

A FELDOLGOZÓIPARI MUNKAVÁLLALÓK MUNKAERŐ-MEGTARTÁSA EMPLOYEE RETENTION IN THE MANUFACTURING SECTOR

Az elmúlt évek egyik legnagyobb kihívását a munkaerőhiány jelentette. A világ nagyot fordult a koronavírus járvány hatására, a munkaerő foglalkoztatásának súlypontjai átalakultak. A szerzők tanulmányukban a munkaerő-megtartás dimenzióit vizsgálták a járvány megjelenése előtti időszakban. A hatékonyan felépített munkaerő-megtartási rendszerek a cégek működőképességének alapját képezik, míg egy nem megfelelően menedzselte megtartási politika öngerjesztő fluktuációs folyamatot is beindíthat. Kutatásuk során feldolgozóipari munkavállalók körében arra keresték a választ, mely eszközökkel növelhető leghatékonyabban a munkavállalók lojalitása, amelyek alkalmazásával eredményes munkaerő-megtartási stratégia építhető fel. A kutatás eredményei igazolták, hogy a munkavállalók lojalitása kizárólag anyagi ráfordítással nem fokozható. A munkakörülmények és a vezetői magatartás fejlesztésével érhető el a megfelelő eredmény. A munkaviszony fenntartása szempontjából a munkavállalók számára a megbecsülés, a kedvező bánásmód, az építő munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői stílus és a munkahely stabilitása a legfontosabb faktorok.

Kulcsszavak: munkaerő-megtartás, emberierőforrás-menedzsment, elköteleződés

One of the biggest challenges of recent years was labor shortage. The world was severely disrupted by the global pandemic, changing the centres of employment. In this study, the authors examined the dimensions of employee retention before the pandemic, when labor shortages were aggravated by increasing labor turnover. A well-structured employee retention strategy plays a great role in the functionality of companies, while a wrongly managed one can lead to amplified employee turnover. The analysis of employee retaining strategies was selected as the main topic of this study by the authors. In their research, the main goal was to find out which means can lead to increased employee loyalty most effectively, and can serve as the foundation of an effective employee retaining strategy. The results of the research verified that loyalty can't be increased solely by financial means, and the best results could come from improving working conditions, and the attitudes of leaders. To maintain employment, being respected, constructive atmosphere of the workplace, appropriate leadership style, and the stability of employment are the most important factors for workers.

Keywords: employee retention, human resources management, engagement

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Gelencsér Martin, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (gelencser.martin@ke.hu)

Dr. Szigeti Orsolya, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (szigeti.orsolya@ke.hu)

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Kaposvári Egyetem, Marketing és Menedzsment Intézet (szabo.gabor@ke.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 05. 21-én, javítva: 2020. 06. 19-én, elfogadva: 2020. 06. 24-én.

This article was received: 21. 05. 2020, revised: 19. 06. 2020, accepted: 24. 06. 2020.

Napjaink átalakuló társadalmi és gazdasági folyamatai a munka világában is erőteljesen éreztetik hatásukat. A technológiai fejlődés, valamint az innovációs és a globalizációs folyamatok hatására a foglalkoztatás alapvető sajátosságai, a munkavállalói igények és ezáltal a humán erőforrás-gazdálkodás alapfunkciói is átalakultak. Az erősödő üzleti és munkaerő-piaci kihívások hatékony szervezeti megoldásokat követelnek a vállalati vezetőkötől,

amelyek próbára teszik a HR-szakemberek innovációs és adaptációs képességét.

A társadalmi változások közül szükséges kiemelni a demográfiai folyamatok negatív hatását, amely főként a foglalkoztatható munkaerő-állomány csökkenésében nyilvánul meg, amelyben az elvándorlás és a társadalom öregedése meghatározó tényező. A negatív demográfiai folyamatok hatására kevesebb munkavállalónak

kell a korábbiánál is nagyobb mennyiségű feladatot el látnia, ami a humántőke funkciójának felértékelődését eredményezi (Canton, 2013; Berke & Kőműves, 2016). Az emberi erőforrás mennyisége és minősége meghatározza a többi termelési tényező optimális kihasználását, ezért az emberierőforrás-gazdálkodásra a vállalati versenyképesség és a menedzsment kulcsfunkciójaként tekinthetünk.

A vállalatok munkaerőigénye egyre nehezebben elégíthető ki a csökkenő munkaerő-tartalékból, így a vállalatok egymással versenyeznek a munkavállalókért. Ennek hatására a munkavállalók alkupoziója és elhelyezkedési lehetőségei az elmúlt években jelentősen javultak, a munkahelyváltás gyakoribbá vált, amelynek negatív hatásaként a fluktuáció növekedése jelentkezett.

A szervezetek többsége hosszú távra tervező munkavállalókat keres (Kelemen & Krajcsák, 2016), ugyanis a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés költség-, idő- és energiaigényessége miatt a szervezetek célja, hogy a munkaerőbe történő befektetéseik során átadott tudást és tapasztalatot megőrizték. Komoly veszteséget jelent, ha a munkavállalók tudásukat a konkurens vállalatok részére tovább értékesítik a munkaerőpiacon, ezért a szervezetspecifikus ismeretekkel rendelkező kulcs emberek megtartása minden eddiginél fontosabbá vált. Egyre több vállalatnál merül fel az a kérdés, hogyan kell megváltoztatniuk az eddig alkalmazott szervezeti motivációs és munkaerő-megtartásra irányuló rendszereiket, milyen eszközök alkalmazása vezet eredményre a munkavállalók elkötelezettségének növelése szempontjából. A munkaerő-megtartás folyamatában azonban számos tényező szerepet játszik, ezért a munkavállalók elkötelezettségének kialakítása kizárólag tudatosan tervezett intézkedések és stratégiák útján valósulhat meg. A munkavállalói preferenciák és elvárások folyamatosan változnak az adott gazdasági, társadalmi, politikai környezet hatására, ebből kifolyólag a munkahelyi elégedettség és a lojalitás növelésének kérdésköre az elmúlt években a kutatók és a vállalatvezetők figyelmének középpontjába került.

A munkaerő-megtartás egy komplex fogalom, amely egyaránt összefügg az egyéni és szervezeti sajátosságokkal. A munkaerő-megtartás szempontjából többek között a munkakörülmények, a munkáltató presztízse, a munkavállalók biztonságérzete és a fejlődési lehetőségek, a javadalmazás, az interperszonális kapcsolatok, a munkahelyi menedzsmentgyakorlat, a szervezeti hierarchiában betöltött szerep, a munkafolyamatok mennyiségi és minőségi jellemzői, a munkavállalói kompetenciák, attitűdök és elvárások, illetve a potenciális elhelyezkedési lehetőségek meghatározó szerepet töltenek be.

Kutatásunk célja feltárni és értékelni a feldolgozóipar egyes szegmenseiben megvalósult munkaerő-megtartási kezdeményezések eredményességét, továbbá választ kapni arra, milyen eszközökkel növelhető a különböző demográfiai háttérrel rendelkező munkavállalói csoportok körében az elkötelezettség és a megtartási arány.

Irodalmi áttekintés

Magyarország munkaerő-piaci tendenciái

Magyarországon a foglalkoztatás növekvő tendenciát tükröz, azonban 2017 óta az emelkedés üteme jelentősen vesztített korábbi dinamikájából. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkaerő-felmérésének adatai szerint 2019. év elején a 15–74 éves népességen belül a foglalkoztatottak száma közel 4,5 millió volt, amely 62 ezer fővel meghaladta az előző év azonos időszakát (KSH, 2019a). A potenciális munkaerőtartalék már 2012-ben elérte a 792 ezer fős csúcst, amely fokozatosan, a foglalkoztatottság növekedésével párhuzamosan csökkent. 2019. év elején már csak 303 ezer fő tartozott ebbe a kategóriába, ami több, mint 60 százalékos visszaesést jelent, ennek eredményeként Magyarország mobilizálható munkaerő-tartaléka minimálisra csökkent. A magyarországi munkaerő-tartalék csökkenésében szerepet játszott az aktív korú népesség elvándorlása – 2018-ban 18 150 magyar állampolgár távozott külföldre (KSH, 2019b) –, a népesség negatív irányú demográfiai változása, valamint az elmúlt időszak konjunkturális folyamata (KSH, 2018). A kedvezőtlen demográfiai folyamatok negatív hatását tükrözi, hogy a munkaerőpiacról nagy létszámban nyugdíjba vonuló generáció után keletkező munkaerő-keresletet az újonnan munkaerőpiacra belépő, fiatal korosztályból kikerülő munkaerő-kínálat egyre nehezebben tudja kielégíteni (Hárs, 2016).

