

SZERVEZETI REAKCIÓK ÉS ALKALMAZOTTI MAGATARTÁS A MUNKAERŐHIÁNYOS KÖRNYEZETBEN: ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK EGY EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK TÜKRÉBEN

ORGANIZATIONAL REACTIONS AND EMPLOYEES' BEHAVIOR IN THE ENVIRONMENT OF LABOR SHORTAGE: SUMMARY THOUGHTS ON THE BASIS OF THE RESULTS OF AN EMPIRICAL RESEARCH

Kozák Anita

PhD, főiskolai docens, Eszterházy Károly Egyetem Gazdaságtudományi Intézet Közgazdaságtan Tanszék
kozak.anita@uni-eszterhazy.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A szakképzett munkaerő hiányának problémája egyre nagyobb mértékben érinti a hazai vállalkozásokat, így azok kénytelenek változtatni emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos stratégiáikon, s olyan intézkedéseket bevezetni, amelyek segítségével fel tudják tölteni üres álláshelyeiket, és megtarthatják jelenlegi jó dolgozóikat. A munkaerőhiány a munkavállalói attitűdökre is hatással van, a szabadabb nemzetközi és növekvő belföldi munkaerő-áramlás, a jelentősen eltérő bérszínvonalak, valamint a munkavállalók munkaerőpiaci pozíciójának erősödése változtathatja a dolgozói magatartáson (például a szubjektív biztonságérzet miatt gyengülhet a munkahely iránti elkötelezettség). Különösen fontos ezért mélységeiben feltárni azokat a munkáltatói és munkavállalói attitűdöket, amelyek kapcsolatba hozhatók a munkaerőhiánnyal, így az eredmények ismeretében olyan javaslatok fogalmazhatók meg, amelyekkel enyhíthetők a munkaerőhiány okozta szervezeti nehézségek. Ennek érdekében egy 56 szervezetre kiterjedő és 1731 munkavállalót érintő empirikus kutatást végeztünk, melynek keretében munkáltatói interjúkat készítettünk, és dolgozói kérdőíves felmérést végeztünk.

A munkáltatói interjúk tanulsága szerint a vállalkozások nem fektetnek kellő hangsúlyt a munkaerő utánpótlását és megtartását célzó intézkedésekre, sok esetben azokkal a lehetőségekkel sem élnek, amelyek bevezetése és alkalmazása nem igényelne nagymértékű anyagi ráfordítást. A dolgozók utánpótlását és megtartását segítő eszköztár felülvizsgálata és bővítése azért is indokolt lenne, mert az általunk megkérdezett dolgozók több mint harmadát (35%-ukat) foglalkoztatja a külföldi munkavállalás gondolata, a szervezetek tehát joggal tarthatnak attól, hogy munkavállalóik egy része a határon túl vállal munkát.

ABSTRACT

The issue of the rate of missing skilled labor is becoming more and more significant for the companies in Hungary. Thus, these companies are forced to change their human resource management strategies, and to introduce measures which could help them fill in the vacant positions

and also retain their current employees. The labor shortage affects the employees' attitudes as well. The facts that the movement of labor is becoming freer and freer abroad and is increasing in Hungary, that there are significant differences in the levels of wages, and that the labor market position of the employees is strengthening might all change the employees' conduct (e.g. as the employees feel safer, their commitment to their workplaces might decrease). Therefore, it is especially necessary to perform an in-depth investigation of the employers' and employees' attitudes which might be in relation to the labor shortage. In light of the results, one can make suggestions which could alleviate the organizational difficulties caused by the labor shortage. To achieve this goal, we performed an empirical study which involved interviews with employers and questionnaires with employees of 56 companies, altogether 1,731 employees.

The employer interviews show that the businesses do not pay sufficient attention to recruiting and retaining employees. In many cases, the businesses do not introduce even such measures which would cost them hardly anything at all. The measures to help recruit and retain the employees should be revised and expanded urgently since more than a third of the interviewed employees (35%) are giving serious consideration to the idea of taking jobs abroad. Thus, the organizations may fear that some of their employees are planning to find jobs over the border.

