

KOLLÁR LÁSZLÓ JÁNOS – PIEROG ANITA

A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐI A SZOLGÁLÓ ÉS AUTENTIKUS VEZETÉSI STÍLUSOK TÜKRÉBEN

Az idősödő szakképzett munkaerő, a mesterséges intelligencia és a digitalizáció térnyeréséből adódó üzleti szerkezetváltás, a kivándorlás – mind-mind olyan körülmény, amely veszélyezteti a gazdálkodó vállalat munkaerejét és a munkahelyi közösséget. A munkaerő eltávazása jelentős materiális és nem materiális költséget is terhel az adott vállalatra. Evidens válasz a probléma kiküszöbölésére a munkaerő megtartása, ezért kutatásunkban arra a kérdésre akarunk választ kapni, hogy az emberközpontú modellek milyen kapcsolatban vannak a munkaerő-megtartás irodalma szerinti megtartó tényezőkkel. A tanulmányunkban a Web of Science tudományos adatbázisban elérhető, a legutóbbi öt évben készült, a munkaerő-megtartás (workforce retention és employee retention) keresőszavakra megjelenő olyan kutatásokat használtunk, amelyekre legalább 20 hivatkozás érkezett. Az így leszűrt munkaerő-megtartási tényezőket pedig összevetettük két emberközpontú vezetési stílus beosztottakra ható tényezőinek kapcsolatával. A tanulmány során elvégzett irodalomkutatás, majd az összehasonlító elemzés bemutatja, hogy érdemes a munkaerő-megtartás céljából ezen emberközpontú vezetési stílusokat alkalmazni, mivel jelentős mértékben javítják a beosztottak azon inter- és intraperszonális jellemzőit, amelyek elkötelezetté teszik őket a munkahelyen való maradáshoz.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM EKÖP-KDP-2024 KÓDSZÁMÚ EGYETEMI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJ PROGRAM – KOOPERATÍV DOKTORI PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



Kollár László János II. éves doktorandusz hallgató a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában

Pierog Anita tanszékvezető egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.4>

Bevezetés

Egy gazdálkodó szervezetnek számos kihívással kell szembesülnie, melyek erősen érintik a HR területét is. Az idősödő szakképzett munkaerő, a mesterséges intelligencia és a digitalizáció térnyeréséből adódó üzleti szerkezetváltás, a kivándorlás – mind-mind olyan körülmény, amely veszélyezteti a gazdálkodó vállalat munkaerőjét és a munkahelyi közösséget. Az ezek ellen való küzdelem – indirekt módon, de – egyre értékesebbé teszi az adott vállalatnál dolgozó vezetők és alkalmazottak szerepét és munkáját (Gelencsér et al., 2022). Ennek következtében felértékelődnek olyan HR-funkciók, vezetői feladatok, melyek a munkaerő-megtartásra fókuszálnak. A kérdés az, hogy mik ezek a tevékenységek pontosan és lehet-e összefüggést találni a megtartás és egyes vezetési stílusok megjelenése között.

Cikkünkben szemléltető irodalmi áttekintést nyújtunk a szervezeti munkaerő-megtartás definíciójára és tényezőire, illetve összehasonlító elemzést végzünk ezen tényezőkről, és két, az utóbbi időben egyre népszerűbbé váló vezetéseméleti stílus, az autentikus és a szolgáló vezetés beosztottakra ható tényezőinek kapcsolatáról.

