát vizsgálták. Ko (2021) a szervezeti társadalmi tőke és a munkavállalók jólléte között kereste az összefüggést, míg Bosle et al. (2021) a munkaerő mentális jólétét és a munkahelyi elkötelezettséget jellemző konstrukció oda-visszairányú hatásmechanizmusát vizsgálta. Arra kereste a választ, hogy a mentális jóllét határozza-e meg az elkötelezettséget vagy az elköteleződés alakítja ki a dolgozói jóllétet. Kundi et al. (2021) kiegészítette ezt a megközelítést a munkateljesítmény dimenziójával. Ahuja (2017) bevezeti az ún. job crafting fogalmát, amelynek összefüggéseit tárja fel az elkötelezettséggel.

A jólléti intézkedések hatása a munkavállalói elkötelezettségre és/vagy a maradási szándéokra

Kutatási kérdésünk szempontjából a legértékesebb tanulmányok Lee et al. (2020) és Ogbonnaya et al. (2018) nevéhez fűződik. A szerzők egyértelműen a tudatos well-being

intézkedések, munkahelyi programok hatását vizsgálták a munkaerő-megtartásra és/vagy elkötelezettségre. Lee és munkatársai egy olyan kutatási modellt dolgoztak ki, amelyben a munkavállalók által észlelt jólléti intézkedések befolyásoló hatását vizsgálták a külső munkahelyváltási szándéokra. Azt vizsgálták meg, hogy a munkavállalók jóllétének HR-attribúciója, a szervezeti HR-gyakorlatok munkavállalói megítélésének egy speciális típusa, hogyan kapcsolódik a munkahelyváltási szándékokhoz. Ogbonnaya et al. (2018) ehhez képest tanulmányában megvizsgálja a munkavállalók jólléte (megközelítése szerint a munkahelyi elégedettség és a munkahelyi elkötelezettség) és a maradási szándéka közötti kapcsolatát, valamint munkahelyi interperszonális kapcsolatok befolyásoló hatását.

Minta

A minta sajátosságai a tudományos eredmények értékelésének egyik fontos szempontrendszer, mivel a minta meghatározza a tudományos eredmények érvényességét. A szisztematikus irodalmi áttekintés fontos tartalmi elemét képezi a vizsgált minta elemszáma, valamint területi, ágazati lehatárolása. A minőségi értékelésben részt vett tanulmányok mintával kapcsolatos ismérveit a 2. táblázat mutatja be.

A 2. táblázat alapján megállapítható, hogy a vizsgált tanulmányok közül valamennyi aktuális kutatási eredményeket mutat be az elmúlt négy évből, a tizenhárom cikkből ötöt 2021-ben publikáltak. Az összes cikk közül kilenc ázsiai országokban végzett kutatások eredményeit mutatja be, továbbá két kutatás származik Nyugat-Európából (Németország, Egyesült Királyság), valamint egy az USA-ból. A témakör aktuális kutatásainak földrajzi elhelyezkedése szempontjából az ázsiai lokáció túlsúlya figyelhető meg, a kilenc ázsiai kutatásból hét származik Dél-Ázsiából, amelyen belül az Indiában végzett felmérések vannak többségben. A tizenhárom cikkből négy vizsgált 250 fő alatti, három 250 és 500 fő közötti, három 500 és 1000 fő közötti és további három 1000 fő fölötti munkavállalói mintát. Érde-

2. táblázat

A minta bemutatása földrajzi elhelyezkedés és szektor szerint (n=13)

Referencia	Elhelyezkedés	Minta	Szektor/Ágazat
Aboobaker et al. (2019)	India	1237 munkavállaló	Felsőoktatás
Ahuja (2017)	India	430 munkavállaló	Információs technológia
Bosle et al. (2021)	Németország	13538 munkavállaló	Gyártás és szolgáltatás
Boyd & Nowell (2020)	USA	174 munkavállaló	Felsőoktatás
Kim & Beehr (2018)	Nem tárgyalt	325 munkavállaló	Nem tárgyalt
Ko (2021)	Dél-Korea	683 munkavállaló	Állami
Koon & Ho (2021)	Malajzia	150 munkavállaló	Szolgáltatás (kis- és középvállalkozás)
Kundi et al. (2021)	Pakisztán	280 munkavállaló	Telekommunikáció
Lee et al. (2020)	Kína	944 munkavállaló	Gépkocsi értékesítés
Mehta (2020)	India	600 munkavállaló	Nem tárgyalt
Ogbonnaya et al. (2018)	Egyesült Királyság	66930 munkavállaló	Különböző iparágak
Rahman et al. (2020)	Banglades	153 munkavállaló	Egészségügy
Wahab et al. (2021)	Malajzia	215 munkavállaló	Gyártás

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

kes módon a két legnagyobb elemszámú – 10.000 fő feletti – kutatást az alacsonyabb népességarányú Nyugat-Európában végezték el. A tanulmányok iparági besorolását tekintve fontos kiemelni az ipar és a szolgáltató szektor túlsúlyát, melyek a legnagyobb elemszámot adják.