Kulcsszavak: munkaerőpiac, munkaerőhiány, KKV szektor, külföldi munkavállalás, dolgozói elkötelezettség

Keywords: labor market, labor shortage, SME sector, working abroad, employee commitment

BEVEZETÉS

A munka világával kapcsolatos hírek egyik meghatározó témája a munkaerőhiány problémája, a különböző hírportálok cikkei többek között a „drasztikus”, az „óriási”, az „elképesztő” és a „drámai” jelzőkkel írják le a jelenséget. A kialakult munkaerőpiaci helyzettel nemcsak a közéleti média foglalkozik, az Országgyűlés Hivatala is készített – az országgyűlési képviselők tájékoztatása céljából – egy információs jegyzetet *Munkaerőhiány* címen, továbbá az MTA Közgazdaságtudományi Intézet által 2017-ben megjelentetett, a 2016-os évet összefoglaló *Munkaerőpiaci Tükör* című kiadványban is hosszasan írtak róla. Mindkét munka elsősorban makroszinten kezeli a kérdést, az előbbi kitér a munkaerőhiány lehetséges okaira, és összegyűjti az annak kezelésével kapcsolatos javaslatokat, utóbbi inkább elemzői, kutatói jelleggel, több nézőpontból vizsgálva járja körül a témát. A közéleti médiumokat, a politikát és a társadalomtudósokat is foglalkoztatja tehát a kérdés, ennek ellenére sem hazai, sem nemzetközi viszonylatban nem tudunk olyan munkákról, kutatásokról, amelyek kellő elméleti kereteket biztosítanak, és gyakorlati módszereket ajánlanának a munkaerőhiány komplex kéréskörének vizsgálatához, kezeléséhez. Fontos megjegyezni, hogy a jelenlegi cikknek sem célja e hiányt pótolni, a jelenséget csupán a foglalkoztató szervezetek és a munkavállalók aspektusából közelíti meg.

A HAZAI MUNKAERŐHIÁNY

A szakképzett munkaerő hiánya az Európai Unió egészét érintő probléma, az EUROSTAT adatai szerint 2013-tól kezdődően folyamatosan nő a betöltetlen álláshelyek száma, 2013 harmadik negyedévében még 1,3%, 2019 első negyedévében már 2,4% volt az üres pozíciók aránya. Csehországban a legrosszabb a helyzet, ott az állások 6,4%-át nem tudják betölteni, de Magyarország is az EU-28 átlaga fölött van a maga 2,5%-ával (EUROSTAT, 2019). Hazánkban az elmúlt négy év alatt több mint duplájára nőtt nemzetgazdasági szinten a betöltetlen álláshelyek száma. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a munkaerőhiány főként a versenyszférát érinti, ahol 2014 első negyedévéától 2019 első negyedévére 23 437-ről 57 313-ra emelkedett az üres pozíciók száma. A hiány nagymértékű növekedése különösen az építőiparban, a szakmai, tudományos és műszaki tevékenységekben, a szállítás, raktározás területén, valamint az adminisztratív és szolgáltatást támogató munkakörökben figyelhető meg (KSH, 2019).

A hazai munkaerőhiányt, valamint az arra adott szervezeti reakciókat a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (MKIK GVI) munkatársai mutatják be kutatási összefoglalóikban. *A munkaerőhiány vállalati percepciója* című kutatási jelentés szerint a munkaerő- és szakemberhiány – mint a vállalkozás üzleti tevékenységét akadályozó tényező – a vállalkozások 42%-át érintette 2017-ben, a munkaerőhiánnyal küzdő cégek közül a legtöbbszörnek (72%-uknak) az új, tapasztalt (senior) munkavállaló(k) felvétele okozott gondot, és 49%-uknak ugyanezen dolgozói kör megtartása is problémát jelentett (MKIK GVI, 2018). *A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók* című kutatási összefoglaló szerint a munkaerőhiánnyal küzdő cégek leginkább a munkaszervezés átalakításával (42%-uk), az atipikus (például részmunkaidő, távmunka) foglalkoztatási formák bevezetésével (39%-uk) és új toborzási módszerek alkalmazásával (38%-uk) igyekeznek kezelni a nehézségeket. A vállalkozások döntő többsége már tett lépéseket annak érdekében is, hogy megtartsa a meglévő munkaerő-állományát. A legtöbbször (70%-uk) béremelést vezetett be, sokan (59%) a munkakörülményeket, munkaeszközöket fejlesztették, de jelentős (49%) azok aránya is, akik továbbképzések biztosításával, finanszírozásával, valamint a munkahelyi hangulat javításával (49%) igyekeztek vonzóak maradni dolgozóik számára (MKIK GVI, 2017).