Módszertan

Kutatásunkhoz az irodalom gyűjtését két szálon vezettük. Egyik oldalról a Web of Science adatbázisának keresőjéből kinyert nemzetközi szakirodalom munkaerő-megtartással foglalkozó műveit dolgoztuk fel az alábbi folyamat szerint. Az elmúlt öt évben készült, *workforce retention*, *retention of workforce*, illetve *employee retention* keresőszavakra megjelenő, legalább húsz hivatkozással rendelkező, egészségügyi szektoron kívüli műveket választottunk ki. Utóbbi szűrési feltételünk indoka az volt, hogy elsősorban profitorientált, magánszektorban lévő vállalati környezetet vizsgáló, általánosításra törekvő cikkekből kívántuk leszűrni a munkaerő-megtartás tényezőit, amelynek a főleg közszférát érintő, nonprofit jellegű egészségügy nem felelt meg. Az így elvégzett szűrés nyomán kilenc nemzetközi tanulmány került kiválasztásra, amelyeket kiegészítettünk néhány korábbi, illetve magyarországi viszonyokat bemutató olyan cikkel, melyek egyébként nem estek volna bele a fentebb vázolt szűrési feltételekbe. Az irodalom gyűjtésének másik részében pedig a vezetéstudomány területét érintő autentikus és szolgáló vezetési stílust ismertük meg, majd készítettünk összehasonlító elemzést a megismert HR és vezetési területek metszéspontjairól.

Munkaerő-megtartás tényezői az irodalom alapján

A munkaerő-megtartás napjaink egyik kulcs menedzsment tényezője a gyorsan változó és egyre komplexebb gazdasági környezetben, mivel a munkaerő, főleg a szakértő munkaerő megszerzése, kiképzése, illetve az általa előállított gazdasági teljesítmény olyan költséggel és értékkel bír, amelyet egyik felelősen gazdálkodó szervezet sem hagyhat figyelmen kívül, nem is beszélve az elvesztéséből fakadó veszteségekről (Tian et al., 2020). A jó munkaerő ebből a szempontból egy intenzív piaci környezetben fenntartható versenyelőnnyel bír, és ezért az eltávozó munkatársak kezelése a mai idők egyik legnagyobb szervezeti kihívásai közé tartozik (Gelencsér et al., 2023; Kamalaveni et al., 2019).

Több kutató és tudományos műhely foglalkozik a munkaerő-megtartás jelenségének a felmérésével, és igyekeznek meghatározni, illetve rámutatni azokra a vezetési-szervezési funkciókra, amelyek elősegítik a munkaerő szervezetnél történő maradását (Choi, 2020; Csutorás, 2022; Dajnoki, & Héder, 2017; Gelencsér et al., 2023; Károly et al., 2019; Keller et al., 2020; Kozák, & Dajnoki, 2019; Russell et al., 2021; van Hoek et al., 2002). Az egyik általánossá váló felfogás szerint a munkavállalói elégedettség az alapja a dolgozók megtartásának, mert az elégedett és ezáltal a szervezete és/vagy munkaköre felé elkötelezett munkavállaló nemcsak jobb teljesítményt nyújt a szervezetben, hanem kisebb hajlandóságot is mutat a távozás iránt (Gelencsér et al., 2024; Naz et al., 2020;

Tian et al., 2020). Az elégedettség kialakulásához pedig több cikk is kiemeli az észlelt szervezeti támogatás (Perceived Organizational Support – POS) jelenségét, amely kulcsfontosságú ahhoz, hogy a munkavállaló érezze a szervezet törődését és a jóllétének a gondozását (Baranchenko et al., 2020; Naz et al., 2020). Kim és munkatársai a CSR munkaerő-megtartásra vonatkozó hatásait vizsgáló tanulmányukban is a szervezeti azonosulás (Organisational Identification – OI) szerepét emelték ki, amely erősíti a munkavállaló munkahelyi életminőségét (Quality-of-Work life), az pedig a munkahelyi elégedettségét (Kim et al., 2020). Érdekes módon a monetáris ösztönzők több kutatás esetében is egyértelmű indifferenciát mutattak a munkaerő-megtartással való kapcsolatban (Choi, 2020; Gelencsér et al., 2023; Russell et al., 2021). Russel és munkatársai (2021) kerekperek kimondják, hogy a pénzügyi értékekkel való megtartási szándék nem működik, ráadásul a foglalkoztathatósági paradoxon (Employability Paradox) kockázata is megnő, miszerint a fejlesztett munkaerő versenyképes munkaerőpiaci jellege növeli annak távozási szándék kockázatát is (Baranchenko et al., 2020; Choi, 2020).

