

MEGTARTÁS-MENEDZSMENT SAJÁTOSSÁGAI HAZAI KUTATÁSI TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN

CHARACTERISTICS OF RETENTION MANAGEMENT IN THE LIGHT OF DOMESTIC RESEARCH EXPERIENCE

Szopos Edina-Cecília¹

¹ Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Kulcsszavak:

szervezetek,
munkaerőpiac
szakemberhiány
megtartás menedzsment
HR
elégedettség
motiváció

Keywords:

organisations
labour market
skills shortages
retention management
HR
satisfaction
motivation

Összefoglalás

Az elmúlt időszak változásai, mind a makro- mind a mikrokörnyezetben kihívást jelentenek a szervezetek számára a munkaerő toborzása és megtartása terén. A tanulmány célja, hogy feltárja és elemezze azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek hatással vannak a munkaerő-megtartására. További célja, hogy feltárja a hazai munkaerőpiac sajátosságait, valamint a vállalatok megtartás-menedzsment gyakorlatait. A tényezők feltárása és összegyűjtése érdekében egy szisztematikus irodalmi áttekintést végeztem a Google Scholar, az MTMT, a Web of Science és a Közzolgálati Online Lexikon adatbázisokban, olyan tanulmányokat vizsgálva, amelyek a 2020-2023. közötti időszakban jelentek meg. A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy kulcsfontosságú a munkaerő-megtartása szempontjából az, hogy előtérbe helyezték a dolgozók jólétének biztosítását. Fontos, hogy olyan építő, támogató munkahelyi környezetet teremtsenek a szervezetek, ahol a munkavállalók élményekkel teli munkavégzésre képesek, és érzik, hogy megbecsülik és megfelelően bánnak velük. Emellett rendszeres visszajelzéseket kapjanak munkájukról, elégedettek legyenek a munkahelyi légkörrel, és lehetőségük legyen csapatban dolgozni, szakmailag fejlődni, valamint előrelépési lehetőségekkel rendelkezzenek.

Abstract

Recent changes, both in the macro and micro environment, have challenged organisations in recruiting and retaining staff. The aim of this paper is to explore and analyse the key factors that affect staff retention. It also aims to explore the specificities of the domestic labour market and the retention management practices of companies. In order to identify and collect these factors, I conducted a systematic literature review in Google Scholar, MTMT, Web of Science and the Online Encyclopedia of Public Service databases, examining studies published between 2020. and 2023. Based on the research findings, I believe that prioritizing the well-being of employees is key

to workforce retention. It is important to create a constructive, supportive work environment where employees can enjoy their work and feel valued and well treated. They should also receive regular feedback on their work, feel satisfied with the working environment, and have the opportunity to work as part of a team, develop professionally and have opportunities for career progression.

1. Bevezetés

A munkaerő-megtartásának menedzselése már az 1980-as évek elejétől kiemelt figyelmet kapott mind a szervezetek, mind a kutatások területén. Ez az érdeklődés az idők során folyamatosan növekvő tendenciát mutatott. A munkaerő-megtartására irányuló stratégiák és az ezekkel kapcsolatos módszerek, kutatások, tevékenységek és megfigyelések az emberi erőforrás-menedzsment részét képezik [14]. A megtartás-menedzsmentnek vagy munkaerő-megtartási stratégiának nevezzük azokat a rendszereket, módszereket és gyakorlatokat, amelyeket egy vállalat alkalmaz a tehetséges munkaerő-megtartása és hosszú távú elkötelezettségének biztosítása érdekében [13]. Ennek a területnek az a célja, hogy csökkentse a munkaerő fluktuációt, növelje a dolgozók elégedettségét, motivációját és lojalitását, valamint elősegítse a szervezeten belüli tudásmegosztást és a teljesítmény növelését [5]. A megtartás-menedzsment különböző elemeket foglal magában, például a versenyképes juttatási csomagokat, fejlődési lehetőségeket, munkamagánélet egyensúlyt támogató kezdeményezéseket, valamint az alkalmazottak elismerését és megbecsülését szolgáló rendszereket. Az ilyen stratégiák hatékony végrehajtása kulcsfontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez és versenyképességéhez. A munkavállalók megtartása és a megtartás menedzsmentje kiemelt figyelmet kap a HR kutatásokban és gyakorlatban egyaránt [28].

A tanulmány célja, hogy a 2020-as évtől számított hazai irodalmi áttekintésekben ismertetett kvantitatív módszerrel végzett kutatások eredményeinek összegyűjtésével feltárja az egyes munkaerő-megtartási tényezőket és annak stratégiáit. További célja a különböző megtartási intervenciók hatásának elemzése a munkavállalók megtartására és elkötelezettségére. A szakirodalom feltárás során választ keresek arra, hogy a munkaerő-megtartását milyen tényezők befolyásolják és milyen módszerekkel, stratégiákkal tudnak ebben segítséget nyújtani?

A tanulmány fogalmi tisztázásokat követően a munkaerő-megtartás befolyásoló tényezőire fókuszál, majd részletezi az alkalmazott módszereket, stratégiákat, végezetül pedig összegzi az eredményeket.

2. Megtartás–menedzsment fogalma, jelentősége

A munkaerő-megtartása egy összetett fogalom, amely szorosan összefügg az egyéni és szervezeti jellemzőkkel. A munkaerő-megtartással kapcsolatosan számos tényező fontos, mint például a munkakörülmények, a munkáltató hírneve, a dolgozók biztonságérzete és fejlődési lehetőségei, a bérezés, az emberi kapcsolatok minősége, a munkahelyi vezetés gyakorlatai, a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció, a munkafolyamatok jellege és hatékonysága, a dolgozók kompetenciái, attitűdjei és elvárásai, valamint a lehetséges elhelyezkedési alternatívák [1].

