

MUNKAERŐ-MEGTARTÁSSAL KAPCSOLATOS FELMÉRÉS A DÉL-ALFÖLD RÉGIÓ EGY AGRÁRVÁLLALKOZÁSÁNÁL

Hampel György¹ – Fabó Ferenc² – Zsótér Brigitta¹

A SURVEY RELATED TO WORKFORCE RETENTION AT AN
AGRICULTURAL ENTERPRISE IN THE SOUTHERN GREAT PLAIN
REGION OF HUNGARY

¹Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar,
Gazdaság- és társadalomtudományi interdiszciplináris kutatócsoport, Szeged

²Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar, Szeged

Absztrakt: A tanulmány egy dél-alföldi agrárvállalkozás munkavállalói körében végzett felmérés eredményeit ismerteti, amely a munkaerő-megtartási tényezőket vizsgálja. A kutatás célja, hogy megértse, milyen tényezők befolyásolják leginkább a dolgozók maradási hajlandóságát. A felmérés négy fő tényezőcsoportot azonosít: munkakörülmények, vezetési stílus, a munkáltató megítélése, valamint a stabilitás és fejlődési lehetőségek. A kutatás eredményei alapján a legfontosabb tényezők a megfelelő munkahelyi légkör, a dolgozók megbecsülése és a bánásmód, valamint a biztos munkahely megléte. A vezetők stílusa és emberközpontúsága is jelentős szerepet játszik a munkaerő megtartásában, továbbá fontos, hogy a dolgozók rendszeres visszajelzést kapjanak és legyen lehetőségük véleményt nyilvánítani. A munkáltató hitelessége és gazdasági helyzete szintén meghatározó, míg a legkevésbé motiváló tényező a társadalmi felelősségvállalás volt.

Abstract: The study presents the results of a survey of employees of an agricultural company in the Southern Great Plain, which investigates the factors affecting labour retention. The aim of the research is to understand what factors most influence workers' willingness to stay. The survey identifies four main groups of factors: working conditions, management style, employer perception, and stability and development opportunities. The results of the survey show that the most important factors are a good working atmosphere, employee appreciation and treatment, and job security. The style and focus of managers also play a significant role in retaining staff, and it is important that employees receive regular feedback and have the opportunity to express their views. The credibility and economic situation of the employer are also important, while social responsibility was the least motivating factor.

Kulcsszavak: munkaerő-megtartás, agrárvállalkozás, Dél-Alföld, felmérés

Keywords: workforce retention, agribusiness, Southern Great Plain, survey

1. Bevezetés

Több kutatás foglalkozott az elmúlt időszakban azzal, hogy milyen irányba mozdul el a munkaerőpiac (Willis-Shattuck et al., 2008; McEvoy–Henderson, 2012). Manapság a változó környezeti hatások, valamint a munkakörnyezetben történt változások miatt e hatások növekvő mértékben és számban kezdenek jelentkezni (Geiger–Pivovarova, 2018).

A 21. századi technológia mindennapos gyors ütemű fejlődése és a globalizáció kihatnak a munkaerő által elvárt igényekre is (Gelencsér et al., 2020). Mindezek következményeként élesedik az üzleti verseny a dolgozókért – mint humán erőforrás

– és ez fokozottan növekvő bonyolultságú problémák elé állítja a Human erőforrás területén dolgozó szakembereket (Gelencsér et al., 2020).

A változások abból is következnek, hogy elvándorolnak társadalom nagyobb részét adó foglalkoztatottak. Az aktívan dolgozók előregedésének problémája is jelentkezik (Nagy–Gulyás, 2014). Következésképpen megkezdődött a munkaerő, mint emberi erőforrás felértékelődése (Canton, 2013).

Manapság a vállalkozások egyre nehezebben találják meg a számukra nélkülözhetetlen szakembereket, ami a munkát keresők szemszögéből előnyös, mivel a cégeknek kell „versenyezniük” a megfelelő szakemberekért. Javult a munkavállalók tárgyalási alapja (Csorba, 2022a; Csorba, 2022b) és ennek következtében a régi munkahelyüket elhagyók száma is megnövekedett, ami nagyobb mértékű fluktuációt alakított ki. (Kelemen–Krajcsák, 2016). Rengeteg vállalkozásnál kerül elő a kérdés, hogy hogyan kellene átalakítaniuk az általuk használt munkaerő-megtartási módszereken és eszközökön (Gelencsér et al., 2020).