Tanulmányt végzett Kozák és Dajnoki (2019) is, akik a dolgozókat kérdezték meg a munkahely-megtartó intézkedések elfogadásáról. Kimutatták, hogy a legfontosabbnak érzett ilyen jellegű programok közé a munkahelyi légkört javító intézkedések, az igazságos bérezést támogató prémiumrendszer, illetve a vállalati hűség erkölcsi és anyagi ellentételezése tartozik a megkérdezett munkavállalók szerint. Dajnoki és Héder (2017) HR-területeit érintő tanulmányában külön fejezetet szentelt a megtartásmenedzsment témakörének, és 5 fő megtartó tényezőt hivatkoztak: 1) megfelelő munkavállalói környezet; 2) egyértelmű célok és elvárások megfelelő vezetői kommunikáció mellett; 3) nyílt munkakörnyezet rendszeres vezetői visszacsatolásokkal; 4) munkavállalói képzés-fejlesztés támogatása, illetve kihívást jelentő feladatok biztosítása és 5) a munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása, amelyek mellett fontos a vezető szemlélete is.

A munkaerő-megtartás kulcstényezői

A munkaerő-megtartás fentebb vázolt irodalmi áttekintéséből jelen tanulmányhoz Dajnoki és Héder (2017) által azonosított 5 munkaerő-megtartási tényezőjét használjuk fel, amelyek a vizsgált irodalom más műveiből is alátámasztottak (zárójelben az egyéb, alátámasztó irodalmi források):

1. támogató munkahelyi légkör és környezet (Gelencsér et al., 2023; Kozák, & Dajnoki, 2019; Naz et al., 2020; Tian et al., 2020);
2. egyéni képzés és fejlődés lehetősége (Gelencsér et al., 2024; Rombaut, & Guerry, 2020; Russell et al., 2021);
3. egyértelmű célok és elvárások megfelelő vezetői kommunikációval (Keller et al., 2020; Naz et al., 2020; Oprea et al., 2022; Tian et al., 2020);
4. kihívást jelentő feladatok (Csutorás, 2022; Gelencsér et al., 2024; Oprea et al., 2022);
5. visszacsatolások, elismerések (+ igazságos bérezés) (Gelencsér et al., 2023; Gelencsér et al., 2024; Rombaut, & Guerry, 2020).

Autentikus vezetés és kimeneti tényezői

A pozitív, azon belül is az autentikus vezetési modellek megjelenésének előzményeként megemlítendőek a 2000-es évek eleji amerikai nagyvállalatok (Enron, Dotcom-lufi) esetében kirobbant botrányok, de akár említhetjük a honi devizahitelezés jelenségét is, amelyek újra megerősítették az igényt az etikus, morálisan stabil vezetőre, amely az ezzel foglalkozó vezetéstudományi kutatások növekedésével járt együtt (Gardner et al., 2011). Mindez határozott szakítást eredményez az addig megszokott „Myth of Amoral Business”, azaz az „erkölcs nélküli üzlet” általános közfelfogásával, amely az amerikai üzleti világot jellemezte (Tóth, 2019). Ezzel kapcsolatban több tanulmány megerősíti (Avolio, & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011; Leroy et al., 2012; Luthans, & Avolio,

2003) az úgynevezett pozitív vezetéseméleti modellek közül az autentikus vezetés központi és egyfajta közös nevezőként figyelembe vett szerepét, amelyet jelen cikkünkben az autentikus alapkönnyű nyugvó, szolgálo vezetői modellel egészítünk ki (Sendjaya et al., 2008).