Az alkalmazottak jóléte, kiváltképp a kimagaslóan jól teljesítő személyek, jelentősen meghatározzák a vállalat sikerességét, hírnevét, fejlődését és előrehaladását. Ennek is köszönhető, hogy napjainkban egyre nagyobb és jelentősebb figyelmet kap a HR munkakör. Elmondható, hogy napjainkban a humán menedzsment kulcsterületé vált az üzleti életben [19]. Az emberierőforrás-menedzsment legfőbb célja, hogy megfelelő, megbízható, megfelelően képzett és elégedett szakembereket alkalmazzon az adott cég és a vezetőség számára. Ahhoz, hogy a vállalat jól működő, eredményes és hírneves legyen, nem elég csak megtalálni, és alkalmazni a megfelelő személyeket, hanem azokat meg is kell tudni tartani. Ez az egyik legnehezebb az emberierőforrás-menedzsment számára. Ezért is a vállalat egyik, ha nem a legfontosabb feladatköre a humán-menedzsment munkakör [24].

A munkaerő-megtartás egy olyan összetettebb feladatkör, amely több HR funkciót is lefed, valamint igénybe vesz [31]. Ehhez kapcsolódóan ezeket a feladatköröket három fő környezeti kategóriába lehet sorolni.

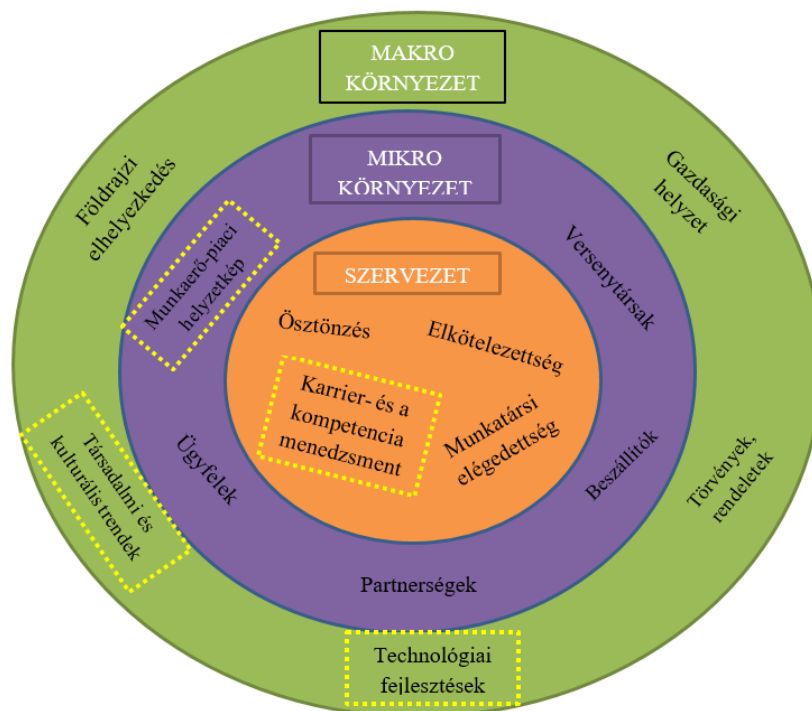
A megtartás-menedzsment makro-, mikro- és szervezeti környezete egyaránt befolyásolja annak hatékonyságát és sikeres végrehajtását [6]. Ezeket a környezeteket a következőkben részletezem:

Makrokörnyezet: Ez a szélesebb környezet, amely befolyásolja a vállalatot és a megtartás-menedzsment stratégiáját [32]. Ide tartoznak olyan tényezők, mint a gazdasági helyzet, a törvények, a technológiai fejlesztések, a társadalmi és kulturális trendek. Például, a gazdasági recesszió csökkentheti az ügyfelek vásárlóerejét, míg az új technológiák lehetőségeket teremthetnek az ügyfélkapcsolatok és kommunikáció terén [14].

Mikrokörnyezet: Ez a közvetlen környezet, amely közvetlen hatással van a vállalatra és a megtartás-menedzsment stratégiájára. Ide tartoznak a versenytársak, a beszállítók, a partnerségek, a munkaerő-piaci helyzetkép és az érdekeltek, valamint az ügyfelek maguk [4]. A versenytársak viselkedése és stratégiái, valamint az ügyfelek igényei és elvárásai nagymértékben befolyásolják az ügyfélmegtartást [18].

Szervezeti környezet: Ez a vállalat belső környezetére vonatkozik, és magában foglalja a létszámtervezést, a szervezeti struktúrát, a karrier ösztönzést és a belső folyamatokat. Fontos, hogy a vállalat belső környezete támogassa és ösztönözze az ügyfélközpontú gondolkodást és viselkedést [13]. A megtartás-menedzsment sikeréhez kulcsfontosságú, hogy a vállalat belső struktúrája és folyamatai támogassák az ügyfelekkel való hatékony kommunikációt és kapcsolattartást [10].

A stratégiai és üzleti tervezés modell szemlélteti, hogy ezek a környezetek összefonódnak és kölcsönhatásban vannak egymással (1. ábra). Mindegyik fontos szerepet játszik az ügyfélmegtartás sikeres végrehajtásában és fenntartásában. A vállalatoknak figyelemmel kell kísérniük ezeket a környezeteket, és rugalmasan kell alkalmazkodniuk az esetleges változásokhoz, hogy sikeresen kezeljék az ügyfélkapcsolatokat és javítsák az ügyfélhűséget [36].



