

FILEP ROLAND – DAJNOKI KRISZTINA – BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT

DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG A BALANCED SCORECARD DIMENZIÓINAK TÜKRÉBEN

A dolgozói elégedettség a felértékelődő munkaerő miatt különösen foglalkoztatja az akadémiai és az üzleti szféra szereplőit, így igen aktuális kérdéskört jelent a vizsgálata. Tanulmányunk újszerűségét ezen az erősen kutatott területen belül az adja, hogy az eddigi vizsgálatok nem tértek ki a dolgozói elégedettségre a Balanced Scorecard (továbbiakban: BSC) összetett mutatószámrendszer elemeivel való összefüggésének elemzésére. A szervezet árbevétele és profitja a múltból szolgáltat információkat. A BSC alkalmazásával viszont teljesebbé válik a szervezet elemzése az olyan jelenorientált mutatókkal, mint a vevői/dolgozói elégedettség, a tanulás és a munkafolyamatok optimalizáltsága, valamint a jövőorientáltakkal, mint a fejlődés igénye és a változásoképesség. Célul tűztük ki a dolgozói elégedettség és a BSC egyéb dimenziói közötti összefüggés vizsgálatát regresszióanalízis végrehajtásával. Részcéljaink között szerepelt annak feltárása, hogy a BSC múlt-, jelen-, vagy jövőorientált elemeivel van-e a legszorosabb összefüggés. Kérdőíves primer kutatást végeztünk az észak-alföldi régió KKV kategóriába tartozó szervezeteinek körében. Az eredmények alapján a magasabb dolgozói elégedettség elérése érdekében a vezetőknek különösen indokolt a jelenbeli vevői elégedettségre, a szervezetenél működő munkafolyamatokra, valamint a tanulás szintjére is nagyobb hangsúlyt helyezni, amely a munkavállalók bevonására és megtartására is pozitív hatást gyakorolhat.

Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben az emberi munkaerő egyre inkább felértékelődik, kiemelt feladatot jelent a képzett dolgozók megtartása (Gergely, & Pierog, 2016). Kotsis és Darnai (2022) írása alapján ebben a dolgozói elégedettség lehet a kulcs, hiszen alacsonyabb fluktuációval és magasabb termelékenységgel jár együtt. A dolgozók elégedettsége a bevonás és a megtartás szempontjából egyaránt fontos, nem véletlen, hogy a Balanced Scorecard (továbbiakban: BSC) kiegyensúlyozott mutatószámrendszerben is a kulcstényezők egyikeként jelenik meg. A dolgozói elégedettségre számos faktor befolyással lehet. Kutatómunkánk ebben a tekintetben újszerű megközelítést jelent, mivel a lehetséges faktorok közül a BSC-n belüli kulcstényezőkre helyezük a fókuszot és azt vizsgáljuk, hogy mutatnak-e összefüggést a dolgozói elégedettséggel. A következő bekezdésekben röviden bemutatjuk a BSC-rendszert, amelyen belül kitérünk az említett kulcstényezőire is.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (BSC) Kaplan és Norton (1996) fejlesztette ki. Ennek az eszköznek az alkalmazásával a vezető szélesebb képet kap a szervezeti teljesítményről (Tawse, & Tabesh, 2023) és befolyásolni tudja annak jövőbeli alakulását (Veresné, 2013). A BSC a szervezeti teljesítmény mérésénél jelenthet nagy segítséget a szervezetek vezetői számára. Ennek ellenére az

Filep Roland, tanársegéd, Debreceni Egyetem

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem

Barizsné Hadházi Edit, egyetemi docens, Debreceni Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5>

árbevétel alakulása és a profit nagysága jelenti a két leggyakoribb mérőszámot, amely a BSC-nek csupán az egyik dimenzióját képezi. Gazdasági krízis idején is jellemzően az árbevétel alakulásából következtetnek a szervezetek a válsághelyzet mélyülésére vagy enyhülésére (Szabó, & Farkas, 2011). Zsidó és Fenyves (2015) írása alapján viszont az olyan új mérési módszereknek, mint például a BSC, a szakirodalom és a gyakorlati élet szereplői is egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