Modellek és mérési módszerek

A szisztematikus irodalmi áttekintés alapján az a megállapítás vonható le, hogy a vizsgált témakörben főként

Likert-skálás kérdőíves mérési módszereket alkalmaznak a kutatók. Megállapítható az is, hogy a témakör komplex jellege miatt a szerzők összességében számos faktort vettek vizsgálatuk fókuszába alá. A kutatók tanulmányaikban csak kis mértékben alkalmaztak saját mérési módszereket, a többség korábbi tudományos művek modelljein alapuló mérési módszereket alkalmazott. A 3. táblázat mutatja be, milyen tényezőket vizsgáltak a szerzők és azok mérését milyen eszközökkel valósították meg.

3. táblázat

A tanulmányokban vizsgált faktorok és mérési módszerek (n=13)

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Ko (2021)	Szervezeti társadalmi tőke	Organizational Social Capital Scale Moon (2011) alapján
	Munkahelyi életminőség	16 tételes mérőeszköz Sirgy et al. (2001) alapján
	Szubjektív jóllét	3 globális, egy tételből álló mérőeszköz az étellel való elégedettség, a boldogságra és a munkahelyi életminőségére vonatkozóan
	Szervezeti elkötelezettség	5 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) és Mowday et al. (1979) alapján
	Kilépési szándék	2 tételes mérőeszköz Huang et al. (2007) és Campbell & Im (2016) alapján
Koon & Ho (2021)	Hiteles vezetés	16 tételes skála Neider & Schriesheim (2011) alapján
	Munkavállalói jóllét	3 dimenzió: az étellel és a munkahellyel kapcsolatos elégedettség, pszichológiai jóllét
	Munkavállalói elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Schaufeli, Salanova, Gonz'alez-Rom'a, & Bakker (2002) alapján
Kim & Beehr (2018)	Felhatalmazó vezetés (Empowering leadership)	Zhang & Bartol (2010) 12 tételes mérőeszköze, melyet Ahearne et al (2005) alapján fejlesztettek ki
	Munkakörformálás/átalakítás (Job crafting)	15 tételes mérőeszköz Tims et al. (2012) alapján
	Fizikai panaszok	A Physical Symptoms Inventory 12 tételes verziója (Spector & Jex, 1998)
	Depresszió	Mohr (1986) depressziós tünetek skálájának rövidített, 3 tételes verziója Dormann & Zapf (2002) alapján
	Karrierelégedettség	5 tételes mérőeszköz Greenhaus et al. (1990) alapján
	Career commitment	5 tételes mérőeszköz Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel (1998) alapján
Wahab et al. (2021)	Magas elkötelezettségű munkarendszerek (High-commitment work systems)	Sing (2004) skálája alapján
	Vállalati teljesítmény	Gates & Langevin (2010) alapján
	Kiégés	Maslach's Burnout Inventory Maslach et al. (1996) alapján
	Jóllét	General Health Questionnaire Cheung (2002) alapján
	Szervezeti támogatás	Hayman (2009) alapján
	Munkavállalói erőfeszítések	Brown & Leigh (1996) és McClean & Collins (2011) alapján
	Társadalmi kívánatosság (Social desirability)	Crowne & Marlowe (1960) alapján
Bosle et al. (2021)	Mentális jóllét	WHO Well-Being Questionnaire (1998)
	Munkahelyi elkötelezettség	Az Utrecht Work Engagement Scale validált, 9 tételes verziója (Schaufeli & Bakker 2004) alapján
Kundi et al. (2021)	Hedonikus jóllét	5 tétel Diener et al. (1985) alapján
	Eudaimonikus jóllét	21 tétel Waterman et al. (2010) alapján
	Affektív elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) alapján
	Munkahelyi bizonytalanság	5 tételes mérőeszköz Chirumbolo et al. (2015) alapján
	Munkavállalói teljesítmény	7 tételes mérőeszköz Williams & Anderson (1991) alapján
Lee et al. (2020)	Munkavállalói jóllét HR-attribúció	5 tételes mérőeszköz Nishii, Lepak & Schneider (2008) alapján
	Külső munkahelyváltási szándék	Wayne, Shore & Liden (1997) skálája alapján
	Belső munkahelyváltási szándék	Job change intention scale Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) és Van Veldhoven & Meijman (1994) alapján
	Feladattal kapcsolatos tényezők	Rosen, Slater, Chang & Johnson (2013) feladat- és a munka felelősségére vonatkozó 6 tételes mérőeszköze