1. ábra. Stratégiai és üzleti tervezés modell
(Forrás: [14] [15] alapján saját szerkesztés)

Kozák (2022) és Kőműves et al., (2022) kiemelték azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a munkaerő-megtartási stratégiákat, melyek közül az alábbi külső és belső elemeket részletezem a munkaerő megtartással összefüggésben: technológiai fejlesztések és társadalmi, kulturális trendek (makro környezet); munkaerő-piaci helyzetkép (mikrokörnyezet); karrier- és kompetenciamenedzsment (szervezet).

Makroszinten tekintve a megtartás-menedzsment fő feladata, hogy a jelenleg alkalmazott személyeket, a szervezetek hosszú távon is képesek legyenek megőrizni és megfelelő környezetet

[14], jólétet tudjanak biztosítani számukra, valamint a munkavállalók számára fontos a vállalaton belüli technológiai fejlesztések és a társadalmi, kulturális trendek [37].

A munkaerőpiacon megjelenő HR-es feladatok egyik mikroszintű kihívása a munkaerő-piaci helyzetkép [30]. Ezen belül is a szakemberhiány, mely megnehezíti az üres álláshelyek betöltését, illetve a munkaerő-megtartását [8]. A szervezetek életében egyre gyakoribb a gyakornoki állás bevezetése és alkalmazása, ezzel csökkenteni tudják a fluktuáció mértékét. A szakemberhiány után rögtön a generációs problémák várnak megoldásra [22]. Kurai és Suhajda (2015) kutatási eredményei is megerősítik ennek nehézségét [33]. Kutatások azt bizonyítják, hogy egy olyan alkalmazott megtartása, aki már tapasztalatokkal rendelkezik, jóval kevesebb befektetéssel jár, mint egy frissen alkalmazott személy betanítása és beilleszkedése [17].

Szervezeti szinten a megtartás-menedzsment több tényezővel is szoros összefüggésben van, mint pl. az ösztönzéssel, a karrier- és a kompetencia menedzsmenttel, a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témakörével [31]. Annak érdekében, hogy a versenyképesség megmaradjon, folyamatosan fókuszálnunk kell ezen funkciók létrejöttére és megtartására, valamint, hogy aktualizálva legyenek a mindennapi munkavégzések során [27]. A jövőben azok a vállalatok lesznek sikeresek és azoknál lehet látni látványosabb haladást, fejlődést, akik ezeket a tényezőket szem előtt tartják [5], illetve motiváltsággal megtartják a megfelelő készségekkel rendelkező alkalmazottakat [32].

Összességében az mondható el, hogy egyre több vállalat kezd elgondolkodni azon, hogyan kellene módosítaniuk a munkaerő-megtartásra és motivációra irányuló rendszereiket annak érdekében, hogy növeljék a munkavállalók elkötelezettségét. A munkaerő-megtartása során számos tényező befolyásolja az elkötelezettség kialakítását, és ennek érdekében szükség van tudatosan tervezett intézkedésekre és stratégiákra [6].

3. Módszertan

Moher és munkatársai (2009) által definiált szisztematikus irodalmi áttekintések olyan tudományos módszerekkel végzett szintézisek, melyek a szakirodalomból származó információkat új és megbízhatóbb eredményekké alakítják át [25]. Valamint egy meghatározott kérdés vagy témakör részletes vizsgálata, amely során rendszeres módszerek alkalmazásával azonosítják, kiválasztják, kritikusan értékelik és összegzik a releváns kutatásokat és elemzik azok adatait [26]. A módszertan kiemelkedő előnye a hagyományos irodalmi áttekintésekkel ellentétben az [7], hogy az irodalmak kiválasztása során kisebb mértékben befolyásolja a szerző szubjektivitása. Alkalmazása előtt már előre ismert a folyamat, amely szigorú előírásokat tartalmaz a keresés, szelektálás és feldolgozás tekintetében. Ezek a szabályok biztosítják az objektivitást és lehetővé teszik az eredmények reprodukálhatóságát [9].