A dolgozók megtartásának megértéséhez a dolgozók igényeit kell megérteni, ami egy többkomponensű, összetett matematikai egyenletre hasonlít. Éppen ezért ezt meghatározni nem egyszerű; csak megfelelően megtervezett, tudáson alapuló módszertannal lehetséges.

A munkaerő megtartásának fő összefüggéseit egyéni, valamint szervezeti összetevők határozzák meg. A munkavállaló nézőpontjából a következők hatnak elsősorban a munkahely megfelelésére:

- a munkakörülmények,
- a munkavállaló számára elérhető fejlődési lehetőségek,
- az adott munkáltatónál érzett biztonságérzet,
- a cég által felkínált előre lépési lehetőségek,
- a munkahelyi interperszonális kapcsolatok,
- az adott munkavállalóra bízott feladatok mértéke, illetve azok kvalitása (Gelencsér et al., 2020).

2. Irodalmi áttekintés

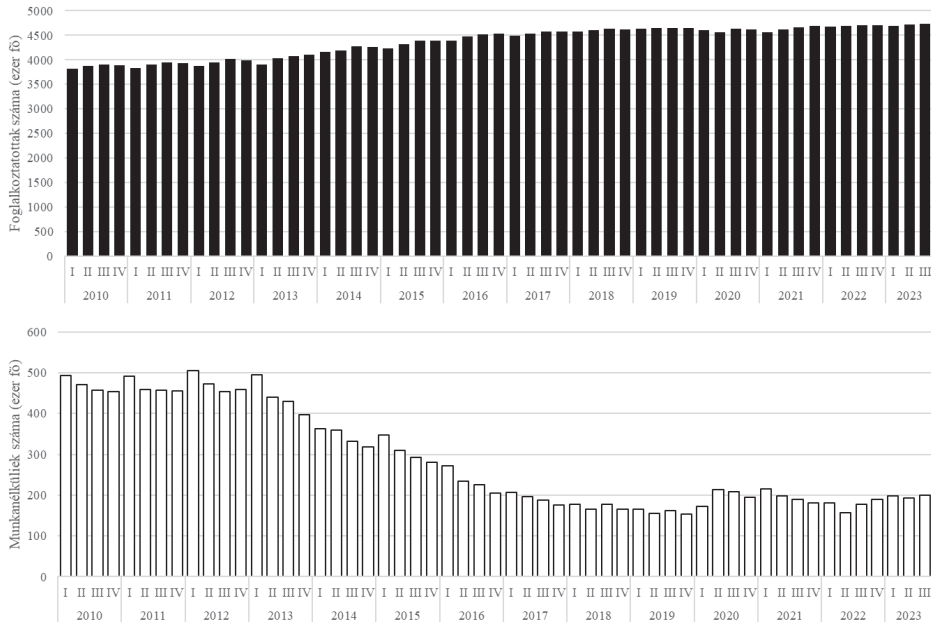
2.1. Magyarországi munkaerő-piaci trendek

A Magyarországon foglalkoztak száma növekvő tendenciát mutat, de a növekedés üteme a 2017 év óta nagy mértékben lassult. Ezt a központi statisztikai hivatal által végzett kutatások alapján a 2023 év 3. negyedévének statisztikai adatai alapján a 15-74 éves foglalkoztatottak száma meghaladta a 4,6 millió főt. A Magyarországi munkaerő tartaléka a 2012 évek óta fokozatosan csökken: 2012-ben meghaladta a 792 ezer főt és ezt követő évek során fokozatosan csökkent a foglalkoztatottság növekedésével arányosan. A 2023. év 3. negyedévében a munkanélküliség nőtt az előző évhez képest, az idetartozók száma elérte a 200 ezer főt, ugyanakkor 2020 óta ekörül a létszám körül ingadozik, a Covid-járvány előtti 2018-2019 években volt ennél kevesebb (lásd: *1. ábra*).

