

A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése

Kozák Anita

Eötvös Loránd Tudományegyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.04.01

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány elsődleges célja segítséget nyújtani a szervezetek számára a megtartási stratégia kialakításához és/vagy felülvizsgálatához. Annak ellenére, hogy az elmúlt években tapasztalható munkaerő-hiány okán a dolgozók megtartása a HR kulcsfeladatává vált, kevés olyan hazai forrás áll rendelkezésre, amely egyértelmű ajánlásokat fogalmaz meg és eszközöket kínál a dolgozók hosszú távon történő foglalkoztatásához.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány konceptuális jellegű, széleskörű szekunder adatgyűjtésre épül. Az irodalomgyűjtés keretében olyan tanulmányokat dolgoz fel a cikk, amelyek empirikus kutatási eredménnyel igazolják az egyes HRM (humán erőforrás menedzsment) feladatokhoz kapcsolódó eszközök, módszerek munkaerő-megtartó hatását.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány összefoglalja a megtartási stratégia meghatározó tényezőit és tartalmát, azaz kitér a makro szintű jellemzőkre (növekvő szakemberhiány, új munkavégzési formák térhódítása, munkavállalói kollektíva sokszínűsége) és a szervezeti sajátosságokra (tevékenységi kör, szervezeti kultúra, üzleti stratégia), valamint a dolgozói igények feltárásához alkalmazható eszközökre és a HR tevékenységek megtartás-fókuszú felülvizsgálatának lehetőségére. A dolgozói igények feltárásának keretében részletezi a kilépési interjúk, a maradási interjúk és az elégedettségmérés eredményeinek szerepét, a HR tevékenységek megtartás-fókuszú felülvizsgálatához pedig a toborzáshoz, a kiválasztáshoz, a beillesztéshez, a képzéshez és fejlesztéshez, az ösztönzéshez, a teljesítménymenedzsmenthez, a karrier- és tehetségmenedzsmenthez, a munkaélmény menedzsmenthez, a munkaidő rendszerekhez, az egészségstratégiához és a munkáltatói márkához kapcsolódóan mutatja be, hogy milyen eszközök és módszerek állnak rendelkezésre a dolgozói elkötelezettség növeléséhez, a kilépési szándék és a fluktuációs ráta csökkentéséhez.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmány hasznos lehet a megtartás-menedzsmenttel kapcsolatos szakirodalom gyarapításához, emellett mankóul szolgálhat a foglalkoztató szervezetek számára a megtartás-menedzsment tevékenységük kialakításához, esetleges korrekciójához.

Kulcsszavak: munkaerő-megtartás, HR, fluktuáció, munkaerőpiac, elkötelezettség

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A munkaerő-megtartás nem újkeletű HR feladat, jelentőségének felértékelődése a – különösen az elmúlt években hazánkban is tapasztalható – szakképzett munkaerő hiányának a problémájára vezethető vissza. Az üres álláshelyek aránya az EU-27 országaiban és Magyarországon 2013-tól 2018-ig folyamatosan nőtt, majd 2019-ben egy minimális, 2020-ban pedig egy jelentősebb visszaesés után 2021-ban újra emelkedésnek indult. A jó szakemberek, a tehetségek, a vezetők és potenciális vezetők megtartása a pandémia ideje alatt is prioritás volt a szervezetek számára (HR portal 2022), de az üres álláshelyek számának újbóli emelkedése még nagyobb kihívások elé állítja a HR szakembereket. A menedzsment eredményes – és lehetőleg költséghatékony – megtartási stratégiát vár a HR-től, a dinamikusan változó munkaerőpiaci környezet, az új munkavégzési szokások térhódítása és munkavállalói kollektíva sokszínűsége azonban megnehezíti az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek dolgát. Felmerül természetesen az a kérdés is, hogy ilyen turbulens körülmények között jogos és megvalósítható elvárás-e a fluktuációs ráta alacsony vagy optimális szinten tartása, de – figyelembe véve a munkaerő-váltás szervezeti költségeit – az erre vonatkozó igény mindenképpen érthető. A tanulmány ezért keretbe foglalja a szervezetek munkaerő-megtartási stratégiáját meghatározó tényezőket, valamint a rövid- és hosszú távon hatást gyakorló megtartó-intézkedéseket. Annak ellenére ugyanis, hogy az utóbbi néhány évben viszonylag sok hazai tanulmány foglalkozott a munkaerő-megtartással, a megjelent publikációk leginkább

empirikus vizsgálatok eredményeit mutatták be, a megtartási stratégia kialakításához nem találtunk egyértelmű iránymutatásokat megfogalmazó, komplex munkát.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN METHODOLOGY

