

DOLGOZÓI VÉLEMÉNYEK A MUNKAERŐ- MEGTARTÁST CÉLZÓ INTÉZKEDÉSEKRŐL¹

EMPLOYEES' OPINIONS ON WORKFORCE RETENTION MEASURES

KOZÁK ANITA

főiskolai docens/collage associate professor
Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar/Eszterházy
Károly University Faculty of Economics and Social Sciences
Eger
kozak.anita@uni-eszterhazy.hu

DAJNOKI KRISZTINA

egyetemi docens/associate professor
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar/University of Debrecen Faculty of
Economics
Debrecen
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

ABSTRACT

As a result of the increasing labor shortage in Hungary, retention management has become one of the HR's key area during the past few years. According to the results of empirical studies in the field of this topic, most companies are trying to keep their workforce engaged by increasing incomes and better working conditions. Also, a significant number of company introduce other measures, like flexible working hours, providing extra days-off, more diversified tasks, etc. In our research, the effectiveness of these retention measures was measured on the basis of the opinion of the workers. Altogether, 1,731 employee questionnaires have been processed at 56 companies. In our analysis, we used the methods of descriptive statistics, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis test. According to our findings, employees consider organizational measures to retain labor force as essential and effective overall, but we also found significant differences between the ratings given by respondents along the age, position and job-creation criteria.



1. Bevezetés

Magyarországon az elmúlt években a munkával kapcsolatos közéleti hírek egyik meghatározó témája a szakképzett munkaerő hiányának problémája. A Központi Statisztikai Hivatal (2018) adatai szerint 2015. IV. negyedétől 2018. I. negyedévéig nemzetgazdasági szinten csaknem megkétszereződött (44 847-ről 79428-ra nőtt) a betöltetlen álláshelyek száma. A hiány nagymértékű emelkedése különösen az ipari termelésben (12 692-ről 25 473-ra), az építőiparban (1 535-ről 4 202-re), a szállítás, raktározás területén (1 792-ről 4 336-ra) és az adminisztratív, szolgáltatást nyújtó tevékenységekben (3 753-ról 9 104-re) figyelhető meg. A munkaerő-hiány egyre drasztikusabban érinti a hazai vállalkozásokat, ezt támasztja alá a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének munkatársai által a tavalyi évben elkészített „A munkaerőhiány vállalati percepciója” című kutatási jelentés is, amelynek eredményei alapján 2011 és 2013 között csupán a vállalkozások tizedének, 2014-ben és 2015-ben ötödének, 2017-ben pedig már több mint harmadának (42%-uknak) okozott problémát a munkaerő-hiány (Nábelek et al., 2017). A munkapiaci helyzetet tovább súlyosbíthatja, hogy a negyedik ipari forradalom vívmányai munkahelyek megszűnését eredményezik és a munkavállalóktól új kompetenciák elsajátítását követelik meg (Csugány, 2018). A munkaerőhiány néhány, nemzetgazdaságilag is jelentős ágazatban kulcskérdés. Erre példaként a hazai SSC szektor említhető, ahol az éves szinte 3-4 ezer új munkatárs megtalálása egyre komolyabb nehézséget okoz a vállalatok számára (Juhász, 2018).

„A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók” címmel, szintén az Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének szakemberei által végzett kutatás tanulságai szerint a vállalkozások döntő többsége már tett is lépéseket annak érdekében, hogy megtartsa meglévő munkaerő-állományát, legnagyobb arányuk (70%) béremelést vezetett be, de jelentős azok aránya (59%) is, akik a munkakörülmények, munkaeszközök fejlesztésével igyekeztek vonzóbbá válni dolgozóik számára (Nyíró-Tóth, 2017). A Humán Szakemberek Országos Szövetségének szakmai közreműködésével 2016-ban készült „Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben” c. kutatási zárójelentés szerint pedig a szervezetek a munkaerő-megtartás érdekében a béremelésen és a munkakörülmények javításán túl egyéb ösztönzőket is bevezetettek, például egészségbiztosítási programot, életbiztosítást, cégautó juttatást, hűségprogramot, extra szabadnapokat, távmunka lehetőségét, stb. (Csedő et al., 2016).

