

# Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira

Kömüves Zsolt<sup>1</sup> - Poór József<sup>2</sup> - Karácsony Péter<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, <sup>2</sup>Selye János Egyetem, <sup>3</sup>Óbudai Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.02.07

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja feltárni, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) miként válaszoltak a koronavírus járvány gazdasági hatásaira, milyen kiválasztási, munkaerő-megtartást segítő és ösztönző intézkedéseket vezettek be annak érdekében, hogy csökkentsék a fluktuációt a szervezetüknél.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vizsgálatainkat 108, a dél-dunántúli régióban székhellyel rendelkező vállalkozás vezetőjének körében végeztük. Vállalati kérdőíves felmérés keretében (N=108) vizsgáltuk a koronavírus okozta anomáliákat, a munkaerőhiány okait, a munkaerő kiválasztás szempontrendszerét, valamint a munkaerő megtartás érdekében alkalmazott motivációs stratégiákat. Az adatok értékelése során SPSS programcsomagot használtuk, a háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében kereszttábla elemzést végeztünk, míg a változók közötti összefüggések statisztikai szignifikanciájának mérésére Pearson-féle Khi négyzet ( $\chi^2$ ) próbát használtunk, ezen kívül a kereszttáblás elemzés során megvizsgáltuk a Cramer-féle együtthatót.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A járvány gazdasági következményei azonnal és közvetlenül érintették az általunk megkérdezett középvállalkozások 73%-át, míg a kisvállalkozások 46%-át. A kialakult járványhelyzet gyors reakcióra kényszerítette a munkáltatókat. A leggyakoribb válasz az ún. „home office” munkavégzés bevezetése volt, ezt követte a szabadságok elrendelése, valamint a rövidített munkaidő. A kapott eredmények szerint a dolgozók 16%-ának megszünt, vagy csökkent a jövedelme. A vizsgált vállalkozások kiválasztási folyamatára a gondos és alapos kiválasztás, a próbanap tesztelés volt jellemző, de fontos szerepet kapott a munkatársi ajánló program működtetése, illetve a bizalom megerősítése is. Valamennyi megkérdezett vállalkozás alkalmazott munkaerő-megtartó stratégiát. A vezetői döntésekbe való bevonás a szolgáltatás és a kereskedelem területén, a különböző tréningek segítségével történő készségek, kompetenciák fejlesztése a mezőgazdaság, míg a mentori hálózat működtetése az informatika területén kapott hangsúlyosabb szerepet. A megkérdezett vezetők a rugalmas foglalkoztatási formákat tartják leginkább alkalmasnak a munkaerő megtartására, de fontos szerepet tulajdonítanak a csoportkohézió javításának (pl. tréningek szervezése), illetve a dolgozók béremelésének is.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás eredményei hozzájárulnak a stratégiai döntések megtervezéséhez, a kiválasztási, toborzási módszerek meghatározásához, valamint a kis- és középvállalkozások motivációs stratégiáinak kijelöléséhez. Mindemellett kutatás-módszertani szempontból, úgy gondoljuk, hogy a szervezetek kiválasztási, munkaerő-megtartási stratégiáit vizsgáló kutatásokhoz olyan mérési eszközt sikerült kidolgozni, amely a korábbiaknál jobban illeszkedik a kutatási gyakorlatokhoz, így pontosabb mérést tesz lehetővé.

*Kulcsszavak:* motiváció, Covid-19, kiválasztás, toborzás, munkaerő-megtartás

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A hazai kkv szektor jellemzően nem jár élen az innovációban a statisztikai jelentések (Almási 2019, Holló 2016), és az empirikus kutatások szerint (Hámori & Szabó 2010, Marsalek & Szűcs 2017). A foglalkoztatásban betöltött súlyuk 68% (KSH, 2018), valamint a hozzáadott értékhez való 54,2% (Szerb et al. 2021) hozzájárulásuk aránya miatt fontos vizsgálni, milyen hatékonysággal működnek. Nyers & Szabó (2003) szerint a KKV-k információ hiánnyal, szakemberhiánnyal szembesülnek nap, mint nap, nehezen jutnak hozzá a legújabb kutatási eredményekhez, a kis méretből következően pedig a tőke akkumuláció mértéke is csekélyebb. Mivel egyre kevesebb az alkalmas jelölt, a cégek a meglévő dolgozói állományt helyezték nyomás alá, hogy kiszolgálják a gazdaság erősödése miatt megnövekedett termelést. A rendelkezésre álló munkaerő megoszlása ráadásul regionális szinten nagy különbségeket mutat (Csehné Papp & Hajós 2011). Mindez komoly stresszt okozott a vállalatok minden szintjén. Gyakorriá vált a vállalkozásoknál, hogy amikor végre fel tudnak venni új embereket, akkor azok még a próbaidőn belül elmennek. Fontos azonban azt is kiemelni, hogy megváltoztak a munkavállalói elvárások is, hiszen amíg az idősebb generáció megelégedett korábban azzal, ha emberszámba vették őket, az új generáció már elvárja a rugalmas foglalkoztatást, a magasabb bérezést (Korzynski 2013), a munka-magánélet egyensúlyának összehangolását (Sinambela, 2020). Ha nem teljesülnek az igények, gondolkodás nélkül tovább állnak, hiszen válogathatnak az ajánlatok között. A primer szektorban dolgozók megtartása tehát olyan aktuális problémakör, amelyre a vezetők és a HR szakemberek folyamatosan új és új válaszokat kell adjanak (Poór & Csedő 2016). De vajon hogyan ösztönözhetik a KKV-k maradásra munkavállalóikat? A szakirodalom számos tényezőt sorol fel, amely a munkaerő-megtartási képességet erősítheti: képzési lehetőségek kínálata (Malcolm et al. 2015, Khan 2019) biztonságos és egészséges munkahelyi környezet megteremtése, a teljesítmény elismerése (Dajnoki & Héder 2017), munkáltatói márkaépítés (Thalgaspitiya 2020) és a versenyképes javadalmazás (Maryet al. 2002). A leírtak alapján megállapítható, hogy a munkáltatók kihívás előtt állnak, kérdés, hogy képesek-e a kor követelményeinek megfelelő motivációs stratégiát alkalmazni a munkaerő megtartása érdekében? A tanulmány egy hazai kutatás eredményeit mutatja be, amelyet a szerzők a dél-dunántúli régió kis- és