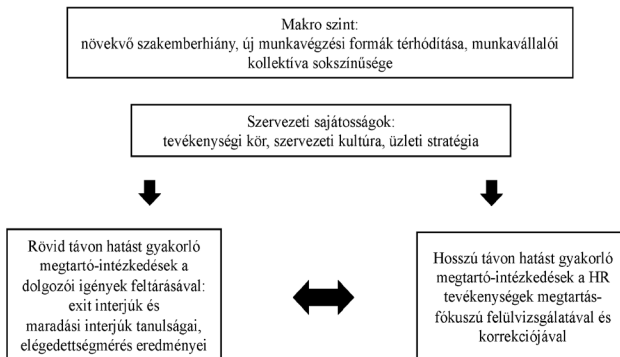
A tanulmány konceptuális jellegű, szekunder adatokra támaszkodik. Keretbe foglalja azokkal a makro szintű és szervezeti sajátosságokkal kapcsolatos kutatási eredményeket, amelyek hatással vannak a szervezetek megtartási stratégiájára. Kitér továbbá a dolgozói igények feltárásának jelentőségére és lehetséges módszereire, valamint a legfontosabb HR feladatok vonatkozásában azon empirikus vizsgálati eredményekre, amelyek szervezeti gyakorlatba történő beépítésével növelhető a dolgozók hosszú távú megtartása. Utóbbihoz kapcsolódóan kifejezetten kvantitatív kutatások legfontosabb tanulságait tartalmazza a tanulmány.

EREDMÉNYEK RESULTS

A MEGTARTÁSI STRATÉGIÁT MEGHATÁROZÓ FŐBB TÉNYEZŐK DETERMINING FACTORS OF RETENTION STRATEGY

A zökkenőmentes működés fenntartása és a munkaerő-váltás költségei miatt a szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a megtartásmenedzsmentre (Dajnokai – Héder 2017). A megtartás-

Lábra: A megtartási stratégia tartalma és meghatározó tényezői
Figure 1. Content and determining factors of the retention strategy



Forrás: saját szerkesztés

menedzsment az önkéntes, diszfunkcionális távozás megszüntetésére, illetve mérséklésére fókuszál. Azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztül foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg (Kozák – Dajnoki 2019). A szervezetek megtartási stratégiájára a makro szintű jellemzők és a mikro szintű sajátosságok is hatással vannak (1. ábra).

MAKRO SZINT MACRO LEVEL

A szervezetek megtartási stratégiáját befolyásolják a munkapiaci folyamatok, leginkább a növekvő szakemberhiány, az új munkavégzési formák térhódítása (kiemelten a home office) és a munkavállalói kollektíva sokfélesége.

A növekvő szakemberhiány megnehezíti az üres pozíciók feltöltését és a munkaerő megtartást. Az üres álláshelyek feltöltése érdekében a szervezetek fejleszthetik toborzási módszereiket (pl. adatbázis frissítése), bevezethetnek gyakornoki és/vagy ösztöndíjprogramokat, együttműködhetnek oktatási intézményekkel (pl. duális képzés formájában), kiterjeszthetik toborzási tevékenységüket a szomszédos országokra, ajánlasi alapú rendszereket működtethetnek, de munkáltatói márkájukat is építhetik a jelentkezők vonzása érdekében.

Leginkább a Covid-19 miatt az otthonról történő munkavégzés lett az új normális állapot. A home office-ban történő munkavégzésről több tanulmány is született az elmúlt egy évben (Alves *et al.* 2021; Fadinger & Schymik 2020; PwC 2021), megállapításaik szerint az otthonról történő munkavégzésnek számos pozitív (pl. jobb munka-magánélet egyensúly, szabadabb munkavégzés, javuló elégedettség) és negatív (pl. szervezeti kultúra gyengülése, rosszabb ergonómiai tényezők munkavégzés közben, szociális kapcsolatok hiánya) hozadéka van, de a munkavégzés hatékonysága nem változott számottevően. Vélhetően ebből is adódik, hogy a munkavállalók több mint fele legalább heti három napot otthonról szeretne dolgozni és a cégvezetők többsége (56%-a) ugyancsak a hibrid munkavégzésben látja a jövőt (PwC 2021). Hickman (2019) kutatásainak tanulsága szerint home office javíthatja az üzleti eredményeket, vonzza a tehetséges munkavállalókat és hozzájárul a dolgozók elkötelezettségének növeléséhez. Venczel-Szakó (2022) pedig azt is megjegyzi, hogy a home office vagy hibrid munkavégzésben csökkennek az igazolatlan hiányzások, a betegnapok és a fluktuáció.