A munkaerőhiány tehát Magyarországon is tapasztalható, melyben Poór et al. (2018a) szerint szerepet játszik az alacsony bérszint, a szakképzett munkaerő hiánya, a versenytársi konkurencia, valamint a vállalatok belső működési problémája is. Tóth, Nagy & Kónya (2017) kutatása is alátámasztja, hogy Magyarországon az álláshelyek számottevő része azért marad betöltetlen, mert a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő képesítéssel. Problémát jelent továbbá a munkaerő alacsony mobilitási szintje is, amely főként a kedvezőtlen infrastrukturális feltételekből adódik. Noha egyes szektorok és foglalkozások már korábban is küzdöttek utánpótlási nehézségekkel, nagyobb arányú és szélesebb körű munkaerőhiányról 2016 második felétől beszélhetünk. A 2017. év KSH-adatok szerint éves átlagban a munkáltatók 68 ezer betöltésre váró álláshelyet jelentettek, közel kétszer annyit, mint 2014-ben. Az üres álláshelyek száma 2018. év végére a 83 ezret is meghaladta, melynek 72 százaléka a versenyszféra legalább öt főt foglalkoztató munkáltatóinál várt betöltésre. 2019 első negyedében ez az arány csökkent, ennek ellenére jelentős számú álláshely betöltését várták. A legnagyobb létszámú nemzetgazdasági ágban, a feldolgozóiparban 2019 első negyedében 20 ezer betölthető álláshely volt, amely az álláshelyek 2,7 százalékát tette ki (KSH, 2019a).

A munkaerőhiány az Európai Unió (EU) további tagországiban is problémát jelent. Az EUROSTAT adatai szerint 2018. év végén a 15-64 évesekre számított, 69,5 százalékos magyar foglalkoztatási ráta 0,6 százalékponttal magasabb volt az uniós átlagnál, és ezzel az értékkel Magyarország – a tagországok rangsorában – a középmezőnyhöz tarto-

zott (KSH, 2019a). Nemzetközi adatok szerint az Európai Unióban a betöltésre váró álláshelyek aránya megnövekedett, a 28 tagállamra vonatkozó adatok alapján 2018. év végén száz álláshelyből 2,3 betöltetlen volt. Magyarország 2,7 százalékos értékével meghaladta az uniós átlagot, ennél magasabb értéket még Belgium (3,4%), Németország (3,4%), Ausztria (3,1%), valamint Hollandia (2,9%) ért el. Ezzel szemben Görögország esetében az arány mindössze 0,4 százalék volt, valamint 2017-es adatok alapján, a rangsor végén helyezkedett el Spanyolország, Bulgária és Portugália is, ahol a betöltetlen álláshelyek aránya egy százalék alatt volt (KSH, 2019a). Köllő, Nyíró & Tóth (2017) mérései ennek ellenére azt támasztják alá, hogy az ipar, építőipar és szolgáltatási ágazatokban a magyar vállalkozások által érzékelt munkaerőhiány jelentősen meghaladja az uniós átlagot. 2017 harmadik negyedében az ipari szektorban az uniós vállalkozásoknak 16 százaléka, a magyar cégeknek pedig 83 százaléka vélte úgy, hogy a munkaerőhiány akadályozza leginkább tevékenységüket. Ehhez hasonló tendencia figyelhető meg az építőiparban és a szolgáltató szektorban is.

A munkaerő-megtartás meghatározó tényezői

A makrokörnyezeti változások egyértelműen jelzik, hogy a munkaerőhiány a magas élőmunka-szükségletű ágazatokban komoly kihívást jelent. A munkahely iránti elkötelezettség növelésében több lehetséges eszköz is szerepet játszik, az eredményes megvalósításhoz azonban stratégiai megközelítés és tudatosan kidolgozott koncepció szükséges (Storey, Wright & Ulrich, 2009). Ezt felismerve a vállalatok igyekeznek kifejleszteni olyan integrált rendszert, amely hatással bír a teljes munkavállalási élményre – összefogva ezzel azokat a munkahelyi, humán erőforrás-gazdálkodási és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatást gyakorolnak az emberek munkavégzésére (Dajnoki & Héder, 2017). Számos szerző álláspontja szerint a munka társadalmi elismertsége, a fizetés és az egyéb juttatások, a munkahelyi légkör és a munkavégzés fizikai feltételei, a karrierlehetőségek, továbbá a munkahelyi társas kapcsolatok, és a vezetővel kialakult kapcsolat minősége meghatározó szerepet töltenek be a munkavállalói elkötelezettség kialakulásában (Smith, Kendall & Hulin, 1969; Térjék & Vántus, 2007). A munkahelyi vezető visszajelzéséből származó kontrollérzetten és a jövedelmen kívül Siegrist (1996) és Kun (2010) szerint a munkahelyi elkötelezettség meghatározó faktorai közé tartozik a munka és a magánélet egyensúlya, a munkaterhelés mértéke, a munkahely stabilitása, valamint a pszichológiai és a fizikai jóllét. Szabó (2016) azonban úgy véli, hogy az elkötelezettség növelhető önálló munkavégzéssel, képzési, fejlődési, valamint véleménynyilvánítási lehetőségek biztosításával, a munkavállalók döntési folyamatba való becsatolásával, kihívást jelentő feladatokkal és erkölcsi motiválással. Más szerzők pedig úgy gondolják, hogy a feladatok érdekessége, változatosága és kihívástartalma egy bizonyos fizetési színvonal felett már legalább annyira fontos lehet a munkavállalók számára, mint maga a munkabér (Bertalan & Boldizsár, 2015; Iaffaldo & Muchinsky, 1985).

A szakirodalmi források alapján konstatálható, hogy a munkavállalói elköteleződés szoros kapcsolatban áll a munkavállalók elégedettségével, mivel számos szerző a munka változatoságát, a kontroll mértékét, a fejlődési lehetőségeket, valamint a munkaórák számát azonosította a munkahelyi elégedettség faktoraiként (Rosta, Nylenna & Aasland, 2009; McClelland & Burnham, 2003; Warr, 1987).

A szervezeti tényezőkön túlmenően a munkahelyi vezetőkre rendkívül fontos szerep hárul a munkaerő-megtartás szempontjából. A szerzők kevésbé foglalkoznak a vezetők munkaerő-megtartási hatásával. A munkavállalók erkölcsi megbecsülése, az építő munkahelyi légkör kialakítása, a feladatok és a célok egyértelmű meghatározása, a folyamatok visszajelzés, az elismerés és a dicséret, a véleménynyilvánítási lehetőség biztosítása és a konfliktuskezelés egyaránt vezetői hatáskörbe tartoznak, amelyek számottevően befolyásolják a munkavállalók munkahelyi elköteleződését (Nemes & Szilágyi, 2011), ennek ellenére a közvetlen munkahelyi vezetők fejlesztése alulreprezentált. A vezetők közvetlen hatást gyakorolhatnak a munkatempóra. Az irreálisan magas elvárások, a monoton munkavégzés, a többműszakos munkarend, az éjszakai műszak vagy a túlóra negatívan hat a munkavállalók hűségére. A túlterheltségen kívül a munkatársak közötti konfliktusok, a létszám- és az eszközhiány, a munka és a család közötti konfliktus szintén csökkenti a munkavállalók lojalitását (Karakose, Kocabas & Yesilyurt, 2014; Németh, 2012; Spector, 1997; Plette, 1994).