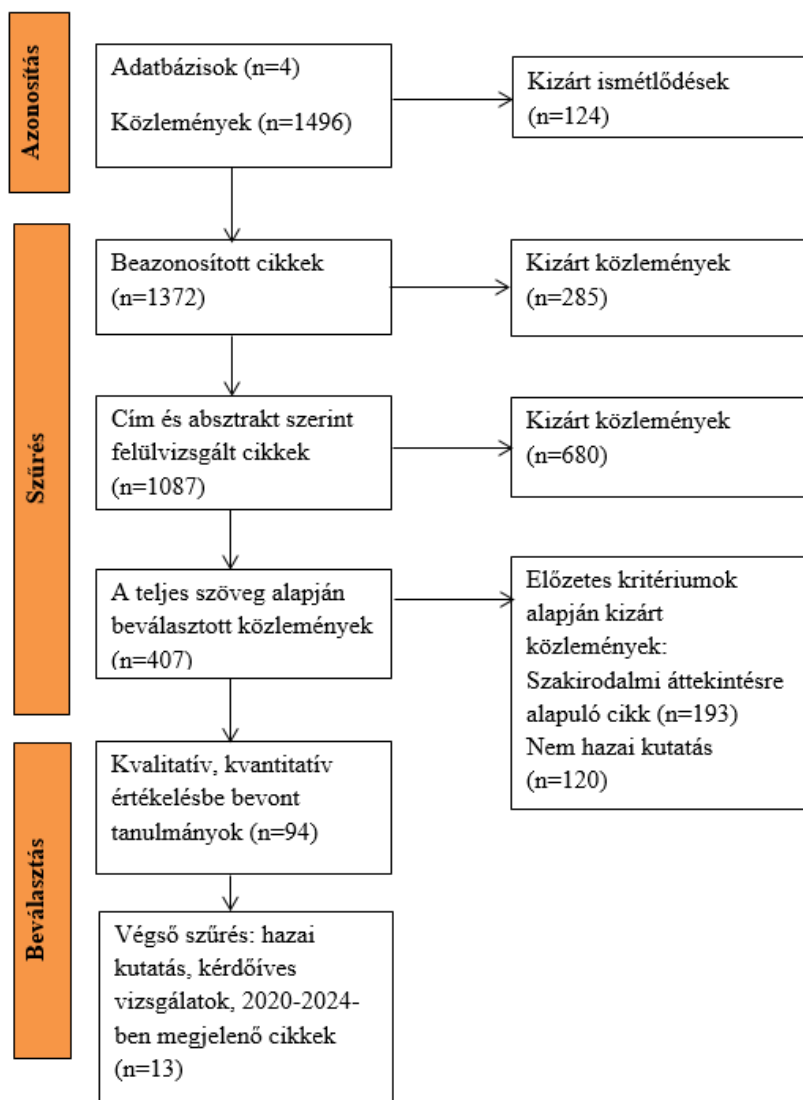
A tanulmány egy átfogó szisztematikus irodalmi áttekintést mutat be, amely a szakirodalomból származó kutatási eredményekre támaszkodva elemzést készített. Főként a munkaerő-megtartásának menedzsmentjére összpontosít. Ezt követően feltárom, hogy a szervezetek milyen lépéseket tettek és milyen feladatokat vállaltak annak érdekében, hogy megoldják ezt a problémát [6].

Ebben segítségemre voltak az áttekintő cikkek és a metaelemzések módszertanához kapcsolódó "PRISMA" (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) alapelvei [25].

Az irodalmi áttekintés kezdetekor a Google Scholar, az MTMT, a Web of Science és a Közzolgálati Online Lexikon adatbázisok használata során összesítettem az olyan kulcsfogalmakat, amelyek a legtöbbször előfordultak a tudományos cikkekben. A tanulmány első szakaszában az alábbi angol (és magyar megfelelőik) kulcsfogalmakat használtam: organisations, labour market, skills shortages, retention management, staff retention, HR, motivation (szervezetek, munkaerőpiac, szakemberhiány, megtartás menedzsment, munkaerő-megtartása, HR, motiváció).

Az aktuális kutatási eredmények felderítése érdekében kezdetekkor az elmúlt 10 évben publikált angol és magyar nyelvű forrásokra szűkítettem le a keresést. Majd a végső szűrésnél az időintervallumot lecsökkentettem 3 évre. Az online adatbázisokban végzett keresés összesen 1496 találatot hozott (2. ábra) a korábban említett kifejezésre. A kizáró szempontok összegyűjtésekor figyelembe vettem az ismétlődő cikkeket, azokat a tanulmányokat, amelyek nem a megtartás-menedzsment hatásait vagy azokat befolyásoló tényezőket vizsgálják, a folyamatban levő

kutatásokat, az oktatási oldalról megközelítő tanulmányokat, valamint a 2013. előtt vagy 2023. után publikált elemzéseket. A címek, absztraktok és kulcsszavak átvizsgálása során azonosítottam 124 olyan cikket, amelyek ismétlődnek, valamint 285 olyan publikációt, amelyek nem illeszkednek a témakörbe. Az ismétlődő cikkek azért fordultak többször elő, mivel a kutatási adatokat négy különböző adatbázisból gyűjtöttem össze. Az áttekintés során kiválasztott cikkek kiválasztása: Miután kiszűrtem és eltávolítottam a kizáró kritériumok alapján nem megfelelő publikációkat, összesen 407 cikk maradt, amelyeket részletesen vizsgáltam meg. A kvalitatív és kvantitatív értékelésben részt vevő publikációk kiválasztása: Az összes vizsgált cikk közül 94 cikket választottam ki, viszont ezt a 94 cikket egy újabb szűréssel 13 kvantitatív kutatásra csökkentettem, amelyek szolgáltak alapul a minőségi értékelésemnek. A végső szűrést három fő szempont szerint végeztem, mégpedig, hogy az adott kutatások hazai és kérdőíves kutatások legyenek, illetve az elmúlt 3 évben legyenek publikálva.



2. ábra. A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamatábrája
(Forrás: [2] alapján saját szerkesztés)

A cikkek kutatásainak az elemzése folyamán a következőkben felsorolt tényezők szerint végeztem: 1. az adott kutatási kérdés relevanciája és alkalmassága, 2. az alkalmazott primer kutatások elméleti alapjainak megalapozottsága és konzisztenciája, 3. a tanulmányokban alkalmazott modellek és módszerek alkalmasak-e a munkaerő-megtartás elemzésére és értékelésére.