A munkavállalók számából adódóan Magyarországon is lehet tapasztalni a munkaerőhiányt (Poór et al., 2018). A jövőben a munkaerőhiány növekvő

tendenciája várható, mivel demográfiai csökkenés mutatkozik. További probléma, hogy fokozatosan csökken azok száma, akik – bár még dolgoznak, de már – a nyugdíjba vonuláshoz közel állnak és az utánuk keletkező munkaerőhiányt azoknak a frissen munkaerőpiacra kerülő fiatal korosztályoknak kellene pótolniuk, akik egyre kisebb létszámúak, ezért ezek a korosztályok már nem lesznek képesek kielégíteni a fellépő munkaerőhiányt (Hárs, 2016).

1. ábra: A 15-74 éves foglalkoztatottak és munkanélküliek számának negyedévenkénti alakulása (2010. 1. negyedév – 2023. 3. negyedév)



Forrás: KSH (2024) alapján a szerzők szerkesztése.

2.2. A munkaerő-megtartás meghatározó tényezői

A kutatásunk során áttekintett szakirodalmi források használatával állítottuk össze a kutatáshoz alkalmazott modellt. A modell kialakításának első lépése a felhasznált szakirodalmak alapján annak megállapítás volt, hogy melyek azok fő tényezők, amelyek a munkavállaló megtartása szempontjából kritikusak lehetnek. Ezek a következők voltak: a munkahelyi elégedettség és elkötelezettség, valamint a motiváció. A második lépésben az előbb megállapított szempontokat áttekintve négy fő csoportot hoztunk létre és ezek alkották vizsgálatunk fő szempontjait is:

- munkakörülmények,
- vezetési stílus és vezetési eszközök,
- a munkáltató megítélése
- a stabilitás és a fejlődési lehetőségek.

A munkavállaló korától függően a vezetőtől elvárt „tulajdonságok”, illetve tevékenységek különbözhetnek. A vezető stílusa az adott munkavállaló korától

függetlenül meghatározó tényező a munkavállalók megtatása szempontjából (Kossivi et al., 2016). A fiatalabb generáció számára már nem elvárás a vezetővel szemben az emberiség, míg az idősebb és egyeben tapasztaltabb munkavállalók a vezetővel szemben szinte elvárásként állítják szembe az emberiséget (Elmore, 2014); Meretei, 2017)

A munkáltatói márka olyan fogalom, amely a munkáltatókkal erős kapcsolatban van (Ambler–Barrow, 1996). A munkáltatói márka olyan eszköz, amely kiemeli a vállalkozást és amellyel pozitív kép alakulhat ki a cégről. Ez egyfajta előnyt jelent a munkáltató részére, mert vonzóbbá válik a munkát keresők számára, illetve a cég munkavállalói számára egy fajta teljesítménynövelő hatással bír (Ahammad et al., 2016). Manapság a kiváló tudással rendelkező munkaerőért folytatott harc részét képezi a vállalkozások részéről a saját magáról alkotott kép tudatos és megfontolt kialakítása (Dajnoki–Héder, 2017).

Kozák (2019) megállapította, hogy az életkor előrehaladása és a munkavállaló megtartása között negatív korreláció áll fenn. A fiatal munkavállalók esetén a munkavállaló megtartását célzó intézkedések kevésbé hatékonyak, míg az idősebb dolgozóknál a munkavállaló megtartását célzó intézkedések kedvező hatást fejtenek ki.

A munkaerő-megtartás legfontosabb tényezői munkavállalói nézőpontból a munkahely stabilitása és a fejlődési lehetőség (Arnold, 2005; Bode et al., 2015). A stabilitás, mint munkavállalói tényező, valamint a fejlődési lehetőség a munkavállaló számára kifejezetten fontos munkaerő-megtartási tényezők mivel a munkavállaló számára legtöbbször cél a biztos hosszútávú munkalehetőség megtalálása.