középvállalkozásainak vezetői körében végeztek abból a célból, hogy feltárják a hazai motivációs viszonyokat és a munkaerő-megtartás legfontosabb tényezőit.

## ELMÉLETI HÁTTÉR THEORETICAL BACKGROUND

A megtartás a leghatékonyabb toborzás – gyorsabban vagy lassabban, de egyre több magyarországi cég alakította át működését ennek szellemében, hogy így próbáljon megoldást találni a munkaerőhiányra (Viland 2020). Az elmúlt években egyre égetőbbé váló munkaerőhiány jelentősen megváltoztatta a munkaadók és a dolgozók viszonyát a legtöbb iparágban, és ez számos vállalkozást komoly változtatásra ösztönzött (Fabók 2019). A koronavírus járvány ugyan 3,5 százalékról 4,1 százalékra megemelte a magyar munkanélküliség szintjét 2020-ban, viszont a jelzett érték valószínűleg lecsökken 2021 végére újra 3,5 százalékra (Járdi 2021). A munkaerőhiány mellett napjaink szervezeteinek egyik legnagyobb kihívása a fluktuáció, melynek orvoslása szinte minden munkáltató számára nehézkes (Pandey 2020). A munkaerő mozgása különböző mértékben jelenik meg a szervezetek életében, amelyekre eltérő magyarázatok vannak és minden szervezet működésében komoly problémát és költséget jelent (Ali & Anwar 2021). Bizonyos esetekben a fluktuáció pozitívan is befolyásolhatja a vállalatok működését (John, 2010), hiszen biztosíthatja a vállalat számára a korszerű tudást, a friss, új gondolatok és új szemléletek bekeverülését (Nemeskéri & Pataki 2007). A toborzás és munkaerő-megtartási nehézségek mellett az eltérő generációk együttműködésének nehézségei újabb kihívást jelentenek a HR szakemberek számára (Lazányi & Blian 2017). Ezt erősíti meg Kurai & Suhajda (2015) szerzőpáros is, akik hangsúlyozzák, hogy a generációs különbségek munkahelyi szituációkban eltérő minőségben, de érzékelhetőek. Garai-Fodor (2018) és Cennamo & Gardner (2008) rámutat arra, hogy a korkülönbség befolyásolja az együttműködést, a fiatalabb és az idősebb generáció számára egyaránt nehézséget jelenthet a közösen végzendő munka. Kutatások bizonyítják, hogy egy tapasztalt munkatárs megtartása jóval kevesebb befektetéssel jár, mint egy új dolgozó integrálása, ezért a vállalatok számára elengedhetetlen a munkaerő-megtartási intézkedések hatékonyságának javítása (Krajcsák 2014). A bevezetni kívánt intézkedések tekintetében célszerű figyelemmel lenni a különböző munkavállalói csoportok eltérő igényeire is, mivel a nem, életkor, élethelyzet, beosztási

munkakör szerint differenciált munkavállalói csoportok esetében ugyanaz az intézkedés különböző hatást válthat ki (Krajcsák & Kozák 2018).

## ANYAG ÉS MÓDSZER MATERIAL AND METHOD

Az általunk megfogalmazott célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre. A jelzett kutatás során egy általunk fejlesztett kérdőív segítségével igyekeztünk rávilágítani a szervezeteken belüli motivációs stratégiákra, a munkaerő-vonzás, a kiválasztás szempontjaira, valamint a munkaerő-megtartás érdekében hozott intézkedésekre.

A kutatás négy rész magában foglaló kérdőívben alapult, amely az alábbi, főbb részekből állt:

- háttérváltozók,
- koronavírus okozta anomáliák,
- munkaerő kiválasztás szempontrendszere,
- munkaerő megtartás érdekében alkalmazott motivációs stratégiák.

A felmérés háttér információi:

- Mintavételi egység: hazai kis és középvállalkozások vezetői.
- Minta nagysága: 108 vállalkozás (47 kis- és 61 középvállalkozás).
- Mintavétel helye: dél-dunántúli régió.
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses egyválaszadós (Parry et al. 2021) vizsgálat.
- Kapcsolatfelvételi mód: online adatfelvétel.

Elemzésünkben kisvállalkozásnak a 9 és 49 fő közötti munkavállalóval rendelkezőket, közepes vállalkozásnak az 50 és 249 közötti alkalmazottat foglalkoztató vállalkozásokat tekintettük. A kérdőív összeállítás fontos szempontja volt a gyors kitölthetőség és az egyértelműen megfogalmazott zárt végű kérdések alkalmazása. A KKV szektor kutatása, heterogenitásuk, számuk, eltérő sajátosságai és az elérési korlátok miatt nehézkes. Jelen

kutatásnak nem volt célja a teljes szektorra általánosítható eredmények elérése, ágazati vagy szervezeti méretre jellemző sajátosságok kimutatása. A minta ezért nem volt reprezentatív, a résztvevők számából adódóan az eredmények nem alkalmasak az általánosításra. Az adatok értékelése során az SPSS programcsomagot használtuk, ezen belül elsősorban leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábrák elemzést végeztünk, a keresztábrák elemzés során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót is. A statisztikai próbák eredményeit  $p < 0,05$  esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk. Szekunder adatforrások alkalmával hazai és nemzetközi szakirodalmakra, publikációkra, folyóiratokra és internetes hivatkozásokra támaszkodtunk.