Az autentikus szó a görög *authento* (~teljes erővel bírni) kifejezésből ered, amely rávilágít az autentikus működés lényegére, miszerint az ember uralja önmagát és teljes ráhatással van önmaga cselekedeteire és viselkedésére ezen önkontrollon keresztül. Arisztotelész szerint a magasabb jó elérését az önismeret alapozza meg, ahol a lélek tevékenységeit összhangba kell hozni az erényekkel, hogy az ember teljes és eudaimonikusan boldog életet tudjon élni (Gardner et al., 2011).

Az autentikus vezetésnek is több dimenzióban szükséges vizsgálni a hatásait. Zhang és munkatársai (2022) átfogó elemzésükben arra jutottak, hogy az autentikus vezetés hatással van a követő attitűdjére, magatartási mintájára, a vezetővel kapcsolatos viszonyára és a munkahelyi teljesítményére. Kutatásukban kimutatták, hogy az autentikus vezetés pozitív kapcsolatban van a szervezeti és munkahelyi elkötelezettséggel, az autonóm munkavégzéssel, a munkahelyi és vezetővel szembeni elégedettséggel, a munkahelyi bizalommal és a pszichológiai tőkével, míg negatív kapcsolatban az eltávozási szándékkal, a stressz-szel, az érzelmi kifáradással és a cinizmussal. A munkahelyi bizalom magas szintjét és a vezetővel szembeni személyes elfogadást, a példamutatás során történő személyiségfejlesztést és az egyéni képességfejlesztést, az önmeghatározáson keresztül támogató vezetői szemléletet meghatározták Ilies és munkatársai (2005) is, az autentikus vezetést és eudaimonikus jóllét kapcsolatát vizsgáló tanulmányukban.

Szolgaló vezetés és kimeneti tényezők

A szolgálo vezető típusa eltér, sőt inkább kiegészíti, kibővíti az autentikus vezetést. Fogalma szerint a szolgálo vezetés egy olyan szemléletmód, melyben a vezető elsődlegesen a követők szükségleteire és fejlődésére összpontosít, és ennek megfelelően alakítja ki a szervezeti kultúrát és a munkahelyi gyakorlatokat (Parris, & Peachey, 2013). A szolgálo vezetők arra törekcsenek, hogy segítsék a követők fejlődését, támogassák őket abban, hogy elérjék a teljes potenciáljukat, és elősegítsék a közösségi célok elérését. Emellett a szolgálo vezetés a megbecsülés, az empátia és az együttműködés értékeit helyezi előtérbe a vezető-követő dinamikában (Sendjaya et al., 2008). Főbb jellemzői közé tartozik a vezető követővel szembeni önkéntes alárendeltsége, a szavait és cselekedeteit összhangban tartó autentikus önképe, a munkatársakkal történő szövetségi kapcsolat, a vezető felelős erkölcsisége, a transzcendens spiritualitásra alapozó világképe és a leginkább társadalmi csereelméleten (social exchange theory) alapuló követők irányába mutató átalakító hatása (Sendjaya et al., 2008).

Langhof és Güldenber (2020) a szolgálo vezetés bemeneti és kimeneti tényezőit vizsgáló tanulmányukban arra jutottak, hogy a hatásokat mind szervezeti, mind egyéni szinten érdemes számba venni. A szolgálo vezetői stílus elősegíti a pozitív munkahelyi kultúra és klíma kialakulását, amely egyben mediálja is az egyéb hatások létrejöttét. Ebben a tekintetben a társadalmi tanulás, illetve a társadalmi csereelmélet keretein belül a szolgálo vezetési stílus kimutathatóan pozitív hatással van a csapat teljesítményére, a beosztottak munkával kapcsolatos elkötelezettségére és a szervezeti polgári magatartásra (OCB) (Kiker et al., 2019). A szolgálo vezető által vezetett beosztott – eltanulva a szolgálo attitűdöt, – hasonló magatartással tud lenni az ügyfél felé, amely ezáltal növeli az ügyfél-elégedettséget és a szervezet piaci sikerességét is. Mindazonáltal egyéni oldalról a szolgálo vezetés alatt álló alkalmazottaknál megfigyelték az önhatékonyság (*self-efficacy*), a motiváció, a munkahelyi elégedettség, a bizalom és a vezetővel, illetve a szervezettel szembeni azonosulás növekedését, a kilépési szándék csökkenésével párhuzamosan (Langhof, & Güldenber, 2020). Fontos megjegyezni azonban azt is, hogy nem mindenkiből lehet szolgálo vezető és nem minden beosztott tud szolgálo vezető alatt dolgozni. Liden és munkatársai a szolgálo vezetés be- és kimeneti tényezőit, illetve folyamatait vizsgáló tanulmányukban az alábbi feltételeket, tulajdonságokat