3. Anyag és módszer

A kutatásunk egyaránt alapozott szekunder és primer információkra. A szekunder kutatás részeként a témakörhöz tartozó releváns szakirodalmat tekintettük át. A primer kutatás keretében online kérdőíves felmérést végeztünk egy dél-alföldi régióban működő agrárvállalkozás alkalmazottainak körében 2023. március és április között. A kutatás célcsoportja a vállalkozás teljes munkavállalói állománya volt, vezetők és beosztottak egyaránt. A kitöltők demográfiai összetételének statisztikai eloszlását az *1. táblázat* ismerteti. A kérdőívet a vállalkozás mind a 25 munkavállalója kitöltötte (a sokaság nagysága: N=25).

A kérdéseknél adható válaszok esetén 1-től 5-ig terjedő Likert-skálát használtunk. Az összegyűjtött adatokat leíró statisztikai módszerekkel értékeltük ki (Hunyadi, 2008).

A vizsgálati alanyok nagyobb hányada fizikai munkát végző férfi. A 35 és 45 életkor közötti személyeknél szakmai végzettség (szakmunkás) volt a legjellemzőbb. A munkavállalók 28%-a már legalább 3 éve dolgozik a cégnél, 62% közel 10 éve és a maradék kb. 10% több mint 10 éve van a vállalkozásnál munkaviszonya.

1. táblázat: A munkavállalók demográfiai összetétele (N=25)

Megnevezés	Abszolút gyakoriság (fő)	Relatív gyakoriság (%)
Nem		
Férfi	20	80
Nő	4	16
Nem szeretne válaszolni	1	4
Munkaköri pozíció		
Beosztott	17	68
Csoportvezető	3	12
Középvezető	3	12
Felsővezető	2	8
Életkor		
18-24	2	8
25-34	4	16
35-45	9	36
46-55	3	12
56-65	5	20
65+	2	8
Iskolai végzettség		
Általános iskola	5	20
Szakmai képzés (szakmunkás)	7	28
Középiskola	6	24
Egyetem – alapképzés	3	12
Egyetem – mesterképzés	4	16

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

4. Eredmények és értékelésük

4.1. A munkakörülmények szempontjainak vizsgálata

A 2. táblázat a munkaerő-megtartás munkakörülményeken belüli szempontjainak megítélését mutatja dolgozói szemszögből az összegyűjtött adatok alapján. A dolgozók számára a legfontosabb szempont a megfelelő munkahelyi légkör. Ezt követi sorrendben: a munkavállaló megbecsülése, a megfelelő bánásmód, a munkatársi kapcsolatok, a munkakörnyezet. A rangsor végén a megfelelő munkaeszköz biztosítása áll, amiből arra lehet következtetni, hogy a munkavállaló szempontjából a munkaeszköznek van a legkisebb hatása a munkaerő megtartására. Kozák (2019) kutatásában hasonló következtetésre jutott: vizsgálata alapján a cégvezetők is prioritásnak gondolják ezt a munka körülményt, amelyet a munka környezet indukál. A munkakörnyezet jobbá tétele nem igényel jelentős anyagi ráfordítást, de a megfelelő munkavállalói hűség kialakításához elengedhetetlen.

2. táblázat: A munkakörülmények megítélése a munkaerő megtartása szempontjából (N=25)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Megfelelő munkahelyi légkör	4,76	0,44
Munkavállalók megbecsülése	4,72	0,46
Megfelelő bánásmód	4,72	0,46
Munkatársi kapcsolatok	4,32	0,63
Megfelelő munkakörnyezet	4,00	0,87
Megfelelő munkaeszközök	3,72	0,89

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

Megnéztük, hogy az iskolai végzettség szerint a munkavállalók vajon eltérően ítélik-e meg az általuk elvárt – munkakörülményhez kapcsolódó – szempontokat. Ez azért lehet érdekes, mert iskolai végzettség is alakíthatja a munkavállaló gondolkodásmódját. Az iskolai végzettség szerinti eltéréseket a 3. táblázat.