Az említett kutatások a munkáltatói oldal aspektusából tárgyalták a kérdést, azaz leginkább arra a keresték a választ, hogy a vállalkozások hogyan reagálnak a munkaerő-hiányra, milyen lépéseket tesznek a munkatársaik megtartása érdekében. Fontosnak tartottuk ezért munkavállalói szemszögből is megvizsgálni a témát és megtudni, hogy a dolgozók mennyire tartják eredményesnek, vonzóknak ezeket a munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket. Célként tűztük ki

emellett annak feltárását is, hogy van-e összefüggés a munkavállaló életkora, pozíciója és munkaköre, illetve az intézkedések megítélése között.

2. A megtartás-menedzsment jelentőségének felértékelődése

A munkaerő megtartása az alábbi, elsősorban makrogazdasági jelenségek miatt válik egyre fontosabbá a szervezetek számára:

- gazdasági növekedés: a jól teljesítő gazdaság miatt egyre több új munkahely jön létre, s ez lehetőséget teremt a munkavállalók számára a gyors váltásra;
- a munkakeresők számának lassú ütemű növekedése: a gazdasági konjunktúra időszakában a munkát keresők számának emelkedése nem tudja utolérni az üres pozíciók növekedési ütemét;
- alacsony munkanélküliségi ráta: a közgazdászok szerint amennyiben a munkanélküliségi ráta 5% alá esik, az komoly problémákat okoz a szervezetek számára, ugyanis nem, vagy csak nagy erőfeszítések árán tudják feltölteni az üres álláshelyeiket;
- szakképzettséggel, speciális kompetenciákkal rendelkezők hiánya: különösen bizonyos szakmák tekintetében figyelhető meg a szakképzett munkaerő drasztikus hiánya (pl. a high-tech iparában, vagy az egészségügyben, továbbá általánosan a mérnöki munkakörökben, stb.) (Phillips – Connell, 2003).

A jól teljesítő gazdaság miatt hazánk munkaerő-piaci mutatói kedvezőnek ítélték az utóbbi években, a foglalkoztatottság folyamatosan nőtt, miközben a munkanélküliségi ráta csökkenő tendenciát mutatott. Az is igaz ugyanakkor, hogy a jó foglalkoztatási adatok mellett megjelent a szakképzett munkaerő hiányának problémája, amelynek tekintetében 2016. I. negyedétől kezdődően folyamatosan az EU28 átlag alatt teljesít Magyarország (EUROSTAT, 2018). A szakképzett munkaerő-hiánya, az üres pozíciók számának folyamatos emelkedése olyannyira kihívások elé állítja a vállalkozásokat, hogy az egyik legnépszerűbb szakmai hírportál felmérése alapján a HR szakemberek a meglévő munkaerő állomány megtartását tartják a legfontosabb feladatuknak (HRportal).

A meglévő munkaerő-állomány megtartását célzó intézkedések meghatározásával és bevezetésével a megtartás-menedzsment foglalkozik. A megtartás-menedzselés azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg. A megtartás-menedzsment számos területhez kapcsolódhat, ezeket az adott vállalkozás specifikumai és dolgozói kollektívájának igényei határozzák meg (Krajcsák-Kozák, 2018). Egy olyan területről van tehát szó, amely több emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciót érinthet, összefügghet az ösztönzés-menedzsmenttel, a tehetség-menedzsmenttel, a karrier-menedzsmenttel, de szoros kapcsolatban áll a munkatársi elégedettség és elkötelezettség

témakörével, a fluktuációhoz kapcsolódó tevékenységekkel is (Csutorás, 2016), valamint a különböző kommunikációs csatornák közvetítésével hangsúlyos tényezője a munkáltatói márkának (Bene, 2016). Az általunk nevesített és vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések körét (1. táblázat) a fentiekben említett két kutatás (Csedő et al., 2016; Nyíró-Tóth, 2017) eredményei alapján, valamint a témában végzett korábbi vizsgálati tapasztalatainkat figyelembe véve határoztuk meg.