A munkavállalói kollektíva sokszínűsége miatt a sokszínűségmenedzsment egy önálló területté

nőtte ki magát az elmúlt években, amelynek célja, hogy azok az előnyök és hátrányok, amely az adott csoporthoz tartozás miatt alakultak ki, ne játsszanak szerepet a munkahelyen, a szervezeti világban (Primecz 2019). A legtöbb – megtartásmentes szempontjából leginkább releváns – kutatási eredmény a különböző generációk eltérő munkahelyi preferenciaival, motivációjával és szervezet iránti elkötelezettségével kapcsolatban született. A közelmúltban Meretei (2017) foglalta össze a munkahelyi generációs különbségekkel kapcsolatos korábbi vizsgálati eredményeket. Legfőbb megállapítása szerint – bár bizonyos témakörökben az egyes kutatási eredmények némiképp ellentmondásosak – jelentős különbségek mutatkoznak a különböző korcsoporthoz tartozó dolgozók között, a szervezet elhagyási szándéka pedig az Y generáció körében a legmagasabb.

SZERVEZETI SAJÁTÓSÁGOK ORGANIZATIONAL SPECIFICITIES

A munkaerő-piaci folyamatokon túl a szervezeti sajátosságok is hatással vannak a megtartási stratégiára: a tevékenységi kör, a szervezeti kultúra és az üzleti stratégia befolyásolják, hogy a vállalkozás milyen eszközökkel tudja/akarja segíteni a dolgozói kollektíva minél hosszabb időn keresztül foglalkoztatását.

Krajcsák (2018) jegyzi meg, hogy a munkapiaci tendenciák egyik következménye várhatóan az lesz, hogy a szervezetek – alkalmazkodva a megváltozott körülményekhez – a rövidebb időtávú, elsősorban projektekre, konkrét feladat elvégzésére irányuló szerződéseket kötnek majd. A projektekre, konkrét feladat elvégzésére irányuló szerződésekkel történő foglalkoztatás csak részmegoldása lehet a munkaerő-megtartási problémáknak, ugyanis az alaptevékenységek nagy részének ellátásához mindenképpen szükség van állandó dolgozói kollektívára, szervezetspecifikus tudásra. Az alap- és kiegészítő tevékenységek jellege pedig azt is befolyásolja, hogy mennyire kivitelezhető a dolgozók időszakos foglalkoztatásra. Természetesen vannak olyan szervezetek is, amelyek az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos gyakorlataik tekintetében is a magas fluktuációra rendezkedtek be (tipikusan ilyenek a gyorsétermi láncolatok), esetükben a tevékenységi körük ellátásához szükséges munkakörök a jellegükből adódóan nehezen teszik lehetővé a dolgozók hosszú időn keresztül foglalkoztatását.

A szervezeti kultúra és a dolgozók megtartása, elkötelezettsége közötti kapcsolat feltárásával már az 1980-as végétől, 1990-es évek elejétől kezdve foglalkoznak a kutatók. O'Reilly és munkatársai

(1991) eredményei szerint minél inkább megegyezik munkahelyünk szervezeti kultúrája az általuk ideálisnak tartott szervezeti kultúrával, annál kisebb az esélye annak, hogy elhagyjuk a szervezetet; a szervezeti értékek pedig a HR gyakorlatokon keresztül láthatóak és érzékelhetőek leginkább a dolgozók számára. Kopelman *et al.* (1990) szerint a különböző szervezeti értékek más-más HR folyamatok helyezik a hangsúlyt, így a dolgozók elkötelezettségi szintje is eltérő lehet. Kerr & Slocum (2005) megállapítása szerint a klán szervezeti kultúrák olyan értékeket képviselnek és HR folyamatokat alakítanak ki, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók hosszú távú foglalkoztatását teljesítményüktől függetlenül, míg a piac szervezeti kultúrák által képviselt értékek és alkalmazott HR gyakorlatok az alacsony teljesítménnyel rendelkezőket legfeljebb csak rövid ideig tartják meg, de a jól teljesítők is csak addig maradnak, ameddig nem találnak egy jobb alternatívát.

