

Kömüves, Zsolt¹ – Szabó, Szilvia² – Szabó-Szentgróti, Gábor³
– Hollósy-Vadász, Gábor⁴

Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején

Labour retention in South Transdanubia during the pandemic

ABSZTRAKT

Empirikus kutatásunkban a dél-dunántúli régióban működő szervezetek vettek részt (n=241). A tanulmány célja a pandémia idején a régióban alkalmazott munkaerő-megtartási eszközök és módszerek vizsgálata. Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy a régióban működő cégek a szervezeti méretük függvényében milyen eltérő HR-gyakorlatokat vezetnek be a munkaerő megtartása érdekében. Kutatásunk során mind a három hipotézisünket igazoltuk, azaz a szervezetek a méretükből fakadóan eltérő HR-lépésekkel igyekeznek megtartani a munkaerőt, amihez kapcsolódóan különböző módon fejlesztik a munkavállalók szakmai tudását, illetve más-más programokat alkalmaznak a munkaerőhiány kezelésének a céljából. A kutatással szembeni kritika, hogy törekszünk ugyan a minél heterogénebb vizsgálati minta összeállítására, azonban, ami megkérdőjelezi az eredmények generalizálhatóságát, az nem tekinthető reprezentatívnak. A jövőben egy összehasonlító kutatás keretében szeretnénk megvizsgálni, hogy a dél-dunántúli régióban kimutatható tendenciák az ország más területein is észlelhetőek-e.

Kulcsszavak: dél-dunántúli régió, gazdasági válság, munkaerő-gazdálkodás, munkaerő-megtartás, pandémia

ABSTRACT

Our empirical research involved organisations operating in South Transdanubia (n = 241). The study aims to investigate the practices and methods adopted in the region to maintain the workforce during the pandemic. The research (questionnaire) sought to answer the question of how firms in the region, depending on their organisational size, adopt different HR practices to retain their workforce. In our study we confirmed all three hypotheses, regarding how organisations apply different HR practices to retain their workforce depending on their size, which is related to the different ways they develop their employees' skills and the different programmes they use to deal with labour shortages. The sample is criticized for not being representative, although it seeks to be as heterogeneous as possible, which calls into question the generalisability of the results. In the future, we would like to examine whether the trends observed in South Transdanubia can be perceived in other parts of the country as part of a comparative study.

Keywords: economic crisis, workforce management, labour retention, pandemic, South Transdanubia

1 Associate professor, Hungarian University of Agricultural and Life Sciences, 7474 Simonfa Petőfi utca 40, 06 20 531 34 03, komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu, 0000-0002-7966-3346

2 Associate professor, Budapest Metropolitan University, 2096 Üröm, Keeskerágó utca 7, 06 30 68 61 984 9, szszabo@metropolitan.hu, 0000-0001-6313-555X

3 Associate professor, Hungarian University of Agricultural and Life Sciences, 7400 Kaposvár, Fejedelem utca 5, 06 30 94 77 08 szabo-szentgroti.gabor@uni-mate.hu, 0000-0003-2129-9067

4 Assistant professor, Budapest Metropolitan University, 1028 Budapest, Rend utca 11. 06 30 60 44 99 5, hvadaszg@gmail.com, 0000-0001-5555-4922

BEVEZETÉS

Magyarország munkaerőpiacát a rendszerváltás időszaka óta a tartós és jelentős mértékű munkanélküliség jellemezte, azonban a 2008-ban kezdődött válság utáni kilábalást követően, 2013-tól mindinkább a magas foglalkoztatási- és a mérsékelt munkanélküliségi ráta vált meghatározóvá (Koós, 2021). A 2013 és 2019 közötti években az aktivitási és a foglalkoztatási ráta folyamatosan emelkedett. Az aktivitás növekedésének a fő forrása a nyugdíjrendszer átalakítása volt, amely jelentősen hozzájárult a foglalkoztatás bővüléséhez. Bár az aktivitási ráta értéke a 2017–2019 közötti időszakban tovább emelkedett, a gazdasági aktivitás növekedése lelassult (Pulay, 2020).

Az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization – WHO) pekingi regionális irodája 2020. január 5-én ismeretlen okú tüdőgyulladásos betegek csoportjáról kapott értesítést Vuhanból (Szerencsés et al., 2021). 2020 márciusára több mint 175 különböző földrajzi területen jelentették a COVID-19 (SARS-CoV-2) által okozott betegségek eseteit (Craven et al., 2020). A világjárvány komoly leépítési hullámot okozott, ami egycsapásra változtatta meg a munkaerőhiányos környezetet, mivel a járvány és annak gazdasági hatásai nem várt helyzet elé állították az összes országot (Terták & Kovács 2020). Az üres álláshelyek száma és aránya 2020 első negyedévében erőteljesen csökkent, miután a vállalatok recesszióval szembesültek, és a következő időszakra is alacsonyabb termelési volumenre rendezkedtek be. Rövid idő alatt kellett meghozni súlyos gazdasági döntéseket a fertőzés terjedésének megakadályozása érdekében. A fejlett gazdaságokban a bruttó hazai termék (GDP) gyorsabban esett vissza, mint a 2008–2009-es recesszió idején, és a nehézségek világszerte érezhetőek voltak (Bruno, 2021; Lendvai et al., 2021).

Magyarországon 2020 januárjától kezdett el a kormány hivatalosan foglalkozni a járvánnyal és első intézkedéseként létrehozta a Koronavírus-fertőzés Elleni Védekezésért Felelős Operatív Törzset, mely 2020. január 31-én tartotta meg első alakuló ülését. A koronavírus-fertőzés miatt áprilusra számos, elsősorban kis- és középvállalkozás került nehéz helyzetbe, és került olyan problémák elé, melyek veszélyeztetik a foglalkoztatottak megtartását. 2020. április 4-én Magyarország miniszterelnöke kijelenti: „annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít” (Magyarhirlap.hu, 2020), és ennek megfelelően bejelentett egy bértámogatási programot, a 13. havi nyugdíj visszaépítését, a kiemelt nemzetgazdasági ágazatok újraindítását, valamint több mint 2000 milliárd forint értékben biztosítanak támogatott hitelt a hazai vállalatok finanszírozására. A bértámogatást akkor lehet igénybe venni, ha a munkáltató nem tudja teljes munkaidőben foglalkoztatni a dolgozóit. Azok a munkavállalók, akiknek a részmunkaideje 50 százalék alá csökken, havonta és egyénenként akár 100 ezer forintot meghaladó támogatásban is részesülhetnek. Akiknél eléri a részmunkaidő az 50 százalékot, azoknál a támogatási összeg legfeljebb 75 ezer forint lehet (Kormányhivatal.hu, 2020).

