

Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat 2020/1. szám (No. 38)

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR, GELENCSÉR MARTIN**

**MUNKAERŐ- MEGTARTÁSI STRATÉGIÁK ÉS  
KIHÍVÁSOK ÉLELMISZERFELDOLGOZÓIPARI PÉLDÁN  
KERESZTÜL**

*EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES AND CHALLENGES  
THROUGH MANUFACTURE OF FOOD PRODUCTS EXAMPLE*

**ABSTARCT**

Based on the peculiarities of today's labor market, we can see quite a lot of research papers about labor shortage, labor force fluctuaction and employee retention. Most of these papers are based on the aspects of the employer. This research focuses on analyzing and evaluating the most commonly used labor retention techniques used by companies. The publishers were trying to find out which factors were the most important in earning and employee's loyalty, to strenghten a company's employee retention. Based on the research, we can identify having a steady job as one of the most important factors, and that (material) benefits are not as important, as they used to be. To lower fluctuation and to strenghten labor retention, an important first step is to create an adequate workplace atmosphere, in which the main role falls to the leadership, and to affiliative coworkers. The fact that different measures will have different results can also be determined. There is a difference between the preferences of different labor groups, which makes the assessment of every worker's individual need a company's necessity, in hope of effective labor retainment.

**1. Bevezetés**

A világ fejlett országaihoz hasonlóan Magyarországon is meghatározóvá vált a munkaerőhiány, a munkaadók munkaerő keresletének növekedésével minden eddiginél jobban felértékelődött a munkavállalók megtartására irányuló komplex HR funkciók fejlesztése. Napjaink munkaerő- piaci helyzete rendkívüli kihívás elé állítja a vállalatokat, amely a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő toborzásában, megszerzésében és megtartásában is megmutatkozik.

A betöltetlen pozíciók számának növekedése miatt egyre nagyobb a munkakörök kínálata a munkaerő- piacon, amely azt eredményezi, hogy a munkáltatók versenyeznek a munkaerőért. A munkakörök tulajdonképpen egyfajta „áruvá” váltak napjainkban, amiből a pályázók a nagy kínálat miatt válogatni tudnak, a munkáltatóknak pedig gyakorlatilag „el kell adniuk” a betöltetlen pozícióikat. A nagymértékű fluktuáció a legtöbb gazdasági szereplő mindennapos problémájává vált. A fluktuáció nem csak munkaerőhiányt jelent, hanem

tudásvesztéssel is jár, a munkaerő pótlása pedig rendkívül költséges és időigényes folyamat, amely kreatív megoldási módot kíván a munkaadók részéről.

A munkaerő- piac gyökeres változásokon ment keresztül az elmúlt évtizedekben, amely megfigyelhető többek között a munkaerőt érintő adóstratégiában is, mivel 2010 után hazánkban a munkát terhelő adók arányának csökkenése és a forgalmi típusú adók súlyának növekedése következett be (Varga, 2017). A változó környezeti tényezőkre való gyors és rugalmas reagálás kihívást jelent a vállalatok számára. A munkaerő- piac változásainak és az átalakult munkavállalói igényeknek a lekövetése napjainkban a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzésének feltételévé, és a munkaerő- megtartás pedig a menedzsment egyik kulcskérdésévé vált. A vállalatok a versenyképességük megtartása céljából kénytelenek minden eszközt bevetni a legjobb szakemberek megtartása érdekében, ezért a munkaerő- megtartás a kulcs emberek esetében kiemelten fontos funkciót tölt be.

Jelen kutatás fókuszában a munkaerő- megtartás legfontosabb komponenseinek felmérése áll. A vizsgálat tárgya a vállalatirányítás által gyakorlatban alkalmazott munkaerő- megtartási eszközök és intézkedések hatékonyságának értékelése a munkavállalói vélemények alapján.

## **2. A munkaerő- megtartás felértékelődése**

A humántőke biztosítása alapvetően meghatározza a vállalatok sikerességét, ezért napjainkban a HR stratégiai szerepe minden eddiginél jobban felértékelődött és a humán menedzsment az üzleti élet kulcsterületévé vált. (Kovács, 2018; Tóth – Nagy, 2016) Az emberi erőforrás- menedzsment célja, hogy elégedett, megbízható és megfelelően képzett szakembereket biztosítson a munkáltatók számára. A cél érdekében azonban nem elegendő a munkaerő megszerzése, a munkaerő- megtartásra is kiemelt figyelmet kell fordítani. A megtartás- menedzsment ezért a vállaltirányítás meghatározó kérdésévé vált napjainkban. (Bertalan- Boldizsár, 2017; Kőműves – Borbély, 2014)

A megtartás- menedzsment egy olyan intézkedéssorozat, amelyet a dolgozói állomány megtartása érdekében dolgoztak ki. (Krajcsák- Kozák, 2018). A munkaerő- megtartás egy komplex, több HR funkciót egyesítő terület. A funkció összefügg az ösztönzéssel, a karrier- és a kompetencia menedzsmenttel, a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témakörével, valamint a munkáltatói márkával (Csutorás, 2016). A versenyképesség fenntartása érdekében fontos, hogy ezek a munkaerő- megtartást célzó intézkedések mind gyökeresen beépüljenek a szervezeti kultúrába. A jövőben azok a vállalatok, akik a vonzó munkáltatói márká kialakítására, a szervezet megtartó képességének erősítésére, az eltérő generációk hatékony alkalmazására, a tehetséges munkavállalók megszerzésére és megtartására törekednek, jelentős piaci előnyre tesznek majd szert (Dajnoki- Héder, 2017).