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Rahman et al. (2020)	Észlelt szervezeti támogatás	6 tételes mérőeszköz Eisenberger et al. (1986) alapján
	Szervezeti felhatalmazás	6 tétel Matthews et al. (2003) alapján
	Munkavállalói elkötelezettség	4 tétel Saks (2006) alapján
	Munkavállalói jóllét	6 tétel Zheng et al. (2015) alapján
Mehta (2020)	Kiegészés	Abbreviated Maslach Burnout Inventory állításainak kiegészített változata
	Munkahelyi elkötelezettség	Utrecht Work Engagement Scale Schaufeli & Bakker (2004) alapján
	Munkahelyi elégedettség	Generic Job Satisfaction scale Macdonald & MacIntyre (1997) alapján
Ahuja (2017)	Munkakörformálás/átalakítás (Job crafting)	15 tételes kérdőív Slep & Brodrick (2013) alapján
	Munkavállalói elkötelezettség	Gallup's 12-point survey
Ogbonnaya et al. (2018)	Csapatmunka	A British NHS Staff Survey 5 tétele
	Munkahelyi elégedettség	A British NHS Staff Survey 5 tétele
	Munkahelyi elkötelezettség	A British NHS Staff Survey 3 tétele
	Maradási szándék	A British NHS Staff Survey 3 tétele
	Képzés	A British NHS Staff Survey 5 tétele
Boyd & Nowell (2020)	Személyes érdeklődés a munka iránt	A közszolgálati motiváció 5 tételből álló globális mérőeszköze (Global Measure of Public Service Motivation)
	Közösségi érzés	A Sense of Community II scale 8 tétele Chavis, Lee & Acosta (2008) alapján
	Közösségi felelősségérzet	3 tétel Nowell & Boyd (2014) alapján
	Affektív szervezeti elkötelezettség	6 tétel Allen & Meyer (1990) alapján
	Szervezeti azonosulás	4 tételes skála Mael & Ashforth (1992) alapján
	Szervezeti polgári magatartás	Organizational Citizenship Scale Williams & Anderson (1991) alapján
	Szervezeti polgári magatartás az egyénekkal szemben	3 tétel
	Munkahelyi elkötelezettség	5 tételes skála Saks (2006) alapján
Munkahelyi elégedettség	Job Descriptive Index Brodke et al. (2009) alapján	
Aboobaker et al. (2019)	Munkahelyi spiritualitás	21 tétel Milliman et al. (2003) alapján
	Maradási szándék	3 tétel Bloemer & Schroder (2006) és Price & Mueller (1986) alapján
	Munkahelyi jóllét	Job-Related Affective Wellbeing scale eredeti változata Katwyck et al. (2000) alapján és rövidített verziója Basinka et al. (2014) alapján

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

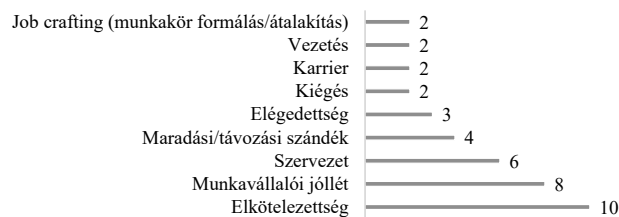
A 3. táblázat alapján megállapítható, hogy a témakör kutatói a mérési módszerek rendkívül széles körét alkalmazzák a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás vizsgálata során. A tizenhárom tanulmányban megközelítőleg ötven különböző skálás kérdőíves mérési módszert alkalmaztak, melyek között elenyésző mértékben fedezhető fel átfedés.