INTÉZKEDÉSEK A MUNKAERŐ UTÁNPÓTLÁSA ÉRDEKÉBEN

A munkaerőhiánnyal kapcsolatos kutatásunkban összesen 56 vállalkozás vett részt (24 kisvállalkozás, 17 középvállalat és 15 nagyvállalat). Az 56 vállalkozás 1731 munkavállalóját értük el a kérdőíves megkérdezés módszerével, s 54 HR-szakemberrel/vezetővel készítettünk munkáltatói interjút. A munkavállalói

kérdőívben a munkaerő-megtartást célzó intézkedések hatékonyságáról, a munkahelyi elégedettségükről, az elkötelezettségükről és a külföldi munkavállalásról kérdeztük a dolgozókat. A munkáltatói interjúk során pedig leginkább a munkaerőhiány mértékére, a jellemző hiányszakmákra, valamint a munkaerő utánpótlása és megtartása érdekében alkalmazott módszerekre tértünk ki.

A vállalkozások közel négyötöde (43 szervezet) számolt be arról, hogy a munkaerőhiány a mindennapos működésüket is megnehezíti. E szervezetek körében vegyes vállalati méretekkel találkoztunk, tehát a munkaerőhiány problémája mintánkban független a szervezet nagyságától.¹ A vizsgált vállalkozások a növekvő számú üres álláshelyek felöltése, a munkavállalók utánpótlásának biztosítása érdekében különböző módszereket alkalmaznak, az általuk használt eszközök arányát a vállalkozás mérete szerinti bontásban szemléltejtük (1. táblázat).

1. táblázat. A munkavállalói utánpótlás biztosítása érdekében alkalmazott módszerek a vállalkozások mérete alapján

A munkavállalói utánpótlás biztosítása érdekében alkalmazott módszerek megnevezése	A módszert alkalmazók aránya (%)			
	Kis-vállalkozás	Közép-vállalkozás	Nagy-vállalkozás	Összesen
Toborzási módszerek fejlesztése (pl. adatbázis építése)	48	62	80	61
Gyakornoki program	13	44	60	35
Ösztöndíj program	4	6	27	11
Duális képzés	–	12	53	19
Együttműködés oktatási intézményekkel	39	56	80	56
Toborzás kiterjesztése a határon túlra	29	12	27	15
Munkáltatói márka tudatos építése	17	25	47	28
Ajánlásos rendszer működtetése	65	75	73	70

Saját vizsgálatok, 2019

¹A fluktuációval kapcsolatos adatokért és a jellemző hiányszakmákkal kapcsolatos információért lásd Krajcsák–Kozák, 2018.

A vizsgálatban közreműködő vállalkozások közül a legtöbben ajánlásos rendszer működtetésével (70%), toborzási módszereik fejlesztésével (61%) és az oktatási intézményekkel való együttműködés segítségével (56%) igyekeznek feltölteni üres álláshelyeiket. Az interjúk alapján kiderült, hogy a legjobbnak az ajánlásos módszert tartják, azonban az ajánlás a kisvállalkozásoknál nem működik szervezett módon. Az ajánlásos módszert alkalmazó tizenkét középvállalkozásból hétnél a bevált munkaerő ajánlójának jelképes pénzjutalom is jár, s ugyancsak honorálja – formálisan is kidolgozott keretek között – az eredményesnek minősült ajánlásokat a rendszert működtető nagyvállalatok többsége. Az oktatási intézményekkel való együttműködéssel kapcsolatban két kisvállalkozást működtető interjúalany felvette azt a problémát, hogy az iskolarendszer nem készíti fel kellően a tanulókat, kevés gyakorlati szakmai kompetenciát fejlesztenek az intézményekben, ebből adódóan a hozzájuk került gyakornokok többsége még a gyakorlati idő végére sem tud önállóan dolgozni. A középvállalkozások körében – az oktatási intézményekkel való együttműködés mellett – már népszerűbbnek mondható a gyakornoki program is. Ezzel kapcsolatban négy középvállalkozás emelte ki, hogy mentori rendszert vezettek be a gyakornokok betanítása érdekében, így a hozzájuk került fiatalok gyorsan integrálódnak a szervezetbe, s többségüket a gyakornoki idő lejártát követően munkaviszony keretében foglalkoztatják tovább. A nagyvállalkozásoknál a munkavállalók utánpótlásának biztosítása érdekében a módszerek széles skáláját alkalmazzák, jellemzőek az ösztöndíjprogramok, a duális képzésbe való bekapcsolódás és a munkáltatói márka tudatos építése is. Az interjúalanyok kiemelték, hogy a duális képzésben részt vevő hallgatók 80-90%-át a tanulmányok befejezését követően is tovább foglalkoztatják.