Kaplan és Norton (1996) írása alapján abból adódik a BSC előnye, hogy a múltbeli eredményesség mellett azokat a jelenlegi képességeket is méri, amely révén a szervezet a jövőbeli eredményességet biztosítani tudja (1. táblázat). Mivel a pénzügyi mutatók a múltból szolgáltatnak információt, ezért a teljesítményt nem érdemes kizárólag pénzügyi oldalról vizsgálni. Az árbevétel és a profit növekedése csak addig lehet tartós, amíg a jelenben a vevőink és az alkalmazottaink elégedettek (Veresné, 2013), továbbá ha a változás és a fejlődés további lehetőséget biztosít arra, hogy ez az elégedettség a jövőben is megmaradjon. A munkával való elégedettség ugyanis Dorta-Afonso et al. (2021) és Kong et al. (2018) szerint is döntő tényezőt jelent a teljesítmény, az elkötelezettség és a hatékonyság szempontjából is.

1. TÁBLÁZAT: A BALANCED SCORECARD IDŐORIENTÁCIÓJA

Múlt	Jelen	Jövő
árbevétel	vevő	változás
profit	alkalmazottak	fejlődés
	folyamatok	

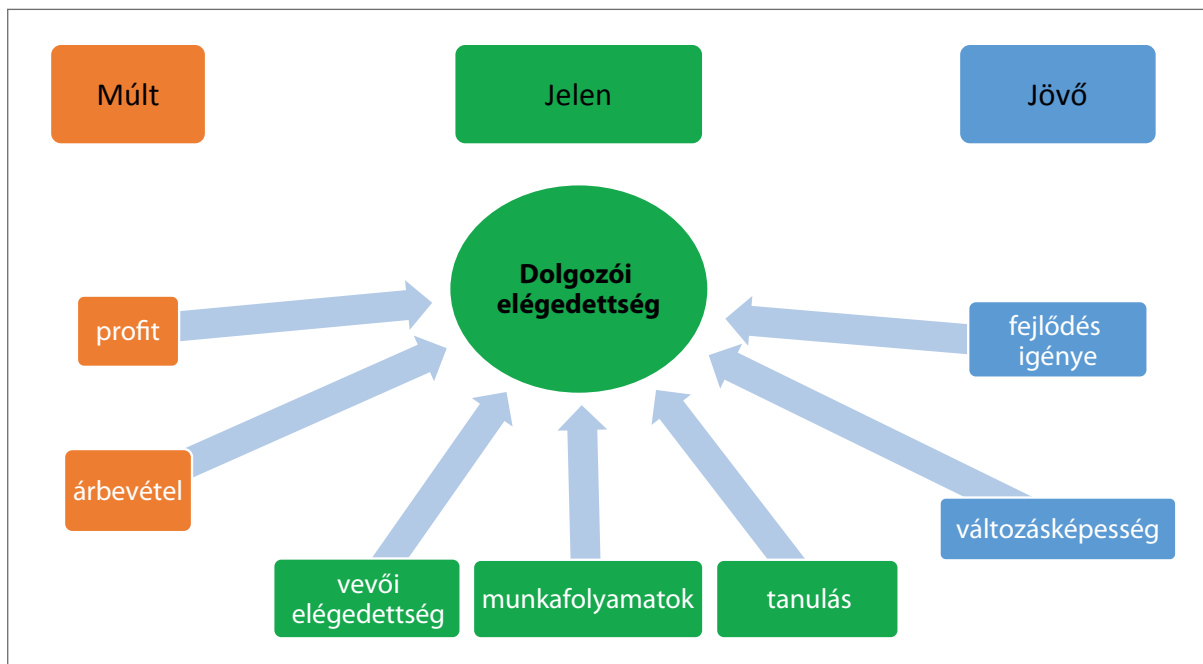
Forrás: Saját szerkesztés Kaplan és Norton (1996) alapján

Arra keressük a választ, hogy azok közül a fontos mutatók közül, amelyek a BSC dimenzióiban szerepelnek, melyek mutatják a legszorosabb kapcsolatot a dolgozói elégedettséggel. Az eredmények lényeges információként szolgálhatnak a KKV-k vezetői részére abban, hogy mire kell még jobban figyelniük.