A szervezet iránti elkötelezettség mérése során a szerzők három tanulmányban Allen és Meyer (1990), két esetben Saks (2006), további két esetben Schaufeli és Bakker (2004) modelljét, egy esetben a British NHS Staff Survey-t vették alapul. A British NHS Staff Survey-t a csapatmunka, a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi elkötelezettség, a maradási szándék, valamint a képzési faktorok mérésére is alkalmazta Ogbonnaya et al. (2018). A munkavállalói kiegészés tényezőjét Wahab et al. (2021), valamint Mehta (2020) vették alapul modelljeikben, mindkét szerző az úgynevezett Maslach's Burnout Inventory (Maslach et al., 1996) mérőeszközzel valósította meg a kiegészés szintjének mérését.

A 3. táblázatban szereplő faktorok csoportosításával 9 fő dimenzió, faktorcsoport azonosítható, melyeket a szerzők tanulmányaikban vizsgáltak. Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra

Tanulmányok száma, amelyek különböző faktorok mentén azonos dimenziókat vizsgáltak

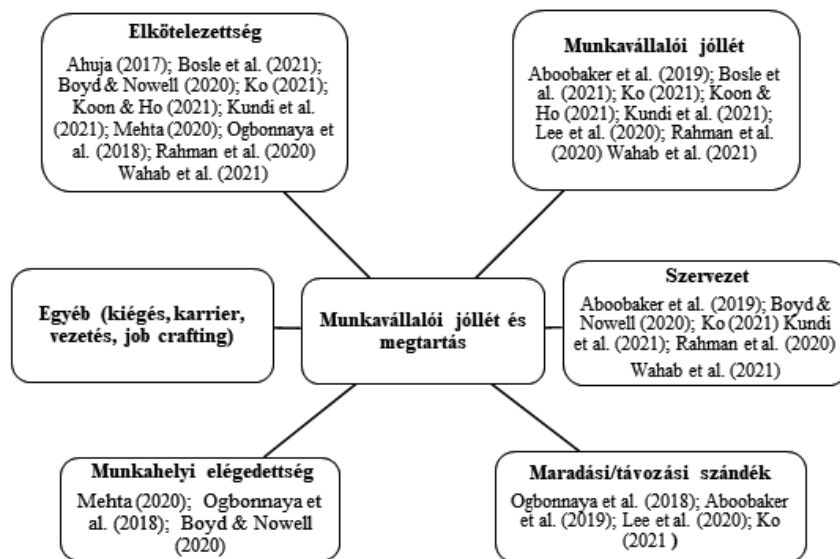


Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a legtöbb modellben vizsgált dimenzió az elköteleződéshez, a munkavállalói jóléthez, a szervezethez, valamint a kilépési vagy maradási szándékhoz köthető, továbbá több tanulmány vizsgálta a munkahelyi elégedettség, a kiegészés, a karrier, a vezetés és a job crafting témakörét. A 3. ábra mutatja be, hogy az egyes tényezőcsoportokat mely szerzők vizsgálták.

A 2. és a 3. ábra alapján megállapítható, hogy kutatásunk során vizsgált tanulmányok közül 10 vizsgálta az el-

A tanulmányokban vizsgált modellek



Forrás: szerzők saját szerkesztése

kötelezettség témakört. A vizsgált tényezők a következők voltak: affektív elkötelezettség (Kundi et al., 2021), affektív szervezeti elkötelezettség (Boyd & Nowell, 2020), szervezeti elköteleződés (Ko, 2021), munkavállalói elkötelezettség (Ahuja, 2017; Rahman et al. 2020), munka iránti elkötelezettség (Bosle et al., 2021; Boyd & Nowell, 2020; Koon & Ho, 2021; Mehta, 2020; Ogbonnaya et al., 2018), magas elkötelezettségű munkarendszerek (Wahab et al., 2021).

A munkavállalói jóllét dimenziót összesen 8 tanulmány vizsgálta az alábbi faktorok segítségével: munkavállalói jóllét (Koon & Ho, 2021; Rahman et al., 2020), munkavállalói jóllét HR-attribúció (Lee et al., 2020), eudaimonikus jóllét (Kundi et al., 2021), hedonikus jóllét (Kundi et al., 2021), mentális jóllét (Bosle et al., 2021), szubjektív jóllét (Ko, 2021), jóllét (Wahab et al., 2021) és a munkahelyi jóllét (Aboobaker et al., 2019).