## EREDMÉNYEK RESULTS

Az adatok feldolgozását háttérváltozók felvételével kezdtük (1.táblázat). Így a válaszadó neme, életkora, a foglalkoztatás jellege, a szervezet mérete és az ágazat típusa szolgált kiindulási alappal a vizsgálódások során

A mintában a férfi vezetők száma 77, a női vezetők száma pedig 31 fő volt. Az életkor alapján a válaszadók döntően a középkorostályból (40-59 év) kerültek ki. A megkérdezett vezetők beosztása a következőképpen alakult: 30 közép-, 36 felsővezető és 42 tulajdonos. A tevékenységi kör (2. táblázat) és a szervezeti méret összevetése alapján elmondható, hogy a kutatási mintában a kisvállalkozások (47 db) a mezőgazdasági tevékenység tekintetében vannak túlsúlyban, míg a középvállalkozások (61 db) száma az informatika és a kereskedelem területén meghatározó.

**1. táblázat: A megkérdezett vezetők nemének és életkorának megoszlása a kutatási mintában (fő)**  
**Table 1. Distribution of gender and age of interviewed leaders in the research sample**

| Nemek    | Életkori csoportok |       |       |     | összesen |
|----------|--------------------|-------|-------|-----|----------|
|          | 18-29              | 30-39 | 40-59 | 60- |          |
| férfi    | 8                  | 14    | 44    | 11  | 77       |
| nő       | 3                  | 9     | 18    | 1   | 31       |
| összesen | 11                 | 23    | 62    | 12  | 108      |

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat: Ágazati eloszlás és a szervezeti méret kapcsolata  
Table 2. Sectoral distribution and the relationship between organisational size

|              | Kisméretű vállalkozás | Közepes méretű vállalkozás | Összesen |
|--------------|-----------------------|----------------------------|----------|
| Mezőgazdaság | 12                    | 6                          | 18       |
| Informatika  | 4                     | 9                          | 13       |
| Kereskedelem | 9                     | 9                          | 18       |
| Szolgáltatás | 10                    | 9                          | 19       |
| Építőipar    | 3                     | 7                          | 10       |
| Autóipar     | 2                     | 3                          | 5        |
| Egészségügy  | 1                     | 4                          | 5        |
| Gépgyártás   | 1                     | 5                          | 6        |
| Vendéglátás  | 2                     | 0                          | 2        |
| Fémipar      | 0                     | 6                          | 6        |
| Elektronika  | 0                     | 1                          | 1        |
| Villamosipar | 1                     | 1                          | 2        |
| Nyomdaipar   | 2                     | 1                          | 3        |

Forrás: saját szerkesztés

A háttérváltozók vizsgálata után a koronavírus hatását elemeztük (3. táblázat). A CRM (2020) kutatása szerint március elején a magyar kvv-k mindössze 20 százaléka reagált valamilyen szinten a koronavírusra. Alig három héttel később ez az arány 91 százalékra ugrott fel. A cégek 49 százaléka kezdetben csak óvintézkedéseket vezetett be, míg másik 42 százalék március közepén már távmunkával vagy karanténnal reagált a járványra. Érdekes viszont, hogy a válaszadóknak csak 11 százaléka készített írásos akcióttervet a járványügyi helyzet kezelésére.

A válaszadó vezetők 56,48%-a számolt be arról, hogy vállalkozásukat közvetve vagy közvetlenül érintette a koronavírus járvány hatása, amely nagymértékben meghatározta a jövőbeni kilátásaikat is. A megkérdezett vezetők 74,07%-a saját üzleti kilátásait kedvezőtlennek, ezen belül a cégek 51,85%-a nagyon kedvezőtlennek, 22,22 százaléka pedig inkább kedvezőtlennek ítélte meg a következő 6 hónap várakozásait. A szervezetek 62,03 százaléka szerint a járvány nagymértékben rontotta jövőbeni lehetőségeiket. Ha a kérdést összevetjük a szervezeti mérettel, megállapíthatjuk, hogy a COVID-19 a válaszadó középvállalkozások 63,93%-át, míg a kisvállalkozások 46,80%-át érintette ( $C=,017$ ;  $p=,075$ ). A 4. táblázatban azt mutatjuk be, miként válaszoltak a megkérdezett kis- és középvállalkozások vezetői a kialakult helyzetre. A kapott ered-

mények ( $C=,41$ ;  $p=,114$ ) alapján azt mondhatjuk, hogy nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat az iparágak és a szervezeti méret között.

A szükségszerű kijárási szigorítások miatt szinte általánossá váló, ún. „home office” munkavégzés a dolgozók 47%-át érintette. A vállalatok, szervezetek rákényszerültek a rövidített munkaidő, fizetés nélküli szabadság bevezetésére, sőt az elbocsátásokra is. A dolgozók mintegy 14 százalékát szabadságra küldték, közülük minden harmadikat fizetés nélküli szabadságra. A dolgozók 14 százalékának rövidítették a munkaidejét, és ez nyilván jelentős bércsökkenéssel járt. Az alkalmazottak 16 százalékának megszűnt, vagy csökkent a jövedelme a válság következményeként. A következő kérdésben arra kerestük a választ, hogy a jelenlegi, munkaerőhiánnyal küzdő magyar gazdasági környezetben milyen kiválasztási elvek mentén próbálnak vezetőink friss munkaerőhöz jutni (5. táblázat).