Szakirodalmi háttér

Kutatásunk tárgyát tehát a dolgozói elégedettség és a BSC-dimenziók összefüggéseinek elemzése jelenti, a vizsgálatban szereplő tényezők grafikus megjelenítését mutatja be az 1. ábra. Li et al. (2021) eredményei alapján a BSC azért is különösen hasznos, mert a szervezeti célokat és elképzeléseket az aleggységek cselekvési terveibe, tevékenységeibe integrálja, valamint a tanulás révén elősegíti az aleggység és a szervezet teljesítményének elérését. Bemutatjuk, hogy dolgozói elégedettség szempontjából mit is jelentenek ezek a dimenziók és a szakirodalom eddigi tudásanyaga alapján lehet-e kapcsolatuk az elégedettséggel. A következő bekezdésekben az 1. ábrán szereplő mindhárom idődimenzióra kitérünk.

1. ÁBRA: A BALANCED SCORECARD TÉNYEZŐI



Forrás: Saját szerkesztés Kaplan és Norton (1996) alapján

Az 1. ábrán látható, hogy a szervezet *árbevétele és profitja a múltból* szolgáltat információkat. A dolgozói elégedettséggel való lehetséges kapcsolatot vizsgálva a munkáltatói márka képe jelenhet meg előttünk. A pénzügyi teljesítményadatok azáltal kapcsolódnak hozzá, hogy a stabil vagy növekvő értékeik sikeres szervezet képét alakítják ki a dolgozóknál, amely ebből adódóan növelheti a dolgozói elégedettséget. A szervezetek ugyanis különféle eszközökkel próbálják magukhoz csábítani, illetve megtartani az utóbbi évtizedekben egyre inkább felértékelődő munkaerőt. Ertz et al. (2022) szerint ennek érdekében a szervezetek jelentős erőforrásokat fordítanak a munkáltatói márka fejlesztésére, javítására, fenntartására és védelmére, hiszen egy elfogadott márka jelentős vonzerőt jelenthet az álláspályázók számára (Brunner, & Baum, 2020). A szervezeti teljesítményt is stabilizálhatja, sőt az erősebb márka magasabb árbevétel és profit eléréséhez segítheti a szervezeteket (Wang et al., 2015). Ennek a két fontos adatnak az alakulása a juttatási rendszereket és a karrierutakat is befolyásolhatja, amely Garibaldi és Alicia (2014) eredményei alapján a munkaerő megtartására nagy hatást gyakorolhat. Láthatjuk tehát, hogy a magas teljesítmény javíthatja a szervezet megítélését és ezzel a márka is erősödhet. Az erős márka pedig visszahat a teljesítményre és stabilizálhatja vagy tovább növelheti azt. Több szempontból is fontos tehát, hogy a dolgozóknál milyen kép él a munkáltatóról, mit tud a szervezet kínálni az alkalmazottak részére.

A jelenbeli vevői elégedettségre, a munkafolyamatokra és a tanulásra térünk ki a továbbiakban. Garibaldi és Alicia (2014) írása alapján a munkáltatói értékajánlat azt a teljes körű csomagot foglalja magában, amely által az álláskereső az adott szervezetnél való munkavállalás mellett, a jelenlegi dolgozók pedig a maradás mellett döntenek. Poór et al. (2020) szerint ennek része a versenyképes juttatási csomag, viszont emellett számos tényező befolyásolhatja ezt. Son et al. (2021) szerint az egyik ilyen tényező a vevői elégedettség lehet, mivel az eredményei alapján összefüggést mutat a munkavállalói elégedettséggel. Felmérték a szolgáltatási ágazatban dolgozóknak és a vevőiknek az elégedettségét. Az eredmények alapján a jó munkakörnyezet és a szolgáltatások magasabb színvonalú nyújtását elősegítő képzések pozitív légkört teremtenek az alkalmazottak számára, ami ezt követően javíthatja az ügyfelek elégedettségét. Dorta-Afonso et al. (2023) eredménye mutat rá a másik lehetséges tényezőre, a munkafolyamatokra. A dolgozók részéről megfelelőnek ítélt munkafolyamatok a kiégés csökkentésén keresztül pozitív hatást gyakorolnak a munkával