Számos szerző vizsgálta a pénzügyi ösztönző eszközök szerepét a munkahelyi elhivatottság szempontjából. Közülük Szabó (2016) a pénzügyi ösztönzők szerepének túlértékelésére figyelmeztet. Vizsgálata során arra az eredményre jutott, hogy a juttatások elsősorban a munkaerő vonzásában játszanak fontos szerepet, önmagukban nem alakítanak ki lojalitást. Németh (2012), Lynn & Kelley (1997) szerint viszont fontos szerepet tulajdonítanak a bérezésnek és a kiegészítő juttatásoknak, álláspontjuk szerint a javadalmazási eszközök hozzájárulnak a magas szintű munkavégzéshez, a munkaerő megszerzéséhez és megtartásához. Clark & Oswald (1996) szintén az anyagi ösztönzők szerepét hangsúlyozzák, miszerint egy relatív fizetési szint elérésének függvénye, hogy elégedett-e valaki a munkájával, vagy sem. Krajcsák & Kozák (2018) inkább a bérszínvonal és az egyéni teljesítmény összhangjának fontosságára hívja fel a figyelmet, mivel a két tényező közötti egyensúly és arányosság az elkötelezettség megteremtésének alapját képezi. Adams (1965) és Greenberg (1982) szerint is különös figyelmet kell fordítani a javadalmazási rendszer igazságosságos és méltányos kialakítására, mivel az alkalmazottak elégedettségén keresztül közvetett módon befolyásolja a vállalat eredményességét.

A munkaerő-megtartással kapcsolatos vállalati intézkedések Magyarországon

A magyarországi vállalkozások számottevő része felismerte a munkaerő-megtartás fontosságát, melynek érdekében a szervezetek többsége béremelést alkalmazott (70%), illetve a munkakörülmények és munkaeszközök

fejlesztésén keresztül igyekezett eredményt elérni (59%). A vállalatok 50 százaléka befektetett a munkavállalók továbbképzésébe és a munkahelyi légkör javításába, 42 százaléka fókuszált a vezető-beosztott kapcsolat fejlesztésére és 35 százaléka pedig a karrierlehetőségeket helyezte előtérbe a munkaerő-állomány megőrzése érdekében (Nyíró & Tóth, 2017; Varga & Cseh, 2019). A hazai vállalatok vezetői felismerték, hogy a pénzügyi ösztönző rendszerek mellett egyre fontosabb a pszichológiai és a szociális ösztönzők alkalmazása, különösen a családbarát hozzáállás, a kellemes munkahelyi légkör, a képzési-fejlesztési lehetőségek biztosítása és a szakmai elismerés (Poór et al., 2018a; Héder, Szabó & Dajnoki, 2018). A soft tényezők felértékelődése mellett a munkáltatók többsége gyakran alkalmazza a munkaerővonzás és -megtartás eszközeként a teljesítménymenedzsment- és prémiumrendszereket, rugalmas munkaidő-beosztást, valamint atipikus foglalkoztatási formákat (Poór et al., 2018b; Szentgróti & Tapolczai, 2011).

A Magyarországon elmaradottnak számító észak-magyarországi és észak-alföldi régióban elhelyezkedő vállalkozásoknál a HR-vezetők számára többnyire nem világos, hogy a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elkötelezettség, a motiváció, a megtartás és a munkahelyi jóllét között milyen különbségek és bonyolult összefüggésrendszerek vannak, ezért gyakorlatilag szinte minden problémát a pénzzel kívánják megoldani (Krajcsák & Kozák, 2018). A közszolgálatban viszont a munkáltatók a munkaerőhiány csökkentése érdekében versenyképes bérezési rendszert, teljesítményértékelési és prémiumrendszert alkalmaztak és törekedtek a munkakörülmények javítására, rugalmas munkaidő-beosztás alkalmazására, illetve oktatási intézményekkel való együttműködésre (Poór et al., 2019).

A vállalatok mérete egyértelműen differenciáló tényező a munkaerő-megtartási eszközrendszer alkalmazásában. A kisvállalkozások főként a cafeteriarendszer bevezetésére törekednek, illetve étkezési és utazási költségterítést alkalmaznak. A nagyvállalatokra ezzel szemben kiterjedt béren kívüli juttatási csomagok, bónuszok, sávós bérrendszerek, illetve prémiumprogramok alkalmazása jellemző. A nagyvállalatoknál megfigyelhetők továbbá olyan megtartási intézkedések is, mint például az egészségprogramok támogatása, a családi napok, csapatépítések és egyéb vállalati események szervezése, a rendszeres képzési és fejlesztési programok biztosítása, illetve mentorrendszer működtetése (Krajcsák & Kozák, 2018).

Az alkalmazott módszerek közül a munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések, a prémiumrendszer és a hűségprogramok bizonyultak eredményesnek munkaerő-megtartási szempontból (Kozák, 2019). Mindemellát a díjak, elismerések, az extra szabadnapok és a változatosabb munkaköri feladatok fontosak, amit a vállalatok – a kedveltségük ellenére – viszonylag ritkábban alkalmaznak (Kozák, 2019; Gyökér & Krajcsák, 2019).

A munkavállalók számára a motiváció és az elégedettség szempontjából a versenyképes fizetés, a cafeteria, a karrier és az előrelépési lehetőségek mellett egyre fontosabb szerepet töltenek be biztonsággal, stabilitással, jó munkahelyi légkörral és megfelelő munkatársi kapcsola-

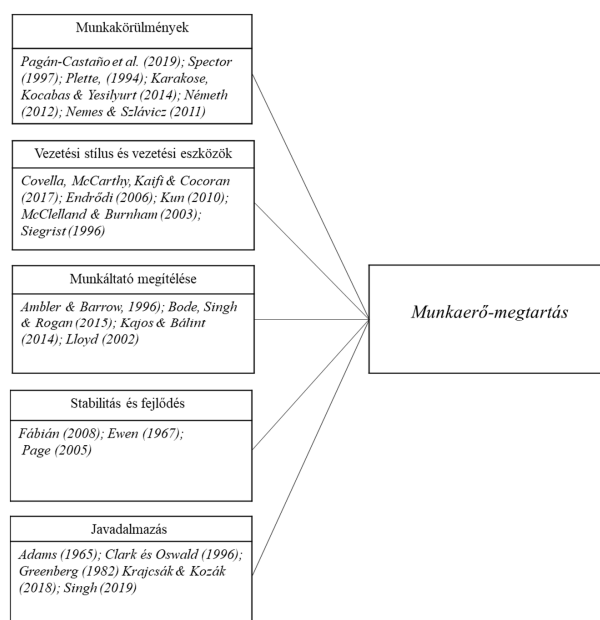
ttal összefüggő tényezők (Farkas, Jarjabka, Lóránd & Bálint, 2013).

A kutatásunk során alkalmazott elméleti modell

A kutatás elméleti modelljét hazai és nemzetközi szakirodalmak alapján állítottuk össze. A modell kialakításának első lépcsőjében azonosítottuk azokat tényezőket a feltárt szakirodalmak alapján, amelyek a munkahelyi elégedettség, az alkalmazotti jóllét, a motiváció és az elkötelezettség faktoraként hatást gyakorolnak a munkaerő megtartására. A modell kialakításának második lépcsőjében csoportokba rendeztük az azonosított faktorokat, állításokat, a szakmai-tartalmi egyezőségek alapján. A létrehozott munkaerő-megtartási modellben öt tényezőcsoportot és harminc állítást alakítottunk ki, amelyet az 1. ábrában hivatkozott szakirodalmak alapján állítottunk össze.

1. ábra

Alkalmazott munkaerő-megtartási modell



Forrás: szerzők saját szerkesztése

Módszertan

A kutatás szekunder és primer módszerek használatára épült. A szekunder kutatás keretében a témakör jelentősebb szakirodalmát dolgoztuk fel. Kvantitatív eszközként online kérdőíves felmérést végeztünk fel-dolgozóipari vállalatok alkalmazottai körében. A kutatás kérdőívét az előzőekben ismertetett elméleti modell alapján alakítottuk ki. A kérdőív összeállításánál, a kérdések megfogalmazásakor célunk volt, hogy azokat valamennyi válaszadó értelmezni tudja, munkavégzési területtől, beosztástól és munkakörtől függetlenül, ezáltal ne korlátozzuk a potenciálisan beérkező válaszok számát. A mintavétel a nem véletlen mintavételi technikák közül a hólabda mintavételi módszerrel történt (Sajtos & Mitev, 2007). Az adatfelvétel 2019. május és szeptember között valósult meg a dél-dunántúli régióban működő két nagyvállalat munkatársainak bevonásával. A vizsgált

szervezetek a feldolgozóiparban az elektronikai gyártás és az élelmiszeripar területén folytatnak gazdasági tevékenységet. Az adatfelvétel során összesen 336 kitöltött és értékelhető kérdőív érkezett vissza, amely a két vállalat alkalmazotti létszámának 20 százaléka. Sajtos & Mittev (2007) alapján az adatok értékelése leíró statisztikai módszerekkel történt. Az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztunk. A varianciaelemzés előfeltételeként szórás homogenitás vizsgálatot végeztünk Levene-teszt segítségével. Az ANOVA vizsgálat következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk szignifikanciaszt segítségével. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. Az adatelemzés során három százaléknál alacsonyabb részaránnyal rendelkező háttérváltozók adatait kizártuk a statisztikai próbák megbízhatóságának növelése érdekében.