3. táblázat: Érintette-e a koronavírus szervezetét?  
Table 3. Has the coronavirus affected your organisation?

| Jellemzők<br>Méret         | Érintette | %     | Nem érintette | %     | Összesen |
|----------------------------|-----------|-------|---------------|-------|----------|
| Kisvállalkozás             | 22        | 46,80 | 25            | 53,19 | 47       |
| Közepes méretű vállalkozás | 39        | 63,93 | 22            | 36,06 | 61       |
| Összesen                   | 61        | 56,48 | 47            | 43,51 | 108      |

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat: Milyen módon reagált vállalkozása a Covid - 19 vírus gazdasági következményekre?  
Table 4. How has your company responded to the economic consequences of the Covid-19 virus?

|   | Kisvállalkozás | Középvállalkozás | Összesen |
|---|----------------|------------------|----------|
| Fizetés nélküli szabadság                               | 2              | 4                | 6        |
| Csökkentettük a bérüket                                 | 3              | 4                | 7        |
| Megvontunk minden fizetéshez kapcsolódó egyéb juttatást | 1              | 3                | 4        |
| Munkaidő rövidítés                                      | 2              | 8                | 10       |
| Home office   | 10             | 22               | 32       |
| Leépítés  | 3              | 1                | 4        |
| Fizetett szabadság                                      | 1              | 3                | 4        |
| Összesen  | 22             | 45               | 67       |

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat: Mi jellemző az Önök vállalatának/cégének munkaerő-kiválasztására?  
Table 5. What are the recruitment practices of your company?

| Szemponatok                                       | Kisvállalkozás | Középvállalkozás |
|---|----------------|------------------|
| Gondos és alapos kiválasztási folyamat van        | 15             | 33               |
| Megbízható munkatársi ajánló program működik      | 12             | 25               |
| Csak ismerős kerülhet be                          | 2              | 2                |
| El hisszük neki amit mond                         | 5              | 7                |
| Munkaügyi Hivataltól kérünk információt           | 10             | 12               |
| Minden elérhető elektronikus csatormán teszteljük | 4              | 5                |
| Próbanapokon teszteljük                           | 22             | 28               |
| Bizalmat előlegezünk nekik                        | 18             | 22               |
| Ez nem fontos a mi szervezetünknel                | 3              | 2                |
| Az kerül be, akinek van ismeretsége               | 1              | 2                |
| Első benyomás, szimpátia alapján döntünk          | 3              | 4                |
| Majd mi kineveljük                                | 7              | 9                |
| Soft skillek fontosabbak, mint a szakmai tudás    | 9              | 6                |

Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján jelentős eltérés a szervezet mérete tekintetében nem állapítható meg. A gondos és alapos kiválasztási eljárás, a munkatársi ajánló program és a próbanapokon való tesztelés, illetve a bizalom megelőlegezése mind a kis-, mind a közép-vállalkozások kiválasztási eljárásában hangsúlyos szerepet kapott. Érdekes megemlíteni a „majd mi kineveljük” válaszokat is, melynek jelentősége abban áll, hogy a vezetők szűkebb munkaerő-merítési lehetőséggel bírnak, nehéz komoly feltétel rendszert támogatni a jelentkezőkkel szemben, marad tehát az a lehetőség, hogy betaníttuk a leendő alkalmazottat és türelmesen kivárjuk, míg elsajátítja azokat a készségeket, amelyek a munkakör ellátásához szükségesek. Adecco (2019) szerint 2050-ben diploma helyett a vizsgával nem megszerezhető szociális készségeken lesz a hangsúly. Így talán nem meglepő

a soft skills-ek megjelenése a válaszokban. Ezeknek a készségeknek a feltérképezésére ma már számtalan mérési módszer létezik, ilyen pl. Assessment Center. A mai munkaerő-piaci trendek alapján elmondhatjuk, hogy nem csak a tehetségék bevonása és kiválasztása vált egyre nehezebbé, de beillesztésük és megtartásuk is. A munkavállalói igények kielégítése rendkívül nehéz feladat, hiszen minden alkalmazott más és más eszközökkel motiválható. Nyilvánvalóan egy szervezet 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. A 6. táblázat a vizsgált kis- és középvállalkozások munkaerő-megtartási stratégiáit mutatja be.

**6. táblázat: A szervezet mérete és az alkalmazott munkaerő-megtartó stratégia megoszlása**  
**Table 6. Size of the organisation and distribution of the retention strategy used**

|                     | Mentor | Hosszabb betanulási idő | Vezetői döntésbe bevonás | Tréning szervezés | Nem alkalmazunk |
|---------------------|--------|-------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|
| Kisvállalkozás      | 5      | 10                      | 10                       | 5                 | 17              |
| Közepes vállalkozás | 11     | 22                      | 6                        | 11                | 11              |
| Összesen            | 16     | 32                      | 16                       | 16                | 28              |

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatásban résztvevő kisvállalkozások: 63,82%-a, a középvállalkozások: 81,96%-a számolt be arról, hogy alkalmaz valamilyen munkaerő megtartó módszert szervezeténél. Látható, hogy a kisebb vállalkozások a hosszabb betanulási időben és a vezetői döntésekbe való bevonásban látják a megoldást, míg a közepes méretű szervezetek a felsoroltakon kívül a mentor és a tréningek szervezését is fontosnak vélik. A szervezeti méret és az alkalmazott munkaerő-megtartó stratégia szignifikáns kapcsolatot mutat, ahol a  $p=,047$  és a  $c=,047$ . A kérdésre adott válaszokat összevetettük az iparági megoszlással is (7. táblázat), annak érdekében, hogy részletesebb képet kapjunk a vizsgált kérdésre.