való elégedettségre. A megfelelő munkafolyamatoknak a kiégés csökkentése mellett más pozitív hatásai is ismertek. A dolgozók attitűdjének és viselkedésének javításában is szerepet játszanak, amely a szervezeti teljesítményt is tovább javíthatja (Zhang, & Morris, 2014). Pozitív eredményeket, például készségeket, motivációt és lehetőségeket biztosítanak a dolgozók számára (Zhong et al., 2016). Ha ezekhez a munkafolyamatokhoz képzések is kapcsolódnak, tovább javíthatják az alkalmazottak készségeit, amelyek segíthetik őket karrierjük fejlődésében (Qi et al., 2021). Vagyis a munkafolyamatok és a tanulás, mint a BSC egy-egy különálló tényezője összekapcsolódik azáltal, hogy képzések szervezésével javítható a tanulás mértéke. A képzéseken kívül a részvételt (vagyis a döntésekbe való nagyobb bevonódást) fokozó gyakorlatoknak kettős szerepe is lehet. Egyrészt segíthetik az alkalmazottakat abban, hogy azonosítsák és felhasználják az erőforrásokat teljesítményük javítására, másrészt úgy érzékelhetik ezeket a gyakorlatokat, hogy a szervezet támogatja őket és odafigyel rájuk. Az a kép alakul ki bennük, hogy a szervezet partnernek tekinti a munkavállalókat és értékeli őket.

A fejlődés igénye és a változóképesség a BSC mutatószámrendszerében a „jövő”-nél jelenik meg. Az MNB (2019) alapján a fejlődés igénye nagyban javíthatja a KKV-k versenyképességét. Ezen a területen a képzések sokkal kevésbé elterjedtek, mint nagyvállalati körben. Kisvállalatoknál az alkalmazottaknak mindössze 11%-a, középvállalatoknál 14%-a, nagyvállalati körben 28%-a jár továbbképzésekre. Továbbképzésekre viszont ebben a szervezeti körben is szükség van, hiszen Garibaldi és Alicia (2014) munkájában a jelenlegi munkahely elhagyásának két fő oka a korlátozott szakmai növekedési lehetőségekhez kapcsolódik. Ahhoz, hogy az alkalmazottak elkötelezettek és lojálisak maradjanak, szükséges világos karrierutakat biztosítani a részükre. Egyes dolgozók figyelmét érdemes továbbá felhívni arra, hogy az előléptetéshez miben kell fejlődniük, mert már egyetemi környezetben is megfigyelték, hogy a gyengébb teljesítményű hallgatók hajlamosabbak pontatlanabban értékelni saját teljesítményüket (Kun et al., 2022), amely szükségessé teszi a differenciált oktatást. A BSC-ben megjelenő másik jövőbeli tényező a változóképesség, amely a vállalati szintű versenyképességet vizsgáló modellekbe rendszeresen bekerül, vagyis a kutatók versenyképesség szempontjából is rendkívül lényegesnek tartják. Schmuck (2008) Versenyképességi Indexében változásokhoz való viszonyként jelenik meg, amellyel a szervezet helytállási képességét vizsgálják. A helytállás viszont nem történhet meg képzett emberi tényező nélkül. Nem véletlen, hogy az emberi tényező Chikán (2006) Vállalati Versenyképességi Indexében (VVI) a változóképesség egyik összetevőjeként is jelen van. Képzett emberi munkaerő pedig hosszabb távon csak akkor áll rendelkezésre, ha a dolgozók elégedettek.