A vizsgált minta összetétele

A kutatás célcsoportjának a felmérés időszakában azokat a munkavállalókat választottuk, akik a vizsgált vállalkozások alkalmazottai vagy vezetői voltak. A felmérésben részt vevő munkavállalók demográfiai összetételét az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=336)

Megnevezés	Megoszlás (%)
Nem	
Férfi	50,9
Nő	49,1
Munkakör típusa	
Szellemi	85,4
Fizikai	14,6
Pozíció	
Beosztott	68,5
Csoportvezető	6,5
Középvezető	20,2
Felső vezető	4,8
Életkor	
23 év alatt	4,5
24-39 év	50,9
40-53 év	35,7
54-65 év	8,9
Iskolai végzettség	
Felsőfokú végzettség	62,5
Érettségi	31,5
Szaktanácsadó, szakiskola	5,1
Általános iskola	0,9

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A vizsgált mintában többségében szellemi munkakörben dolgozó munkavállalók vettek részt. A válaszadók többsége beosztottként dolgozik, 24 és 39 év közötti, felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A férfi és női válaszadók aránya közel azonos.

A mintában szereplő munkavállalók közel 86 százaléka több mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén. Közülük a tíz évnél hosszabb, valamint az 1-3 év közötti munkavisztonnyal rendelkezők vannak többségben. Az egy évnél rövidebb munkavisztonnyal rendelkezők többsége legalább fél éve dolgozik az aktuális munkahelyén, a válaszadók legkisebb hányadát pedig a 3 és 6 hónap közötti munkavisztonnyal rendelkezők tették ki.

Eredmények és értékelésük

A munkaerő-megtartás tényezőinek értékelése

A járvány kitörése előtt olyan munkaerő-piaci kihívásokat tapasztaltunk – mint például a kvantitatív és kvalitatív szintű munkaerőhiány, a magas fluktuáció és a munkavállalói elvárások alapvető átalakulása –, amelyek a munkaerő-megtartás szerepének felértékelődését eredményezték és az egyik legmeghatározóbb HR-funkcióvá váltak. A munkaerő-megtartás egy összetett fogalom, amelyet számos tényező befolyásol, ezért több szempontú és komplex megközelítést igényel.

Munkakörülmények hatása a munkaerő-megtartásra

A munkakörülmények fontosságát és a munkaerő-megtartásban betöltött szerepét számos szerző vizsgálta (Kozák, 2019; Kovács, 2009; Smith, Kendall & Hulin, 1969), mivel közvetlen hatást gyakorolnak a munkavállalói elégedettségre, jóllétre és ezáltal az elkötelezettségre is. A munkakörülmények csoportjába többek között olyan tényezők sorolhatók, mint a munkavállalók megbecsülése, a beosztottakkal való bánásmód, a munkahelyen tapasztalható légkör, a munkarend, a munkaeszközök minősége és a munkatársi kapcsolatok. Az általunk vizsgált munkakörülményekkel kapcsolatos tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat

A munkakörülmények munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,60	0,63
Megfelelő bánásmód	4,52	0,60
Megfelelő munkahelyi légkör	4,40	0,68
Megfelelő munkakörnyezet	4,38	0,66
Megfelelő munkaeszközök	4,38	0,64
Munkatársi kapcsolatok, csapat	4,26	0,80

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkavállalók a legfontosabb tényezőnek a munkaviszony fenntartása szempontjából a megbecsülést, a megfelelő bánásmódot és a munkahelyi légkört értékelték, amelyeket rangsorban a munkakörnyezet, a mindennapi munkavégzés során használt eszközök minősége és a munkatársi kapcsolatok követték. Hasonló eredményre jutott kutatásában Kozák (2019) is, amely szerint a vál-

latvezetők kétharmada kiemelkedően fontosnak tartotta a munkakörülményeket. Fontos megjegyezni, hogy e tényezők nem igényelnek számottevő anyagi ráfordítást, viszont elengedhetetlenek a munkavállalók lojalitásának elnyeréséhez, ezért különös figyelmet és tudatosan felépített stratégiát követelnek meg a vállalatvezetők részéről.

férfiak és a nők eltérő fontossággal ítélték meg a munkatársi kapcsolatokkal, csapattal ($SS=4,20$; $df=1$; $MS=4,20$; $F=6,72$; $P=0,01$), munkahelyi légkörrel ($SS=3,73$; $df=1$; $MS=3,73$; $F=8,27$; $P=0,00$), bánásmóddal ($SS=4,33$; $df=1$; $MS=4,33$; $F=12,51$; $P=0,00$), munkakörnyezettel ($SS=3,30$; $df=1$; $MS=3,30$; $F=7,76$; $P=0,01$), munkaeszkö-

3. táblázat

A munkakörülmények megítélése a munkavállalók iskolai végzettségének függvényében (n=333)

Megnevezés	Felsőfokú (n=209)		Érettségi (n=107)		Szakmunkás/ szakközép (n=17)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,53	0,61	4,72	0,60	4,71	0,77
Megfelelő bánásmód	4,45	0,59	4,68	0,51	4,47	0,80
Megfelelő légkör	4,35	0,66	4,54	0,63	4,29	0,92
Megfelelő munkakörnyezet	4,32	0,62	4,54	0,62	4,29	0,99
Munkatársi kapcsolatok	4,19	0,83	4,43	0,66	4,24	0,90

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

Kyndt et al. (2009) alapján az iskolai végzettség meghatározó jelentőségű a munkavállalók megtartása szempontjából, kutatásunk alapján a munkavállalók heterogén demográfiai tulajdonságai alapján eltérő munkahelyi preferenciarendszer igazolódott. A munkakörülmények tényezőcsoport egyes állításairól a munkavállalók iskolai végzettség szerint eltérő módon gondolkodtak. Az egyes tényezők fontosságának a megítélésben a különböző iskolai végzettségű személyek között szignifikáns különbség mérhető. A középfokú végzettségű munkavállalók véleménye szignifikánsan különbözik a felsőfokú végzettségű személyek preferenciarendszerétől. A középfokú végzettségűek különösen a megbecsülés ($SS=3,79$; $df=3$; $MS=1,26$; $F=3,24$; $P=0,02$), a munkatársi kapcsolatok ($SS=5,28$; $df=3$; $MS=1,76$; $F=2,81$; $P=0,04$) és a bánásmód ($SS=4,70$; $df=3$; $MS=1,57$; $F=4,52$; $P=0,00$) tényezőket tekintik meghatározónak. A dolgozói csoport számára az interperszonális kapcsolatok minősége, vezető-munkatárs és munkatárs-munkatárs relációban is fontosabb, mint a felsővégzettségűek körében (3. táblázat).

A megfelelő munkakörnyezet és légkör biztosítása az érettségivel rendelkező munkavállalók mellett a felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak számára is fontos, továbbá az érettségivel, szakmunkás vagy szakközépiskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartásában a megfelelő bánásmód is kiemelt szerepet játszik. A munkavállalók iskolai végzettségével összefüggésben az a következtetés vonható le, hogy a munkakörülmények javítása érdekében érdemes fokozott figyelmet fordítani az érettségivel rendelkező munkavállalók igényeire, mivel a munkahelyi bánásmód, a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör javításával elkötelezettségükre számottevő hatás gyakorolható, amelyet Dajnoki & Héder (2017) eredményei is megerősítenek.