A válság kezelésére végrehajtott korlátozási intézkedések és a mobilitási korlátozások jelentősen átalakították a munkaerőpiacon általánossá vált HR-gyakorlatokat is. Az első hullám idején a COVID-19 miatti kényszerű leállásokra adott leggyorsabb reakció először a létszámstop, utána pedig a létszámleépítés volt. Ezzel egy magyarországi kutatás alapján a válaszadó cégek egytizede élt. A második szakaszban a jelentősebb leépítéseket végrehajtó vállalatok/intézmények aránya csökkent, sőt a vállalkozások közel tíz százalékánál létszámnövekedés is volt. A leépítést legtöbbször csak a kölcsön-

zött munkaerő körében hajtottak végre (Pató et al., 2022). A szervezetek rákényszerültek arra, hogy új módszereket, eszközöket vezessenek be a munkavégzés terén. A koronavírus-járvány terjedésével az Ipar 4.0 által kínált fejlett technológiai megoldások jelentősége egyik napról a másikra felértékelődött. A korszerű internetes hálózatok és eszközök lehetőséget biztosítottak a hatékony otthoni munkavégzés kialakításához, a távoktatás kiterjesztéséhez, a weben elvégezhető szolgáltatások népszerűségének növeléséhez és az online kapcsolattartáshoz is (Pirohov et al., 2020; M. Császár et al., 2021).

Csugány (2018) azonban felhívja a figyelmet a technológiai változások kettős hatására, melyet a munkaerőpiacra gyakorolnak; egyrészt álláshelyek megszűnését indukálhatják, másrészt azonban növelhetik az új technológiákhoz illeszkedő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók foglalkoztatását. Nemeskéri et al. (2016) véleménye szerint egy válsághelyzetben az alapvetően kedvezőtlen helyzetű csoportok egyébként is jelentős munkaerőpiaci versenyhátrányai inkább fokozódnak, mint csökkennek, azonban összességében a technikai fejlődés eredményei inkább lehetőségnek, mint fenyegetésnek tekinthetők az előttünk álló időszakban. Ugyanakkor az otthoni munkavégzés kiterjesztése csökkentheti a kedvezőtlen térségekben élő személyek munkavállalási nehézségeit, emellett pedig hozzájárulhat a munka és a magánélet közötti összhang megteremtéséhez is. A járványügyi korlátozások feloldásával több ágazat is újraindult, a vállalatok a korábban tapasztaltakhoz képest bátrabban mertek tervezni, így újra erős munkaerőhiány alakult ki a piacon.

A következőkben a munkaerőmegtartását vizsgáló tanulmányokat mutatunk be az olvasó számára. A szervezetek munkaerőigénye ma már egyre nehezebben elégíthető ki a csökkenő munkaerő-tartalékból, így azok egymással versenyeznek a munkavállalókért. Ennek hatására a munkavállalók alkupozíciója és elhelyezkedési lehetőségei az elmúlt hónapokban jelentősen javultak, a munkahelyváltás gyakoribbá vált, amelynek negatív hatásaként a fluktuáció növekedése jelentkezett (Gelencsér et al., 2020). A szervezetek fluktuációja összefogó képet mutat arra vonatkozólag, hogy milyen munkakörökben cserélődnek a munkavállalók a leggyakrabban, továbbá arról is tájékoztat, hogy mennyire elégedettek a munkavállalók az adott szervezettel, és azok mennyire hatékonyan kezelik a problémakört (Samal, 2019; Zhurkina & Shevaldova, 2017).

A munkaerőforgalom emelkedése olyan problémákra és hibákra enged következtetni, amelyek egy szervezet jövőbeni sikeres és hatékony működését merőben gátolhatják. Ennek megfelelően a HR-kihívások kezelésére a gyakorlatban azonnali lépéseket és módszereket szükséges alkalmazni (Boudreau, 2010). A fluktuációhoz kapcsolódó költségek az üres álláshelyek, a képzésre fordított erőforrások és – talán a legfontosabb – az emberi tőke elvesztésének költségeit tartalmazza, amelyek a szervezet számára komoly kiadásokkal járnak (Grissom et al., 2016). Bizonyos esetekben a munkaerőmozgása pozitívan is befolyásolhatja a vállalatok működését (Boudreau, 2020; Sebők, 2015), hiszen biztosíthatja a korszerű tudást, a friss, új gondolatok és szemlélet bekerülését a szervezethez (Nemeskéri & Pataki, 2007).

Ezzel egyidejűleg szükséges kiemelni, hogy a munkavállalói elvárások is megváltoztak, hiszen amíg az idősebb generáció megelégedett korábban azzal, ha emberszámba vették őket, az új generáció már elvárja a rugalmas foglalkoztatást, a magasabb bérezést (Korzynski, 2013; Dernóczy-Polyák & Kurucz, 2019), a munka–magánélet egyensúlyának összehangolását (Sinambela, 2020). Ha nem teljesülnek ezek az igények, gondolkodás nélkül munkahelyet váltanak, hiszen a munkaerőkereslet

dominanciája miatt válogathatnak a különböző állásajánlatok között. A dolgozók megtartása tehát olyan aktuális problémakorré vált, amelyre a vezetőknek és a HR-szakembereknek folyamatosan újabb válaszokat szükséges adniuk (Poór & Csedő, 2016).

A fentiek alapján felmerül a kérdés, hogyan ösztönözhetik a szervezetek maradásra munkavállalóikat. A szakirodalom számos tényezőt sorol fel, amely a munkaerő-megtartási képességet erősítheti, mint például a képzési lehetőségek kínálatának bővítése (Khan, 2018; Kurucz, 2018), a biztonságos és egészséges munkahelyi környezet megteremtése, a teljesítmény elismerése (Dajnoki & Héder, 2017; Fábíán 2011), a munkavégzési körülmények javítása, cégautó használatának biztosítása (Poór et al., 2018), munkáltatói márkaépítés (Thalgaspitiya, 2020, Héder & Dajnoki, 2020) és a versenyképes javadalmazás (Mary et al., 2002; Krajcsák & Kozák, 2018; Szabó, 2016).