A válaszok alapján megállapítható, hogy az egyes iparágakban alkalmazott eljárások különbözőképpen oszlanak meg a végzett tevékenységek függvényében. A vezetői döntésekbe való bevonás a szolgáltatás és a kereskedelem területén, a különböző tréningek segítségével történő készségek, kompetenciák fejlesztése a mezőgazdaság, míg a mentori hálózat működtetése az informatika területén kapott hangsúlyos szerepet. A következő kérdésben vizsgáltuk a vezető saját álláspontját, amelyben azt igyekeztünk feltárni, hogy saját véleménye szerint mely tényezők játszanak szerepet a munkaerő-megtartásban (8. táblázat) A válaszokat

vezetői szintre lebontva láthatjuk ( $c=,295$ ,  $p=,307$ ).

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a munkaerő-megtartás érdekében alkalmazott stratégiák vezetői megítélése szorosan összefügg a vezetői szinttel. A középvezetői réteg a napi operatív feladatok ellátásáért felelős, sokszor együtt dolgoznak a munkavállalókkal, így számukra a napi feladatok hatékony ellátását biztosító stratégiák kerültek előtérbe. Így első helyen a jó munkahelyi légkör (29%), majd a jelenlégalapú visszajelzés (22%), illetve a mentor következett, amely a válaszok 17%-át kapta. Elsőre talán meglepő lehet a belső létfeszültségek megjelenése a válaszokban, azonban ők is a szervezeti kultúra részei, szerepük a munkahelyi légkör kialakításában nagyon fontos, hiszen ők azok, akiknek a véleménye hat a többiekre. A felsővezetői és a tulajdonosi réteg szerepe a stratégiai tervezésben van, ebből kifolyólag ők a hosszú távú működést biztosító eszközöket tartják célravezetőnek. Válaszaikban a kiszámítható életpálya, fejlődési lehetőségek, stabilitás és a mentor alkalmazása jelenik meg hangsúlyosan. A szervezetekben jelentkező munkaerőhiány és a szervezeten belüli munkaerő-megtartás fontos kérdés a megkérdezett szervezeteknél, amelyekre eltérő ösztönző eszközöket alkalmaznak (9. táblázat).

7. táblázat: Iparági megoszlás és a munkaerő megtartása érdekében alkalmazott módszerek  
Table 7. Industry distribution and methods used to retain workers

|              | Alkalmazott módszerek |  |  |                             |                      |
|--------------|-----------------------|--|--|-----------------------------|----------------------|
|              | Igen, mentort         | Igen, hosszabb betanulási időt biztosítunk | Igen, vezetői döntésekbe való bevonást | Igen, tréningek szervezését | Igen, egyéb és pedig |
| mezőgazdaság | 1                     | 1  | 5                                      | 9                           | 2                    |
| informatika  | 8                     |  | 5                                      |                             |                      |
| kereskedelem | 3                     | 3  | 7                                      | 4                           | 1                    |
| szolgáltatás | 5                     | 1  | 8                                      | 4                           | 1                    |
| építőipar    | 1                     |  | 4                                      | 3                           | 2                    |
| autóipar     | 1                     | 3  | 1                                      |                             |                      |
| egészségügy  | 2                     |  | 3                                      |                             |                      |
| gépgyártás   | 3                     |  | 3                                      |                             |                      |
| vendéglátás  |                       |  | 2                                      |                             |                      |
| fémipar      | 1                     | 1  | 2                                      | 1                           | 1                    |
| elektronika  | 1                     |  |  |                             |                      |
| villamosipar |                       |  |  | 1                           | 1                    |
| nyomdaipar   | 1                     | 1  | 1                                      |                             |                      |
| nyomdaipar   | 1                     | 1  | 1                                      |                             |                      |

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat: Saját álláspontja szerint mely tényezők játszanak szerepet a munkaerő-megtartásában?  
Table 8. In your own view, what factors play a role in workers retention?

|              | Léggör | Belső-influencer | Fejlődési lehetőség | Rugalmasság | Karrierpálya | Jelenség-alapú visszajelzés | Mentor |
|--------------|--------|------------------|---------------------|-------------|--------------|-----------------------------|--------|
| Közép vezető | 18     | 7                | 4                   | 5           | 3            | 14                          | 11     |
| Felső vezető | 5      |                  | 18                  | 5           | 20           | 11                          | 16     |
| Tulajdonos   | 5      |                  | 16                  | 18          | 3            | 3                           | 14     |

Forrás: saját szerkesztés

Hewitt (2016) által készített közép-kelet-európai „Legjobb Munkahely Felmérés” szerint a cégvezetők 69 százaléka úgy tartja, hogy a munkaerő-megtartás és motiváció kulcsfontosságú szerepet fog játszani a következő öt évben. A kutatás szerint a hangsúly a dolgozói jóllét irányába fog eltolódni, ahol a legfontosabb feladat a dolgozói elkötelezettség kialakítása és fenntartása lesz. Egyre több vezető belátta, hogy nem a pénz az egyetlen motivációs eszköz az elkötelezettség növelésére és a munkaerő megtartására. A dolgozók céghez csá-

bitására alkalmas lehet egy kedvező ajánlat, a munkaerő megtartásához azonban nagyon kevés. A mai életpályamodellek már nem a több évtizedes lojalitásról szólnak. Ha ugyanis jobb lehetősége adódik a munkavállalónak - és időközben nem alakult ki a szervezeti elköteleződés - azonnal munkahelyet vált. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők a fentebb leírtakkal összhangban a rugalmas foglalkoztatási formákat (pl. rugalmas munkaidő, ahol a  $p = ,019$ ) tartják leginkább alkalmasnak a munkaerő megtartására.