A tanulmányok modelljeiben vizsgált tényezők közül a legtöbb, szám szerint 12 a szervezeti dimenzióhoz köthető, ehhez a faktorcsoporthoz társítottuk a szerzők által vizsgált szervezeti támogatás (Wahab et al., 2021), szervezeti polgári magatartás (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti polgári magatartás az egyénnel szemben (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti felhatalmazás (Rahman et al., 2020), a szervezeti azonosulás (Boyd & Nowell, 2020), a szervezeti társadalmi tőke (Ko, 2021), a munkahelyi bizonytalanság (Kundi et al., 2021), az észlelt szervezeti támogatás (Rahman et al. 2020), a közösségi érzés (Boyd & Nowell, 2020), a közösségi felelősségérzet (Boyd & Nowell, 2020), a munkahelyi spiritualitás (Aboobaker et al., 2019), a vállalati teljesítmény (Wahab et al., 2021) tényezőket.

Rendszerezésünk alapján összesen négy cikk vizsgálta a maradási/távozási szándék témakörét a maradási szándék (Aboobaker et al., 2019; Ogbonnaya et al., 2018), a belső munkahelyváltási szándék (Lee et al., 2020), a külső munkahelyváltási szándék (Lee et al., 2020) és a kilépési szándék (Ko, 2021) tényezőkön keresztül.

A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának nemzetközi kutatási eredményei, következtetések

Kutatásunk során áttekintettük a vizsgált nemzetközi tanulmányok legfontosabb következtetéseit, amely alapján a következő megállapításokat vontuk le. Több szerző is arra a következtetésre jutott, hogy munkaerő-megtartás szempontjából rendkívül fontos szerepet tölt be a személy és a környezet illeszkedése, a személyközi interakciók, a csapat, a társas támogatás, valamint a közösségi élmények és a munkakörülmények (Aboobaker et al., 2019; Boyd & Nowell, 2020; Ko, 2021; Ogbonnaya et al., 2018; Rahman et al., 2020).

Aboobaker et al. (2019) szerint a munka és a feladatok jellege, értelme és érdekessége, valamint a munkakörnyezet gyakorol legnagyobb hatást a munkavállalók jóllétére. Napjaink egyik legfontosabb vezetői feladata egy olyan munkakörnyezet kialakítása, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy pozitív kapcsolatokat alakítsanak ki, megtapasztalják a munkájuk értelmét és célját, valamint összehangolják személyes céljaikat a vállalat érdekeivel. Mindez természetesen nem valósulhat meg olyan szervezeti légkör nélkül, amely elősegíti a személyközi kötődést, illetve a jó közérzet és a munkahelyi maradási szándék kialakulását. A megfelelő munkahelyi környezet kialakításának fontos eleme a megfelelő csapaton belüli, illetve munkatársak közötti kommunikáció, a konfliktushelyzetek megfelelő kezelése, a közös célok és az közösségi gondolkodás kialakítása, az érzelmi intelligencia fejlesztése, melynek fontos eszköze a vállalati képzés és coaching.

Boyd & Nowell (2020), Ogbonnaya et al. (2018), valamint Ko (2021) egyetért abban, hogy a csapat, a munkahelyi közösség szoros összefüggésben áll a dolgozói jólléttel és a munkahelyi maradási szándékkal. Véleményük szerint minél több a pozitív társas interakció egy munkahelyen, annál nagyobb a munkavállalók elégedett-

sége, amely kedvező pszichoszociális munkakörnyezetet eredményez. Ebben az összefüggésben több tanulmány is hangsúlyozza a szervezeti támogatás, a hiteles, felhatalmazó vezetési funkciók szerepét (Kim & Beehr, 2018; Koon & Ho, 2021; Kundi et al., 2021; Rahman et al., 2020; Wahab et al., 2021), valamint a munkahely stabilitásának fontosságát (Kundi et al., 2021; Wahab et al., 2021). Rahman et al. (2020) szerint a munkavállalók jólléte leginkább attól függ, hogy a szervezet, illetve a menedzsment gondoskodik-e a munkavállalók értékeiről, véleményéről és problémáiról. Ha egy cég sikeres akar lenni napjainkban, a vonalbeli vezetőknek tisztában kell lenniük beosztottaik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt és minél többet tesznek kielégítésükért, annál többet kapnak viszonzásul az alkalmazottaktól (Bencsik, 2005).