1. táblázat: Az általunk vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések
Table 1. The investigated retention operations

<i>Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>Atipikus foglalkoztatási formák</i>	<i>Egyéb elégedettség-növelő tényezők</i>
A munkaköri feladatok változatosabbá tétele A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések Külföldi kiküldetés lehetősége Munkavégzési körülmények javítása Karrierlehetőségek biztosítása	Céges egészségbiztosítás s Életbiztosítás Céges nyugdíjbiztosítási program	Prémiumrendszer Cégautó juttatás A vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése	Rugalmas munkaidő Táv munka	Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet Extra szabadnapok Díjak, elismerések

Forrás: Kozák – Csugány (2018)

3. Anyag és módszer

Primer vizsgálatunkat döntően az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező vállalkozások munkavállalói körében végeztük el. A vállalkozások elérhetőségi alapon kerültek bele a mintába, megkeresésükhöz a hólabdamódszert alkalmaztuk. Kutatásunk alapját egy kérdőíves megkérdezés adta, az adatfelvételezés 2017 októbere 2017 decembere között zajlott. A válaszadók 1-től 7-ig (1: egyáltalán nem, 7: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az egyes munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket. Vizsgálatunk alapsokaságát 1731 egyéni vizsgálat teszi ki, az adatokat SPSS statisztikai program segítségével értékeltük ki. Az elemzéshez a leíró statisztika módszereit (gyakoriság, átlag) alkalmaztuk, emellett a válaszadó életkora, pozíciója és munkaköre alapján kialakított csoportok szerinti részletező vizsgálatainkhoz Mann-Whitney és Kruskal-Wallis tesztet használtuk. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak.

A kutatásba bevont dolgozók életkor szerinti megoszlásukra vonatkozóan elmondható, hogy 14,6%-uk 1946 és 1964 között (baby boomer), 41,4%-uk 1965 és 1979 között (X generáció), 38,4%-uk 1980 és 1995 között (Y generáció), 5,6%-uk pedig 1995 után (Z generáció) született. Beosztásuk tekintetében 13,7%-

uk dolgozik vezetői pozícióban, munkakörük alapján 14,1%-uk felsőfokú végzettségű szakember, 8,7%-uk értékesítő, 23,2%-uk adminisztratív dolgozó és 54%-uk fizikai munkát végez.

4. Vizsgálati eredmények

Célunk volt megtudni, hogy a megkérdezettek mennyire ítélik eredményesnek és vonzóknak az egyes munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket, részletezető vizsgálatainkkal pedig választ szeretünk volna kapni arra, hogy van-e összefüggés a munkaerő-megtartást célzó intézkedések megítélése, illetve a válaszadó kora, beosztása és munkaköre között.

A megkérdezettek által adott pontszámok átlagértéke az egytől hétig terjedő skálán meghaladta az 5-öt, így a vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket – jelentős szórás mellett – összességében eredményesnek és vonzóknak értékelték. A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések (5,4), a prémiumrendszer (5,39) és a vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése (5,35) a legmagasabb, míg a munkahelyen belüli gyermekfelügyelet (3,41), a távmunka (3,41) és a külföldi kiküldetés lehetősége (3,72) kapta a legalacsonyabb átlagminősítést.

Az életkor szerinti vizsgálataink szerint a 17 vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedés közül 13 esetben mutatott szignifikáns különbséget a Kruskal-Wallis teszt (1. ábra). Az ábráról leolvashatóan az életkor előrehaladtával a válaszadók egyre kevésbé tartják eredményesnek a vizsgált intézkedéseket, különösen egyenletes a csökkenés a külföldi kiküldetési lehetőség, a rugalmas munkaidő és a cégautó juttatás tekintetében. A külföldi kiküldetési lehetőség vélhetően a családi kötöttségek hiánya, a rugalmas munkaidő a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása, a cégautó pedig a saját autó hiánya miatt vonzóbb a fiatalabb korosztály tagjai számára. Érdekes eredménynek tartjuk, hogy a céges nyugdíjbiztosítást a Z, az Y és Baby Boomer generáció tagjai közel ugyanannyira lényegesnek ítélték, míg a Z generációhoz tartozók jóval alacsonyabb átlagminősítést adtak rá. Meglátásunk szerint ez abból adódhat, hogy a 1965 és 1979 között születettek már tettek lépéseket annak érdekében, hogy a nyugdíjas éveikre biztosítsanak maguknak bizonyos tőket vagy állandó jövedelmet. A képzések, továbbképzések, valamint a karrierlehetőségek eredményességének megítélése tekintetében érdemes megjegyezni, hogy nem csupán a Z és az Y generáció tagjai tartják azokat vonzóknak, hanem az X generáció tagjai is, az ilyen típusú munkaerő-megtartást célzó intézkedések bevezetésénél, fejlesztésénél tehát nem csak elsősorban a fiatal korosztály tagjai számára kell lehetőséget biztosítani.