A leírtak alapján megállapítható, hogy a munkáltatók egy meglehetősen összetett HR-kihívás előtt állnak, de vajon képesek lesznek-e a vállalatok a kor követelményeinek megfelelő motivációs stratégiát alkalmazni a munkaerőmegtartása érdekében?

MÓDSZEREK

A tanulmány célja a pandémia idején a dél-dunántúli régióban alkalmazott munkaerő-megtartási eszközök és módszerek vizsgálata. A vizsgálat során az alábbi kutatási kérdést fogalmaztuk meg: a szervezet mérete befolyásolja-e azt, hogy a kutatásban résztvevők milyen eszközökkel próbálják megtartani a munkavállalóikat? A kutatási kérdéshez kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:

1. (H1) szerint a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel, abban a tekintetben, hogy a szervezetek, milyen HR-lépések bevezetésével próbálják meg megtartani a munkavállalókat.

2. (H2) szerint a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel abban a tekintetben, hogy a szervezetek, hogyan fejlesztik a munkavállalók tudását.

3. (H3) szerint a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel, abban a tekintetben, hogy a szervezetek milyen programok bevezetésével próbálják meg csökkenteni a munkaerőhiányt.

A felmérés háttérinformációi:

- Mintavételi egység: hazai kis- és középméretű gazdasági társaságok vezetői
- Minta nagysága: 241 vállalkozás
- Mintavétel helye: dél-dunántúli régió
- Adatforrás: primer adatok
- Kutatás időszaka: 2020. március – 2021. szeptember
- Kutatási módszer: megkérdezéses egyválaszadós (Parry et al., 2021) vizsgálat. A mintavétel során a hólabda módszert alkalmaztunk.
- Kapcsolatfelvételi mód: online adatfelvétel

Az online kérdőív összesen 16 kérdést tartalmaz. Az adatok értékelése során az SPSS-programcsomagot használtuk, ezen belül elsősorban leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra elemzést végeztünk, melynek során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egy- szemponos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk. Szekunder adatforrások alkalmával hazai és nemzetközi szakirodalmakra, publikációkra, folyóiratokra és internetes hivatkozásokra támaszkodtunk.

EREDMÉNYEK

A dél-dunántúli régió munkaerőpiaci helyzete az elmúlt évtizedben

A dél-dunántúli régió gazdasági és társadalmi szempontból a hátrányos helyzetű térségek közé sorolható, a térségben megvalósuló beruházások intenzitása alacsony, infrastrukturális feltételei még a felzárkózó kategóriába sorolhatók, így a térség termelő nagyvállalatainak száma elenyésző. A régió településszerkezete országos összehasonlításban szétaprózódott, a településhálózatának gerincét kisvárosok jelentik, azonban ezek a települések sok esetben a régió legintenzívebben zsugorodó elemei (Horeczki, 2014). E sajátosságok alapvetően meghatározzák a régió lehetőségeit és befolyásolják a munkaerőpiac dinamikáját. Kiemelendő, hogy a térség foglalkoztatási helyzete 2009 és 2020 között javuló tendenciát mutatott, azonban 2017 óta az emelkedés üteme veszített dinamikájából (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2019). Az elmúlt évtized során a regionális szintű foglalkoztatási ráta 47%-ról 56%-ra, az aktivitási arány 52,7%-ról 59,1%-ra emelkedett, míg a munkanélküliségi ráta 10,8%-ról 5,1%-ra csökkent (KSH, 2021). A térség gazdasága és munkaerőpiaca egyaránt heterogén, amelyet egyes munkaerőpiaci mutatók változása is jelez.

A régió megyei közül Tolna megye helyzete a legkedvezőbb, hiszen amíg a 2021. évi foglalkoztatási rátája 60,2%, addig Somogy megye esetében ez az érték 4,8 százalékponttal kedvezőtlenebb (KSH, 2022). 2021. III. negyedévi adatok alapján a *régió megyei közül továbbra is Tolna volt a legkedvezőbb helyzetben, ahol a 15–74 éves népesség 62,4%-a volt gazdaságilag aktív, Baranyában ez az arány 60,7%, Somogyban pedig 58,7%*.

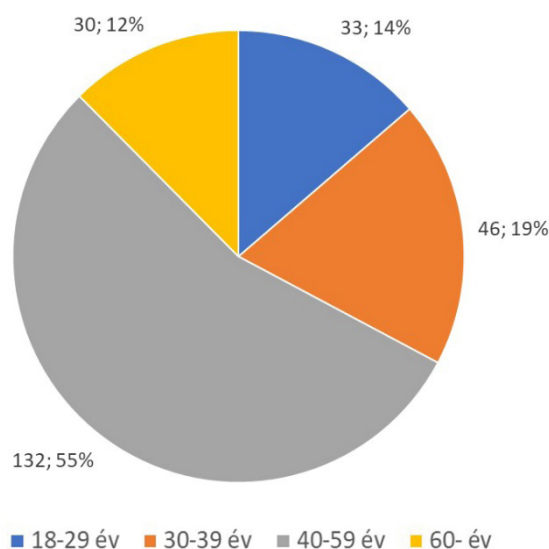
A régió gazdasági aktivitási aránya tehát tendenciózusan elmarad az országos átlagtól, és az előző évi adatokhoz képest is csökkenő tendenciát mutat (KSH, 2021; KSH, 2022). Amíg Somogy megyében a foglalkoztatottak száma csökkent 2020 III. negyedévéhez képest, addig Tolnában az országos adatokkal azonos mértékben megnövekedett. Magyarországon a munkanélküliség az egyik legégetőbb társadalmi és egyben gazdasági probléma (Varga, 2020). A regionális munkanélküliségi ráta meghaladja az országos adatokat, azonban megyei szinten pozitív változások is megfigyelhetők. Baranya (5,1%) és Somogy megye (4,9%) munkanélküliségi adatai nem követték az országos javulást, azonban Tolnában a munkanélküliségi ráta csupán 3,5%, amely még az országos átlagnál is kedvezőbb (3,9%) (KSH, 2022).