A kutatási eredményeinkből következően *célszerű lenne a kis- és középvállalkozásoknak is felülvizsgálniuk, bővíteniük a munkaerő biztosítása érdekében alkalmazott módszereiket, s szükség szerint optimalizálni és formalizálni azokat.* Vélhetően ezt jelenleg az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos szakmai ismeretek hiánya, valamint a vállalkozások kevésbé megújuló szervezeti kultúrája gátolja.

MUNKAERŐ-MEGTARTÁS A HAZAI GYAKORLATBAN

A munkaerőhiány, s az ebből fakadó jelentős konkurencia következtében a meglévő munkaerő-állomány megtartása is új kihívást jelent a szervezeteknek. Annak érdekében, hogy a vállalkozások minél hosszabb időn keresztül tudják foglalkoztatni a jó dolgozóikat, különböző ösztönzőket és juttatásokat alkalmaznak. A munkaerő megtartása érdekében bevezetett intézkedéseket és azok eredményességének a dolgozók általi megítélését összesítve mutatjuk be (2. táblázat).

2. táblázat. A munkaerő megtartása érdekében alkalmazott módszerek aránya és dolgozók általi megítélése

A munkaerő megtartása érdekében alkalmazott módszerek megnevezése	A módszert alkalmazó vállalkozások aránya (%)	Az alkalmazott módszerek dolgozók általi megítélése (1-től 7-ig terjedő skálán adott átlagminősítés)
Céges egészségbiztosítás	19	4,50
Céges életbiztosítás	0,4	4,35
Céges nyugdíjbiztosítási program	0,4	4,48
Prémiumrendszer	52	5,39
Cégautó-juttatás	44	4,03
A vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése	43	5,35
Rugalmas munkaidő	61	5,00
Távmunka	17	3,41
Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet (pl. bölcsőde, napközi)	0,4	3,41
Extra szabadnapok	24	4,84
Munkavégzési körülmények javítása	74	5,27
Karrierlehetőségek biztosítása	41	4,89
Díjak, elismerések	39	4,93
Képzések és továbbképzések	67	4,77
Külföldi kiküldetés lehetősége	30	3,72
A munkaköri feladatok változatosabbá tétele	35	4,78
A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések	69	5,40

Saját vizsgálatok, 2019

A vizsgált vállalkozások – hasonlóan a MKIK GVI kutatási jelentésének eredményeihez – leginkább a munkavégzési körülmények javításával (74%), a munkahelyi légkör javításával (69%), képzések és továbbképzések finanszírozásával (67%), rugalmas munkaidő bevezetésével (61%), valamint az anyagi jellegű ösztönzőkkel (52%) igyekeznek javítani dolgozóik elégedettségén. Öröndetes, hogy a dolgozók is magas átlagminősítéseket adtak ezeknek a munkaerő megtartásában betöltött szerepére. A válaszadók ugyanis a munkahelyi légkör javítását célzó

intézkedéseket ítélték a legeredményesebbnek (5,40), s ahhoz közeli átlagértéket kapott a prémiumrendszer (5,39), valamint a vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése (5,35). Az utóbbi két eszköz megítélése azt jelzi, hogy *a magyarországi bérszínvonal és a megélhetési költségek viszonya miatt a dolgozók meghatározó többségénél a pénz még mindig igen erőteljes ösztönző elem.*