4. Eredmények

A tanulmányban összesen 94 hazai kvalitatív és kvantitatív vizsgálatot tekintettem át. Az elemzés során azonban a főbb adatokat és az eredmények alapját 13 kulcsfontosságú kvantitatív kutatás szolgáltatta. Az 1. táblázat tartalmazza ezeknek a tanulmányoknak a szerzőit és címeit a kutatásnak megfelelő fontossági sorrend szerint. Azért ez a 13 kutatás került a tanulmány elemzésébe, mivel a 94 cikk egy további szűrésen esett át. Az utolsó szűrés három alapelven alapult: a kutatásnak hazai származásúnak kellett lennie, kérdőíves módszert kell alkalmaznia, és a publikációk időbeli kerete 2020-tól napjainkig terjedt.

1. táblázat. A tanulmány alapját képező folyóiratok (N=13)

	Referencia	Közlemény címe	Kutatási módszer	Elemsszám
1.	Gelencsér et. al., (2020)[6]	A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása.	Kérdőív	336 fő
2.	Kőműves et. al. (2022) [15]	Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a déldunántúli régió kis- és középvállalkozásaira	Kérdőív	108 fő
3.	Borsos (2023)[4]	Munkaerő-toborzás és megtartás generációs megközelítésben	Kérdőív	215 fő
4.	Koltai & Bördös (2024)[12]	A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete	Kérdőív	8000 fő
5.	Poór et al., (2023) [29]	Szakemberhiány, munkaerőmegtartás és robotizáció	Kérdőív	144 szervezet
6.	Szabó-Szentgróti & Gelencsér (2020) [32]	Munkaerő- megtartási stratégiák és kihívások élelmiszer feldolgozóipari példán keresztül	Kérdőív	142 fő
7.	Kőműves et. al. (2023)[16]	Munkaerő megtartás Csehországi és Magyarországi jellemzői szervezeti válaszok tükrében	Kérdőív	334 fő
8.	Kőműves et. al., (2023) [17]	A munkaerő-hiány és a megtartás vizsgálata a covid-19, valamint az orosz-ukrán háború Árnycában	Kérdőív	464 szervezet vagy szervezeti egység
9.	Virág (2023) [36]	A bér szerepe a megtartásban	Kérdőív	-
10.	Poór et al., (2020)[28]	A szervezeti jellemzők hatása a munkaerőhiány kialakulását előidéző okokra egy hazai empirikus kutatás tükrében	Kérdőív	277 szervezet
11.	MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2022) [24]	A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében.	Kérdőív	350 fő
12.	Majó et al., (2021) [22]	Az emberierőforrás-menedzselés információs és tervezési támogatása	Kérdőív	124 fő
13.	Krivai (2023) [21]	A tehetségmenedzsmet fő szereplői és azok dinamikája	Kérdőív	-

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázat részletes információkat nyújt a kiválasztott kutatásokról, amelyek alapvető szerepet játszottak az elemzés során. A táblázat első oszlopában található a tanulmányok szerzői, akik az adott kutatásokat vezették vagy jelentős mértékben hozzájárultak azok elkészítéséhez. Ezek a szerzők gyakran elismert szakértők a munkahelyi jólét, dolgozói elégedettség és munkaerő-megtartás területén, és kutatásaik megbízható forrásként szolgálnak az elemzés számára. A második oszlopban található a tanulmányok címei, amelyek röviden összefoglalják a kutatások fókuszát és célkitűzéseit. A címek alapján gyors áttekintést nyerhetünk arról, hogy milyen témaköröket és kérdéseket vizsgáltak az egyes tanulmányok, például a dolgozói elégedettség mérését, a munkahelyi motiváció tényezőit, vagy a fluktuáció csökkentésére irányuló stratégiákat.

Az első helyen szereplő tanulmányok azok, amelyek a legjelentősebb adatokat és legértékesebb betekintéseket nyújtották az elemzésünk számára, míg a sorrend vége felé található kutatások kisebb, de még mindig fontos hozzájárulásokat tettek. Ez a fontossági sorrend segít az olvasóknak abban, hogy könnyebben azonosítsák a legmeghatározóbb kutatásokat, és mélyebb betekintést nyerjenek azok eredményeibe. Ezen túlmenően, a táblázat segít rendszerezni az információkat, és lehetővé teszi a kutatási adatok gyors és hatékony áttekintését.

Az 1. táblázat tehát nemcsak a kutatások alapvető adatait és szerzőit tartalmazza, hanem egy átfogó képet nyújt a kiválasztási folyamat eredményeiről is, kiemelve azokat a kulcsfontosságú tanulmányokat, amelyek jelentős hatással voltak a tanulmányunk megállapításaira és következtetéseire.

4.1. A munkaerő-megtartást befolyásoló tényezők

A fejezet célja, hogy bemutassa, mely tényezők játszanak szerepet a munkaerő-megtartásban, és hogyan mutatkoznak meg ezek a tényezők arányukban. A tanulmány arra törekszik, hogy feltárja a jelenlegi kihívásokat és azokat a stratégiákat, amelyeket a szervezetek alkalmaznak a kérdőíves vizsgálatok alapján. Fontos megállapítani, hogy milyen eszközökkel próbálják megoldani ezeket a kihívásokat. A vállalaton belüli munkaerő-megtartása érdekében elengedhetetlen egy hatékony stratégia kidolgozása [32]. A Poór és munkatársai (2020) által végzett kérdőíves felmérés eredménye arra mutatott rá, hogy a magyarországi vállalatok és intézmények számára a munkaerő-megtartása és az új tehetségek megtalálása, illetve vonzása jelenti a legnagyobb kihívást. Az adatok szerint a versenyképes bérezés az egyik legfontosabb eszköz a munkaerő-megtartásban, azonban ez önmagában nem elégséges a jelenlegi versenykörnyezetben. Az eredmények alapján a kellemes és biztonságos munkakörnyezet, a barátságos légkör és az otthoni munkavégzés lehetősége mind elengedhetetlenek a vállalat zavartalan működéséhez [28].