A válaszadó beosztása szerinti elemző vizsgálataink eredményei szerint 11 munkaerő-megtartást célzó intézkedésnél mutatott szignifikáns különbséget a Mann-Whitney próba (2. ábra). Mind a 11 intézkedés tekintetében a vezető beosztással rendelkezők által adott átlagminősítések a magasabbak, különösen

nagy a különbség e két válaszadói kör értékelésében a cégautó juttatás és a prémiumrendszer esetében. A cégautó juttatás valószínűleg csak vezető beosztásban és speciális munkakörökben (pl. értékesítő) dolgozók részére biztosított, a prémiumrendszer pedig ugyancsak e válaszadói kört érintheti. Lényegesnek tartjuk, hogy a külföldi kiküldetés lehetősége és a rugalmas munkaidő tekintetében – bár szignifikáns különbséget mutatott a statisztikai próba – nem olyan nagymértékű a különbség a két csoport által adott minősítések között.

A válaszadók munkakör szerint bontásában – a céges egészségbiztosítás kivételével – minden vizsgált item-nél szignifikáns különbséget kaptunk (3. ábra) a csoportképző ismérv mentén. A fizikai dolgozók által adott válaszok átlagminősítései a legalacsonyabbak minden vizsgált intézkedés tekintetében, s érdekesnek találjuk, hogy a legmagasabb értékeket 14 kérdés esetében az adminisztratív munkakörben foglalkoztatottak adták. Utóbbinak vélhetően az az oka, hogy e válaszadói körre kevésbé fordít figyelmet a szervezetek menedzsmentje, ami azért sem szerencsés, mert – ahogyan arra a bevezetésben utaltunk – az egyik legnagyobb mértékű munkaerő-hiány az adminisztratív, szolgáltatást nyújtó tevékenységekben figyelhető meg. Az értékesítési munkakörben dolgozók – válaszaik alapján – az adminisztratív személyzettől és a felsőfokú végzettségű szakemberektől kevésbé tartják eredményesnek és vonzóknak a legtöbb általunk nevesített munkaerő-megtartást célzó intézkedést, amiből az valószínűsíthető, hogy részükre más típusú intézkedések bevezetésére lenne szükség.