Kutatásunk alapján a nem szerinti differenciálás több esetben szignifikáns különbségeket eredményezett. A

zökkel ($SS=2,91$; $df=1$; $MS=2,91$; $F=7,25$; $P=0,01$) és munkavállalók megbecsülésével ($SS=2,26$; $df=1$; $MS=2,26$; $F=5,78$; $P=0,02$) kapcsolatos tényezőket. A felsorolt tényezők közül valamennyi a női munkavállalók megtartásában játszik hangsúlyosabb szerepet. A munkaerő-megtartási stratégia kialakítását megalapozó dolgozói szegmentáció során figyelembe kell venni, hogy az erősebb emocionális hatással bíró tényezők (Eisenberger et al., 2002), mint például megbecsülés, megfelelő bánásmód, munkahelyi légkör, megfelelő munkakörnyezet és munkatársi kapcsolatok a nők esetében fontosabb eszközök (4. táblázat).

4. táblázat

A munkakörülmények és a munkavállalók neme közti kapcsolat (n=336)

Megnevezés	Nő (n=165)		Férfi (n=171)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Munkavállalók megbecsülése	4,68	0,60	4,51	0,65
Megfelelő bánásmód	4,64	0,55	4,41	0,62
Megfelelő légkör	4,51	0,61	4,30	0,73
Megfelelő munkaeszközök	4,47	0,64	4,29	0,63
Megfelelő munkakörnyezet	4,48	0,62	4,29	0,68
Munkatársi kapcsolatok	4,38	0,68	4,15	0,88

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A vezetés hatása a munkaerő-megtartásra

Napjaink munkaerő-piaci környezetében a vezetők és a munkatársak együttműködése kulcsfontosságú terület. A vezetés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása megkérdőjelezhetetlen. A közvetlen vezetők szerepe megváltozott, a munkaszervezésen és irányításon túlmenően egyben mentorok, coachok, akik szakmai és érzelmi oldalról is támogatják munkatársaikat, tehát megtartásra gyakorolt

hatásuk jelentős. Kutatásunk során a vizsgált vezetéssel összefüggő tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

A vezetés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Megfelelő, igazságos és ösztönző vezetői stílus	4,52	0,61
Emberközpontú vezető	4,39	0,80
Véleménynyilvánítási lehetőség	4,27	0,73
Elismerés és dicséret	4,23	0,80
Jó kapcsolat a vezetővel	4,19	0,71
Rendszeres visszajelzés a vezetőtől	4,15	0,83
Kulcsembert/ hónap dolgozója program	3,11	1,24

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

Munkaerő-megtartási szempontból vizsgálva meghatározó a következetes, iránymutató és az ösztönző, emberközpontú vezető. A generációs csoportok között az emberközpontú vezetővel ($SS=6,58$; $df=3$; $MS=2,19$; $F=3,48$; $P=0,02$) kapcsolatos elvárások szignifikánsan különbözöek, azonban Kossivi, Xu & Kalgora (2016) szerint életkortól függetlenül a vezetési stílus munkaerő-megtartásban betöltött szerepe meghatározó. A fiatal generáció tagjainál (Z és Y generáció) kevésbé fontos tényező az emberközpontú vezetői stílus, míg a tapasztaltabb generációnál (X és Boomer) erősebb elvárásnak jelent meg, amely tipikusan eltér a kapcsolódó kutatások eredményeitől (Elmore, 2014; Meretei, 2017). Az eredmények alapján az elismerés, dicséret, vezetővel való kapcsolat és a rendszeres visszacsatolás is fontos szerepet tölt be a munkaviszony fenntartása szempontjából.

A vezetővel való kapcsolat ($SS=4,59$; $df=3$; $MS=1,53$; $F=3,11$; $P=0,03$), a kulcsembert vagy hónap dolgozója program ($SS=34,78$; $df=3$; $MS=11,60$; $F=7,98$; $P=0,00$) és vezető emberközpontúsága ($SS=5,53$; $df=3$; $MS=1,84$; $F=2,91$; $P=0,04$) tényezők megítélésében szignifikáns különbség van a különböző iskolai végzettségű munkavállalók között. A munkahelyi vezető emberközpontúsága és a vezetővel való jó kapcsolat főként a középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók szempontjából tölt be fontos funkciót. Megállapítható, hogy a vezető emberközpontúsága az érettségivel rendelkezőket, a vezetővel való jó kapcsolat és a kulcsembert program pedig a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzett munkavállalókat motiválja leginkább a munkaviszony fenntartására. Kaye & Jordan-Evans (2002) is kiemeli a "jó főnök" szerepét a munkaerő-megtartás pozitív hatásának elérésében. Az eredmények továbbá alátámasztják, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartása érdekében a kulcsembert vagy a hónap dolgozója program nem célravezető, ezért esetükben más eszközök alkalmazására van szükség.

A vezetői stílus és a vezetői eszközök közül szintén valamennyi tényezőre adott válasz korrelál a válaszadók

nemével. A munkaerő-megtartás szempontjából a vezetővel való kapcsolat ($SS=4,11$; $df=1$; $MS=4,11$; $F=8,38$; $P=0,00$), a vezetői stílus ($SS=2,89$; $df=1$; $MS=2,89$; $F=7,98$; $P=0,01$), a vezetői visszacsatolás rendszeressége ($SS=10,69$; $df=1$; $MS=10,69$; $F=16,33$; $P=0,00$), a véleménynyilvánítási lehetőség ($SS=2,27$; $df=1$; $MS=2,27$; $F=4,32$; $P=0,04$), az elismerés és a dicséret ($SS=16,92$; $df=1$; $MS=16,92$; $F=28,98$; $P=0,00$), a kulcsembert/hónap dolgozója program ($SS=25,01$; $df=1$; $MS=25,01$; $F=16,983$; $P=0,00$), és a vezetés emberközpontúsága ($SS=11,56$; $df=1$; $MS=11,56$; $F=18,92$; $P=0,00$) mutat szignifikáns összefüggést a válaszadók nemével, amely tényezők munkaerő-megtartási fontosságát Dajnoki & Héder (2017) kutatási eredményei is megerősítik.

A vezetői stílussal és vezetői eszközökkel kapcsolatban is konstatálható, hogy valamennyi tényező a női munkavállalók lojalitásának növeléséhez nagyobb mértékben járul hozzá. A női munkavállalók számára fontosabb szerepet tölt be a felettséggel egy olyan jó kapcsolat, amely során rendszeres vezetői visszajelzésben részesül és elsősorban a nem anyagi jellegű motivációs eszközöket helyezi előtérbe.

A munkáltató megítélésének hatása a munkaerő-megtartásra

A munkáltató megítéléséhez szorosan kapcsolódó fogalom a munkáltatói márka (Ambler & Barrow, 1996). A munkáltató megítélése és a munkáltatói márka szerepe abban nyilvánul meg, hogy pozitívan befolyásolják a vállalatról alkotott képet, vonzóvá teszik a munkáltatót az álláskeresők számára, valamint erősítik a meglévő munkaerő-állomány lojalitását és teljesítményét (Ahammad, Tarba, Liu & Glaister, 2016). Napjainkban ezért a tehetséges munkavállalókért folytatott „küzdelemben” elengedhetetlené vált szervezeti oldalról a munkáltató megítélésének tudatos és szervezett alakítása, mint stratégiai eszköz (Dajnoki & Héder, 2017). A munkáltatói márkába történő befektetéssel növekszik a vállalati vonzerő, erősödik a szervezet megtartási képessége és a munkavállalók elkötelezettsége (Mosley, 2009). A munkáltató megítélésével kapcsolatos tényezők szerepét a 6. táblázat mutatja be.