A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok miatt megváltozott piaci környezet a munkavállalók elvárásait is átalakította. Kállay és Imreh (2004) megállapította, hogy a munkavállalók motiválása rendkívül sokrétű és bonyolult feladat, mivel a munkavállalói igények folyamatosan változnak a gazdasági, társadalmi és politikai környezet hatására. A HR szakembereknek ezért folyamatosan nyomon kell követniük a megváltozott munkavállalói igényeket. A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók szerint az emberi szükségletek gyakran annyira irracionálisak, vagy annyira sokfélék és helyzetfüggők, hogy gyakorlatilag lehetetlen eleget tenni nekik. A személyzeti menedzsment fő funkciója ezért egy életszerű ösztönzési rendszer kiépítése, amely az emberi erőforrások hatékonyabb kihasználását teszi lehetővé. (Herzberg, 2003)

A munkavállalói igények kielégítése nehéz feladat, hiszen minden alkalmazott más és más eszközökkel motiválható, amely nem csak egyéni szinten, de az egyes munkavállalói csoportok között is megfigyelhető. A különböző korosztályú, iskolai végzettségű, és különböző szférában dolgozó munkavállalók esetében más munkaerő- megtartási stratégiák lehetnek eredményesek. Nyilvánvalóan egy vállalat a munkaerő- megtartási stratégiája nem lehet egyénre szabott, de kulcsfontosságú a munkavállalói igények felmérése, hiszen csak arra alapozva építhető fel hatékony munkaerő- megtartási stratégia és ösztönzési rendszer. Az eltérő munkavállalói csoportok igényeinek megfelelő menedzselése növeli az általános dolgozói elégedettséget, hosszú távon pedig hozzájárul a munkavállalók lojalitásának megnyeréséhez.

A munkáltatói márka szerepe egyre inkább felértékelődik a munkaerő- megtartás szempontjából. Kajos és Bálint (2014) szerint a vonzó és hiteles munkáltatói márka alapvető hatást gyakorol a szervezet megítélésére, így nemcsak a tehetséges munkavállalók vonzásában, hanem a meglévő munkavállalók megtartásában is fontos szerepet játszik. A munkáltatói márka egy komplex fogalom, amely magába foglalja többek között a vállalat hírnevét, a termékek és a szolgáltatás minőségét, a munkáltató gazdasági helyzetét, a munkavállalói juttatásokat, a szervezeti kultúrát és a vállalat társadalmi felelősségvállalását. Ezek a tényezők hatást gyakorolnak a munkavállalók elkötelezettségére, ezért szervezeti oldalról a munkáltatói márka tudatos és szervezett alkalmazása nélkülözhetetlen stratégiai eszközzé vált. (Figurska– Matuska, 2013) Egy vállalat HR brand-jét leginkább a dolgozók elégedettsége és lojalitása határozza meg. Az elégedett és lojális dolgozók pozitívan kommunikálnak a munkahelyükről, amely javítja a munkáltatóról alkotott képet. Egy elkötelezett és elégedett dolgozó ajánlása bármelyik gondosan megszerkesztett álláshirdetésnél hitelesebb.

A munkaerő- megtartás ugyancsak kiemelt területei a beillesztési program, a teljesítmény-, az ösztönzés-, a tudás-, és a karriermenedzsment, a vezetői stílus és a pozitív munkahelyi légkör. Ha ezek a HR funkciók nem működnek megfelelően, akkor nem számíthatunk a munkavállalók hosszú távú lojalítására sem. A munkaerő- megtartás tehát egy kulcsfontosságú terület, amely komplex látásmódot

igényel a menedzsment részéről. (Dajnoki és Héder, 2017; Berke és Kőműves, 2016)

### 3. Anyag és módszer

Számos kutatás foglalkozik a munkaerő- megtartás témájával, a többség azonban a fluktuáció kezelése érdekében tett vállalati intézkedések vizsgálatára helyezi a hangsúlyt. Kutatásunk során ezzel ellentétben a munkavállalók szemszögéből vettük górcső alá a munkaerő- megtartás érdekében tett vállalati intézkedéseket és azok eredményességét. Célkitűzésünk volt, hogy felmérjük azokat a legfontosabb eszközöket, melyek a vállalatok fluktuációjának csökkentésén, illetve a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növelésén keresztül a munkáltatók és a munkavállalók helyzetének javulását eredményezik.

Primer kutatásunk során kérdőíves felmérést végeztünk Magyarországon egyik meghatározó, 700 munkavállalót foglalkoztató élelmiszeripari vállalatánál. Az adatfelvétel 2019 májusában történt és összesen 142 munkavállaló vett részt a felmérésben. A kérdőív zárt kérdésekből állt, melyet online felületen tettük közzé a vállalat HR vezetőjének közreműködésével. A kérdőív első felében általános, munkával kapcsolatos kérdéseket tettünk fel a válaszadók munkakörével, pozíciójával, a munkaviszony időtartamával, és a munkavégzés módjával kapcsolatban. A munkával kapcsolatos általános kérdések során a válaszadók 1-től 5-ig terjedő Likert- skálán értékelték, hogy mennyire gyakori munkahelyükön a többletmunka, a túlterheltség és a stressz, a családi konfliktus a munka miatt, a pozitív vezetői visszajelzés, a képzési programokon való részvétel, vagy az irracionálisan magas elvárás. Kérdőívünkben továbbá olyan kérdésekre is kerestük a választ, hogy a munkavállalók mennyire tartják fontosnak az összetartó csapatot, mennyire elégedettek a munkakörülményekkel és a munkahelyi légkörrel, saját meglátásuk szerint képesek-e hatékonyan együttműködni kollégáikkal és felettesükkel, valamint igazságosnak tartják-e a feladatok elosztását. Annak érdekében, hogy minél részletesebben megismerjük a dolgozói véleményeket, a munkahelyi légkör és munkaeszközök, a vezetési stílus, a munkáltató megítélése, a stabilitás és fejlődés, valamint a juttatások kategóriáján belül harminc eszközt soroltunk fel, melyek munkaerő- megtartásban betöltött funkcióját a munkavállalók ötfokozatú Likert- skálán értékelték. Ezen túlmenően felmértük a munkahelyváltás legfőbb okait is.

Az adatok értékelése során elsősorban leíró statisztikai eszközt alkalmaztunk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében kereszttábla elemzést végeztünk SPSS statisztikai program segítségével. A változók közötti összefüggések statisztikai szignifikanciájának mérésére Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próbát végeztünk, ezen kívül a kereszttáblás elemzés során megvizsgáltuk a Cramér-féle V együtthatót is. A statisztikai próbák eredményeit p

$<0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. Az 1-től 5-ig terjedő Likert skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztunk. A varianciaelemzés előfeltétele a szórás homogenitás, amelynek statisztikai vizsgálatát Levene-teszt segítségével végeztük el. Az ANOVA vizsgálat következő lépésében az átlagos eltérés által okozott varianciát vizsgáltuk szignifikanciateszt ( $p < 0,05$ ) segítségével.