Anyag és módszer

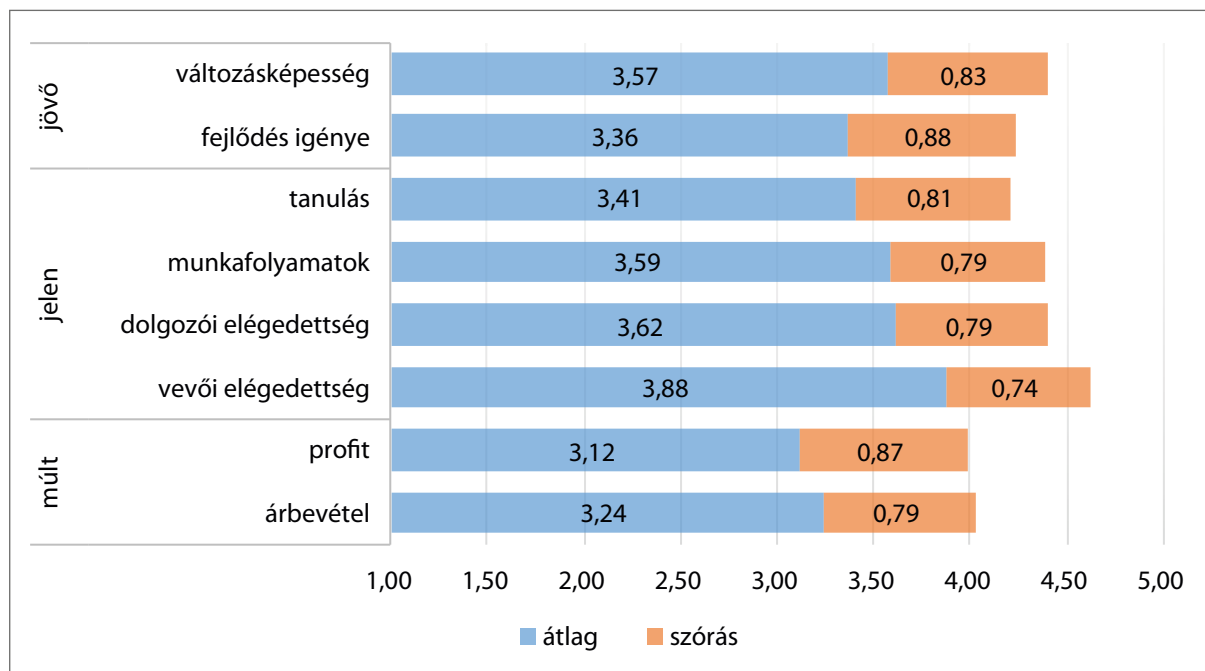
A kutatási kérdések megválaszolása érdekében primer kutatást végeztünk. Az észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező KKV-k vezetőihez juttattuk el a Kaplan és Norton (1996) és Veresné (2013) munkái alapján összeállított, saját szerkesztésű BSC kérdőívet e-mailben. A kérdőív kitöltése online formában történt. Elérhetőségi mintavételi eljárást alkalmaztunk, a kutatásban 100 fő vett részt, akik első számú vezetők voltak a szervezeteiknél. A szervezetek mindegyike KKV volt, amelyek közel egyenlő arányban tevékenykedtek a szolgáltatás, a gyártás vagy a kereskedelem területén. A mikro-, kis- és középvállalati kategóriába való tartozás alapján is kiegyenlített a minta megoszlása. A vezetőktől azt kértük, hogy 5 fokozatú, Likert-típusú értékelőskálán nyilatkozzanak a BSC alkotóelemeiről (1. táblázatban részletezve). A viszonyítás alapját az jelentette, hogy a saját szervezetük az iparági átlaghoz képest az elmúlt 3 év átlagában az 5 fokozatú skálán hol helyezkedik el. A dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemeinek összefüggés-vizsgálatához többváltozós lineáris regressziót alkalmaztunk.

Eredmények és azok értékelése

A BSC alkotóelemeinek átlag és szórás értékeit mutatja be a 2. ábra. Az ábra bal oszlopában az idődimenziókat helyeztük el, mellette az egyes dimenziókhoz tartozó BSC alkotóelemek felsorolása látható, amelyet az átlag és szórás értékek követnek. A vevői elégedettség szerepel a legmagasabb átlagértékkel, amelyet a szintén „jelen” idődimenzióba tartozó dolgozói elégedettség és a munkafolyamatok követnek. Sorrendben csak a következő, negyedik változástképeség elemmel lépünk át a „jövő” dimenzióba. Ezt követően a tanulás és tartalmában a vele szorosan összefüggő fejlődés igénye jelenik meg, a „múlt” pedig az utolsó helyre kerül az árbevétellel és a profittal.