5. Összegzés

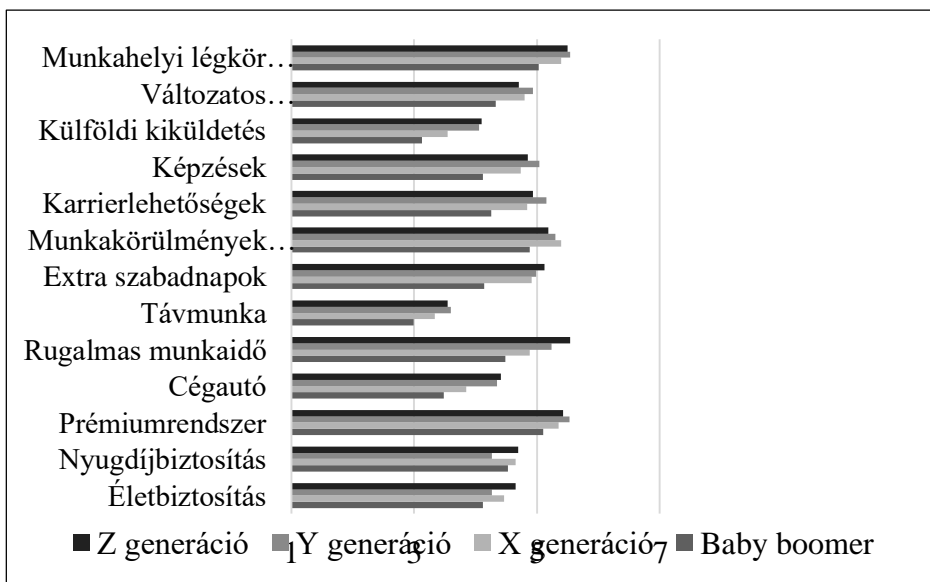
Egyre több szervezet küzd a szakképzett munkaerő-hiányának problémájával, így a megtartás-menedzsment a HR szakma egyik kulcsterületévé vált az elmúlt néhány évben. Az ezzel kapcsolatos eddigi empirikus felmérések alapvetően a vállalkozások aspektusából közelítették meg a kérdést, lényegesnek tartottuk ezért feltárni, hogy a dolgozók hogyan vélekednek a szervezetek által alkalmazott munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességéről. Vizsgálatunk során 56 hazai szervezet összesen 1731 munkavállalóját értük el a kérdőíves megkérdezés módszerével, az elemzéshez a leíró statisztikai próbákon túl nem-paraméteres tesztek (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) alkalmaztunk. Eredményeinkből kiderül, hogy – bár a válaszadók összességében vonzóknak tartják az általunk nevesített munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket – a megkérdezett kora, beosztása és munkaköre alapján létrehozott csoportokban eltérő értékeléseket kaptunk. Az életkor előrehaladtával egyre alacsonyabbak az átlagminősítések, a vezető beosztásban dolgozók szervezetnél maradása jobban motiválható ilyen típusú intézkedésekkel, továbbá azok bevezetése és/vagy kiterjesztése az adminisztratív munkakörben dolgozók számára is eredményes lehet. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a megtartás-menedzsmenthez

kapcsolódó tevékenységeket a dolgozói kollektíva igényeihez célszerű alakítani és ennek érdekében az ilyen típusú intézkedések bevezetését megelőzően a munkavállalók körében – a szervezeti diagnosztika mellett – egy igényfelmérést is érdemes készíteni.

MELLÉKLET

1. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó korcsoportja alapján

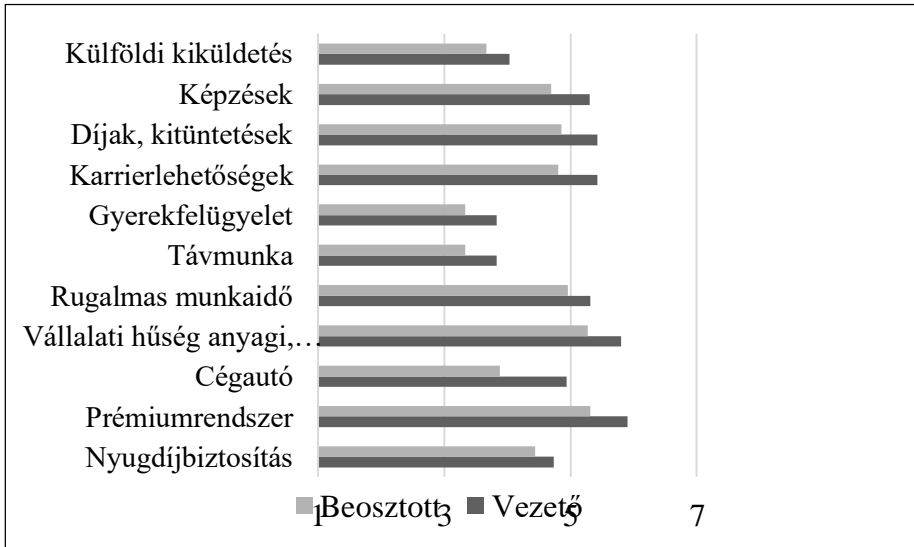
Diagram 1. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's age group