6. táblázat

A munkáltató megítélésének munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
A munkáltató hitelessége	4,37	0,79
A munkáltató gazdasági helyzete	4,19	0,78
A munkáltató társadalmi felelősségvállalása	3,71	1,04
A munkáltató hírneve	3,67	1,00

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkavállalók számára elsősorban a munkáltató hitelessége, eredményessége és gazdasági helyzete a mérvadó, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti hírnév pedig kevésbé fontos faktorok a munkaerő-megtartás szem-

pontjából. Bode, Singh & Rogan (2015) szellemi munkakörben foglalkoztatottak körében megállapította, hogy a társadalmi felelősségvállalás egyértelműen pozitív hatása gyakorol megtartásra, amely eredményeinkkel ellentétben. Az életkor előrehaladtával fontosabbá válik a munkáltató gazdasági helyzete ($SS=6,29$; $df=3$; $MS=2,10$; $F=3,55$; $P=0,01$) és hírneve ($SS=11,97$; $df=3$; $MS=3,99$; $F=4,08$; $P=0,01$) – előtérbe helyeződik a biztonság iránti vágy –, mint a fiatal, pályakezdő munkavállalók körében. Kozák & Dajnoki (2019) megállították a munkavállalói életkor és a munkaerő-megtartási kezdeményezések között negatív korreláció tapasztalható. Kutatásunk alapján azonban az életkor növekedése pozitív hatást gyakorol több közvetett megtartási eszköz eredményességére. A különböző iskolai végzettségű munkavállalók véleménye szignifikánsan különbözött a munkahely stabilitása ($SS=3,39$; $df=3$; $MS=1,13$; $F=2,99$; $P=0,03$) és a munkáltató hitelességének ($p=0,04$) megítélésében. A munkahely stabilitása és a munkáltató hitelessége elsősorban az érettségivel rendelkező munkavállalók megtartásában játszik releváns szerepet. A stabilitás és a hitelesség vélhetően azért fontosabb az érettségivel rendelkező munkavállalók számára, mivel a többi munkavállalói csoporthoz képest nehezebben találnak végzettségükhöz illő munkakört, amely ezen funkciók felértékelődését eredményezi esetükben. A nők és férfiak eltérő módon gondolnak a munkáltató hírnevével ($SS=11,82$; $df=1$; $MS=11,82$; $F=12,17$; $P=0,00$), stabilitásával ($SS=1,77$; $df=1$; $MS=1,77$; $F=4,66$; $P=0,03$), gazdasági helyzetével ($SS=3,08$; $df=1$; $MS=3,08$; $F=5,16$; $P=0,02$), társadalmi felelősségvállalásával ($SS=30,51$; $df=1$; $MS=30,51$; $F=30,94$; $P=0,00$) és hitelességével ($SS=7,20$; $df=1$; $MS=7,20$; $F=11,99$; $P=0,00$) kapcsolatos munkaerő-megtartási tényezőkre. A munkáltató megítélése elsősorban a női munkavállalók számára fontos. Az egyes tényezők a női munkavállalók elköteleződéséhez nagyobb mértékben járult hozzá.

A stabilitás és a fejlődés hatása a munkaerő-megtartásra

A stabilitás és a fejlődési lehetőség az emberek többségének fontos a munka világában, mivel ezek a tényezők a munkahelyválasztás, illetve a munkaviszony fenntartása szempontjából is meghatározó szereppel bírnak. A vizsgálatunkban szereplő stabilitással és a fejlődéssel kapcsolatos tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 7. táblázat mutatja be.

A nemzetközi kutatási eredményekkel egybehangzóan (Arnold, 2005; Bode, Singh, & Rogan, 2015) a munkahely stabilitása és a szakmai fejlődés biztosítása kiemelten fontos tényezők a munkaerő-megtartás szempontjából, mivel a válaszadók 4,0 átlagérték felettire értékelték a munkaerő-megtartásban betöltött szerepüket. Az előrelépés és a képzéseken való részvételi lehetőség munkaerő-megtartásban betöltött funkciója közel azonos, a karriermenedzsment-program szerepe viszont kevésbé meghatározó. A karriermenedzsment-programok inkább az Y és X generáció szempontjából emelhető ki ($SS=16,39$; $df=3$; $MS=5,46$; $F=3,47$; $P=0,02$). Hytter (2007) a karrierprogramok foglalkoztatási hatását lényegesen fontosabbnak

ítélte, mint a kutatásunkban azonosított eredmény, amely e tényező közvetett hatásával magyarázható. A Z generáció tagjai inkább a gyors előmeneteli lehetőségeket ($SS=29,865$; $df=3$; $MS=9,955$; $F=8,77$; $P=0,00$) keresi, hasonlóan a boomer generáció tagjaihoz. Szignifikáns összefüggést tapasztaltunk a szakmai fejlődés iránti igény és a munkaviszony időtartam ($SS=9,92$; $df=6$; $MS=1,65$; $F=2,21$; $P=0,04$) között. A munkavállalói életciklusban a próbaidőt követően és az első három évben meghatározó a szakmai fejlődés iránti igény, majd ezt az időszakot követően csökken a tényező jelentősége, így a nagyobb munkatapasztalattal rendelkező személyek megtartására csekély mértékű hatást gyakorol.

7. táblázat

A stabilitás és a fejlődés munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Stabil, biztos munkahely	4,56	0,62
Szakmai fejlődés biztosítása	4,19	0,87
Előrelépés lehetősége	3,90	1,10
Képzéseken való részvétel	3,82	1,07
Karriermenedzsment-program	3,25	1,27

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A javadalmazási rendszerek hatása a munkaerő-megtartásra

A javadalmazási eszközök munkaerő-megtartásban betöltött funkciójának kérdése megosztja a szakemberek és a kutatók véleményét. Egyes szerzők megkérdőjelezik (Szabó, 2016), míg mások komoly jelentőséget tulajdonítanak a pénzügyi ösztönző eszközök munkaerő-megszerzési és -megtartási hatásának (Németh, 2012; Lynn & Kelley, 1997; Clak & Oswald, 1996). A szerzők többsége azonban egyetért, hogy a bérezés és a teljesítmény közötti összhang, valamint a javadalmazás igazságossága jelentősen determinálja az alkalmazottak elégedettségét, és ezáltal az elkötelezettséget is. A felmérésünk során vizsgált javadalmazási tényezők munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását a 8. táblázat mutatja be.

A munkavállalók számára a javadalmazás tényezőcsoportba sorolt faktorok közül a méltányos és az igazságos díjazás kulcsfontosságú. Ellentétben Arnold (2005) megállapításaival a bérezés igazságossága fontosabb a munkavállalók számára, mint a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér, a választható béren kívüli juttatások és a teljesítményalapú bónuszrendszer. Az ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda rendszer, az extra szabadság, a céges autó és a lakhatási támogatás munkaerő-megtartásban betöltött szerepe viszont mérsékelt, amely indokoltá teszi az erre a célra elkülönített források más javadalmazási formákra történő átcsoportosítását. Megállapítható, hogy az életkor előrehaladtával és a munkahelyen eltöltött évek alapján az extra szabadság ($SS=25,38$; $df=3$; $MS=8,46$; $F=5,53$; $P=0,00$) és lakhatási támogatás ($SS=15,17$; $df=3$;

$MS=5,06$; $F=2,76$; $P=0,04$) munkaerő-megtartási jelentősége értelemszerűen csökken, amely az egyéni életszakasz sajátosságaival magyarázható, amelyet alátámasztanak Kozák & Dajnoki (2019) megállapításai.

8. táblázat

A javadalmazás munkaerő-megtartásra gyakorolt hatása (n=336)

Megnevezés	Átlag	Szórás
Méltányos és igazságos díjazás	4,34	0,88
Kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér	4,17	0,83
Választható béren kívüli juttatások (cafeteria)	3,66	1,07
Teljesítményalapú bónuszrendszer	3,59	1,09
Ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda-rendszer	3,47	1,20
Extra szabadság	3,36	1,26
Céges autó	2,83	1,36
Lakhatási támogatás	2,81	1,36

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A betöltött pozíció és a javadalmazással kapcsolatos tényezők közül a választható béren kívüli juttatások ($SS=13,85$; $df=3$; $MS=4,62$; $F=4,11$; $P=0,01$), a céges autó ($SS=36,19$; $df=3$; $MS=12,06$; $F=6,84$; $P=0,00$) és az extra szabadság ($SS=16,81$; $df=3$; $MS=5,60$; $F=3,6$; $P=0,01$) között szignifikáns összefüggést tapasztaltunk, amit a 9. táblázat szemléltet.