Koon & Ho (2021) arra hívja fel a figyelmet, hogy a hiteles vezetői tulajdonságokkal rendelkező menedzserek beosztottjainak munkahelyi elkötelezettsége magasabb, tehát a vezetőknek kulcsszerepük van a munkavállalók lojalitásának kialakításában. A hiteles vezetés elválaszthatatlan részét képezi a szaktudás, a rátermettség, a stabil értékrend, a következetesség és a beosztottakkal való megfelelő bánásmód. Ezek a megállapítások összeegyeztethetők Goleman (2003) eredményével, miszerint a vezető egyik legfontosabb feladata olyan légkört teremteni a munkahelyen, amely arra inspirálja a beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. Az a vezető, aki ezeket a nézeteket alkalmazza vezetési gyakorlata során, elégedettebb és motiváltabb beosztottakat tarthat számon a csapatában.

Kundi et al. (2021) a munkahely stabilitásának fontosságára figyelmeztet, mivel a munkahelyi bizonytalanság negatívan hat a munkavállalók affektív elköteleződésére és a munkával kapcsolatos attitűdjeire. Azok a munkavállalók, akik bizonytalannak érzik foglalkoztatásukat, nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkahelyváltásra, ezért a szervezeteknek törekedniük kell a leépítések, elbocsátások és más típusú strukturális változások elkerülésére.

Ahuja (2017), Kundi et al. (2021) és Wahab et al. (2021) szerint munkavállalók elégedettsége és elköteleződése szempontjából rendkívül fontos az önálló munkavégzés, és az autonómia szerepe, amely összefüggésbe hozható az úgynevezett job crafting, vagyis a munkakör formálás/átalakítás fogalmával. A job crafting magába foglalja a munkatevékenység megváltoztatását, a munkahelyi kapcsolatok átalakítását, valamint a feladatok és a saját szerepek jelentésének újraértelmezését (Ahuja, 2017; Kim & Beehr, 2018; Kundi et al., 2021; Mehta, 2020; Wahab et al., 2021). Kundi et al. (2021) szerint a vezetőknek lehetőség kell biztosítaniuk alkalmazottaik számára, hogy teljes mértékben kihasználhassák potenciáljukat, ami növeli a dolgozók önállóságérzetét és általános jólétét. Kim & Beehr (2018) és Ahuja (2017) szerint pozitív kapcsolat van a job crafting és a munkavállalói elkötelezettség között. A job crafting, valamint a felhatalmazó vezetés magasabb szintű fizikai és pszichológiai jóllétet eredményez, növeli a munkavállalók szubjektív karrierelégedettségét és a személy-környezet (munkahely) illeszkedését. Minél inkább támogatják a munkavállalókat abban, hogy kihívásokat

keressenek, önálló döntéseket hozzanak, a munkavállalók is annál magasabb hatékonysággal fogják erőforrásaikat kihasználni.

Szabó (2016) és Das & Baruah (2013) felhívja a figyelmet, hogy a juttatások a munkaerő-megtartás helyett elsősorban a munkaerővonzásban játszanak fontos szerepet. Azonban több tanulmány is hangsúlyozza, hogy a szervezeteknek a javadalmazási- és motivációs rendszereik kialakítása során hatványozott figyelmet kell fordítaniuk az igazságosság kérdéseire. Egy következtetlenség kialakított motivációs rendszer kizsákmányoltság-érzetet ébreszthet a dolgozóknak, amely az elkötelezettség szintjének jelentős visszaesését eredményezheti (Mehta, 2020; Wahab et al., 2021).

Konklúzió

A tanulmány a szisztematikus irodalmi áttekintés módszerét alkalmazva egy egyedi megközelítés szerint tekintette át a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás nemzetközi szakirodalmát. A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy melyek azok a munkavállalói jóllét tényezők, amelyekre vállalati szintű munkaerő-megtartási stratégia építhető. A szisztematikus irodalmi áttekintést a Web of Science adatbázisára alapozva 3540 cikk szelektálását követően, 13 cikk került azonosításra, amely a kutatási kérdés szempontjából releváns volt. Az azonosított tanulmányok alacsony száma lehetővé tette a minőségi értékelést, amely során főként a vizsgált tanulmányok elméleti keretrendszerének feltárása történt meg. Az irodalmi áttekintés eredménye alapján összesen hat tényezőcsoport azonosítható, melyekre a szerzők kutatásukat alapozták. A tanulmány feltárta és összefoglalta azokat a kulcsfontosságúakat is, amelyekre a tanulmányok szerzői elméleti megközelítéseiket építették.