3. táblázat: A munkakörülmények megítélése a munkavállalók iskolai végzettségének függvényében (N=25)

Megnevezés	Felsőfokú végzettség (n=7)		Érettségi (n=6)		Szakmunkás (n=7)		Általános iskola (n=5)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Megfelelő munkahelyi légkör	4,71	0,49	4,67	0,52	4,86	0,38	4,80	0,45
Munkavállalók megbecsülése	4,71	0,49	4,67	0,52	4,71	0,49	4,80	0,45
Megfelelő bánásmód	4,86	0,38	4,50	0,55	4,86	0,38	4,60	0,55
Munkatársi kapcsolatok	4,43	0,79	4,17	0,75	4,43	0,53	4,20	0,45
Megfelelő munkakörnyezet	4,00	0,82	4,00	0,63	4,43	0,79	3,40	1,14
Megfelelő munkaeszközök	3,43	0,79	3,67	0,52	4,14	1,21	3,60	0,89

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

A felsőfokú végzettségűeknél a fontossági sorrend:

1. megfelelő bánásmód;
2. megfelelő munkahelyi légkör; munkavállalók megbecsülése;
3. munkatársi kapcsolatok;
4. megfelelő munkakörnyezet;
5. megfelelő munkaeszközök;

A középfokú végzettségűek körében a sorrend:

1. megfelelő munkahelyi légkör; munkavállalók megbecsülése;
2. megfelelő bánásmód;
3. munkatársi kapcsolatok;
4. megfelelő munkakörnyezet;
5. megfelelő munkaeszközök;

A szakképesítéssel rendelkezők körében a sorrend a következőképpen alakul:

1. megfelelő munkahelyi légkör; megfelelő bánásmód;
2. munkavállalók megbecsülése;
3. munkatársi kapcsolatok; megfelelő munkakörnyezet;

4. megfelelő munkaeszközök;

Végezetül az általános iskolai végzettséggel rendelkezők körében:

1. megfelelő munkahelyi légkör; munkavállalók megbecsülése;
2. megfelelő bánásmód;
3. munkatársi kapcsolatok;
4. megfelelő munkakörnyezet;
5. megfelelő munkaeszközök;

Összefoglalva az eredményeket, az iskolai végzettség hatással van a munkakörnyezet szempontjai fontosságának megítélésére.

4.2. A vezetés hatása a munkaerő-megtartásra

A munkavállalók közötti, illetve a beosztott és a vezető kifejezetten fontos a munkaerő megtartása szempontjából. A „közvetlen” vezetési stílusút követő vezetők szerepe nagymértékben megváltozott. Napjainkban a munkaerőt különböző mentorok segítik az adott vállalatnál a helyük „megtalálásában”. A vizsgálat során a vezetés hatását vizsgáltuk és hogy milyen hatással van a munkavállalóra, amelyet a 4. táblázat tartalmaz.

4. táblázat: A vezetés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (N=25)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Megfelelő, igazságos és ösztönző vezetési stílus	4,48	0,51
Emberközpontú vezető	4,32	0,63
Véleménynyilvánítási lehetőség	4,32	0,98
Rendszeres visszajelzés a vezetőtől	4,32	1,01
Jó kapcsolat a vezetővel	4,18	0,69
Elismerés és dicséret	3,72	0,59
A hónap dolgozója program	3,00	1,29

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

A felmérésben részt vevő munkavállalók véleménye szerint a munkaerő-megtartásban a megfelelő, igazságos és ösztönző vezetési stílusvezetői stílus volt kiemelkedően fontos; ezt követte sorrendben az emberközpontú vezetési stílus, a vezetők felé történő véleménynyilvánítási lehetőség és a rendszeres visszajelzés a vezetőtől – e három szempontot átlagosan azonosnak értékelték a dolgozók, de egyre nagyobb szórással. Ez után következett a jó kapcsolat a vezetővel, és – érdekes módon –, az elismerés és dicséret fontossága. Munkaerő-megtartási szempontból legkevésbé fontosnak a „A hónap dolgozója” program bizonyult.