#### 4. Vizsgálati eredmények

A felmérésben résztvevő munkavállalók demográfiai összetételét az *1. táblázat* mutatja be. A mintában szereplő munkavállalók számottevő többsége nő, szellemi munkakörben és beosztotként dolgozik. A válaszadók kétharmada felsőfokú végzettséggel, harmada pedig érettségivel rendelkezik, a szakmunkásképzőt vagy szakiskolát végzettek aránya elenyésző. A megkérdezettek közel 50 százaléka 24 és 39 év közötti, de a 40-53 évesek is magas arányban képviseltetik magukat a mintában. A fiatal, 23 év alatti és az idősebb, 54 és 65 év közötti válaszadók azonos arányban vettek részt a felmérésünkben. A megkérdezettek többsége megyeszékhelyen él, akiket legnagyobb arányban, a városban és községekben élők követnek, de a fővárosban élő válaszadók aránya is meghaladja a 20 százalékot. A válaszadók 40 százaléka átlagosnak ítéli meg lakóhelye gazdasági- és elhelyezkedési lehetőségeit, és egyaránt 20 százalék azoknak az aránya, akik valamivel átlag felettinek, illetve valamivel átlag alattinak ítélik meg lakóhelyüket ebből a szempontból. Közel azonos arány figyelhető meg azon válaszadók esetében is, akik jelentősen átlag alattinak vagy jelentősen átlag felettinek ítélik meg lakhelyük gazdasági- és elhelyezkedési lehetőségeit. A kérdőívet kitöltők fele válaszolta, hogy jövedelme elég arra, hogy megéljen és félre is tud tenni. Azok a válaszadók, akik nagyon jól megélnek és megtakarításra is van lehetőségük, valamint azok, akik éppen, hogy megélnek a jövedelmükből, de félretenni már nem tudnak, a mintának megközelítőleg azonos hányadát teszik ki.

A *2. táblázat* szemlélteti a válaszadók megoszlását a munkaviszony időtartama alapján. A megkérdezettek kétharmada több, mint egy éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén, közülük az 1 és 3 év közötti, valamint a 10 évnél hosszabb munkaviszonnal rendelkezők képviseltetik magukat a legnagyobb arányban. A 3 és 6 hónap közötti, illetve a kevesebb, mint 3 hónapos munkaviszonnal rendelkezők vettek részt legkisebb arányban a felmérésben.

2. táblázat: A válaszadók megoszlása a munkaviszony időtartama alapján, %  
(n=142)

Table 2: Distribution of responders based on length of employment contract, %  
(n=142)

Munkaviszony időtartama	Megoszlás
1 és 3 év között	24,6
Több, mint 10 éve	23,2
Több, mint 5 éve	17,6
3 és 5 év között	13,4
6 és 12 hónap között	8,5
Kevesebb, mint 3 hónapja	7,7
3 és 6 hónap között	4,9

Forrás: szerzők adatgyűjtése

Az 1. ábra adatai alapján megállapítható, hogy a túlterheltség, a stressz és a többletmunka viszonylag gyakran tapasztalható a vizsgált vállalatnál, ugyanis az erre vonatkozó kérdéseknél az ötfokozatú Likert-skálán 3 feletti átlagértéket kaptunk. A képzési lehetőségeken való részvétel, illetve a pozitív vezetői visszajelzés ennél alacsonyabb, 2,47, valamint 2,63-as értéket ért el, tehát a válaszadók nem vesznek részt gyakran továbbképzésen és ritkán kapnak felettesüktől dicséretet. Mindezt némiképp ellensúlyozza, hogy a válaszadók a többsége nem érzi azt, hogy a munkahelyén túlzottan magasak lennének az elvárások, illetve dolgozók ritkán tapasztalnak családi konfliktus a munka miatt.

1. ábra: Egyes faktorok előfordulása munkahelyi környezetben (n=142)

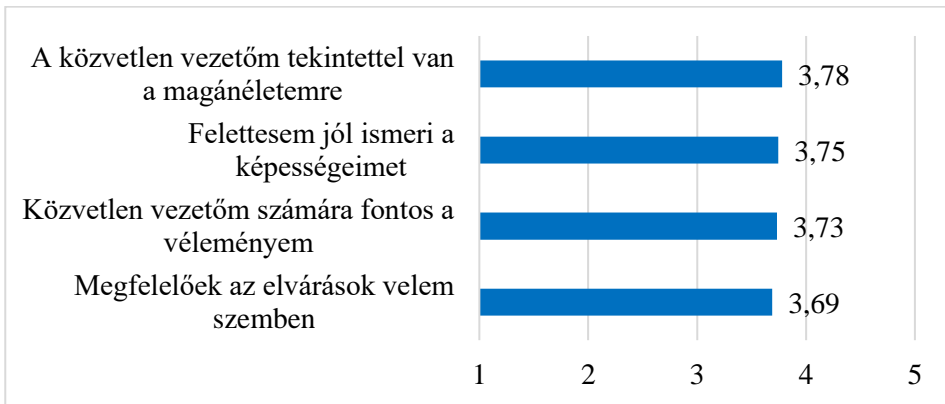
Diagram 1: Occurrence of different factors in the workplace (environment)  
(n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

A válaszadók 30 százaléka munkahelyi feladatait csoportosan, több munkatárssal együttműködve látja el. Többségük jó kapcsolatot ápol kollégáival, szeret csapatban dolgozni, képes hatékonyan együttműködni a munkatársaival, valamint fontos számukra, hogy összetartó munkahelyi közösségben dolgozzanak, amit az is alátámaszt, hogy az ötfokozatú Likert- skálán ezek a tényezők 3,9 feletti értéket értek el. Szintén pozitív, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók csaknem 90 százaléka havi rendszerességnél ritkábban, vagy mindössze havonta 1- 2 alkalommal kerül konfliktusba munkatársaival vagy felettesével. Megállapítható, hogy a válaszadók számottevő többsége szerint fontosabb a jó kapcsolat fenntartása a kollégákkal, mint a felettesel. A munkavállalók közvetlen felettesel való kapcsolatát a 2. ábra szemlélteti. Az eredmények alapján az a pozitív következtetés vonható le, hogy a válaszadók szerint a közvetlen felettesük jól ismeri képességeiket, megfelelő szintű elvárásokat támaszt velük szemben, ad a véleményükre és a magánéletükre is tekintettel van.