Az átlagkeresetek alakulása is követi a munkaerőpiaci egyensúlyi mutatók jellemző tendenciáit. A régió belül Tolna megye keresetei a legmagasabbak, a szellemi foglalkozásúak bruttó 540 ezer forintot, a fizikaiak bruttó 298 ezer forintot kerestek. Somogy megyében az átlagkereset a fizikai foglalkozásúaknál 7,6%-kal, a szellemieknél 10%-kal növekedett. Ennek eredményeként az előbbieket átlagosan bruttó 271, az utóbbiak pedig 444 ezer forintot kerestek. Baranya megyében a fizikai foglalkozásúak átlagkeresete bruttó 267 ezer Ft, a szellemiek bruttó 447 ezer forintot kerestek. Annak ellenére, hogy a keresetek az országos átlagtól elmaradnak, a megyei szintű fizetések a fizikaiak esetében átlagosan 6,9%-kal, míg a szellemiek vonatkozásában 10%-kal emelkedtek az előző évi adatokhoz képest (KSH, 2021; KSH, 2022).

A szervezet méretének hatása a munkavállalók megtartása érdekében alkalmazott HR-eszközökre

A kutatásban 241 személy vett részt. Közülük 165 (68,5%) férfi és 76 nő (31,5%). A válaszadók életkori megoszlását az 1. ábra szemlélteti. A válaszadók több mint a fele (55%) 40–59 éves életkorban volt az adatfelvétel időpontjában. A vizsgálati minta 30%-át képezi a 60 éves vagy az ennél idősebbek korosztály.

1. ábra: A válaszadók életkori megoszlása (n=241);
Figure 1. The ages of respondents (n=241)

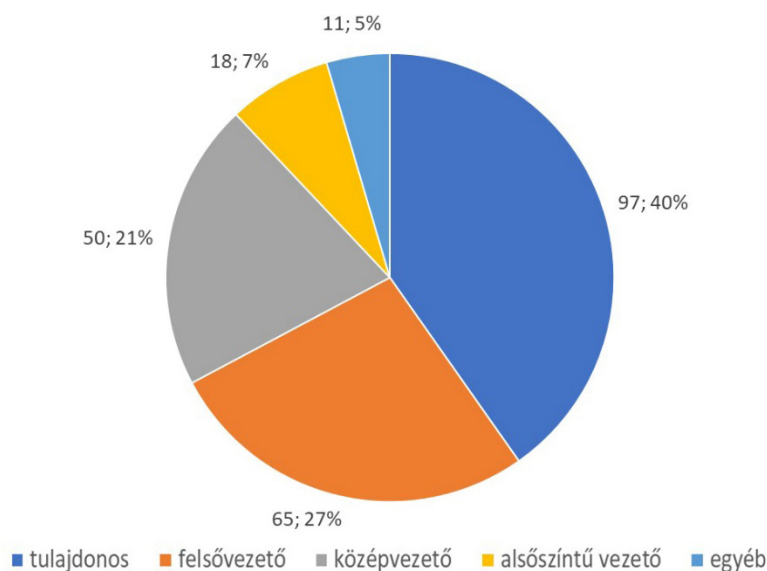


Forrás: saját szerkesztés; Source: own editing

A megkérdezettek munkahelyi beosztását a 2. ábra szemlélteti. A válaszadók 40%-a volt tulajdonos, 27%-a felsővezető. A vizsgálati személyek között beosztott munkatársak nem szerepeltek. A vizsgálati minta 88,5%-a dolgozik vezetőként vagy cégtulajdonos. A fennmaradó 11,5% az egyéb válaszlehetőséget jelölte meg, azaz se nem vezető, se nem tulajdonos, se nem beosztottként dolgozik a szervezetnél. Feltételezésünk szerint ők azok a személyek, akik vagy kölcsönzött munkaerőként dolgoznak a

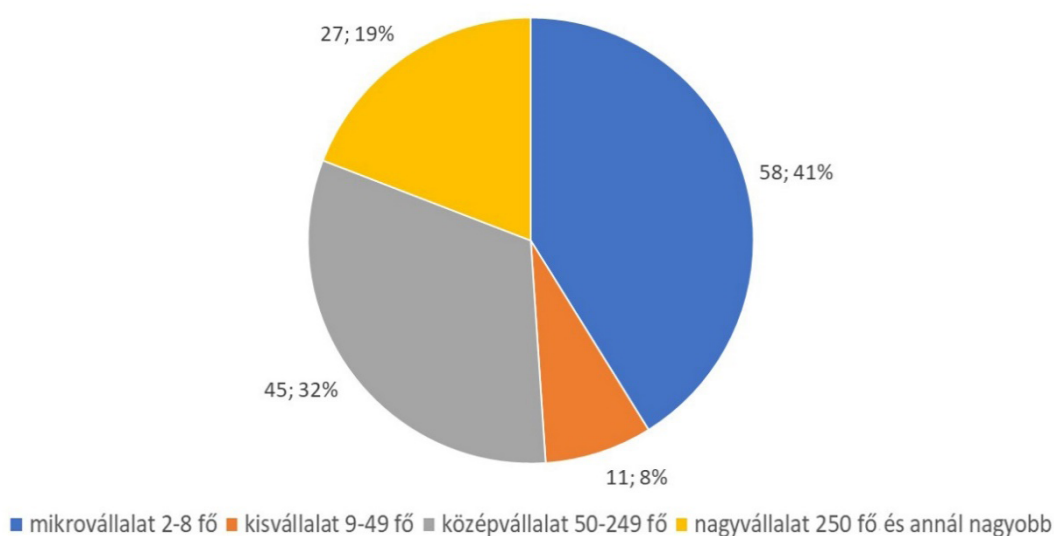
szervezeteknél, ezért valójában nem részesei a személyi állománynak, vagy nem munkaviszonyban foglalkoztatottak, hanem alvállalkozók, akik ilyenformán szintén nem részesei a szervezetnek.

2. ábra: A válaszadók megoszlása a munkahelyi beosztásuk alapján (n=241)
Figure 2. Job title of respondents (n=241)



A 3. ábra szemelteti a szervezeteket a méret szerinti megoszlásuk alapján. Látható, hogy a legtöbb szervezet (41%) mikrovállalkozás, továbbá 27 (19%) nagyvállalat és 45 (32%) középvállalat vett részt a kutatásunkban.