Miles és Snow (1984) két alapvető üzleti stratégiát különböztet meg: a védekező és a kereső stratégiát. A védekező stratégia magában foglalja a meglévő piaci részesedés megtartására irányuló erőfeszítéseket azáltal, hogy a szervezet arra összpontosít, amit a legjobban tud. A kereső stratégia ezzel szemben nagyobb hangsúlyt fektet a növekedésre - a sikert a termék- és szolgáltatásinnovációval érik el. Ha már létezik egy világos üzleti stratégia, a HR politikákat és gyakorlatokat valószínűleg módosítani kell a stratégiához való igazodás érdekében. A védelmi stratégiával összhangban lévő kultúra erősen a munkaerő-megtartásra fókuszál, és olyan gyakorlatokkal támogatható, amelyek a belső toborzást, a folyamatközpontú teljesítményértékelést és a belsőleg konzisztens javadalmazási rendszert hangsúlyozzák. Ezzel szemben a kereső stratégia megvalósításához munkaerő-bővítésre van szükség, amit jobban lehet támogatni külső toborzással, eredményorientált teljesítményértékeléssel és külsőleg versenyképes kompenzációs rendszerrel (Meyer & Topolnitsky 2000).

Meg kell jegyezni, hogy a tevékenységi kör, a szervezeti kultúra és az üzleti stratégia mellett a szervezet mérete is befolyásolhatja a munkaerő-megtartó intézkedéseket. Kőműves és szerzőtársainak (2022) megállapítása szerint ugyanis a KKV szektor vállalkozásainak jóval korlátozottabb lehetőségei vannak a munkaerő-megtartó intézkedések bevezetésére/felülvizsgálatára, mint egy multinacionális vállalatnak.

DOLGOZÓI IGÉNYEK FELTÁRÁSA IDENTIFYING WORKER'S NEEDS

Amennyiben a munkáltató által nyújtott lehetőségek és a munkavállalói igények nem találkoznak, arra a szervezeteknek reagálniuk kell (Magasvári *et al.* 2021). A megtartási stratégia kialakításánál tehát célszerű figyelemmel lenni a munkavállaló kollektíva igényeire is, a dolgozói vélemények, kérések stratégiába történő beépítése ugyanis közvetlenül tudja segíteni a megtartást.

A sikeres, dolgozói igényekhez igazodó megtartási stratégia kialakításához a szervezetek – az informális úton eljutott információkon túl – több forrásból is tudnak tájékozódni:

1. munkavállalói elégedettségmérés eredményeiből;
2. exit interjúk tanulásaiból;
3. maradási interjúk tapasztalataiból.

A munkavállalói elégedettséggel, annak felméréssel a kutatók és a gyakorló szakemberek egyaránt kiemelten foglalkoznak. Már Locke (1969) is megállapította, hogy a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény között pozitív irányú kapcsolat van, későbbi vizsgálatok pedig az elkötelezettséggel (Matzler & Renzl, 2006), a szervezeti polgár magatartással (Koys 2001), a vásárlói elégedettséggel (Jeon & Chio 2012) és a szervezet pénzügyi eredményeivel (Chi & Gursoy 2009) is kapcsolatba hozták a munkavállalói elégedettséget. Az elégedettségmérés a szervezeti gyakorlatban is megjelent, általában évente egyszer, vagy valamilyen jelentős eseményt (pl. szervezeti átalakítást) követően végeznek elégedettségmérést. A felmérés során különböző tényezőket vizsgálhatnak, a legáltalánosabb a vezetéssel, a kompenzációval, a munka jellegével, a karrierlehetőségekkel és a munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettség felmérése (Minnesota Elégedettségi Kérdőív: Weiss *et al.*, 1967; Munkát Leíró Index: Smith *et al.*, 1969; Szervezeti Vélemény Index: Dunham *et al.* 1977).

Az exit interjúk a szervezettől önkéntesen távozókkal készülnek annak érdekében, hogy kilépés elsődleges okai azonosíthatóak és a jövőben mérsékelhetőek legyenek. Spain és Groysperg (2016) 2012-ben és 2013-ban 188 menedzserrel és 32 felsővezetővel készített interjút, akik 33 iparág 210 szervezetét képviselték több mint 35 országban lévő székhellyel. A vizsgálatukban részt vevő vállalatok háromnegyede legalább néhány távozó munkavállaló esetében alkalmaz exit interjút. Megkérték azokat a vezetőket, akiknek a vállalata készít exit interjút, hogy nevezzenek meg egy konkrét intézkedést, amelyet az exit interjúk eredményei alapján