2. ábra: Kapcsolat a közvetlen felettesel (n=142)  
 Diagram 2: Relation with immediate superior (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

A 3. ábra mutatja be a munkavégzés egyes feltételeit. Megállapítható, hogy a felmérésben résztvevő munkavállalók érdekesnek és változatosnak találják mindennapi feladataikat, az elvégzendő feladatuk és hatáskörük egyértelműen meghatározott számukra, valamint többnyire elégedettek a betöltött pozíciójukkal és a munkakörükkel. A válaszadók többsége elégedett a munkahelyi légkörrel, viszont a vizsgált vállalatnál felmerül az igény csapatépítő programokra is. Pozitív, hogy a megkérdezettek többsége szerint megfelelőek a munkakörülmények és a munkaeszközök, viszont a válaszadók a munkahelyi vezetőjüktől viszonylag ritkán

kapnak visszajelzést a munkájukkal kapcsolatban, valamint a feladatok elosztását kevésbé tartják igazságosnak.

Kutatásunk során feltérképeztük azokat a tényezőket, amelyek a legmeghatározóbb szerepet játsszák a munkahelyváltással kapcsolatos elhatározás szempontjából. A felmérés eredményei alapján a válaszadók 41 százaléka döntően a jobb fizetés és a kedvezőbb juttatások miatt váltana munkahelyet, de második legnagyobb arányban (20 százalék) a kedvezőbb munkakört és munkakörülményeket jelölték meg a munkahelyváltás legfőbb okaként. Következésképp tehát az anyagiak mellett a munkakörülmények fontossága is megkérdőjelezhetetlen a munkaerő- megtartás szempontjából.

A munkavállalók preferenciáinak mélyebb megismerése érdekében kérdőívünkben felsoroltunk harminc munkaerő- megtartással kapcsolatos tényezőt, melyeket a munkavállalók értékelték a munkaerő- megtartásban betöltött funkciójuk alapján. Az elemzés során a megadott tényezőket a munkahelyi légkör és munkaeszközök, a vezetési stílus, a munkáltató megítélése, a stabilitás és fejlődés, valamint a juttatások kategóriájába soroltuk. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkahelyi légkör szempontjából a munkavállalók számára még a csapatnál és a munkatársi kapcsolatoknál is fontosabb a megfelelő bánásmód és a megbecsülés. Ezek a tényezők tudatos odafigyelést követelnek meg a vállalatvezetők részéről, mivel annak ellenére, hogy nem igényelnek jelentős anyagi ráfordítást, nélkülözhetetlenek az alkalmazottak lojalitásának megnyerése szempontjából. A vezetési stílussal kapcsolatos eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a következetes és ösztönző vezetői stílus, valamint az emberközpontú vezető személye a legfontosabbak a munkavállalói lojalitás szempontjából, melyek mellet véleménynyilvánítási lehetőség szerepe is meghatározó. Ezek a tényezők a rendszeres vezetői visszajelzésnél és a dicséretnél is fontosabbak az alkalmazottak számára. A munkáltató megítélése kapcsán a hitelesség, a sikeresség és a gazdasági stabilitás tölti be a legfontosabb funkciót, megelőzve a vállalat hírnevét és társadalmi felelősségvállalását. A munkavállalók számára alapvető fontosságú, hogy olyan munkahelyen dolgozzanak, amely konzisztens és kiszámítható, ezért a munkahely stabilitásának kulcsszerepe van a munkaerő- megtartásban. A szakmai fejlődés biztosítása szintén fontos munkaerő- megtartási eszköz, a karriermenedzsment program azonban ehhez képest alacsonyabb értéket ért el. Az eredmények azt tükrözik, hogy az alkalmazottak számára elsődleges, hogy méltányos és igazságos javadalmazásban részesüljenek, mivel juttatások kategórián belül ez a tényező érte el a legmagasabb átlagértéket. A méltányos és igazságos javadalmazás fontosabb a munkavállalók számára, mint a kiemelt, piaci átlagnál magasabb alaphér, a választható béren kívüli juttatás és a teljesítmény alapú bónuszrendszer. Megállapítható, hogy az ajándék vagy készpénz alapú törzsgárda rendszer, valamint a lakhatási támogatás gyakorlatilag nem jelent megtartó erőt a munkavállalók számára, célszerű ezért az erre elkülönített forrásokat más juttatási formákra átcsoportosítani.



Ezt követően a kategóriákba sorolt tényezők értékeit átlagoltuk és ragsort állítottunk fel az egyes kategóriák között, amit a 4. ábra szemléltet. Az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a munkaerő- megtartás és a lojalitás szempontjából a légkör és a munkaeszközök, valamint a vezetői stílus játssza a legfontosabb szerepet, amit a munkaadó megítélése, valamint a stabilitás és a fejlődés követ. Meglepő volt számunkra, hogy a juttatások érték el legalacsonyabb értéket. Ez alapján az a következtetés vonható le, hogy anyagi jellegű ráfordításokkal nem nyerhető meg a munkaerő lojalitása, 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, az építő munkahelyi légkör és a megfelelő vezetői stílus is alapvető fontossággal bírnak.

Az eredmények és a háttérváltozók között több esetben is statisztikailag igazolható összefüggést fedeztünk fel. Az 5. ábra mutatja be az eredmények és a válaszadók életkora között korrelációt. Az adatok alapján megállapítható, hogy a mintában szereplő 23 év alatti munkavállalók megtartása szempontjából az extra szabadság ( $p=0,001$ ), az előrelépési lehetőség ( $p=0,000$ ) és a lakhatási támogatás ( $p=0,008$ ) fontosabb szerepet tölt be, mint az idősebb korosztályú dolgozók esetében. A hónap dolgozója vagy kulcsember program a 40-53 év közötti foglalkoztatottak számára a legfontosabb, de az ő esetükben sem tekinthető hatékony munkaerő- megtartási eszköznek ( $p=0,041$ ).