3. ábra: A szervezetek méret szerinti megoszlása (n=241)
Figure 3. The size of organizations (n=241)



A tanulmány további részében azt mutatjuk be, hogyan befolyásolja a szervezet mérete a munkaerő megtartását, vagyis a különböző méretű szervezetek eltérő HR-eszközökkel tartják-e meg a munkavállalókat. A 8. kérdésre kapott válaszokat Khí-négyzet próbával elemeztük. Eredményeink alapján

a különböző méretű szervezetek más-más intézkedésekkel igyekeztek megtartani a munkavállalókat ($\chi^2 = 29,390$; $df = 18$; $p = 0,044$), (Cramer's $V = 0,202$; $p = 0,044$). A különbségek szignifikánsak, de a változók közötti kapcsolat gyenge, vagyis a szervezetek a méretük alapján más-más intézkedések bevezetésével tartják meg a munkavállalókat, de kettő közötti együtt-járás gyenge. Az 1. táblázat mutatja keresztábrás elemzésünket. Ez alapján látható, hogy a szervezetek több mint a felének (53,1%) nem kellett a munkavállalók megtartása érdekében új lépéseket bevezetnie.

1. táblázat: A szervezet mérete és a munkavállalók megtartása céljából hozott lépések keresztábrás elemzése (n=241)
 Table 1. The crossable analyze of the size of organizations and HR practices to retain the manpower (n=241)

| Munkavállaló megtartása érdekében hozott lépések | Mikrovállalat 2–8fő | Kisvállalat 9–49fő | Középvállalat 50–249 fő | Nagyvállalat 250 fő, és an- nál nagyobb | Összesen |
|---|------------------------|-----------------------|-------------------------------|---|---------------|
| Nem kellett a munkavállalók megtartása érdekében új lépéseket bevezetni | 34 58,6% | 68 61,3% | 17 37,8% | 9 33,3% | 128 53,1% |
| Home office | 7 12,1% | 17 15,3% | 14 31,1% | 9 33,3% | 47 19,5% |
| Csökkentettük a bérüket | 0 0% | 0 0% | 0 0% | 0 0% | 0 0% |
| Szabadság kiadása | 0 0% | 5 4,5% | 3 6,7% | 3 11,1% | 11 4,6% |
| Munkaidő-rövidítés | 7 12,1% | 13 11,7% | 3 6,7% | 3 11,1% | 26 10,8% |
| Fizetés nélküli szabadságra küldtük őket | 2 3,4% | 1 0,9% | 2 4,4% | 0 0,0% | 5 2,1% |
| Rendes szabadság egy részének kiadásával | 0 0,0% | 0 0,0% | 0 0,0% | 0 0,0% | 0 0,0% |
| Leépítés | 2 3,4% | 1 0,9% | 0 0,0% | 1 3,7% | 4 1,7% |
| Megvontunk minden fizetéshez kapcsolódó egyéb juttatást | 6 10,3% | 6 5,4% | 6 13,3% | 2 7,4% | 20 8,3% |
| Összesen | 58 100,0% | 111 100,0% | 45 100,0% | 27 100,0% | 241 100,0% |

A következő lépésben ANOVA-próbával és LSD post hoc teszttel vizsgáltuk meg, hogy a szervezetek mértük alapján különböznek-e abban a tekintetben, ahogyan fejlesztik a munkatársak tudását. Két esetben találtunk szignifikáns különbséget. A válaszadóknak szignifikánsan eltér a véleménye (($F(3) = 2,973$, $p = 0,032$) annak a megítélésben, hogy a szervezetük esetében mennyire igaz az az állítás, hogy „Nincs továbbképzési lehetőség”. A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a mikrovállalkozás és a nagyvállalat ($p = 0,010$), a kisvállalat és a nagyvállalat ($p = 0,005$), a nagyvállalat és a közepesvállalat ($p = 0,013$) között. Ebből az következik, hogy a nagyvállalatban dolgozó személyek

kevésbé értenek egyet az állítással, mint a közép-, a kis-, és a mikroállalatoknál dolgozók. A „nincs továbbképzés” állításra adott átlagpontoszámokat a 2. táblázat tartalmazza.

Szintén szignifikáns a különbség ((F(3)= 3,088, p=0, 0,027) annak az állításnak a megítélésében is, hogy „mindenki maga fizet, ha tanulni akar”. A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a nagyvállalat és a kisvállalat (p=0,009) dolgozói között. Ebből az következik, hogy a nagyvállalatban dolgozó személyek szerint kevésbé jellemző, hogy maguknak kellene a képzések tandíját kifizetni. A „Mindenkinek maga fizet, ha tanulni akar” állításra adott átlagpontoszámokat a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A „Nincs továbbképzés” és „Mindenki maga fizet, ha tanulni akar” állításokkal való egyetértés átlagpontoszámainak megoszlása a szervezetek mérete alapján (n=241)

Table 2. The scores of the items “no further training” and “everyone pays if he or she wants to study” regarding to the size of organizations (n=241)

| „Nincs továbbképzés” állítás | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontoszám és szórás | m=2,88 SD= 1,229 | m= 2,89 SD= 1,238 | m=2,89 SD=1,369 | m=2,15 SD=0 ,662 |
| „Mindenki maga fizet, ha tanulni akar” állítás | | | | |
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontoszám és szórás | m= 2,60 SD= 1,138 | m= 2,91 SD= 1,247 | m= 2,51 SD= 1,079 | m= 2,26 SD= ,813 |

A 16. kérdést vizsgálva azokat az állításokat, amelyek esetében az ANOVA-próba szignifikáns eltérést mutat, de a $p \geq 0,001$, tartalmi okokból nem elemezzük. A jelen tanulmányban azon eredmények bemutatására szorítkozunk, ahol $p=0,000$. Abban az esetben, ha az ANOVA-próba valószínűsége $p=0,000$, viszont ehhez kapcsolódó LSD-teszt valószínűsége $p \geq 0,000$, de $p \leq 0,05$, akkor a post hoc teszt eredményeit bemutatjuk az olvasó számára.