Virág (2023) alapján a munkaerő-megtartásának kérdése többnyire nem csupán a pénzügyi szempontoktól függ. Van, amikor a vezetői stílus és a munkakörülmények fontosabbak, mint a fizetés [36]. Azonban bizonyos iparágakban a bérezés kiemelkedően fontos motivációs tényező. A mezőgazdasági szektorban végzett kutatások alapján Poór et al. (2023) hangsúlyozták, hogy a dolgozók megtartása és motiválása kritikus fontosságú a sikeres működés szempontjából [29].

Napjainkban a magyarországi vállalatok elkötelezettség- és munkaerő-megtartási gyakorlata teljesen megváltozott [36]. Borsos (2023) hasonlóan a Poór et al., (2020) és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2022) által végzett kutatáshoz rámutattak arra, hogy bár az anyagi juttatások általában az elsődleges és leghatékonyabb motivációs eszközök, fontos hangsúlyt fektetni más típusú, belső motivációs tényezőkre is. Az eredményeik alapján megállapítható, hogy a munkavállalók számára a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége, a munka-magánélet egyensúlya és az oktatás olyan tényezők, amelyek kiemelten fontosak egy meglévő vagy leendő munkahely szempontjából. Emellett érdemes fontolóra venni minden munkáltatónak a teljesítményalapú értékelést és jutalmazást, mivel látható, hogy a munkavállalók igénylik a visszajelzést és a teljesítményalapú jövedelemszerzés lehetőségét [28]. Ez nemcsak a munkavállalók motiváltságát növeli, hanem a foglalkoztató számára is előnyös lehet, hiszen ösztönzően hat a munkavállalók teljesítményére, és csak akkor jelent extra költséget, ha az eredmények javulnak. A kutatás során igazolást nyert, hogy a munkahelyi jóllét szempontjából kulcsfontosságú az őszinte, nyílt kommunikáció. Különösen a fiatalabb korosztály esetében kiemelkedően fontosnak bizonyult a jó kapcsolat a munkatársakkal és vezetőkkel, valamint a vezetők kompetenciái és vezetési stílusa [15][24].

4.2. A munkaerő-megtartást elősegítő stratégiák

A 13 kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a munkavállalók hosszú távú és rövid távú megtartásában a bérezés nem mindig kerül az első helyre. Bár fontos tényező, de nem feltétlenül döntő [15]. Azokban az esetekben, ahol a bérezés fontos szerepet kapott, az is kiderült [28], hogy más tényezők is jelentősen befolyásolják a munkaerő-megtartását. Gelencsér et al., (2020), Kómúves et al., (2022) és Poór et al., (2023) nagyban megegyező eredményeik szerint

megfogalmazták, hogy, minden olyan vállalkozás, amelyek bekerültek a kérdőíves mérésekbe, valamilyen munkaerő-megtartó stratégiát alkalmaztak [6].

Kőműves et. al. (2022) eredményei alapján a felmérésben részt vevő vezetők arra a következtetésre jutottak, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák mellett kiemelt fontossággal bír a csoport összetartásának erősítése (például tréningek szervezésével). A vizsgálatba bevont vállalatvezetők szerint a munkaerő-megtartási stratégiák hatékonyságának megítélése erősen függ a vezetői szintről. A rugalmas foglalkoztatási formák, például a rugalmas munkaidő, kiemelten fontosnak bizonyultak a munkaerő-megtartásában. Emellett hangsúlyt fektetnek a csoportkohézió kialakítására is [15]. Krivai (2023), Majó et al., (2021), valamint Kőműves et al. (2023) kutatásai eredményeinek összehasonlítása azt mutatja, hogy a megkérdezett vállalatvezetők [16] Magyarországon a munkahelyi légkör megfelelő kialakítását és fenntartását tekintik a legfontosabbnak a munkaerő-megtartása szempontjából [22][24]. Az aktuális munkaerő-megtartási stratégiák között különösen fontos szerepet kapnak a teljesítményértékelési rendszer, a cégautó biztosítása és a dolgozói elégedettség előmozdítása. A kutatások szerint, ezek az eszközök alkalmazása arányosan növekszik a foglalkoztatottak létszámával [17].

Kőműves és munkatársai (2023) választ kerestek arra, hogy a szervezetek alkalmaznak-e munkaerő megtartására irányuló stratégiákat, és ha igen, melyek azok. A 2. táblázat adatai alapján Magyarországon a szervezetek leginkább tréningeket szerveznek (45,1%) annak érdekében, hogy megtartsák alkalmazottaikat. A legkevésbé alkalmazott stratégiák közé tartozik az alkalmazottak bevonása a vezetői döntéshozatalba (11,8%), valamint a munkakör rotáció alkalmazása (11,8%) [16].

2. táblázat. A munkaerő-megtartás érdekében alkalmaznak-e munkaerő-megtartó stratégiákat?

Megtartó eszközök	(%)
Mentor	34,0
Hosszabb betanulási idő	33,0
Bevonás a vezetői döntésekbe	11,8
Tréningek szervezése	45,1
Job rotation	11,8
Nem alkalmaznak	26,1

Forrás: [16] alapján saját szerkesztés

A 13 kvantitatív kutatás eredményei alapján összefoglalásként megállapítható, hogy a vállalatok túlnyomó többsége alkalmaz valamilyen munkaerő-megtartó stratégiát a fluktuáció csökkentése érdekében. A 3. táblázat ezekből a stratégiai módszerekből sorol fel és összesít nyolc olyan módszert, amelyek mindegyik elemzésben megjelentek és alapjául szolgáltak.