A válaszadók iskolai végzettsége közötti összefüggéseket az 6. ábra szemlélteti. A felmérésben résztvevők iskolai végzettsége és a munkaerő- megtartási eszközökkel kapcsolatban azt a konklúzió vonható le, hogy az alacsonyabb - szakmunkásképző, vagy szakiskolai - végzettséggel rendelkező munkavállalók számára a választható béren kívüli juttatások ( $p=0,024$ ), a képzéseken való részvétel ( $p=0,019$ ), illetve a kulcsember vagy hónap dolgozója program ( $p=0,046$ ) motiválóbb, mint a magasabban képzett munkavállalók számára.

Kutatásunk során elemeztük a munkaviszony időtartama közötti összefüggéseket is, amit a 7. ábra mutat be. A legrövidebb - kevesebb, mint 3 hónapos - munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók számára a leglényegesebb a véleménynyilvánítási lehetőség ( $p=0,032$ ), az előrelépés, ( $p=0,001$ ) és a lakhatási támogatás ( $p=0,004$ ). Emellett megállapítható, hogy a több, mint 5 éves munkaviszonnyal rendelkező alkalmazottak számára is alapvető fontosságú a véleménynyilvánítás lehetősége ( $p=0,032$ ). Vélhetően ez a pozíció megszilárdítására való törekvéssel magyarázható, amely a karrier kezdeti fázisában és munkában eltöltött hosszabb idő esetén fontos a munkavállalók számára. A több, mint 10 éves munkaviszonnyal rendelkező munkavállalók számára az előrelépési lehetőség már nem jelent számottevő megtartóerőt.

Kutatásunk során a válaszadók lakóhelye alapján is felfedeztünk szignifikáns összefüggéseket. Az adatok elemzése során az a következtetés vonható le, hogy a munkaerő- megtartást célzó intézkedések közül a községekben élők számára a legfontosabb a megbecsülés ( $p=0,023$ ), a kulcsember vagy a hónap dolgozója

elismerés ( $p=0,046$ ), a törzsgárda rendszer ( $p=0,000$ ) és a cafeteria ( $p=0,006$ ). A kisebb településeken élő munkavállalók számára tehát alapvető a megbecsülés és az elismerés, melyek nem igényelnek számottevő anyagi ráfordítást, azonban elengedhetetlenek a munkavállalók lojalitásának megnyeréséhez.

A válaszadók nemével kapcsolatban is megfigyelhetők szignifikáns statisztikai összefüggések. Megállapítható, hogy a női munkavállalók számára fontosabbak a munkatársi kapcsolatok ( $p=0,027$ ), a vezetés emberközpontúsága ( $p=0,001$ ), a megfelelő bánásmód ( $p=0,006$ ), a munkavállalók megbecsülése ( $p=0,005$ ), az elismerés és a dicséret ( $p=0,000$ ), a munkahely stabilitása ( $p=0,004$ ), valamint a munkáltató hitelessége ( $p=0,000$ ).

## 5. Összegzés

Napjainkban egyre több szervezet küzd a fluktuációval és a szakképzett munkaerő-hiányának problémájával. A megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása rendkívüli kihívás elé állítja a vállalatokat, a munkaerő-megtartás ezért a menedzsment egyik legmeghatározóbb területévé vált. A témával kapcsolatos kutatások többsége a munkáltatói oldalról közelíti meg a kérdést, lényegesnek tartottuk ezért a munkavállalók szemszögéből is felmérni a szervezetek által alkalmazott munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességét. Vizsgálatunk során összesen 142 munkavállalót értük el kérdőíves megkérdezés módszerével Magyarország egyik meghatározó élelmiszeripari vállalatánál.

Az eredmények alapján egyértelművé vált, hogy pusztán anyagi ráfordítással nem csökkenthető a fluktuáció. A munkaviszony fenntartása szempontjából a munkavállalók számára a megbecsülés, az építő munkahelyi légkör és a megfelelő vezetői stílus fontosabb, mint a fizetés. A különböző munkavállalói csoportoknál életkor, iskolai végzettség, lakóhely, a munkaviszony időtartama, valamint nem szerint diverzifikált munkavállalói igények fedezhetők fel. A fiatal munkavállalók számára a munkahelyválasztás szempontjából alapvető a rugalmasság. A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében az extra szabadság, a függetlenedés és az önálló élet megkezdése miatt pedig a karrierlehetőség és a lakhatási támogatás biztosítása fontos számukra. Képzések szervezésekor érdemes fókuszálni az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező alkalmazottakra, mivel megállapítható, hogy ők is nyitottak a fejlődési lehetőségekre. Az alacsonyabb szintű képzettséggel rendelkező és a községekben élő munkavállalók számára a megbecsülés a legfontosabb. Esetükben hatásosabb eszköz a hónap dolgozója elismerés és a törzsgárda program, a választható béren kívüli juttatás és a karrierlehetőség. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkaerő-megtartási mutatók javíthatók, ha már a munkaviszony kezdetekor lehetővé tesszük az újonnan belépett munkavállalók számára a véleménynyilvánítást és egyértelműen meghatározzuk számukra az karrierlehetőségeket.

Mivel a munkaerő- megtartás érdekében tett intézkedések akkor működnek hatékonyan, ha illeszkednek a munkavállalói igényekhez, ezért a vállalati munkaerő- megtartási stratégia kiépítését megelőzően indokolt a munkavállalói igények felmérése, célszerű továbbá az egyes munkavállalói csoportok esetén diverzifikált munkaerő- megtartási intézkedések bevezetése. A vállalati munkaerő- megtartási stratégia kialakítása egy komplex folyamat, amely összetett látásmódot igényel a vállalatvezetők részéről. Ugyanazzal az intézkedéssel nem fokozható minden munkavállaló lojalitása, hiszen minden ember igénye más. Alapvető összefüggések felfedezése azonban kulcsfontosságú a vállalatvezetők részéről, hiszen ezt követően lehet tudatos munkaerő- megtartási stratégiát, intézkedéseket kialakítani és működtetni.