Azt láthatjuk az eredményekből, hogy az átlagértékek alapján a „jelen” dominál, majd vegyesen a „jövő-jelen”, végül a „múlt” elemei jelennek meg. Vagyis az iparági átlaghoz képest a magasabb átlagértéket képviselő, nem-pénzügyi teljesítményt leíró „jelen” és „jövő-jelen” elemeknél teljesítenek jobban ezek a szervezetek a „múlt”-nál megjelenő pénzügyi teljesítménymutatókkal szemben. Fontosnak tartjuk viszont megjegyezni, hogy ez utóbbi elemek értékei is a közepső, 3-asnál magasabbak voltak, tehát az iparági átlaghoz képest pénzügyi oldalról is sikeresebbnek látják a saját szervezeteiket a megkérdezett vezetők.

2. ÁBRA: BSC ELEMÉK ÁTLAG ÉS SZÓRÁS ÉRTÉKEI



Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemeinek összefüggés-vizsgálatához lépésenkénti regressziós vizsgálatot végeztünk (stepwise eljárás). Független változóként a dolgozói elégedettséget, függő változóként pedig a BSC egyéb változóit használtuk. A 2. táblázatban szereplő 5. sz. modell alapján megállapítjuk, hogy az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,06, ez alapján a modell stabilnak tekinthető. A modell a dolgozói elégedettségre adott pontszámnak kb. 48%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

2. TÁBLÁZAT: REGRESSZIÓS MODELL ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA

Modell száma	R	R ²	Korrigált R ²
1. modell	0,61	0,37	0,37**
2. modell	0,66	0,44	0,43**
3. modell	0,69	0,47	0,46**
4. modell	0,71	0,50	0,48**
5. modell	0,70	0,49	0,48**

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A 3. táblázat már kizárólag az 5-ös modellre vonatkozó vizsgálatnak az eredményeit tartalmazza. A „B” értékek alapján mindegyik változó pozitív kapcsolatban áll a dolgozói elégedettséggel. A „Vevői elégedettség” minden más változó változatlansága mellett 0,33 ponttal növeli a dolgozói elégedettség pontszámát. Ez a változó van a legnagyobb hatással a dolgozói elégedettségre. Ezek az értékek megerősítik a szakirodalomban (Son et al., 2021) fellelhető eredményeket, amelyek szerint összefüggés figyelhető meg a vevői és a dolgozói elégedettség között. A „Tanulás” 0,28-cal, a „Munkafolyamatok optimalizáltsága” 0,27-tel növeli a dolgozói elégedettség pontszámértékét. Vagyis a tanulás segíthet abban, hogy az alkalmazottak azonosítsák az erősségeiket és hasznosítsák azt a saját és a szervezet teljesítményének javítása érdekében (Qi et al., 2021). Ugyancsak a teljesítményt fokozhatja a megfelelő munkafolyamatok kialakítása, amely a munkavállalók attitűdjének és viselkedésének javítása által éri el ezt a pozitív hatást (Zhang, & Morris, 2014), ráadásul a kiégést is csökkentheti (Dorta-Afonso et al., 2023).

3. TÁBLÁZAT: BSC MUTATÓK ÉS DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEFÜGGÉSE

Változók	B	t
Vevői elégedettség	0,33	3,66**
Tanulás	0,28	3,14**
Munkafolyamatok optimalizáltsága	0,27	2,80**

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A regressziós modellben bemutatott 48%-os magyarázó erő alapján (2. táblázat) a dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemei között közepesen erős, pozitív kapcsolat van, az összefüggés részleteit a 3. táblázatban szereplő változók szemléltetik. Szabó és Varjasi (2018) szerint változékonny, bizonytalan környezetben a vezetőképítés kulcskérdést jelent. Kőműves et al. (2021) hangsúlyozza az általános vezetői tréningek évenkénti szervezésének fontosságát. A tréningek programjába érdemes lehet az őket érintő aktuális kutatási eredmények megismertetését is betervezni, hogy a vezetők hasznosítani tudják ezeket a gyakorlati élet során is.