Megállapítható, hogy a feldolgozott tanulmányok szerzői összességében számos faktor vizsgáltak tanulmányaikban. A szerzők fontosnak tartják azonban kritikus észrevételként megjegyezni, hogy a vizsgált tanulmányok többsége egyénileg csupán néhány faktor vizsgálatára korlátozta a kutatása perspektíváját, amely gátolja a témakör komplex megközelítését. A tanulmányok egy meghatározó része (Aboobaker et al., 2019; Ahuja, 2017; Bosle et al., 2021; Boyd & Nowell, 2020; Ko, 2021; Koon & Ho, 2021; Mehta, 2020; Ogbonnaya et al., 2018; Rahman et al. 2020; Wahab et al., 2021) csupán egy faktorként vagy változóként vizsgálta a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kérdését, annak ellenére, hogy mindkét fogalmat komplex rendszerként kellene értelmezni. Az említett szerzők több esetben nem vizsgálták, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a két fogalmat.

A tanulmány a szisztematikus irodalmi áttekintés során aktuális nemzetközi irodalmakat dolgozott fel, amely alapján megállapítható, hogy a témakör vizsgálata Európában nem túl elterjedt, melynek magyarországi vizsgálata újszerű tudományos eredményekkel szolgálhat. További kutatás szükséges egy olyan mérőeszköz megalkotásához, amely alkalmas a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás témakörének átfogó vizsgálatára. A jövő-

beli kutatás során cél egy olyan mérőeszköz megalkotása, amely alkalmas vállalati felmérések megvalósítására is. A cél érdekében szükséges a vizsgált tanulmányok mellett a korábbi megközelítések elméleti keretrendszerének integrálását is megvalósítani, mint a Demand - Control Model (Karasek, 1979), a Demand - Control - Support Model (Johnson & Hall, 1988), a Job Demand and Resource Theory (Demerouti et al., 2001), az Effort - Reward Imbalance Model (Siegrist, 1996), Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980), a Person - Environment - Fit Model (Baker, 1985), melyek főként a munkakörü jellemzőkre, a feladatok ellátásának módjára, a munkahelyi társas tényezőkre, az igazságosság kérdéskörére, valamint az egyéni kompetenciákra és motivációkra helyezik a hangsúlyt.

A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazásának lehetőségei

A nemzetközi trendek alapján az alkalmazottak jólléti foglalkoztatásának kérdése gyakorlati szempontból kiemelt jelentőséggel bír. Számos kutatás alátámasztja, hogy a munkavállalók jóllétének, elégedettségének megteremtése pozitívan hat a vállalatok eredményességére, mivel a költségek csökkenésén túlmenően hozzájárul az eredményes szervezeti együttműködéshez, mérsékeli a munkavállalók hiányzását és a fluktuációt, erősíti a munkahelyi elköteleződést és a szervezet munkaerő-megtartási képességét.

Napjainkban a fokozódó munkaerőhiány következményeként a megfelelő tudással és gyakorlattal rendelkező munkaerő-állomány fenntartása kihívás elé állítja a vállalatokat. A jövőben a munkaerőhiány növekedése prognosztizálható, ezért a versenyképesség megőrzése érdekében a kulcsmunkavállalók megtartása továbbra is stratégiai terület marad. A munkáltatók a jövőben arra kényszerülnek, hogy a szükségletek kielégítése érdekében minden feltételt biztosítsanak az alkalmazottjaik számára. Ahhoz, hogy a kulcsmunkavállalók ne keressenek más alternatívákat és szaktudásukat ne értékesítsék más munkáltatók, vagy még rosszabb esetben a potenciális versenytársak részére, napjainkban már nem elegendő csupán a munkabérral történő versengés. A kulcs emberek megtartása szempontjából fontossá váltak olyan tényezők is, mint a munkaidő minőségi kihasználásának lehetősége, a kihívást jelentő, de az egyéni kompetenciákkal összeegyeztethető feladatok, az egyéni autonómia a munkavégzés során, az elvárások megfelelő szintjének kialakítása, a megértő és egyben motiváló munkahelyi légkör, a megfelelő vezető-beosztott kapcsolatrendszer, szakmai karrier- és fejlődési lehetőségek, valamint a foglalkoztatás kiszámíthatósága és a vállalat stabilitása.