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

2. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó beosztása alapján

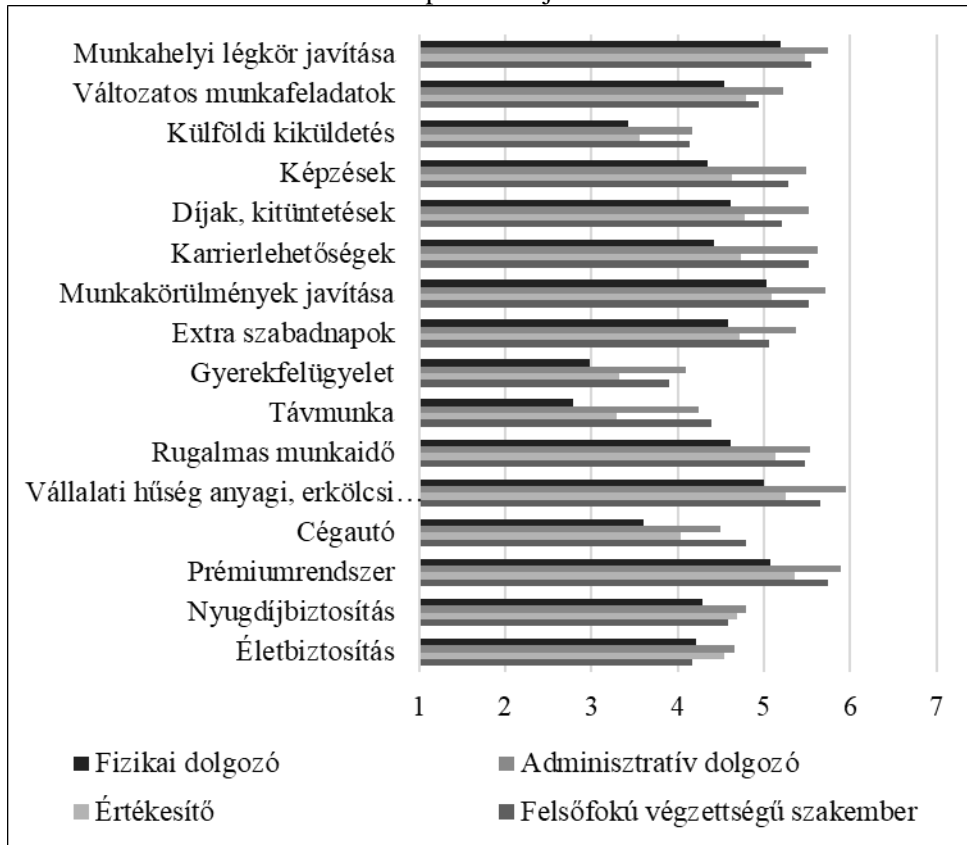
Diagram 2. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's position



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

3. ábra: A munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményességének megítélése a válaszadó beosztása alapján

Diagram 3. Evaluation of the effectiveness of retention measures based on the respondent's job



Forrás: saját vizsgálatok, 2017

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bene Á. (2016): Tehetség és oktatás a vállalatok társadalmi felelősségvállalásában. *Különleges Bánásmód*, 2:(2) pp. 53-69.
- Csedő Cs., Frajna P. A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T. Poór J. (2016): Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben. PIVOT Tanácsadók, Budapest.
- Csugány J. (2018): The role of human resources in realizing technological progress: can innovation followers be able to catch-up with innovation leaders? *Macrotheme Review: A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends* 7:(3) pp. 15-26.
- Kozák A., Csugány J. (2018): A munkaerő-megtartást célzó szervezeti intézkedések hatékonyságának vizsgálata. *Acta Carolus Robertus* (lektorálás alatt).

Csutorás G. Á. (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Magyar Közigazgatás 2016/1. pp. 92-107.

EUROSTAT (2018) - job vacancy statistics

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Job_vacancy_statistics
HRportal

<https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdes-e-20170111.html>

Juhász, K. (2018): A hazai SSC szektor humán erőforrás kérdései. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat. A VIKEK Közleményei. X évf. 1. szám. No 31, pp. 25.-34.

Központi Statisztikai Hivatal (2018)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html

Krajcsák Z., Kozák A. (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. Marketing & Menedzsment (lektorálás alatt).

Nábelek F., Hajdú M., Nyíró Zs., Tóth I. (2017): A munkaerőhiány vállalati percepciója. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.

Nyíró Zs., Tóth J. (2017): A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest.

Phillips, J., Connell, A. (2003): Managing Employee Retention. Elsevier, Burlington, United States of America.