**9. táblázat: Alkalmazott eszközök a munkatársak ösztönzésére**  
**Table 9. Tools used to motivate employees**

| Program  | 5     | 4     | 3     | 2     | 1     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bérezési fizetési rendszer átalakítása   | 5,55  | 14,81 | 23,14 | 19,44 | 37,03 |
| Béremelésbe való részvétel és a tapasztalatok beépítése a javadalmazási rendszerbe | 7,04  | 15,74 | 12,03 | 20,37 | 44,44 |
| Piaci átlagnál magasabb fizetés  | 1,85  | 12,96 | 50,55 | 16,66 | 37,96 |
| Hosszú távú ösztönzési program   | 2,77  | 12,96 | 21,29 | 29,62 | 33,33 |
| Életbiztosítás   | 9,25  | 23,14 | 40,74 | 7,40  | 19,44 |
| Nyugdíjbiztosítás  | 14,81 | 22,22 | 42,59 | 6,48  | 13,88 |
| Teljesítményértékelési rendszer  | 1,85  | 15,74 | 13,88 | 21,29 | 47,22 |
| Cégautó juttatás   | 5     | 20,37 | 25,92 | 7,40  | 41,66 |
| Munkaköri rendszer átalakítása   | 5,55  | 14,81 | 37,96 | 23,14 | 18,51 |
| Munkavállalói elégedettség és elköteleződés felmérése                              | 2,77  | 11,11 | 19,44 | 24,07 | 42,59 |
| Rugalmas munkaidő alkalmazása  | 2,77  | 12,03 | 13,88 | 16,66 | 54,62 |
| Atipikus foglalkoztatási formák  | 20,37 | 18,51 | 32,40 | 6,55  | 23,14 |
| Karrier menedzsment  | 11,11 | 25,92 | 37,03 | 12,96 | 12,96 |
| Gyakornoki program   | 6,48  | 25,92 | 25    | 10,18 | 32,40 |
| Ösztöndíjprogram   | 11,11 | 29,62 | 39,81 | 7,40  | 12,03 |
| Duális képzés alkalmazása  | 13,88 | 26,85 | 34,25 | 7,40  | 17,59 |
| Oktatási intézményekkel való együttműködés   | 8,33  | 19,44 | 22,22 | 16,66 | 33,33 |
| Egyéni fejlesztési program   | 7,40  | 15,74 | 23,14 | 26,85 | 26,85 |
| Munkavállalói brand építés   | 13,88 | 18,51 | 25,92 | 18,51 | 23,14 |
| Tréningek szervezése   | 3,70  | 13,88 | 19,44 | 17,59 | 50    |

*Forrás: saját szerkesztés*

Úgy gondoljuk, hogy a rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése elősegítheti a munkavállalók számára a munkahely és a család összehangolását, ezáltal vonzóbbá téve a munkahelyet. Ezt támasztja alá Vámos (2020) aki arról ír, hogy munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely egyet jelenthet az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikeresebb hosszú távú megtartásával. A táblázat eredményei szerint a vezetők fontos szerepet tulajdonítanak a csoportkohézió kialakításának (pl. tréningek szervezése  $p=,002$ ), illetve a dolgozóknak a béremelésbe való bevonásának is. A motivációs eszközök alkalmazása során érdemes szólni a cégautó ( $p=,000$ ) jelentőségéről is, amelyet a munkavállalók általában pozitívan fogadnak, különösen, ha magánhasználatra is igénybe vehetik. A gyakornoki programot ( $p=,009$ ) a megkérdezett vállalkozások 32,40%-a alkalmazza és 10,18%-a tervezi annak

bevezetését. E program célja az elméleti tudás gyakorlati tevékenységek általi elmélyítése és a tapasztalatszerzés biztosítása. Teljesítményértékelési rendszert ( $p=,019$ ) a megkérdezett vállalkozások 47,22%-a alkalmaz és 21,29% a közeljövőben gondolkodik a kidolgozásán. Az értékelésnek a munkavégzésben ösztönző hatása lehet/van az egyénekre, míg ennek hiánya gátja a hatékony teljesítmény kiteljesedését. Legkevésbé preferált eszközöknek az életbiztosítás, a nyugdíjbiztosítás és a munkaköri rendszer átalakítása bizonyult. Ennek magyarázata a mindenkori politikai akarattal áll összefüggésben. Valamennyi program sikere és támogatottsága függ a jelenleg érvényes adózási/adóztatási szabályoktól, amelyet minden munkáltatónak figyelembe kell vennie. Az Országgyűlés által elfogadott, és a 117. sz. Magyar Közlönyben kihirdetett 2018. évi XLI. törvény 2019. január 1-jétől szűk körben hagyta



meg a cafeteria juttatásokat. Néhány kivételtől eltekintve a közkedvelt juttatások mind bérként adóznak. Ennek megfelelően additív juttatások - a céges autó kivételével - gyakorlatilag teljesen eltűntek az alkalmazott programok közül. A tervezett eszközök sorában kiemelkedik a hosszú távú ösztönzési program, munkavállalói elégedettség és elköteleződés felmérése, valamint a teljesítményértékelési rendszer kidolgozása/fejlesztése és annak bevezetése, így a válaszadók ezeken a területeken érzik jelenlegi gyakorlatuk fejleszthetőségét.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