3. táblázat. Stratégiai módszerek összesítése a kutatási eredmények alapján

Rugalmas munkaidő
A home office lehetősége
Teljesítményalapú értékelés és jutalmazás
Munkahelyi jóllét
Nyílt kommunikáció, a munkatársakkal és vezetőkkel
A munkavállalók megbecsülése és kedvező bánásmód
Csoportkohézió javítása (pl. tréningek szervezése)
Építő munkahelyi légkör

Forrás: [16][17][24] alapján saját szerkesztés

A 3. táblázatból kiderül, hogy a vizsgálatok szerint 8 olyan módszer van, amelyet stratégiai szinten alkalmaznak. A kérdőívek kitöltői szerint a rugalmas munkaidő jelentős stratégiai eszköz,

amit szorosán követ a home office bevezetésének javaslata. Összességében elmondható, hogy a válaszok alapján az alkalmazottak kiemelten fontosnak tartják a jólétet és a megbecsülést.

5. Összegzés és következtetés

A kutatás során áttekintett tanulmányok száma is jelzi, hogy ez a téma továbbra is kiemelt fontosságú az emberek életében. Sok kutató érdeklődik a megtartás-menedzsment iránt, ami további bizonyítéka annak, hogy a munkahelyi jólét és elégedettség kérdései napjainkban is nagy figyelmet kapnak. A feldolgozott tanulmányok kérdőíves eredményei alapján a munkaerő-megtartás szempontjából kritikus fontosságúnak tartják a dolgozói jólét prioritásba helyezését. Ennek érdekében kiemelkedő jelentőséggel bír egy építő, támogató munkakörnyezet kialakítása, ahol a munkavállalók részt vehetnek inspiráló és kielégítő munkavégzésben. Fontos, hogy értékelve érezzék magukat és megfelelő bánásmódban részesüljenek, valamint rendszeres visszajelzést kapjanak munkájukról. Az elégedettségüket fokozza a kedvező munkahelyi légkör és a lehetőség csapatmunkára, szakmai fejlődésre és előrelépésre.

A tanulmányok azt is kimutatták, hogy a dolgozók elkötelezettségét nagymértékben befolyásolja a vezetőség támogatása és a munkahelyi kultúra. Az olyan vezetők, akik nyitottak a kommunikációra és képesek empatikusan viszonyulni munkatársaikhoz, jelentősen hozzájárulnak a pozitív munkakörnyezet kialakításához. A rendszeres, konstruktív visszajelzések, valamint a munkavállalók elismerése és jutalmazása szintén növeli az elégedettséget és elkötelezettséget. Az éves elégedettségmérés és a közös célok meghatározása elősegítheti a fluktuáció csökkentését és az elkötelezettség növekedését. Az ilyen felmérések révén a vállalatok azonosíthatják a potenciális problémákat és időben beavatkozhatnak, hogy javítsák a munkavállalók élményét. A közösen kitűzött célok segíthetnek abban, hogy minden munkavállaló egy közös irányba haladjon, növelve ezzel a szervezeti kohéziót és a csapatszellemet.

Összességében a kutatás eredményei azt mutatják, hogy a dolgozói jólét és elégedettség növelése komplex feladat, amely több tényező összehangolt kezelését igényli. A jól megtervezett megtartás-menedzsment stratégiák, amelyek figyelembe veszik a munkavállalók szükségleteit és elvárásait, hosszú távon javíthatják a szervezetek teljesítményét és versenyképességét. Az alkalmazottak megbecsülése, fejlődési lehetőségeik támogatása és a támogató munkahelyi környezet megteremtése kulcsfontosságúak a sikeres munkaerő-megtartási stratégiákban.

Irodalomjegyzék

1. Arnold, E. (2005): Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24. évf., 2. sz., pp. 132–140. DOI:10.1097/00126450-200504000-00006.
2. Bak, G. – Kiss, S. (2021): A biztonságtudatosság szisztematikus szakirodalmi áttekintése. *Hadmérnök*, 16. évf., 4. sz., pp. 85–99., DOI: 10.32567/hm.2021.4.7.
3. Bertalan, P. – Boldizsár, B. (2015): Globális trendek és a HR. *Act Sci Soc* 44, pp. 151–160.
4. Borsos, A. V. (2023): Munkaerő-toborzás és -megtartás generációs megközelítésben. *Közösségi Kapcsolódások* 2. sz., pp. 84–97. DOI 10.14232/kapocs.2023.2.84-97.
5. Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóiratok 27-szám*, pp. 84-93. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
6. Gelencsér, M. – Szigeti, O. – Szabó- Szentgróti, G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. LI. évf., 09. sz., ISSN 0133-0179, DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.09.06
7. Gelencsér, M. – Végvári, B. – Szabó- Szentgróti, G. (2022): A munkaerő-megtartás és a Well-Being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban- Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. 53. évf. 6. sz., pp. 40-51., ISSN: 0133- 0179. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.06.04.
8. Héder, M – Szabó, Sz. – Dajnoki, K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. *Anali Ekonomski Fakulteta Usbotici / the Annals of the Faculty of Economics Subotica* 54. évf., 39. sz., pp. 123-138.
9. Kamarási, V. - Mogyorós, G. (2015): Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. *Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. Orvosi Hetilap*, 156 évf., 38. sz., pp. 1523–1531. DOI:10.1556/650.2015.30255.
10. Karcsics, É. (2008): A karrier fogalma, tényezői és vonzereje egy 2001–2006 közötti hallgatói felmérés tükrében. *Tudásmenedzsment* 9. évf. 1. sz.
11. Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Budapest.