Szignifikáns a különbség annak a megítélésben, hogy a szervezetek „életbiztosítás” alkalmazásával próbálják meg csökkenteni a munkaerőhiányt ((F(3)= 7,736, p=0, 0,000). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a nagyvállalat és a mikroállalat (p=0,000), a középvállalat és kisvállalat között (p=0,007), a kisvállalat és nagyvállalat (p=0,000) között. Az „életbiztosítás” állításra adott átlagpontoszámokat a 3. táblázat tartalmazza.

Szintén szignifikáns a különbség a „teljesítményértékelési rendszer” megítélése szempontjából (F(3)= 6,467, p=0,000). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a mikroállalat és a nagyvállalat (p=0,002), a kisvállalat és középvállalat (p=0,048), a nagyvállalat és kisvállalat (p=0,000), a középvállalat és nagyvállalat között (p=0,021). A „teljesítményértékelési rendszer” állításra adott átlagpontoszámokat a 3. táblázat tartalmazza.

Szintén szignifikáns a különbség a „munkavállalói brand építése” állítás esetében (F(3) =19,350, p=0,000). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a mikroállalat és nagyvállalat (p=0,000), a kisvállalat és nagyvállalat (p=0,000), a közepes vállalat és a nagyvállalat (p=0,000) között. A „munkavállalói brand építés” állításra adott átlagpontoszámokat a 3. táblázat tartalmazza.

Szintén szignifikáns a különbség a „tréning szervezése” állítás esetében ((F(3)=15,298, p=0,000). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a mikro- és a nagyvállalat (p=0,000), a nagyvállalat és a kisvállalat (p=0,000), a középvállalat és a nagyvállalat (p=0,004) között. A „tréning szervezése” állításra adott átlagpontszámokat a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására kérdéshez tartozó állításokkal való egyetértés átlagpontszámainak a megoszlása a szervezetek mérete alapján (n=241)

Table 3. The scores of the items “programs to manage labor shortage” and “programs to manage labor retention” regarding to the size of organizations (n=241)

| „Életbiztosítás” állítás | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontszám és szórás | m=3,670 SD= 1,549 | m= 3,837 SD=1,424 | m=3,133 SD=1,560 | m=2,444 SD=1,368 |
| „Teljesítményértékelés megítélése” állítás | | | | |
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontszám és szórás | m= 2,640 SD= 1,518 | m= 2,909 SD= 1,637 | m= 2,377 SD= 1,466 | m= 1,518 SD= 0,935 |
| „Munkavállalói brand építés” állítás | | | | |
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontszám és szórás | m= 3,568 SD= 1,377 | m= 3,252 SD= 1,586 | m= 3,577 SD= 1,437 | m= 1,925 SD= 1,384 |
| „Tréning szervezése” állítás | | | | |
| | Mikrovállalat | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat |
| Átlagpontszám és szórás | m= 3,017 SD= 1,616 | m= 2,837 SD= 1,681 | m= 2,622 SD= 1,481 | m= 1,518 SD= 1,051 |

KÖVETKEZTETÉSEK

Poór és Csedő (2016) még a Covid-járvány következtében kialakult gazdasági válságot megelőző években megemlítették, hogy a munkaerő megtartása a szervezetek számára megnehezült. Ezt a problémát a szervezetek már akkor is igyekeztek kezelni, például képzési lehetőségekkel (Khan, 2018). A pandémia következtében kialakult gazdasági válság hatására jelentős munkaerő szabadult fel, hiszen a gazdaságban recenzió alakult ki (Terták & Kovács, 2020), illetve a korábbi HR-gyakorlatok átalakultak (Bruno, 2021).

A kutatásunk során azt vizsgáltuk meg, hogy a pandémia következtében kialakult gazdasági válság idejé a dél-dunántúli régióban működő szervezetek a méretük függvényében eltérő HR-módszereket alakítanak-e ki a munkaerő megtartása érdekében.

A minta elemszáma nem képezi le a régió alapsokaságát, ezért vizsgáltunk nem tekinthető reprezentatív kutatásnak. Ettől függetlenül az érvényesség és a megbízhatóság mentén valid információkat kaptunk a magas elemszámú mintanagyság következtében, amely szükséges a kutatásunk információbázisához, ezáltal hitelesnek tekinthető. A mintavételi módszer miatt sem tekinthető reprezentatívnak a kutatásunk. Ezt tartjuk kutatásunk legfontosabb limitációjának.

Ugyanakkor a kutatásban részt vesznek mikro-, kis-, közép- és nagyvállalatok. A kutatási eredmények generalizálhatóságát tovább rontja, hogy a válaszadók között nincs beosztotti munkakörben dolgozó személy.

A kutatási kérdéseinkre azt a választ adjuk, hogy a szervezet mérete befolyásolja azt, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek, milyen eszközökkel próbálják megtartani a munkavállalóikat.

A statisztikai elemzésünk alapján a válaszadók attól függően, hogy mekkora méretű szervezetben dolgoznak, eltérően ítélték meg a munkaerő megtartásának a lehetőségét. A kutatási kérdéshez kapcsolódóan mindhárom hipotézist igazoljuk. A (H1) hipotézis igazolása alapján a szervezetek a méretüktől függően eltérő HR-lépések bevezetésével próbálják meg megtartani a munkavállalókat. Az eredmények alapján a mikrovállalatok (58%-a) – saját bevallásuk alapján – nem is kerülnek, olyan helyzetbe, hogy lépéseket kelljen meghozniuk a munkavállalók megtartása érdekében. Ezzel az állítással a nagyvállalatok alig 33 százaléka ért egyet. Vagyis ők inkább rá vannak kényszerülve olyan lépések meghozatalára, amelyek elősegítik a munkavállalók megtartását.

Úgy véljük emögött az áll, hogy a mikrovállalatok legtöbb esetben családi vállalkozások, vagy egy-két személyes cégek, emiatt nem kell extra lépéseket hozniuk annak érdekében, hogy megtartsák a munkaerőt. A személyi állomány esetükben a családtagokból vagy egy két személyből áll össze, akik nem motiváltak arra, hogy elhagyják a szervezetet. Ez összefügg azzal is, hogy a nagyvállalatok egyharmada (33,3%) igyekszik a home office bevezetésével megtartani a munkavállalókat, míg a mikrovállalatok esetében ez csak 12,1%.