$df=3$; $MS=4,74$; $F=4,22$; $P=0,01$), az ajándék- vagy készpénzalapú törzsgárda rendszer ($SS=26,31$; $df=3$; $MS=8,77$; $F=6,34$; $P=0,00$) és a céges autó értékelése mutatott statisztikailag igazolható összefüggést a munkavállalók iskolai végzettségével ($SS=28,56$; $df=3$; $MS=9,52$; $F=5,33$; $P=0,00$). A javadalmazás tényezőcsoporton belül a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér, a választható béren kívüli juttatások, illetve az ajándék- vagy a készpénzalapú törzsgárda rendszer főként a középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartásában játszott szerepet. A céges személygépkocsi biztosítása a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók megtartása szempontjából fontos, esetükben azonban a választható béren kívüli juttatások és a törzsgárda rendszer nem tekinthetők hatékony munkaerő-megtartási eszközöknek. A pénzbeli ösztönzők egyes elemei különböző módon hatnak az elkötelezettségre és megtartásra. Kossivi, Xu & Kalgora (2016) is vizsgálta a pénzügyi ösztönzők munkaerő-megtartási hatását és megállapították szintén az egyes összetevők eltérő hatását, amely kutatás nem vette figyelembe a heterogén demográfiai háttér bérjellegű ösztönzőkre gyakorolt diverzifikációs hatását.

Munkaerő-megtartási kezdeményezések eredményessége

A munkaerő-megtartási kutatási modellünkben meghatározott öt tényezőcsoport összesített rangsora alapján meghatározható egy olyan súlyozási tábla, amely alkalmas eszköz a munkaerő-megtartási stratégia kialakítására. A

9. táblázat

A javadalmazás és a pozíció közötti kapcsolat (n=336)

Megnevezés	Felső vezető (n=16)		Középvezető (n=68)		Csoportvezető (n=22)		Beosztott (n=230)	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Céges autó	4,06	1,06	3,04	1,46	3,09	1,38	2,65	1,30
Extra szabadság	3,06	1,24	2,96	1,22	3,41	1,56	3,50	1,23
Választható béren kívüli juttatások	2,88	0,96	3,51	1,14	3,64	0,95	3,77	1,05

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A céges autó munkaerő-megtartási értéke a felső vezetők esetében a legmeghatározóbb. A vezetői vélemények alapján a juttatási típus természetes velejárója az adott pozíciónak. Meglepő, hogy a csoportvezetők a középvezetőknél is fontosabbnak értékelték a céges autó munkaerő-megtartásban betöltött szerepét, annak ellenére, hogy a vállalati gyakorlatban még a középvezetők céges autóhasználatára sem túlzottan elterjedt. A választható béren kívüli juttatások értékelése fordított arányosságot mutat a vezetői szinttel, mivel leginkább a beosztottakat, legkevésbé pedig a felső vezetőket ösztönzi lojalitásra. Az extra szabadság tekintetében is hasonló eredmények születtek, azzal a különbséggel, hogy többlet szabadsággal a felső vezetők helyett a középvezetők motiválhatók a legkevésbé a munkaviszonyuk fenntartására.

A javadalmazási eszközök közül a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapbér ($SS=5,46$; $df=3$; $MS=1,82$; $F=2,69$; $P=0,05$), a választható béren kívüli juttatások ($SS=14,22$;

rangsorolás alapját az egyes munkaerő-megtartási eszközök és tényezők értékeinek átlaga képezi, 336 munkavállaló válasza alapján. A munkaerő-megtartási tényezőcsoportok rangsorát a 10. táblázat mutatja be.

10. táblázat

A munkaerő-megtartási kategóriák rangsora (n=336)

Megnevezés	Rangsor	Átlag
Munkakörülmények	1.	4,41
Vezetési stílus és vezetői eszközök	2.	4,08
Munkáltató megítélése	3.	3,93
Stabilitás és fejlődés	4.	3,91
Javadalmazás	5.	3,45

Forrás: szerzők saját adatgyűjtése

A munkaerő-megtartás szempontjából a munkavállalók számára a munkakörülmények és a vezetői stílus töltik be a legfontosabb szerepet, amit a munkáltató megítélése, valamint a stabilitás és a fejlődési lehetőség követ. A felmérés eredményei azt tükrözik, hogy összességében a javadalmazás érte el legalacsonyabb átlagértéket, amely arra enged következtetni, hogy pusztán anyagi jellegű ráfordítással nem fokozható a munkavállalók lojalitása, így a vállalati munkaerő-megtartási stratégiát nem lehet pusztán vonzó és stabil bérezési rendszerre építeni. Az alkalmazottak számára az olyan nem anyagi tényezők, mint a megbecsülés, a megfelelő bánásmód, az építő munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői stílus és a munkahelyi stabilitása alapvető fontossággal bírnak, ezért a munkaerő-megtartási stratégia kidolgozása során ajánlott ezekre a tényezőkre kiemelt figyelmet ajánlott fordítani.

Konklúzió

Kutatásunkban a különböző demográfiai háttérrel rendelkező munkavállalók megtartását meghatározó tényezőket elemeztük. Eredményeink alapján több nem anyagi tényező fontos szerepet tölt be a munkaerő-megtartásban, mint a bér- és kiegészítő juttatások. Egyetértünk Szabó (2016) és Das & Baruah (2013) megállapításával, mely szerint a juttatások a munkaerő-megtartás helyett elsősorban a munkaerő vonzásban játszik fontos szerepet. Hangsúlyozzuk, hogy a bérszint és az elvárások közötti arányosság kiemelt szerepű a munkaviszony fenntartása szempontjából. Meglátásunk szerint a javadalmazási eszközök szerepe bizonyos fizetési szint elérését követően már kevésbé hatékony, míg a munkavállalók számára a fizetés helyett más szükségletek is előtérbe kerülnek, amelyek meghatározzák az elköteleződés szintjét.

A munkakörülmények és a vezetői funkciók – amelyek egymással is kölcsönhatásban állnak – töltik be a legfontosabb szerepet a munkaerő-megtartásban. A munkahelyi vezetők a munkaerő-megtartás legfontosabb tényezőire közvetlen hatást gyakorolnak, így a munkavállalók megbecsülésén, a bánásmódon, a vezetési stíluson, a megfelelő légkör, a szakmai fejlődés és előrelépés lehetősége, valamint az igazságos javadalmazás feltételeinek megteremtésén keresztül kulcsszerepet töltenek meg a munkavállalók megtartása szempontjából. Állásfoglalásunk szerint a fluktuáció lényegesen visszacsorítható, ha a közvetlen munkahelyi vezetők képesek egy olyan építő munkahelyi közeg megteremtésére, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van élményszerű munkavégzésre, ahol megbecsülve érzik magukat és megfelelő bánásmódban részesülnek, munkájukról folyamatos visszajelzést kapnak, elégedettek a munkahelyi légkörrel, valamint adottak a csapatmunka, a szakmai fejlődés és az előrelépés lehetőségei. Rendkívül fontosnak tartjuk a vonalbeli vezetők irányítási, szervezési kompetenciáinak módszeres fejlesztését, különös tekintettel a vezetői stílus, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a motiváció és az érzelmi intelligencia fejlesztésére. Az egyes munkavállalói csoportok igényei között szignifikáns eltérést mutattunk ki, ebből kifolyólag vállalati szinten szük-

seges a munkaerő-állomány összetételének és igényeinek elemzése, amellyel elősegíti a diverzifikált munkaerő-megtartási intézkedések hatékonyságát. Szignifikáns kutatási eredményeinek alapján az egyik szegmentációs tényező az iskolai végzettség. A középfokú végzettségű munkavállalók elvárják a jó minőségű interperszonális kapcsolatokat, a munkatársakkal és a közvetlen vezetőkkel egyaránt. A döntéshozók kisebb hangsúlyt helyeznek a vonalbeli vezetők vezetői kompetenciáinak fejlesztésére (Covella, McCarthy, Kaifi & Cocoran, 2017), azonban e vezetői kör rendelkezik a legnagyobb hatással a munkavállalók megtartására. Mindemellett a középfokú végzettségű munkavállalók preferenciarendszerében a pénzügyi előnyök alapján hozott munkaerőpiaci döntések meghatározóbbak, mint a felsőfokú végzettségűek körében. A másik szegmentációs szempont a nem szerinti differenciálás. A női munkavállalók erősebben kötődnek a szervezetekhez, ha az emocionális hatással rendelkező tényezők jelenléte támogatja munkájukat. A női munkavállalók számára fontosabb a visszacsatolás, a megerősítés, az emberközpontság, mint a férfiak körében. A harmadik szegmentációs szempont az életkori tényező. Kutatási eredményeink alapján az életkor előrehaladtával felértékelődött a stabilitás, a biztonság iránti vágy és a partneri viszonyrendszer. Természetesen életkori sajátosságokból adódóan, a fiatal munkavállalók elsősorban pénzügyi előnyökkel járó megoldásokat helyezik előtérbe, mivel számukra a biztonság és stabilitás nem meghatározó, így a munkahelyváltás kisebb érzelmi terheléssel jár.