*A kutatást az EFOP-3.6.1-16-2016-00007. Intelligens Szakosodási Program a Kaposvári Egyetemen című pályázat támogatta.*

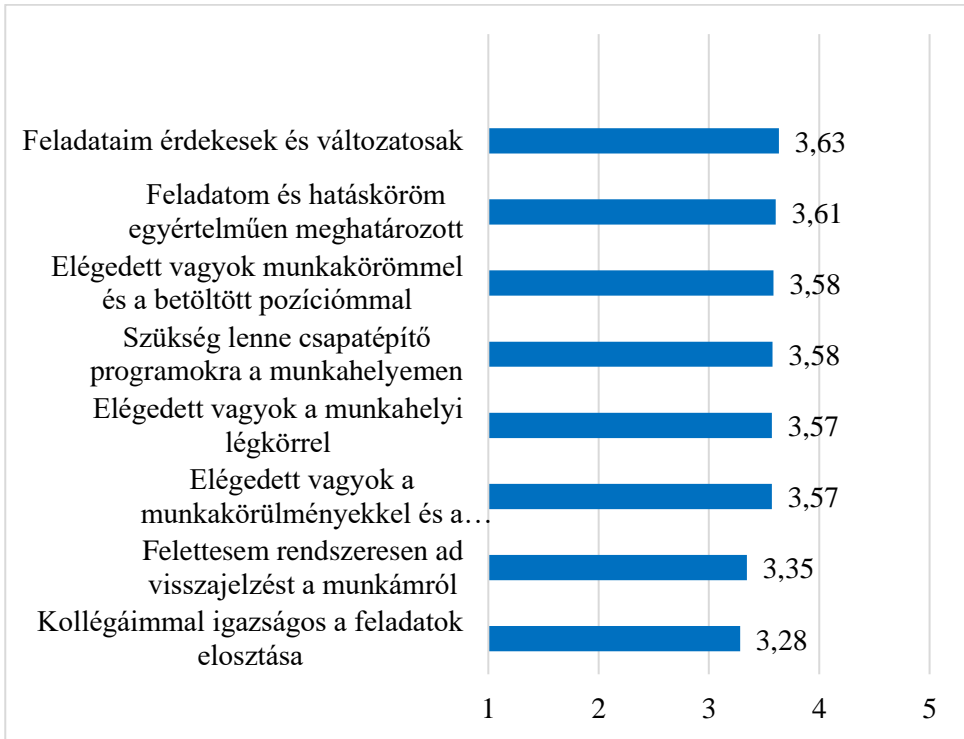
## MELLÉKLET

1. táblázat: A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=142)  
*Table 1: Demographic data of the research, % (n=142)*

Megnevezés	Megoszlás (%)
<b>Nem</b>	
Nő	62,0
Férfi	38,0
<b>Munkakör típusa</b>	
Szellemi	90,1
Fizikai	9,9
<b>Pozíció</b>	
Beosztott	70,4
Középvezető	21,1
Csoportvezető	4,2
Felsővezető	4,2
<b>Életkor</b>	
24-39 év	47,2
40- 53 év	37,3
23 év alatt	7,7
54- 65 év	7,7
<b>Iskolai végzettség</b>	
Felsőfokú végzettség	64,1
Érettségi	34,5
Szakmunkásképző, szakiskola	1,4

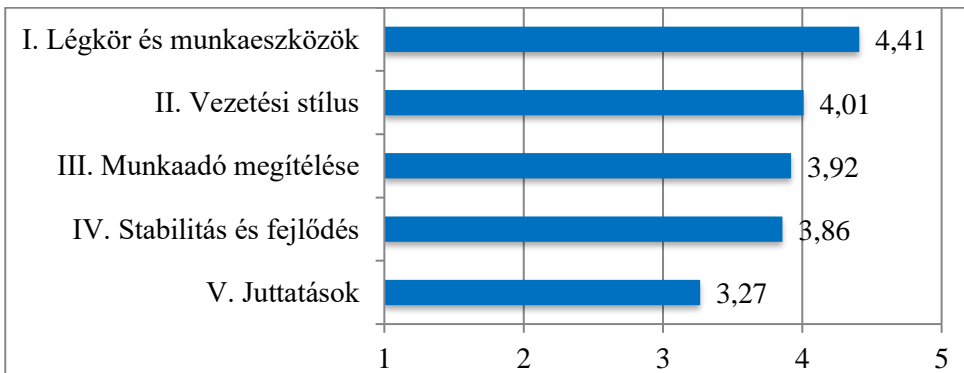
Forrás: szerzők adatgyűjtése

3. ábra: Munkavégzés egyes feltételeinek értékelése (n=142)  
Diagram 3: Ratings of some working conditions (n=142)