Következtetések és javaslatok

Annak ellenére, hogy változók közötti összefüggés vizsgálatára a minta elemszáma nincs meghatározó befolyással, fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kutatás módszertani korlátja, hogy a minta nem reprezentatív és az adatok az észak-alföldi régióból származnak, így az eredmények értelmezése korlátozott, a minta határáig terjed. Az eredmények azt mutatják, hogy a dolgozói elége-

deittség és a BSC egyéb alkotóelemei között közepesen erős, pozitív kapcsolat van. A BSC mutatószámrendszer három időorientációja közül a „jelen” orientáció mutatja a legszorosabb kapcsolatot a dolgozói elégedettséggel. Ráadásul mindhárom változó, amely bekerült a regressziós modellbe, kizárólag a „jelen” orientációhoz kapcsolódik, tehát meghatározónak mondható. Ebben a mintában tehát a dolgozói elégedettségre az gyakorolja a legnagyobb hatást, ha a vevők is elégedettek, a munkahelyen működő munkafolyamatokat optimálisnak látják, valamint a tanulás jelenlegi szintjét is megfelelőnek találják.

A dolgozók elégedettségének növelése érdekében javasolt a „jelen” orientációt kifejező, fent felsorolt tényezőkre hangsúlyt fektetni a vezetőknek. Az eredmények ugyan nem igazolták vissza, de fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a szervezetnél a „jövő” orientáltságnak is meg kell jelennie, hiszen a továbbképzések és a változásoképesség meghatározhatják a szervezet versenyképességét. A változásoképességet pedig a transzformációs vezetés is csak akkor tudja igazán eredményesen és hatékonyan elősegíteni, ha az alkalmazottak jövőorientáltak, vagyis hajlandóak a jelenben befektetni és a vezetővel közös erőfeszítéseket tenni a kívánatos jövő elérése érdekében.

Köszönetnyilvánítás

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-4-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

- Brunner, C. B., & Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. *Journal of Business Research*, 106(9), 182-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.014>
- Chikán A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(9). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Ertz, M., Rouziès, D., & Sarigöllü, E. (2022). The impact of brand equity on employee attitudes. *European Management Journal*, (9). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.009>
- Garibaldi, & Alicia, A. (2014). *Employer Branding For Dummies, Glassdoor Special Edition*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Gergely, É., & Pierog, A. (2016). Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus*, 3(1), 368-373.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.
- Kőműves Z., Nagy M. Z., & Szabó S. (2021). A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3), 34-45.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kotsis Á., & Darnai B. (2022). A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 43-53. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.04>
- Kun A. I., Boros J., & Kotsis Á. (2022). Tudják-e a hallgatók, hogy mennyit (nem) tudnak? – A Dunning-Kruger-hatás vizsgálata üzleti szakokon tanuló felsőoktatási szakképzéses hallgatók körében. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 7-20. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.01>

- Li, C. H., Yang, W. G., & Shih, I. T. (2021). Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon*, 7(12), e08553. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08553>
- MNB (2019). *Versenyképességi program 330 pontban*. Magyar Nemzeti Bank.
- Póór J., Kovács I. É., Szabó S., Szűts I., Fata L., & Beke J. (2020). Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(2), 66-76.
- Qi, W., Enhua, H., Jiandong, S., & Hongmei, S. (2021). Double-Edged Sword Effect of High-Performance Work System on Employee Well-Being—Moderating Effect of Union Practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 619345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619345>
- Schmuck R. (2008). *Vállalati versenyképesség mérése* (pp. 108-115). Gazdasági Környezet És Vállalati Stratégiák: A IX. Ipar- És Vállalatgazdasági Konferencia Előadásai, Szeged.
- Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102866>
- Szabó J., & Farkas S. (2011). *A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban*. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2630/>
- Szabó S., & Varjasi G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9-14.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Veresné S. M. (2013). *Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.
- Wang, D. H. M., Chen, P. H., Yu, T. H. K., & Hsiao, C. Y. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.003>
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844. <https://doi.org/10.1002/JOB.2076>
- Zsidó K. E., & Fenyves V. (2015). Traditional and New Approaches. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(1), 51-57.