A (H2) hipotézist szintén igazoltuk, mivel szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel abban a tekintetben, hogy a szervezetek hogyan fejlesztik a munkavállalók tudását. A nagyvállalatokban dolgozók, összehasonlítva a többi vállalat munkavállalóival, kevésbé értenek egyet azzal az állítással, hogy náluk nincs továbbképzési lehetőség. Ugyanez érvényes annak az állításnak az esetében is, hogy a munkavállalóknak maguknak kell finanszírozniuk a saját tanulmányaikat. Mindkét állítás esetében a kisvállalatoknál dolgozók válaszai állnak legközelebb a semleges kategóriához. Ebből következik, hogy az általunk vizsgált szervezetek esetében a nagyvállalatok azok, ahol a munkavállalók számára biztosítottak képzési lehetőségek.

A (H3) hipotézist is igazoltuk, mivel a szervezet mérete alapján szignifikáns különbségeket fedezhetünk fel abból a szempontból, hogy a szervezetek milyen programok bevezetésével próbálják meg csökkenteni a munkaerőhiányt. Négy esetben találunk szignifikáns különbséget, vagyis a válaszadók szerint a szervezetek más-más programokkal igyekeznek kezelni a munkaerőhiányt. Az életbiztosítás bevezetését a nagyvállalatok tervezik míg a mikro- és kisvállalkozások vagy nem tervezik ennek bevezetését, vagy egyáltalán nem is tartják lehetségesnek. Hasonló a megítélés a teljesítményértékelési rendszernek is. A nagyvállalatok jelenleg is alkalmazzák a teljesítményértékelési rendszert. A középvállalatok tervezik ennek alkalmazását, míg a mikro- és kisvállalatok ettől elzárkóznak.

Hasonló a helyzet a munkavállalói brand építésével kapcsolatban is. Vagyis nagyvállalatok tervezik ennek alkalmazását. A mikro, kis- és középvállalatok vagy nem tervezik a munkavállalói brand építését, vagy úgy vélik, hogy ez a nem is alkalmazható náluk. A nagyvállalatok a tréningek (pl. csapatépítő) szervezését jelenleg is alkalmazzák, vagy tervezik ennek bevezetését abból a célból, hogy csökkentsék a munkaerőhiányt és ezzel együtt a munkaerő elvándorlását. Ezzel szemben a mikro-, kis- és középvállalatok a munkaerő megtartása érdekében nem használják eszközként a tréningek szervezését.

A cikkünkben bemutatott eredmények reflektálnak azokra a korábbi tanulmányokra, amelyek a dél-dunántúli régió munkaerőpiaci helyzetét vizsgálták. Ezek alapján az alábbi következtetéseket vonhatjuk le:

1. A régióban kevés a nagyvállalat, illetve a térség gazdasági és társadalmi szempontból hátrányosnak tekinthető (Horeczki, 2014). A kutatási eredményeink alapján úgy véljük, hogy a régió munkaerőpiaci szempontból is kettéosztott. A nagyvállalatok sokkal inkább hajlandók újszerűnek ható programokkal megtartani a munkaerőt, például életbiztosítás és teljesítményértékelés. A régió egyéb szervezetei (pl. középvállalat) ilyen lépéseket nem tesznek. Ebből az következik, hogy a régiót jellemző gazdasági és társadalmi lemaradás eltérő módon érinti a különböző szervezeteket. A nagyobb vállalatok HR-gyakorlata integrálódik a szervezeti stratégiába.
2. A régión belül a megyék között jelentősek a különbségek a fizetések tekintetében (KSH, 2022). Ezen kutatásunk során nem vizsgáltuk azt, hogy a régió különböző megyéiben az átlagkeresetek alakulása miképpen befolyásolja a szervezetek munkaerőpiaci megtartó képességét. Ezért egy következő kutatásunkban azt tervezzük megvizsgálni, hogy szervezetek mérete és azok lokációja a régión belül gyakorol-e interakciós hatást (kettő vagy több független változó együttes hatása függő változóra) a munkaerőpiaci megtartó képességre. Ugyanezt látjuk a munkaerő fejlesztése vonatkozásában is, hiszen a nagyvállalatoknál a válaszadók biztosítottabbnak látják, hogy térítésmentesen vehessenek részt képzéseken.

Több kutatás (pl. Kovács et al., 2021) felhívja arra figyelmet, hogy a magyar turisztikai szektor kettős krízissel kell, hogy szembenézzon: egy gazdasági és egy egészségügyi válsággal. Úgy véljük, érdemes lenne annak a vizsgálata, hogy vajon a dél-dunántúli régióban működő, turizmussal és vendéglátással foglalkozó cégeket hogyan érinti a pandémia, és a negatív hatások csökkentése céljából milyen HR-eszközöket alkalmaznak.

Összeségében megállapítható, hogy a dél-dunántúli régióban a szervezetek attól függően, hogy milyen mérettel rendelkeznek, eltérő módszerekkel igyekeznek megtartani a munkaerőt. A nagyvállalatok több olyan elemet is alkalmaznak (pl. tréningek), amelyek szorosan kötődnek a stratégiai alapú és integrált ember-erőforrás gazdálkodáshoz. Ezzel szemben egy elmaradás észlelhető a kisebb méretű szervezetek esetében.

A jövőben érdemes lenne annak a vizsgálata, hogy a pandémia okozta válság végén a megváltozott gazdasági és társadalmi környezetben egymáshoz képest milyen eltérő HR-válaszokkal állnak elő a dél-dunántúli szervezetek. Továbbá egy összehasonlító vizsgálat keretében azt is szeretnénk feltárni,

hogyan az általunk felvázolt tendenciák az ország más régióiban is felfedezhetőek-e, vagy csak Somogy, Tolna és Baranya megyékben mutathatók ki.