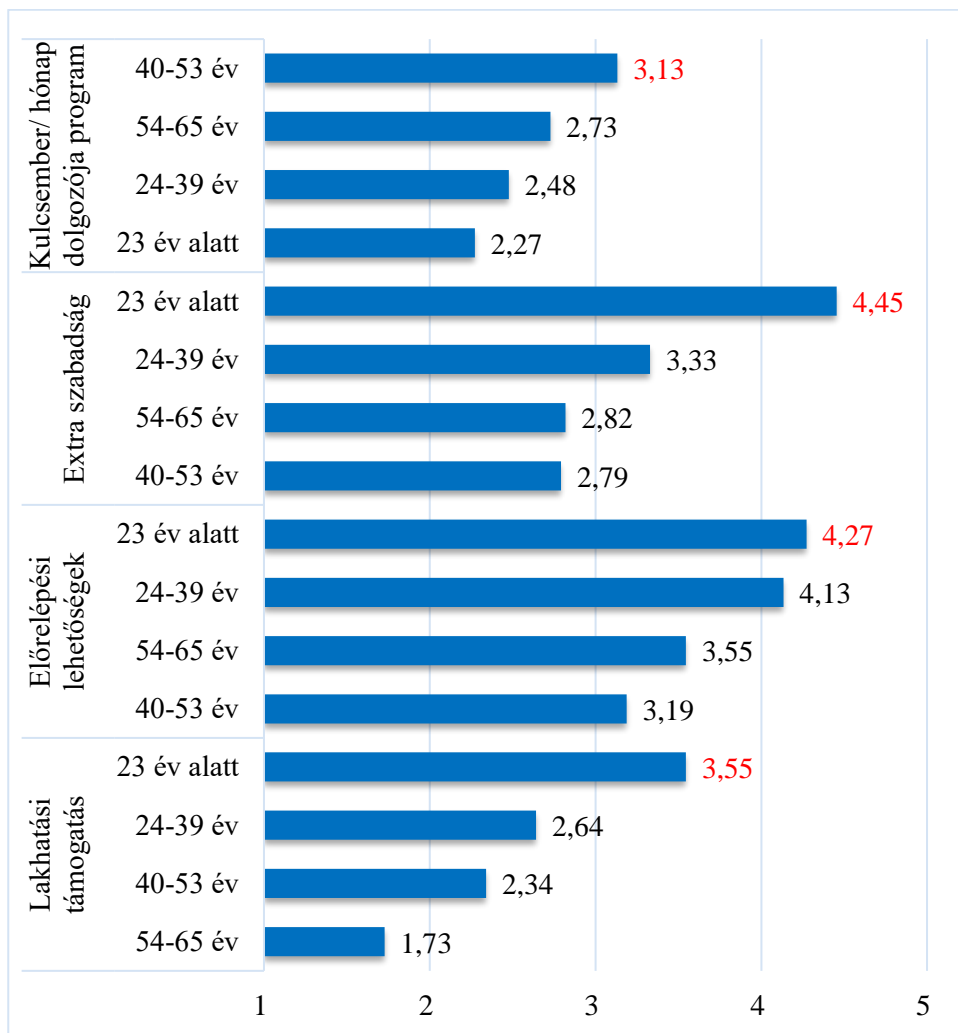
Forrás: szerzők adatgyűjtése

4. ábra: A munkaerő- megtartási tényezők rangsora (n=142)  
Diagram 4: Hierarchy of employee retaining factors (n=142)



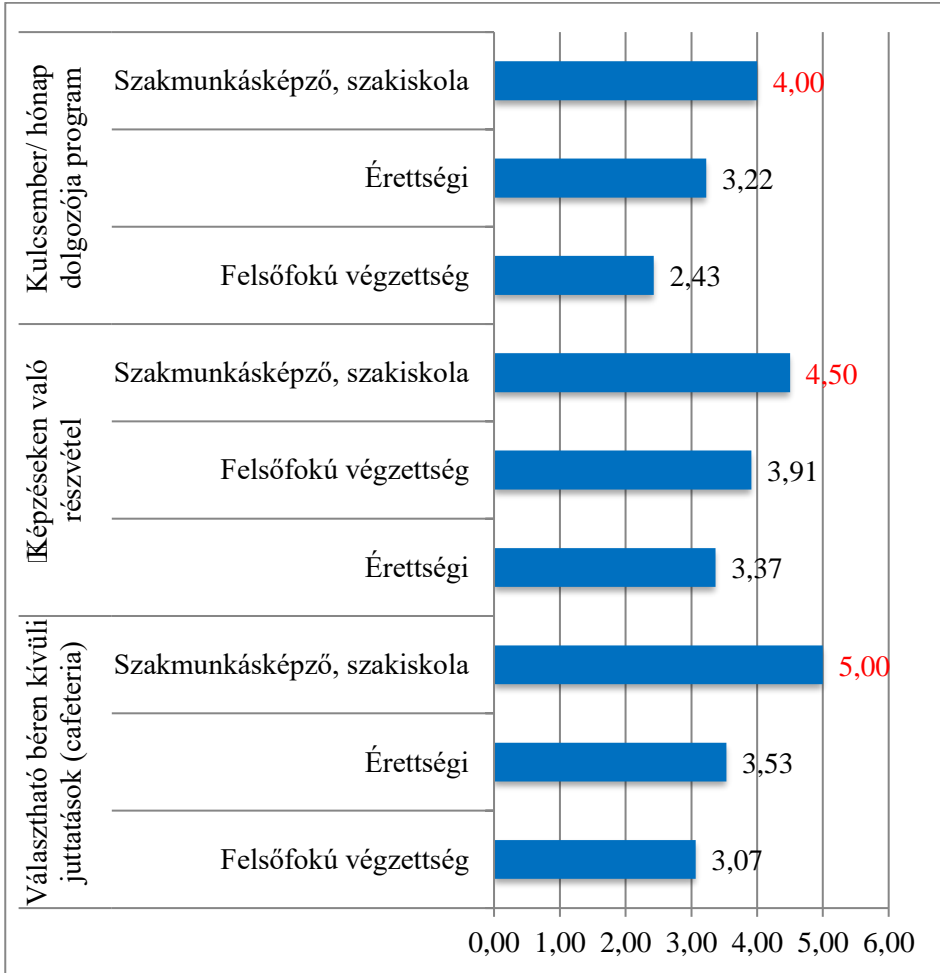
Forrás: szerzők adatgyűjtése

5. ábra: Életkorral kapcsolatos összefüggések (n=142)  
 Diagram 5: Age related correlations (n=142)