gyűjtötték ki a szolgáló vezetővel kapcsolatban: i) szívesen szolgáljon másokat; ii) magas fokú érzelmi intelligenciával rendelkezzen; iii) morálisan érett meggyőződése legyen; iii) társaságkereső; iv) képes legyen önértékelésre; v) ne legyen narcisztikus. Míg a követőknek a proaktív személyiséget, önértékelésre való képességet és a szolgáló vezetői hajlamot jelölték meg, mint szükséges tényezőket (Liden et al., 2014).

Összehasonlító elemzés

Mindezeket összevetve megállapítható, hogy mind az autentikus, mind a szolgáló vezetési stílus alkalmazása elősegíti a kilépési szándék csökkenését az adott szervezetekben. A munkaerő-megtartási tényezők összevetését az autentikus és szolgáló vezetői stílusokkal az 1. számú táblázatban végeztük el.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI TÉNYEZŐK ÖSSZEHAONLÍTÓ TÁBLÁZATA AZ AUTENTIKUS ÉS SZOLGÁLÓ VEZETÉS KIMENETI TÉNYEZŐINEK FÜGGVÉNYÉBEN

Munkaerő-megtartási tényezők	Autentikus vezetés	Szolgáló vezetés
<i>Munkahelyi légkör és környezet</i>	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti polgári magatartás
<i>Egyéni képzési és fejlődési lehetőség</i>	Vezetői minta (példa) alapú fejlődés	Önkéntes alárendeltség, Munkaköri elégedettség
<i>Kihívást jelentő feladatok</i>	Munkaköri elégedettség	Magas önhatékonyság, Motiváció, Bizalom
<i>Egyértelmű célok és elvárások</i>	Vezető elfogadása, Munkaköri elkötelezettség	Csapat-teljesítmény, Őszinteség
<i>Igazságos értékelés és jutalmazás</i>	Őszinte kapcsolatiság, Munkaköri- és munkahelyi elégedettség	Szövetségi kapcsolat, (OCB), Szervezeti vezető elfogadása

Forrás: saját szerkesztés

Mind a két stílus esetében a társadalmi cserekapcsolat közegében működő vezetői jó példa az, amely átalakító, fejlesztő hatással tud lenni a beosztott attitűdjére és magatartására a szervezeti célok érdekében, a munkatársi elégedettség növekedése mellett.

Összevetve a munkaerő-megtartási tényezőket a pozitív vezetési stílusok jellemzőivel, az alábbi megállapításokra jutunk:

A munkahelyi légkörre és környezetre jó hatással van a vezető-beosztott kapcsolatában megjelenő, a vezető oldaláról eredő pozitivitás, amely a társadalmi tanulást követően fordított irányba is hat. Ennek eredménye lehet az erős szervezeti polgári magatartás.

Az egyéni képzési és fejlődési lehetőséget elősegíti az autentikus vezető példamutatása mellett a szolgáló vezetőnek a beosztott irányába történő alárendelő és átalakító hatása, amelyhez társul a kihívást jelentő feladatok meghatározása is.

A megfelelő kommunikációval átadott egyértelmű célokat és elvárásokat biztosítja a pozitív vezetési stílusok autentikussága, azaz a gondolatok/beszéd és tettek nyilvánosan is tetten érhető összhangja.