A COVID-19 koronavírus gyors és hirtelen terjedése sokszerűen hatott a gazdasági és ipari folyamatokra. A járvány gazdasági következményei azonnal és közvetlenül érintették az általunk megkérdezett középvállalkozások 73%-át, míg a kisvállalkozások 46%-át. A kialakult járványhelyzet gyors reakcióra kényszerítette a munkáltatókat, akik különbözőképpen reagáltak a kialakult helyzetre. A leggyakoribb válasz az ún. „home office” munkavégzés volt, ezt követte a szabadságok elrendelése, majd a rövidített munkaidő. A kapott eredményeink szerint a dolgozók egyhatedának megszűnt, vagy csökkentették a jövedelmét. A vizsgált vállalkozások kiválasztási folyamatára a közepes méretű vállalkozások esetén a gondos és alapos kiválasztási folyamat, a kisméretű szervezetek esetén a próbanap tesztelés volt jellemző, de fontos szerepet kapott a munkatársi ajánló program működtetése, illetve a bizalom megelőlegezése is. Valamennyi megkérdezett vállalkozás alkalmazott munkaerő-megtartó stratégiát, amelyek az ágazati tevékenységeknek megfelelően különbözőképpen alakultak. A vezetői döntésekbe való bevonás a szolgáltatás és a kereskedelem területén, a különböző tréningek segítségével történő készségek, kompetenciák fejlesztése a mezőgazdaság, míg a mentori hálózat működtetése az informatika területén kapott hangsúlyosabb szerepet. A munkaerő-megtartás érdekében alkalmazott stratégiák vezetői megítélése szoros összefüggést mutatott a vezetői szinttel. A vizsgálatba bevont vállalatvezetők a rugalmas foglalkoztatási formákat (pl. rugalmas munkaidő) tartják leginkább alkalmasnak a munkaerő megtartására, de fontos szerepet tulajdonítanak a csoportkohézió kialakításának (pl. tréningek szervezése), illetve a dolgozók béreme-

lésbe való bevonásának is. A tervezett eszközök közül kiemelkedik a hosszú távú ösztönzési program, a munkavállalói elégedettség és elköteleződés felmérése, valamint a teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és annak bevezetése. Legkevésbé alkalmazott munkaerő-megtartó programoknak az életbiztosítás és a nyugdíjbiztosítás bizonyult.

Véleményünk szerint a munkaerő-megtartás szempontjából kiemelkedően fontos lehet, ha a közvetlen munkahelyi vezetők képesek olyan építő munkahelyi közeg megteremtésére, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van élményszerű munkavégzésre, ahol megbecsülve érzik magukat és megfelelő bánásmódban részesülnek, munkájukról folyamatos visszajelzést kapnak, elégedettek a munkahelyi légkörrel, valamint adottak a csapatmunka, a szakmai fejlődés és az előrelépés lehetőségei. Az évenként elvégzett elégedettségmérés, a dolgozók döntésekbe való bevonása valamint a közös célok kijelölése szintén pozitív hatást gyakorolhat a fluktuáció visszaszorítására, az elkötelezettség kialakulására.

## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Adecco, H. (2019. 10 02). Milyen cégvezető válik a Z generációból? Forrás: <https://www.vg.hu/kozelet/2019/10/milyen-cegvezeto-valik-a-z-generaciobol>, (letöltés dátuma: 2020. 05.14.)
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22–30. doi:10.22161/ijaems.76.3
- Almási, A. (2019). A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV szektor sikerességében. *Competitio*, XVIII. (1-2), 108-125. Doi: 10.21845/comp/2019/1-2/4
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891-906. doi: 10.1108/02683940810904385
- CRM. (2020. 04). KKV vs. Covid 19. Forrás: <https://minicrm-wp-hu.s3.amazonaws.com/uploads/2020/04/koronavirus-hatasai-a-kkv-kra.pdf>, (letöltés dátuma: 2020. 08.15.)
- Csehné Papp, I., & Hajós, L. (2011). Regional discrepancies in Hungary. *Acta regionalia et environmentalica*, 2, 42-46.
- Dajnok, K., & Héder, M. (2017. ). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívá-