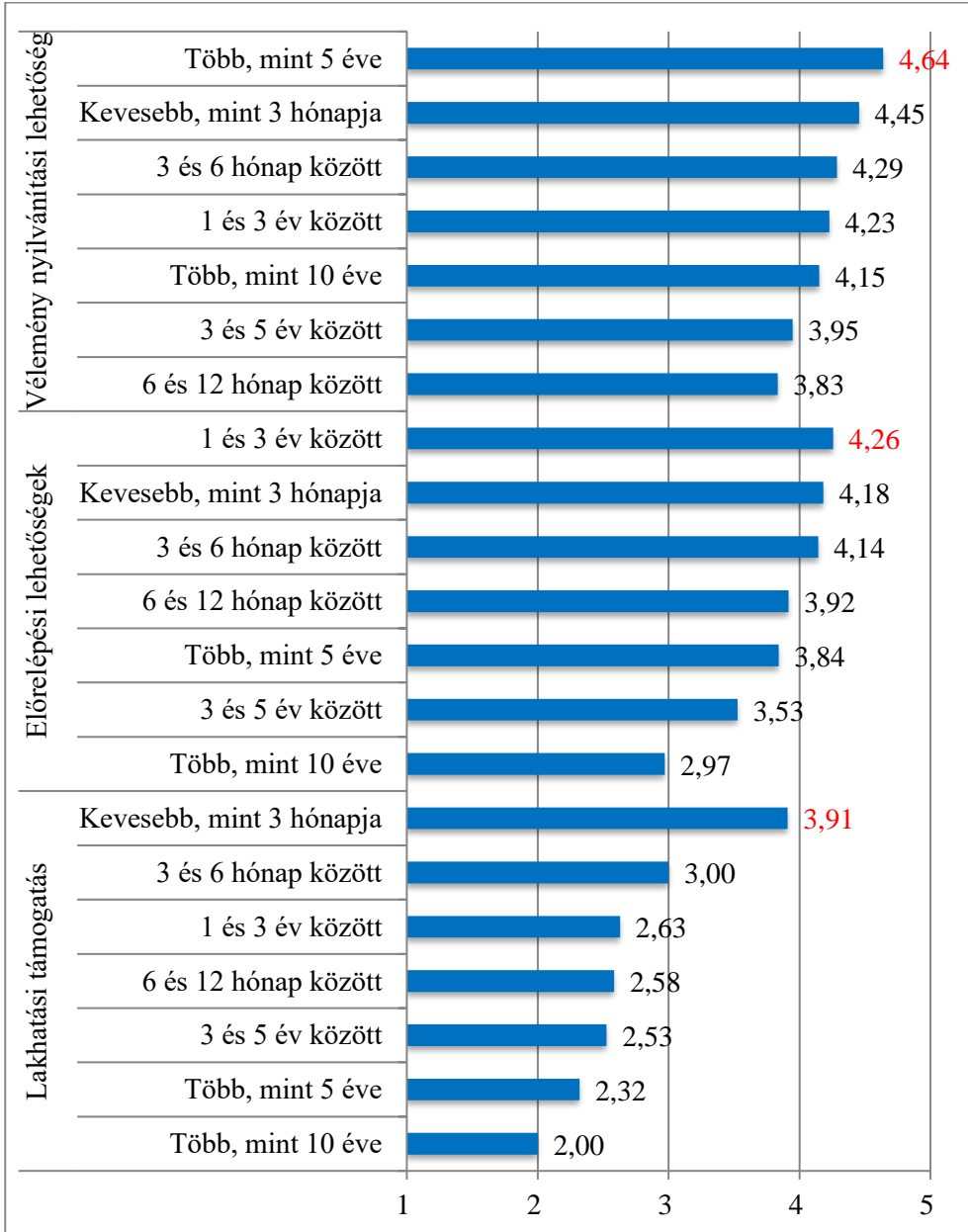
Forrás: szerzők adatgyűjtése

6. ábra: Iskolai végzettséggel kapcsolatos összefüggések (n=142)  
 Diagram 6: Education related correlations (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

7. ábra: A munkaviszony időtartamával kapcsolatos összefüggések (n=142)  
 Diagram 7: Correlations based on length of employment contract (n=142)



Forrás: szerzők adatgyűjtése

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Berke Sz., Kőműves Zs (2016): Satisfaction, motivation and personality types by sales leaders in SME sector: a pilot study, In: Andrea, Csata; Bíborka, Eszter Bíró; Gergely, Fejér-Király; Ottilia, György; János, Kassay; Benedek, Nagy; Levente-József, Tánczos (szerk.) Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe, Editura Risoprint pp. 1-16.
- Bertalan P., Boldizsár B. (2018): Globális trendek és a HR. Humán Innovációs Szemle. 2017-2018/1-2. szám
- Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Pro Publico Bono- Magyar Közigazgatás. 2016/1. szám
- 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. Figurska, I. – Matuska, E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. In Human Resource Management & Ergonomics, Vol. 7, No. 2.
- Herzberg, F. (2003): Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? Harvard Businessmanager. 2003/6. szám
- Kajos A., Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása - A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. Vezetéstudomány. 2014/4. szám
- Kállay L., Imreh Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás - fejlesztés gazdaságtana. Aula Kiadó, Budapest.
- Kovács K., (2018): Az employer branding helyzete Magyarországon. Humán Innovációs Szemle. 2017-2018/1-2. szám
- Kozák A., Dajnoki K. (2019): Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, Szeged. 2019/2. szám
- Kőműves Zs., Borbély Cs. (2014): Dolgozói motiváció a 21. században In: Csata, Andrea; Fejér- Király, Gergely; György, Ottilia; Kassay, János; Nagy, Benedek; Tánczos, Levente-József (szerk.) 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin: Global Challenges, Local Answers Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania, (pp. 436-449. 14 p.)
- Krajcsák Z., Kozák A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. Marketing & Menedzsment.2018/2. szám
- Nyíró Zs., Tóth J. (2017): A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.
- Tóth K. - Nagy M. Z. (2016): Egy mezőgazdasági vállalkozás mindennapi kihívásokra adott válaszai. KÖZTES- EURÓPA Társadalomtudományi folyóirat: A VIKEK közleményei 2016/1-2.szám (pp. 303-312., 10 p.)
- Varga József (2017): Az adóteher-csökkentés és a gazdaság kifehérítésének pályája Magyarországon 2010 után [Reducing the Tax Burden and Whitening the Economy in Hungary after 2010]. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY 62:(1) pp. 7-20.
- Varga József (2017a): A magyarországi adószervezet átalakításának aktuális kérdései. In: Bozsik Sándor (szerk.) Pénzügy-számvitel-statisztika füzetek II.: 2016. 107 p. Konferencia helye, ideje: Miskolc-Egyetemváros, Magyarország, 2016.12.01 (Miskolci Egyetem



Gazdaságtudományi Kar) Miskolc-Egyetemváros: Miskolci Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 81-87. (Pénzügy-számvitel-statisztika füzetek; 2.) (ISBN:978-615-80543-2-4)

**SZERZŐK:**

**SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR** egyetemi docens/associate professor  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdaságtudományi Kar, Kaposvár  
szabo-szentgroti.gabor@szie.hu

**GELENCSÉR MARTIN** PhD hallgató/PhD student  
Szent István Egyetem Kaposvári Campus Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola, Kaposvár  
gelencser.martin@phd.uni-szie.hu