A munkahelyi értékelést és visszacsatolást, az elismerést, az igazságos materiális és nem materiális jutalmazást pedig ezen pozitív vezetési stílusokból fakadó megbecsülés, empátia és a beosztottal szembeni emberséges, egyenlően kezelt jelleg adja.

Összefoglalás

A fentebb leírtakból látható, hogy kimutatható pozitív irányú kapcsolat az autentikus és szolgáló vezetői stílusok kimeneti tényezői és a munkaerő-megtartás funkciója között, azonban a téma tudományos kibontása, tesztelése és értékelése még további kutatási munkát igényel. Kutatási kérdésünkre, miszerint az emberközponitú, pozitív vezetéseméleti modellek kapcsolatban vannak-e a munkaerő-megtartás irodalma szerinti megtartó tényezőkkel, igenlően lehet válaszolni, amelyet alátámaszt az összehasonlító táblázatban bemutatott megtartási tényezők és az autentikus és a szolgáló vezetés kimeneti tényezői közötti összhang. Mind a két vizsgált pozitív vezetési stílusnak van expliciten olyan kimeneti tényezője, amely pozitívan befolyásolja a szervezeti munkahelyi környezetet, az egyéni fejlődési lehetőségeket, a kihívást jelentő feladatokat, a megfelelően kommunikált elvárásokat és célokat és az igazságos bérezést, jutalmazást és visszacsatolást. A munkaerő-megtartást és a pozitív vezetési stílusokat összehasonlító kutatásnak további irányt szabhat annak a megismerése, hogy melyik vezetői stílus hat összességében jobban a munkaerő-megtartásra, illetve az egyes munkaerő-megtartási tényezők pontosan milyen empirikusan igazolt viszonyban vannak mind az autentikus, mind a szolgáló vezetés kimeneti tényezőivel.

Irodalomjegyzék

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241-262.
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Csutorás G. Á. (2022). Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban (A Complex, Generation-Conscious, Demand-Driven Employee Retention Model in the Hungarian Public Administration). *Pro Publico Bono-Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118-139.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gelencsér M., Kőműves Z. S., Hollósy-Vadász G., & Szabó-Szentgróti G. (2024). *Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment*. International Journal of Organizational Analysis.
- Gelencsér M., Szabó-Szentgróti G., Kőműves Z. S., & Hollósy-Vadász G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121.
- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(6), 40-51.
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről (Employees' opinions on workforce retention measures). *Taylor: Gazdálkodás-És Szervezéstudományi Folyóirat*, 11(2)
- Keller, S. B., Ralston, P. M., & LeMay, S. A. (2020). Quality output, workplace environment, and employee retention: the positive influence of emotionally intelligent supply chain managers. *Journal of Business Logistics*, 41(4), 337-355.

- Kiker, D. S., Callahan, J. S., & Kiker, M. B. (2019). Exploring the boundaries of servant leadership: A meta-analysis of the main and moderating effects of servant leadership on behavioral and affective outcomes. *Journal of Managerial Issues*, , 172-197.
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163-1179.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor*, 11(2), 56-65.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32-68.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). 17 *Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, pp. 357-379.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2022). Job crafting and intent to leave: the mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188-201.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Rombaut, E., & Guerry, M. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199-1220.
- Russell, D., Mathew, S., Fitts, M., Liddle, Z., Murakami-Gold, L., Campbell, N., Ramjan, M., Zhao, Y., Hines, S., & Humphreys, J. S. (2021). Interventions for health workforce retention in rural and remote areas: a systematic review. *Human Resources for Health*, 19(1), 103.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tóth, E. (2019). Return of Ethics into Business Activities—From Utilitarianism to Conscious Consumers.
- van Hoek, R. I., Chatham, R., & Wilding, R. (2002). Managers in supply chain management, the critical dimension. *Supply Chain Management*, 7(3), 119-125. <https://doi.org/10.1108/13598540210436568>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435.