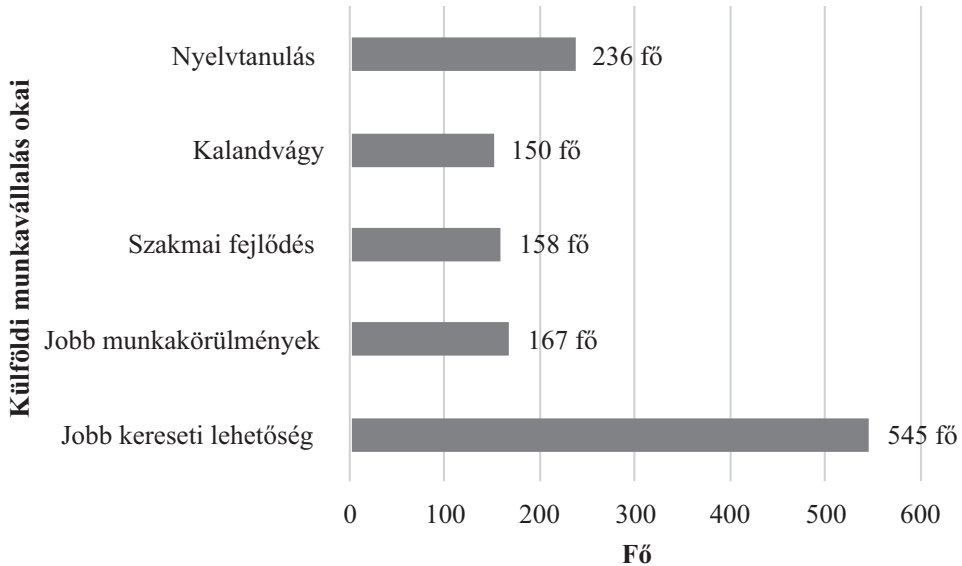
Érdeemes kiemelni a díjak, elismerések (4,93), extra szabadnapok (4,84) és a változatosabb munkaköri feladatok (4,78) viszonylag magas átlagminősítését, s azt összevetni az ezeket alkalmazó vállalkozások arányával, mivel kedveltségük ellenére az átlagnál kevesebb munkahelyen élnek e lehetőségekkel. Díjakat, elismeréseket döntően a nagyvállalkozásoknál alkalmaznak (67%), míg a középvállalkozásoknak csupán harmadánál (31%), a kisvállalkozásoknak pedig körülbelül negyedénél (26%) jellemző. Az extra szabadnapok tekintetében fordított az arány: a kisvállalkozások közel felénél (43%), a középvállalkozások közül egynél (6%) és két nagyvállalkozásnál (13%) vezették be. Változatosabb munkaköri feladatokat pedig leginkább nagyvállalkozásoknál (47%) és középvállalkozásoknál (44%) találtunk, s csupán öt kisvállalkozás interjúalánya (22%) számolt be arról, hogy odafigyelnek az ilyesmire. A díjakhoz, elismerésekhez jelképes pénzjutalom (opcionálisan) ugyan járhat, és az extra szabadnapok esetében is számolni kell munkaidő-kieséssel, de ezek egyike sem igényel túl nagy anyagi ráfordítást a szervezetek részéről. A munkaköri feladatok változatosabbá tétele pedig a munkakörök felülvizsgálatát követően munkakör-bővítéssel vagy -gazdagítással megoldható, így a vállalkozásoknak célszerű megvizsgálni e munkaerő-megtartást segítő eszközök bevezetésének lehetőségét, indokoltságát.

Az interjúalanyok elmondása alapján – bár szükség lenne újabb munkaerő-megtartást segítő eszközökre – többnyire eredményesek az általuk bevezetett intézkedések, azonban többen, különösen a kisvállalkozásoknál kiemelték, hogy a dolgozók kilépésének az egyik legjelentősebb oka a külföldi munkavállalás révén elérhető magasabb jövedelem.

KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÁS ÉS DOLGOZÓI ELKÖTELEZETTSÉG

Az általunk megkérdezett munkavállalók 16%-a (278 fő) korábban már dolgozott külföldön, s több mint harmadát (35%) foglalkoztatja a külföldi munkavállalás gondolata, amelyre leginkább (90%) a jobb kereseti lehetőség motiválja őket (*1. ábra*).