A munkaerőpiacon változás zajlik, a munkanélküliség várhatóan növekedni fog, a foglalkoztatási rendszerek átalakulnak, amely változási helyzetben a kulcs munkavállalók megtartása továbbra is stratégiai terület marad. Jövőben a vállalatoknak a bizonytalan helyzetekben is szükséges az állandóságot képviselni, mivel a világban zajló folyamatok indukálják a hektikus piaci működést az elkövetkező években, azonban a versenyképesség megőrzése a kulcsmunkavállalók megtartása nélkül elképzelhetetlen.

A jelenlegi kutatás alapján általános jellegű megállapítások nem fogalmazhatóak meg, mert felmérésünk két feldolgozóipari nagyvállalat munkavállalóinak véleményén alapul. Ugyanakkor a kutatás számos újszerű eredményt közöl, amely hasznosítható a feldolgozóipari foglalkoztatottak megtartási rendszerének fejlesztésében. További kutatási lehetőség a feldolgozóipar újabb szegmenseinek bevonása (szakágazat, különböző méretkategóriák) annak érdekében, hogy részletesebben megismerjük a hazai termelő vállalatok munkaerő-megtartási kihívásait és ezáltal a gyakorlatban még jobban hasznosítható javaslatokat tudjunk megfogalmazni a vizsgált ágazat számára.

Felhasznált irodalom

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. New York: Academic Press.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016). Knowledge transfer and cross-border acqui-

- sition 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>
- Ambler, T & Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132–140.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200504000-00006>
- Berke, S. & Kőműves, Z. (2016). Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study. In Pop, G., Csata, A., Fejér-Király, G., Kassay, J., Nagy, B., Zsarnóczky, M., & Pál, L. (Eds.), *14th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges In The Carpathian Basin: Innovation and technology in the knowledge based economy (pp. 1-16)*. Csikszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania.
- Bertalan, P. & Boldizsár, B. (2015). Globális trendek és a HR. *Acta Scientiarum Socialium*, 44, 151-160. Retrieved from <http://journal.ke.hu/index.php/asc/article/view/2161>
- 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*. Retrieved from <https://pdfslide.net/business/global-futures-forecast-2013.html>
- Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
[https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Covella, G., McCarthy, V., Kaifi, B., & Cocoran, D. (2017). Leadership's role in employee retention. *Business Management Dynamics*, 7(5), 1-15. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Vikkie_Mccarthy/publication/322297243_Leadership's_Role_in_Employee_Retention/links/5a5168930f7e9bbc105434e7/Leaderships-Role-in-Employee-Retention.pdf
- Dajnoki, K. & Héder, M. (2017). „Új szelek fűjnek” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27. pp. 84-93.
<https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elmore, T. (2014). *How Generation Z Differs from Generation Y*. Retrieved from <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>.
- Endrődi, M. (2006). A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők. *Humánpolitikai Szemle*, 17(2), 9-20.
- Ewen, R. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51(1), 68-73.
<https://doi.org/10.1037/h0024243>
- Fábián, F. (2008). A motiváció és az ösztönzésmenedzsment. *Magyar Grafika*, 4., 77-79. Retrieved from <http://epa.oszk.hu/00800/00892/00031/pdf/21.pdf>
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10) 12-23.
- Greenberg, J. (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. New York: Academic Press.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 39(11), 56-61.
- Hárs, Á. (2016). Elvándorlás és bevándorlás Magyarországon a rendszerváltás után – nemzetközi összehasonlításban. In Blaskó, Zs., & Fazekas, K., (Eds.), *Munkaerőpiaci tükrök 2015* (pp. 39-53). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet. Retrieved from http://econ.core.hu/file/download/mt_2015_hun/kozelkep_1.pdf
- Héder, M., Szabó, Sz. & Dajnoki, K. (2018). Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *The Annals of the Faculty of Economics Subotica*, 54(39), 123-138.
<https://doi.org/10.5937/AnEkSub1839123H>
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), 59-79.
- Iaffaldo, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Kajos, A. & Bálint, B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása: A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányjai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79.
- Karakose, T., Kocabas, I., & Yesilyurt, H. (2014). A quantitative study of school administrator' work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1231-1241.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2002). Retention tough in times. *Training & Development*, 56(1), 32-32.
- Kelemen, T. & Krajcsák, Z. (2016). A dolgozói elkötelezettség szerepe a vállalati lean koncepció sikerében. *TAYLOR*, 23(3), 51-57. Retrieved from http://acta.bibl.u-szeged.hu/54977/1/taylor_2016_003_051-057.pdf
- 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>
- Kovács, K. (2009). *Munkapiac, munkakörülmények és egészség*. Budapest: KSH Népeségtudományi Kutatóintézet.
- Kozák, A. & Dajnoki, K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *TAYLOR*, 11(2), 56-65. Retrieved from <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21974>.
- 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>
- Köllő, J., Nyíró, Z. & Tóth, I. J. (2017). Az alapvető hiányindikátorok alakulása. In Fazekas, K., & Köllő, J. (Eds.), *Munkaerőpiaci tükrök, 2016. Közélpép: Munkaerőhiány* (pp. 63-72). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság- Tudományi Intézet. p. 63-72
- Krajcsák, Z. & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing&Menedzsment*, 52(2), 37-46.
- KSH. (2018). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019a). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I. negyedév. Statisztikai Tükrök*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019b). *Népmozgalom, 2018. Statisztikai Tükrök*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- Kun, Á. (2010). Munkahelyi jóllét és elköteleződés. *Munkaiügyi Szemle*, 54(2) p. 35.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
<https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Lynn, M. R. & Kelley, B. (1997). Effects of case management on the nursing context-perceived quality of care, work satisfaction, and control over practice. *Journal of Nursing Scholarship*, 29(3), 237-242.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). A hatalom nagy motiváló erő. *Harvard Business Manager*, 5(6), 50-59.
- Meretei, B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 68(10), 10-18.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Nemes, F. & Szlávicz, Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14.
- Németh, A. (2012). A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők az egészségügyben. *Acta Sana*, 7(2), 46-48.
- Nyíró, Zs. & Tóth, I. J. (2017). *A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2019). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(Jul), 469-474
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Page, K. (2005). *Subjective wellbeing in the workplace* (Unpublished honours thesis). Deakin University, Melbourne, Australia. Retrieved from <http://www.acqol.com.au/uploads/theses/thesis-page-k.pdf>
- Plette, R. (1994). Az ember-gép-környezet rendszer szabályozásának zavarai. *Ergonómia*, 92(1).
- Poór J., Juhász T., Hátori T., Karácsony P., Machova R., & Csapó I. (2018a). A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. *Metszetek*, 8(4), 7-23. Retrieved from http://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_201804_02.pdf
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z. Szakács G., Kovács Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3), 310-324.
<https://doi.org/10.3311/ope.331>
- Poór. J., Magr. Kovács, Á., Kolbe, T. & Csapó, I. (2018b). *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. Budapest: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ.
- Rosta, J., Nylenna, M., & Aasland, O. G. (2009). Job satisfaction among hospital doctors in Norway and Germany. A comparative study on national samples. *Scandinavian Journal of Public Health*, 37(35), 503-508.
<https://doi.org/10.1177/1403494809106504>
- Sajtos L., & Mitev A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-43.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
<https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.

- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439-450. <http://dx.doi.org/10.3311/ope.41>
- Szentgróti, E. & Tapolczai, T. (2011). Main elements of strategic cooperation and alliances in Hungary. *Regional and Business Studies*, 3(1), 57-64. Retrieved from <http://journal.ke.hu/index.php/rbs/article/view/438/939>
- Térjék, L. & Vánus, A. (2007). *A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál*. AVA Nemzetközi Konferencia, Debrecen.
- Tóth, I., Nagy, D. & Kónya, V. (2017). *A munkaerőhiány a nemzetközi és a magyar irodalom tükrében*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- Varga, J. & Cseh, B. (2019). A negyedik ipari forradalom egyes adózási és munkaerő-piaci hatásai. *Controller Info*, 7(1), 11-14. <https://doi.org/10.24387/CI.2019.1.2>
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.