12. Koltai, L.- Bördős, K. (2024): A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete. Új Munkaügyi Szemle, 5. évf., 1. sz., pp. 53-68.
13. Kozák, A. – Dajnoki K. (2019): Dolgozói vélemények a munkaerő- megtartást célzó intézkedésekről. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2019. 2. évf. 36. sz.
14. Kozák, A. (2022): A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. Marketing & Menedzsment The Hungarian Journal of Marketing and Management. DOI: 10.15170/MM.2022.56.04.01.
15. Kőműves, Zs. - Poór J. –Karácsony, P. (2022): Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. Marketing & Menedzsment The Hungarian Journal of Marketing and Management. DOI: 10.15170/MM.2022.56.02.07.
16. Kőműves, Zs. – Caha, Z. – Szeiner, Zs.– Antalík, I. – Módosné, Sz.– Szabó, D. – Karácsony, P.– Poór, J. (2023): Munkaerő megtartás Csehországi és Magyarországi jellemzői szervezeti válaszok tükrében. Section of Economics. <https://doi.org/10.36007/4492.2023.95>
17. Kőműves, Zs. – Tóth, A. – Hollósy- Vadász, G. – Poór J. (2023): A munkaerő-hiány és a megtartás vizsgálata a covid-19, valamint az orosz-ukrán háború Árnycékában.
18. Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. Vezetéstudomány / Budapest Management Review. XLIX. 2018. évf. 2. sz. ISSN: 0133- 0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.04.
19. Krajcsák, Z.– Kozák, A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. Marketing és Menedzsment 2. sz.
20. Krauss, G. – Petró, Cs. (2021): A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás –Tudományi Szakmai Folyóirata, 2 évf., p. 56-68., ISSN: 2063-9058.
21. Krivai, M. (2023): A tehetségmenedzsment fő szereplői és azok dinamikája. Új Munkaügyi szemle. 4. évf., 4. sz.
22. Majó-Petri, Z. – Vajkai, A. – Balogh, G. (2021): Az emberierőforrás-menedzselés információs és tervezési támogatása. 12. fejezet, pp. 364-399. ISBN:9789634548973.
23. Mastura, A. – Zulkarnain, J. – Jaime, J. J. – Azlina, A. A. (2020): Plasma antioxidants and oxidative stress status in obese women: correlation with cardiopulmonary response. National Institutes of Health. DOI: 10.7717/peerj.9230.
24. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2022): A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. Budapest.
25. Moher, D. - Liberati, A. - Tetzlad, J. - Altman, D. G. (2009): Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. Annals of Internal Medicine, 151 évf., 4. sz., pp. 264–269. DOI: 10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135
26. Mondok A. (2019): A szakközépiskolai turisztikai oktatás Magyarországon és Finnországban – összehasonlító tanulmány. *Economica*, 10. évf., 2. sz., pp. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.47282/ECONOMICA/2019/10/2/3716>.
27. Nagy Sz. (2019): Területi egyenlőtlenségek az Európai Unió, illetve Románia régióiban. *Economica*, 10. évf., 3-4. sz., pp. 51-61. <https://doi.org/10.47282/ECONOMICA/2019/10/3-4/4702>
28. Poór, J. – Juhász, T. – Karácsony, P. – Kovács, Á. – Antalík, T. – Szeiner, Zs. – Csapó, I. – Horbulák, Zs. – Sztítás, P. – Hevesi, E. (2020): A szervezeti jellemzők hatása a munkaerőhiány kialakulását előidéző okokra egy hazai empirikus kutatás tükrében. Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia. pp. 99- 121 Pécs.
29. Poór, J. – Szabó-Szentgróti, G. – Hollósy-Vadász, G. – Kőműves, Zs. (2023): Szakemberhiány, munkaerőmegtartás és robotizáció. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Gödöllő.
30. Sarton, S. (2020) : The Effect of Workload on Job Stress, Work Motivation, and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24. évf. 4. sz., ISSN: 1475-7192.
31. Szakács, G. (2014): Az emberierőforrás-gazdálkodás és a felsőoktatás egymásra gyakorolt hatása a közszolgálatban. NKE Budapest.
32. Szabó-Szentgróti, G. – Gelencsér, M. (2020): Munkaerő- megtartási stratégiák és kihívások élelmiszerfeldolgozóipari példán keresztül. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2020. 1. évf. 38 sz.
33. Szabó, Sz. – Szakács, G. (2016): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás- menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit. ISBN: 978-615-5527-96-8. Budapest.
34. Takács, S. – Csillag, S. – Kiss, Cs. –Szilas, R. (2012): Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”. *Vezetéstudomány*, 43 évf., 2. sz., ISSN 0133-0179.
35. Tőkés, Gy. (2018): Szervezeti kommunikáció. Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Kolozsvár.
36. Virág, I. (2023): A bér szerepe a megtartásban. Új Munkaügyi Szemle. 4. évf., 1. sz.
37. Wahab, Ab. M – Tatoglu, E. – Glaister, A. J. – Demirbag, M. (2021): Countering uncertainty: high-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*. 32 évf. 1 sz., p. 24-48, DOI: 10.1080/09585192.2020.1833069.