A tanulmány megerősíti azt az állásfoglalást, hogy a humán erőforrás-szakemberekre és a menedzserekre kulcsfontosságú szerep hárul a vállalatok versenyképességének fenntartásában, mivel az ő feladatuk a vállalati menedzsmentgyakorlatok hozzáillesztése a munkatársak igényeihez, a munkavállalói jóllét és elégedettség, valamint a fenntartható, hatékony és motivált foglalkoztatás feltételeinek megteremtése, a szervezeti célok és víziók hatékony kommunikálása, a munkatársak szaktudásának és csapatkohéziójának fejlesztése. Rendkívül fontos ezért

a vezetői készségek folyamatos fejlesztése, a vezetői eszközök tudatos alkalmazásának megvalósítása, melyhez elengedhetetlen a folyamatos képzés és fejlesztés.

Felhasznált irodalom

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A., Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Ahuja, J. (2017). Job Crafting and Employee Engagement: A multivariate study. *NMIMS Management Review*, 34(1), 106-120. <https://management-review.nmims.edu/wp-content/uploads/2017/april/job-crafting-and-employee-engagement-a-multivariate-study-jaya-ahuja-nidhi-chaturvedi.pdf>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.5465/256294>
- Baker, D. B. (1985). The Study of Stress at Work. *Annual Review of Public Health*, 6(1), 367–381. <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.06.050185.002055>
- Beller, E. M., Glasziou, P. P., Altman, D. G., Hopewell, S., Bastian, H., Chalmers, I., Gøtzsche, P. C., Lasserson, T., Tovey, D., & Group, for the P. for A. (2013). PRISMA for Abstracts: Reporting Systematic Reviews in Journal and Conference Abstracts. *PLOS Medicine*, 10(4), e1001419. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001419>
- Bencsik A. (2005). Dolgozói elégedettség: A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány*, 36(6), 41–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.06.04>
- Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Zs. (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 58–66. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/5>
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 589–607. <https://doi.org/10.1002/job.731>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2021). Creating a measure to operationalize engaged well-being at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00297-0>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on

- employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16.
<https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. (2016). Is „Happy Worker„ More Productive. *Management Studies*, 4(4), 149–160.
<https://doi.org/10.17265/2328-2185/2016.04.002>
- Forgeard, M., Eranda, J., Kern, M., & Seligman, M. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79–106.
<https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>
- Goleman, D. (2003). *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Hát-tér Kiadó.
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Job redesign*. Hoboken, NJ: Addison-Wesley Publishing.
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers’ contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 268–287.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 344–357.
<https://doi.org/10.1108/01437731111134634>
- Kamarási, V., & Mogyorósy, G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523–1531.
<https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Keyes, C., Shmotkin, D., & Ryff, C. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007–1022.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates’ Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates’ Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
<https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kiss C., Csillag S., Szilas R., & Takács S. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>
- Ko, M. C. (2021). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 163–193.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19865996>
- Koon, V.-Y., & Ho, T.-S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92.
<https://doi.org/10.3233/HSM-200943>
- Kömüves, Zs., & Berke, Sz. (2021). Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 66–77.
<https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/6>
- Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lee, B. Y., Kim, T., Gong, Y., Zheng, X., & Liu, X. (2020). Employee well-being attribution and job change intentions: The moderating effect of task idiosyncratic deals. *Human Resource Management*, 59(4), 327–338.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21998>
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mehta, P. (2020). Fake it or make it: Employee well-being in emotional work settings. *Benchmarking: An International Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0377>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlad, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
<https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>

- Mravikné Homolya B., & Sebők M. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszerárakban. *Vezetéstudomány*, 52(6), 56–70.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.05>
- Nemes F., & Szlávicz Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2–14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01>
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J., & Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management*, 43(3), 475–503.
<https://doi.org/10.1177/1059601118767244>
- Pató Gáborné Szűcs, B., Dajnok, K., Kovács, K., Kőműves, Z. S., Grotte, J., Szabó, S., Kunos, I., Metszős, G., Hegedűs, H., Karácsony, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány*, 52(8–9), 2–17.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 3(2), 385–407.
<https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, Dash, S. & Jena, L. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.
<https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Raffay-Danyi Á., & Hajmász G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32–47.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Rahman, A., Björk, P., & Raval, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1767329.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767329>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510.
<https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439–450.
<https://doi.org/10.3311/ope.41>
- Wahab, M. Ab., Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2021). Countering uncertainty: High-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 24–48.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833069>
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russell Sage Foundation.
- Wright, & Cropanzano. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Wright. (2009). *More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research*. Oxford Handbook of Positive Psychology and Work.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0012>
- Zelenski, J., Murphy, S., & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.
<https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>