IRODALOMJEGYZÉK

- Boudreau, W. J. (2010). *Retooling HR - Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business Review Press.
- Bruno, L. (2021). COVID-19 and labor issues: An assessment. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 69(2), 269–279. <https://doi.org/10.1111/cjag.12288>
- Craven, M., Mysore, M., Singhal, S., Smit, S., & Wilson, M. (2020). COVID-19: Briefing note, March 30 2020. McKinsey & Company. <https://www.parking-mobility.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Briefing-note-March-30-2020.pdf>
- Csugány, J. (2018). A technológiai változások hatása a munkapiacra: új kihívások és lehetőségek. *Taylor*, 10(4), 26–36.
- 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. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Dernóczy-Polyák, A., & Kurucz, A. (2019). Munkavállalói elköteleződés rendszerszintű elemei. In: Dernóczy-Polyák, A (szerk.), *Kutatási jelentés 1.* (pp. 503–509). Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Eures (2020). *A munkaerőpiac rövid áttekintése*. <https://ec.europa.eu/eures/printLMItext.jsp?lmi-Lang=hu®ionId=HU2&catId=2770>
- Fábián, H. (2011). A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezeti pszichológiai tényezők. *Humán Innovációs Szemle*, 2(1), 108–123.
- Gelencsér, M., Szigeti, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 51(9), 67–79. doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06
- Grissom, J. A., Viano, L. S., & Selin, J. (2016). Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241–251. <https://doi.org/10.1111/puar.12435>
- Héder, M., & Dajnoki, K. (2020). Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing és menedzsment*, 54(2), 5–15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>
- Horeczki, R. (2014). A dél-dunántúli kisvárosok a fejlesztési tervek tükrében. *DEUROPE: Central European Journal of Tourism and Regional Development*, 6(3), 98–111.
- Khan, N. (2018). Does Training and Employee Commitment Predict Employee Retention? *AIMS International Journal of Management*, 12(3), 153–160. <https://doi.org/10.26573/2018.12.3.1>
- Koós, B. (szerk.). (2021). *Területi Riport 2021*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete.

- Kormanyhivatal.hu (2020). *Elérhető a munkahelyvédelmi bértámogatás*. <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/hirek/elerheto-a-csokkentett-munkaidos-foglalkoztatasi-tamogatas>
- Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5), 184–188. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-5/b.28>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Szőke, V. (2021). A Covid19-járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: Azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 6–24.
- Krajcsák, Z., Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 52(2), 37–46.
- KSH (2019). *Statisztikai Tükör. Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I. negyedév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1903.pdf>
- KSH (2021): *A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása, megye és régió szerint*. STADAT. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0076.html
- KSH (2022): *Fókuszban a megyék, 2021. I–III. negyedév. Térségi összehasonlítás*. https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=35003&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU
- Kurucz, A. (2018). Tudásmenedzsment folyamatok kockázatai. *TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 10(2), 129–136.
- Lendvai, T., Tésits, R., & Alpek, B. L. (2021). A Magyarországra érkező külföldi működőtöke gazdasági kapcsolatrendszer-vizsgálatának elméleti alapjai (1960–2004). *Modern Geográfia*, 16(3), 1–28. <https://doi.org/10.15170/MG.2021.16.03.01>
- Magyarhirlap.hu (2020). *Orbán Viktor: Annyi munkahelyet fogunk létrehozni, amennyit a koronavírus elpusztít*. <https://www.magyarhirlap.hu/kulfold/20200404-orban-viktor-annyi-munkahelyet-fogunk-letrehozni-amennyit-a-koronavirus-elpusztit>
- Mary, M., Brian, M., & Linda, A. (2002). Stock -related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 5, 107–145. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(02\)05006-7](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(02)05006-7)
- M. Császár, Zs., Teperics, K., & Köves, K. (2021). Nemzetközi hallgatói mobilitás a magyar felsőoktatásban. *Modern Geográfia*, 16(2), 67–86. <https://doi.org/10.15170/MG.2021.16.02.04>
- Nemeskéri, G., & Pataki, C. (2007). *A HR gyakorlata*. Ergofit.
- Nemeskéri, Zs., Szellő, J., Zadori, I., & Barakonyi, E. (2016). Digital Competencies and Career Orientation in the 21 st Century: Hungarian Labor Market Approach, *Romanian Statistical Review Supplement*, 64(12), 117–131.
- Parry, E., Morley, J. M., & Brewster, C. (szerk.) (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Pató, G. Sz. B., Grotte, J., Poór, J., & Hollósy, V. G., (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15–26.
- Pirohov-Tóth, B., & Kiss, Zs. (2020). A munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio*, 7(4), 402–409. doi.org/10.3311/ope.408
- Poór, J., & Csedő, C. (2016). *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben Kutatási zárójelentés 2016*. Szent István Egyetem.

- Poór, J., Juhász, T., Csapó, I., Tóth, K., & Némethy, K., (2018). *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben Kutatási zárójelentés 2017*. Szent István Egyetem.
- Pulay, Gy., (2020). Megtörte a növekvő foglalkoztatási trendet a COVID-19 járvány, *Pénzügyi Szemle online*. <https://www.penzugyiszemle.hu/tanulmanyok-eloadasok/megtorte-a-novekvo-foglalkoztasi-trendet-a-covid-19-jarvany>
- Samal, A. (2019). A Study on Employee Retention and Turnover in India. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(10), 434–438. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11SP10/20192827>
- Sebők, M. (2015). Comments on workforce mobility in Hungary. *Modern Geográfia*, 10(3), 49–67.
- Sinambela, S. (2020). The effect of workload on job stress, work motivation, and employee performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(4), 1373–1390. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i4/pr201109>
- 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>
- Szerencsés, V., Palicz, T., Joó, T., Lám, J., Demeter, F. V., & Ugrin, I., (2021). A Covid - 19 járvány során hozott egészségügyi intézkedések és hatásaik Magyarországon és Ausztriában. *Belügyi Szemle*, 69(1), 123–142. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.1.6>
- Terták, E., & Kovács, L., (2020). A szociális védelem és a társadalmi kohézió kihívásai válsághelyzetben a pénzügyi szférában. *Pénzügyi Szemle*, 65(3) 364–384. https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_3_3
- Thalgaspitiya, U. K. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3), 157–161. <https://doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>
- Varga, G. (2020). A roma népesség munkaerőpiaci-területi esélyei a Nagykanizsai járás területén. *Modern Geográfia*, 15(3), 1–15. <https://doi.org/10.15170/MG.2020.15.03.01>
- Zhurkina, T. A., & Shevaldova, T. V. (2017). Analysis of the enterprises' labor supply and staff turnover. *Eurasia: Economics & Business*, 2(2), 25–31. <https://doi.org/10.18551/econeurasia.2017-02.04>

Ez a mű a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Ne változtasd! 4.0 nemzetközi licenccel feltételeinek megfelelően felhasználható. (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

This open access article may be used under the international license terms of Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