Eredményeink szerint az átlag alatti fizetéssel rendelkezők a jobb kereseti lehetőség és a jobb munkakörülmények miatt hagynák el az országot, a nyelvtanulás és a kalandvágy leginkább a fiatalabb (1980 után született) korosztályt motiválja, a szakmai fejlődés lehetősége végett pedig főként a vezetők és a felsőfokú végzettségű szakemberek vállalnának a határon túl munkát.

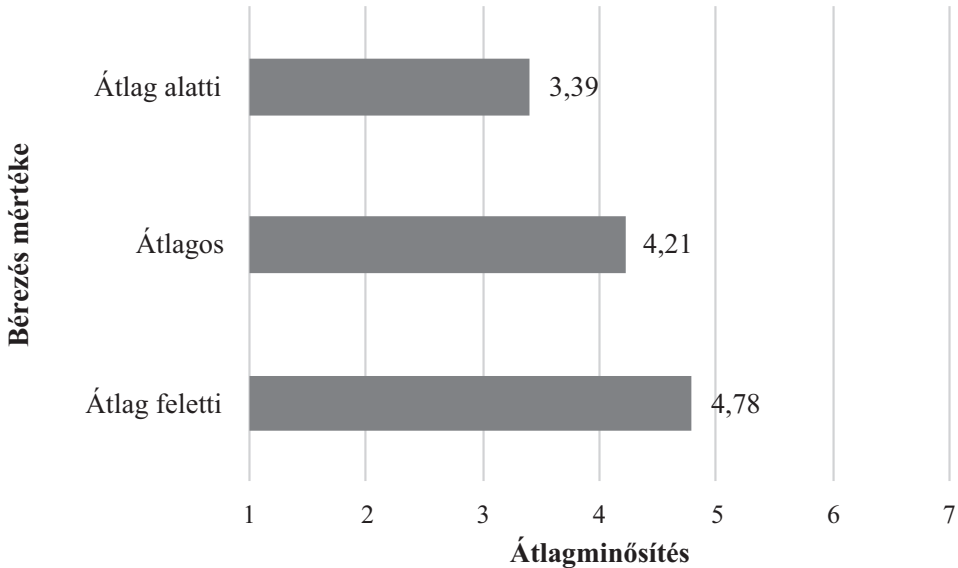


1. ábra. A külföldi munkavállalás okai az említések gyakorisága szerint

Vizsgálataink tanulságai alapján az *1996-ban vagy utána született megkérdezettek közel kétharmadánál, az 1980 és 1995 között született válaszadóknak pedig majdnem felénél mutatkozik hajlandóság a külföldi munkavégzésre*. Nagyobb arányban vállalnának a határon túl munkát azok, akik korábban már dolgoztak külföldön és azok, akik nem teljes munkaidőben, hanem részmunkaidős vagy megbízási jogviszony keretében vannak foglalkoztatva. Kevésbé merül fel a külföldi munkavállalás gondolata a hosszabb ideje a jelenlegi munkahelyükön dolgozók körében, valamint azokban, akik megfelelőnek tartják a munkájukért cserébe kapott kompenzáció mértékét.

A hazai foglalkoztató szervezetek tehát a továbbiakban is joggal tarthatnak attól, hogy dolgozóik egy része külföldön vállal munkát. Ezen munkabérek emelése, nyelvtanfolyamok finanszírozásával és szakmai kihívást jelentő munkaköri feladatokkal tudnak enyhíteni. Emellett felülvizsgálható lenne, hogy a részmunkaidőben és megbízási jogviszony keretében foglalkoztatottak munkaviszonya módosítható lenne-e teljes munkaidős foglalkoztatásra. Ugyancsak körültekintően kellene menedzselni az új munkavállalók munkahelyi beillesztését annak érdekében, hogy elősegítsék, megalapozzák a munkahely iránti kötődésük, szervezeti elkötelezettségük kialakulását.