4.3. A munkáltató megítélésének hatása a munkaerő-megtartásra

A vizsgált vállalkozás munkavállalói számára a meghatározó tényezők a rangsora a következő (5. táblázat):

1. a munkáltató hitelessége;
2. a munkáltató gazdasági helyzete;
3. a munkáltató hírneve;

4. a munkáltató társadalmi felelősségvállalása;

5. táblázat: A munkáltató megítélésének munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása. (N=25)

Megnevezés	Átlag	Szórás
A munkáltató hitelessége	4,24	0,66
A munkáltató gazdasági helyezete	3,84	0,94
A munkáltató hírneve	3,52	0,96
A munkáltató társadalmi felelősségvállalása	3,00	1,00

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

Az érettségivel rendelkező munkavállalók számára a legfontosabb a tényező a munkáltató hitelessége. Mindegyik végzettségű csoport számára a második helyen a munkáltató gazdasági helyezete áll, mint meghatározó szempont. A munkáltató hírneve fontosságnak megítélésében nem volt szignifikáns eltérés a felsőfokú végzettséggel rendelkező és szakmunkás iskolát végzettek között. A dolgozók végzettségtől függetlenül, a legkevésbé motiváló tényező a társadalmi szerepvállalásának megítélése volt. A középiskolát vagy általános iskolát végzettek szempontjából szintén a munkáltató hitelessége volt a legfontosabb tényező, mivel számukra a munkakeresés jellemzően nehezebb, mint a felsőfokú végzettséggel vagy a szakmunkás végzettséggel rendelkezőknek.

4.4. A stabilitás és a fejlődés hatása a munkavállalók megőrzésére

A stabilitás és a fejlődés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása látható a 6. táblázatban. A megkérdezett munkavállalók véleménye szerint a felsorolt szempontok sorrendje:

1. a stabil biztos munkahely;
2. az előrelépés lehetősége;
3. képzéseken való részvétel;
4. szakmai fejlődés biztosítása;
5. karriermenedzsment program;

6. táblázat: A stabilitás és a fejlődés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása. (N=25)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Stabil, biztos munkahely	4,64	0,49
Előrelépés lehetősége	3,40	1,04
Képzéseken való részvétel	3,20	1,08
Szakmai fejlődés biztosítása	3,16	1,18
Karriermenedzsment program	3,00	1,15

Forrás: A kérdőív adatai alapján a szerzők szerkesztése.

Az első helyen álló stabil biztos munkahely kimagaslóan fontos a kitöltő szerint. A többi szempont átlagosan közepesnél jobb, vagy közepes értékelést kapott, az első helyen álló szempontnál jóval nagyobb szórással.

A középiskolai végzettséggel és szakmunkás végzettséggel rendelkező munkavállalók számára ugyanolyan fontos volt a stabil biztos munkahely viszont a többi paraméter esetén eltérés volt tapasztalható: A magasabb végzettséggel rendelkezők számára a képzéseken való részvétel és a karriermenedzsment-program sokkal magasabb pontot kapott, mint a többi iskolai végzettség esetén.

5. Záró gondolatok

Kérdőív segítségével mértük fel egy dél-alföldi agrárvállalkozás munkavállalóinak véleményét a munkaerő-megtartás szempontjainak fontosságáról.

A vizsgálataink fő területei a munkakörülmények, a vezetés, a munkáltató megítélése, valamint a stabilitás és fejlődés voltak. Azt kérdeztük, hogy e területeken különböző szempontokat mennyire tartanak fontosnak a dolgozók egy 5 fokozatú Likert-skálán. Nem, munkaköri pozíció, végzettség és életkor szerinti bontásban is vizsgáltuk az adatokat. A béreket és kapcsolódó egyéb juttatások munkavállalói véleményben játszott esetleges szerepét, illetve munkaerő-megtartó képességét nem vizsgáltuk. A felmérésünk eredményeként megállapítható, hogy nem, végzettség és életkor szerint is van némi eltérés a munkavállalók véleményében, ugyanakkor sokaság alacsony száma nem ad lehetőséget az eredmények általánosítására, csak az adott agrárvállalkozásra vonatkoztathatók.