- saira. *Hadtudomány*, 27, 84-93. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.
- Fabók, B. (2019. 5 17). Inkább emberként bánnak a dolgozókkal, csak ne kelljen felvenni senkit. G7. <https://g7.hu/elet/20190517/inkabb-emberkent-bannak-a-dolgozokkal-csak-ne-kelljen-felvenni-senkit/> letöltés dátuma: 2020.01.21
- Garai-Fodor, M. (2018). Munkahely-választási preferenciák szerinti Z. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. VIII, 58-69. Budapest: Óbudai Egyetem.
- Hámori, B., & Szabó, K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Vitairás a nemzetközi innovációs versenyben való részvétel akadályairól. *Közgazdasági Szemle*, 57 (10), 876-897.
- Hewitt, A. (2016. 01 05). Jobline. Forrás: <https://karrierplusz.jobline.hu/cimke/Legjobb+Munkahely+Felm%cc3%a9%cc3%a9s>, (letöltés dátuma: 2019.06.24.)
- Holló, E. (2016). A K+F+I ellátottság színvonala és a gazdasági növekedés, kutatási prioritások., (699-708). *XV. Nemzetközi Tudományos Napok*, Károly Róbert Főiskola.
- Járdi R. (2021). Kopogtat az ajtón a munkaerőhiány. Világgazdaság. <https://www.vg.hu/vilag-gazdasag-magyar-gazdasag/2021/06/kopogat-az-ajton-a-munkaerohiany> (letöltés dátuma: 2021.06.24.)
- John, W. (2010). *Retooling HR*. Boston: Harvard Business Press.
- Khan, N. (2019). Does Training and Employee Commitment Predict Employee Retention? *AIMS International Journal of Management*, 12(3), 153. doi:10.26573/2018.12.3.1
- Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5), 184–188. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-5/b.28
- Krajcsák, Z. (2014). A Tudatos elkötelezettség Szervezeti jelentősége. *TAYLOR* 6 (1-2), 187-196.
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment* 52. (2), 37-46.
- KSH (2018): *A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Kurai, M., & Suhajda, C. (2015). Együtt vagy egymás mellett a munkaerőpiacon: generációs különbségek a munka világában. *Studia Mundi - Economica* 2(3), 174-187. <https://doi.org/10.18531/studia.mundi.2015.02.03.174-187>
- Lazányi, K., & Blian, S. (2017). Generation Z on the labour market : do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78-93. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.1.07
- Malcolm, B., David, P., Paul, J., & Gary, P. (2015). A képzés hatásának vizsgálata a munkavállalói megtartásra gyakorolt hatásának vizsgálata kis- és középvállalkozásokban: regressziós típusú osztályozás és rangsorolás, hisz szimplex elemzés ritka adatokon. *Expert systems* 32.(1), 141-154.
- Marsalek, S., & Szűcs, C. (2017). A KKV-szektor hatása a hazai gazdasági helyzetre napjainkban. In *Tudás és innováció a XXI. század gazdaságában* (182-196). Eger: Eszterházy Károly Egyetem Liceum Kiadó.
- Mary, M., Brian, M., & Linda, A. (2002). Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, 107-145.
- Nemeskéri, G., & Pataki, C. (2007). *A HR gyakorlata*. Budapest: Ergofit.
- Nyers, J., & Szabó, L. (2003). A kis és középvállalkozások gazdasági jellemzői és kilátásai. *Statisztikai Szemle*, 81(9), 775-798.
- Pandey, D. L. (2020). Human Resource Practices and Employee Turnover. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(8), 572–581. doi:10.5373/jardcs/v12sp8/20202557
- Parry, E., Morley, J.M., & Brewster, Ch. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Póór, J., & Csedő, C. (2016). *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben* Budapest: Szent István Egyetem. (Kutatási zárójelentés).
- Sinambela, S. (2020). The Effect of Workload on Job Stress, Work Motivation, and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(04), 1373–1390. doi:10.37200/ijpr/v24i4/pr201109
- Szerb L., Márkus G. & Csapi V. (2021). Kis-és középvállalatok nemzetközi környezetben-hazai és külföldi tapasztalatok. In: Blahó A., Czako E. & Poór J. *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 424-443.
- Thalgaspitiya, U. K. (2020). Employer Branding as a Predictor of Employee Retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3). doi:10.20469/ijbas.6.10004-3
- Vámos, T. (2020). A családaránt aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, 55-69. Doi 10.18392/metsz/2018/4/1
- Viland, G. (2020). A munkaerő megtartása a legjobb toborzás. *Magyar Hírlap*, május 15.

Kőműves Zsolt PhD, egyetemi docens  
komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu  
*Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem*

Poór József, DSc., CMC, egyetemi tanár  
poorj@uj.s.sk  
*Selye János Egyetem*

Karácsony Péter, PhD, kutató professzor  
karacsony.peter@uni-obuda.hu

*Óbudai Egyetem, Egyetemi Kutató és Innovációs Központ*

## **Leadership motivation in the service of workforce retention with a special focus on small and medium-sized enterprises in the South Transdanubian Region**

### **THE AIMS OF THE PAPER**

The aim of our study is to explore how small and medium-sized enterprises (SMEs) have responded to the economic impact of the coronavirus epidemic, and what selection, retention and incentive measures they are introducing to reduce turnover in their organisations.

### **METHODOLOGY**

We have conducted our surveys with 108 employers, mainly with the the head of the company based in Southern Transdanubia region. Data were evaluated using SPSS software, cross-tabulation analysis was performed to show correlations between background variables and individual responses, while Pearson's Chi-square ( $\chi^2$ ) test was used to measure the statistical significance of correlations between variables, in addition, we examined Cramér's coefficient in the cross-tabulation analysis.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

The economic consequences of the pandemic immediately and directly affected 73% of the medium-sized enterprises, and 46% of small enterprises we surveyed. The emerging pandemic forced employers to react quickly. The most common answer was the so-called working from "home office", followed by time off and then reduced working hours. According to the results obtained, 16% of workers suffer from a reduction or total loss of income. The selection process of the examined companies was characterized by a careful and thorough selection process, trial day testing, but the operation of the employee recommendation program and trust in advance also played an important role. All companies surveyed use a workforce retention strategy. Involvement in management decisions was most relevant in the field of services and trade, the development of skills and competencies through various trainings were prioritized in agriculture, while the operation of the mentoring network was emphasised in the field of informatics. The managers of the companies included in the study consider flexible forms of employment to be the most suitable for retaining the workforce, but also attach importance to the development of group cohesion (eg different kinds of trainings) and the involvement of employees in wage increases.

### **RECOMMENDATIONS**

The results of the research contribute to the planning of strategic decisions, the determination of selection and recruitment methods, and the selection of motivational strategies and to identify motivational strategies for small and medium-sized enterprises. In addition, from a research methodological point of view, we believe that a research tool has been developed for examining the selection and retention strategies of organizations, which is better suited to research practices, thus enabling more accurate measurement.

*Keywords:* motivation, Covid-19, selection, recruitment, retention