Az átlag alatti munkabérek emelése a munkahely iránti elkötelezettségre vonatkozó vizsgálati eredményeink szerint is indokolt lehet. A bérezésük mértékét az általunk megkérdezett dolgozók – a hasonló munkahelyekhez viszonyítva – majdnem háromnegyede (73,2%) átlagosnak, csaknem tizede (9,4%) átlag felet-



2. ábra. Dolgozói elkötelezettség a munkavállalók bérezésének mértéke szerint

tínek, míg közel ötödük (17,4%) átlag alattinak tartja. A 2. ábra a dolgozók munkahely iránti elkötelezettségét mutatja be bérezésük mértéke szerinti bontásban.

A magasabb fizetés erősíti a munkavállalók szervezet iránti elkötelezettségét, míg az átlag alatti bér az egyik lényeges motivációja lehet a munkahely megváltoztatásának. Figyelemre méltó ezért, hogy a megkérdezettek közel egyötöde minősítette a munkájáért cserébe kapott kompenzáció mértékét a máshol elérhetőnél alacsonyabbnak. A vizsgált szervezetek esetében gyakori, hogy az utolsó pillanatig kívárnak a béremeléssel – különösen igaz ez a kis- és középvállalkozási (KKV) szektor vállalkozásaira. Az átlag alatti bérek szinten tartása a jelenlegi munkaerőhiányos környezetben kifejezetten veszélyes lehet, ugyanis a dolgozók munkaerőpiaci pozíciójának erősödése a szervezetek közötti munkaerő-vándorlásban is tetten érhető.

ÖSSZEZÉS

Hazánkban az üres álláshelyek száma folyamatosan növekszik, a munkaerőhiányos környezet pedig új kihívások elé állítja a vállalkozások menedzsmentjét és befolyásolja a dolgozói magatartást is. A szervezeti és munkavállalói reakciók, attitűdök vizsgálata során feltárt eredményeink tükrében az alábbi javaslatokat fogalmaztuk meg:

- Célszerű lenne – elsősorban kis- és középvállalkozásoknak – felülvizsgálni a munkaerő biztosítása érdekében alkalmazott módszereiket. Szükséges lehet bizonyos eszközök módosítása és formalizálása, emellett érdemes megfontolni új módszerek bevezetését is.
- A munkaerőhiányos környezetben kiemelten fontos érdek a jól dolgozók megtartása, indokolatlan ezért, hogy a vállalkozások jelentős része azokkal az ösztönző lehetőségekkel sem él, amelyek különösebb anyagi erőfeszítést sem igényelnek. Előnyös lenne ezért felülvizsgálni a szervezeteknek a munkaerő-megtartás érdekében alkalmazott módszereiket, és az anyagi lehetőségeikkel összhangban bővíteni annak eszközeit.
- Nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az új belépő munkavállalók – különösen a pályakezdő fiatalok – munkahelyi szocializációjának elősegítésére (például orientációs programok kidolgozása).

A vonatkozó statisztikai adatok, a demográfiai és a gazdasági mutatók azt jelzik, hogy a hazai munkaerőpiacon a közeljövőben is számolni kell a munkaerőhiányból adódó kihívásokkal. Fontos ezért, hogy ne csak a nagyvállalati szektor rendelkezzen a munkaerő biztosításához és megtartásához szükséges eszköztárral, a KKV szektor is készüljön fel a megváltozott munkapiaci helyzet nehézségeinek kezelésére.

IRODALOM

- EUROSTAT (2019): *Job Vacancy Statistics*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_statistics
- Fazekas K. – Köllő J. (szerk.) (2017): *Munkaerőpiaci tükrök, 2016. Közélpép: Munkaerőhiány*. Budapest: MTA-KRTK-KTI
- Krajcsák Z. – Kozák A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. *Marketing és Menedzsment*, 52, 2, 37–46.
- KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2019): *Üres álláshelyek száma és aránya*. http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html
- MKIK GVI – Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2017): *A munkaerőhiányra adott vállalati reakciók*. https://gvi.hu/files/researches/525/mhi-any_2017_elemzes_171006.pdf
- MKIK GVI – Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2018): *A munkaerőhiány vállalati percepciója*. https://gvi.hu/files/researches/536/munkaerohiany_2018_elemzes_180214.pdf
- Országgyűlés Hivatala (2016): *Munkaerőhiány. Infojegyzet 2016/72*. https://www.parlament.hu/documents/10181/595001/Infojegyzet_2016_72_munkaerohiany.pdf/c3b3b2f9-8c41-4de4-81ab-23d2232cf996