Összességében megállapítható, hogy a megkérdezettek a munkaerő-megtartási szempontból a következő szempontokat tekintették a legfontosabbnak: Legmagasabb átlagos értékelést a megfelelő munkahelyi légkör, a munkavállalók megbecsülése, valamint a megfelelő bánásmód kapott. Ezt követte a stabil, biztos munkahely megléte. A megfelelő vezetői stílus is fontos szerepet játszik a munkaerő-megtartásban, így lényeges az igazságos és ösztönző, emberközpontú vezetőik jelenléte is. Fontos az is, hogy legyen véleménynyilvánítási lehetőség és a beosztottak rendszeres visszajelzést kapjanak a vezetőktől. Végezetül – de nem utolsósorban – a munkáltató hitelessége és gazdasági helyzete is azok között a szempontok között volt, amelyek jelentősebb szerepet játszanak a munkaerő-megtartásban.

Irodalomjegyzék

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., Glaister, K. W. (2016): Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25 (1): 66–75. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2014.06.015> (2023.04.07 meglejtve)
- Ambler, T., Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3): 185–206. <https://doi.org/0.1057/bm.1996.42>
- Arnold, E. (2005): Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24 (2): 132–140. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15923925/>
- Bode, C., Singh, J., Rogan, M. (2015): Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, 26 (6): 1702–1720. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>

- Canton, J. (2013): Global futures forecast 2013: The top trends that will shape the coming year. Intitute for Global Futures. <<https://pdfslide.net/business/global-futures-forecast-2013.html>> (2024.09.16.)
- Csorba L. (2022a): Az erősebb alkupozíció hatása a szerződés tökéletességére, illetve teljességére. *Hitelintézeti Szemle*, 21 (3): 101–121. <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.3.101>
- Csorba L. (2022b): The Effect of a Stronger Bargain Position on the Perfection and Completeness of a Contract. *Financial and Economic Review*, 21 (3): 101–121. <https://doi.org/10.33893/FER.21.3.101>
- Dajnoki K., Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27 (elektronikus): 84–93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y. <<http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>> (2024.09.16.)
- Geiger, T., Pivovarova, M. (2018): The effects of working conditions on teacher retention. *Teachers and Teaching*, 24 (6): 604–625. <https://doi.org/10.1080/13540602.2018.1457524>
- Gelencsér, M., Szigeti, O., Szabó-Szentgróti, G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 51 (9): 67–79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Hárs Á. (2016): Elvándorlás és bevándorlás Magyarországon a rendszerváltás után – nemzetközi összehasonlításban. In: Blaskó Zs., Fazekas K. (szerk.): *Munkaerőpiaci tükrök 2015*. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet. Budapest. 39–53. <https://kti.krtk.hu/file/download/mt_2015_hun/kozelkep_1.pdf> (2024.09.16.)
- Hunyadi L. (2008): *Statiztika I*. Aula Kiadó. Budapest.
- Kelemen, T. Krajcsák, Z. (2016): A dolgozói elkötelezettség szerepe a vállalati lean koncepció sikerében. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 8 (3): 51–57. <https://acta.bibl.u-szeged.hu/54977/1/taylor_2016_003_051-057.pdf> (2024.09.16.)
- Kossivi, B., Xu, M. Kalgora, B. (2016): Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4 (5): 261–268. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kozák A. (2019): Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Magyar Tudomány*, 180 (9): 1376–1385. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>
- KSH (2024): A 15-74 éves foglalkoztatottak számának negyedévenkénti alakulása. <<https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2023-iii-negyedev/index.html>> (2024.09.16.)
- McEvoy, G. M., Henderson, S. (2012): The Retention of Workers Nearing Retirement: A Job Embeddedness Approach. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27 (4): 250–271. <https://doi.org/10.1080/15555240.2012.725595>
- Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68 (10): 10–18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Nagy, S., Gulyás, L. (2014): A munkaerőpiac kihívása: az idősödő munkavállalók menedzselése. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 6 (1-2): 310-319.
- Poór J., Juhász T., Hámori T., Karácsony P., Machova R., Csapó I. (2018). A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. *Metszet*, 7 (4): 7–23. <https://doi.org/10.18392/METSZ/2018/4/1>
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., Ditlopo, P. (2008): Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 8: 247. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-247>