vezettek be. Kevesebb, mint egyharmaduk tudott példát mondani. Arról is megkérdezték a vezetőket, hogy mi történik a kilépési interjúkból gyűjtött adatokkal. A legtöbben azt mondták, hogy vállalatuk összesíti az adatokat, de a szervezetek kevesebb mint egyharmada osztotta meg azokat rendszeresen a vezető döntéshozókkal. A meglévő programok kétharmada tehát többnyire csak beszélgetés, kevés produktív nyomon követéssel. Már Harris (2000) is felhívta a figyelmet azzal kapcsolatos problémára, hogy a legtöbb vállalat figyelmen kívül hagyja az exit interjúk stratégiai értékét. Tanulmányában azt bizonyította, hogy az eredményesen megvalósított exit interjúk és az azokból nyert információk célszerű felhasználásával 3 év alatt 23%-ról 7,3%-ra lehet csökkenteni a fluktuációs rátát.

Az exit interjúk mellett megjelentek a gyakorlatban az ún. maradási interjúk is, az előrelátó szervezetek a tavalyi évben már készítették ilyen interjúkat (Breitling *et al.* 2021). Ezeket a beszélgetéseket a szervezetnél hosszú ideje – általában legalább 5 éve – dolgozó munkavállalókkal készítik, de olyan gyakorlat is létezik, ahol az újonnan felvett munkavállalókat vonják be az interjúztatásba bizonyos időközönként (körülbelül minden 6 hónap elteltével). A cél annak feltárása, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak a dolgozók maradásához, illetve annak megismerése, hogy a munkavállalók megítélése szerint milyen változtatásokra, intézkedésekre lenne szükség, ami még tovább fokozhatná az elkötelezettségüket.

Az elégedettségmérés, az exit interjúk és a maradási interjúk tanulságai feltárhatják, hogy aktuálisan mi működik jól és kevésbé jól a szervezetben, rávilágíthatnak kihívásokra és lehetőségekre, s ezek alapján olyan intézkedési terv munkálható ki és valósítható meg, amely – vélhetően ugyan csupán

rövidebb távon, de – elősegítheti a dolgozók megtartását.

HR TEVÉKENYSÉGEK A MEGTARTÁS SZOLGÁLATÁBAN **HR ACTIVITIES FOR RETENTION**

Az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos szervezeti gyakorlatok hosszú távon hozzá tudnak járulni az önkéntes távozás mérsékléséhez (Ozolina & Ozola, 2014), s hatékony megtartási stratégiával – a toborzási és átképzési kiadások csökkenése miatt – jelentős költségmegtakarítás érhető el (Gelencsér *et al.* 2022). A munkaerő-megtartást segítő HR gyakorlatok feltárásához a toborzáshoz, a kiválasztáshoz, a beillesztéshez, a képzéshez és fejlesztéshez, az ösztönzéshez, a teljesítménymenedzsmenthez, a karrier- és tehetségmenedzsmenthez, a munkaélmény menedzsmenthez, a munkaidő rendszerekhez, az egészségstratégiához és a munkáltatói márkához kapcsolódóan lettek összegyűjtve azok az eszközök, amelyek empirikus kutatási eredmények alapján csökkentik a szervezet fluktuációs rátáját, mérséklik a dolgozó kilépési szándékát vagy növelik a szervezet iránti elkötelezettségét.

Az 1. táblázat azt mutatja be, hogy a HR területek miként szolgálhatják a munkaerő-megtartást. Az 1. táblázatban szerepeltetett kutatási eredmények alapján felülvizsgálhatók a szervezeti HR tevékenységek, s amennyiben az a szervezet tevékenységi köre, a vállalati kultúra és az üzleti stratégia szempontjából indokolt, ezek (vagy egy részük) beépíthető az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos tevékenységekbe a munkaerő hosszú távon történő megtartása érdekében.

1.táblázat: Megtartó intézkedések a HR tevékenységekhez kapcsolódóan
Table 1. Retention measures related to HR activities

HR terület	Munkaerő-megtartó intézkedések, eszközök	Kutatási módszer és eredmények
Toborzás	Ajánlásos rendszer (Brunks <i>et al.</i> 2015)	Személyzeti adatok elemzése: az ajánlás útján felvett dolgozók a call centereknél és a szállítmányozással foglalkozó cégeknél 11%-kal, a high tech vállalkozásoknál 26%-kal kisebb valószínűséggel lépnek ki a munkahelyükről.
	Direkt megkeresésre építő toborzási technikák (Kozák – Krajcsák 2018a)	Kérdőíves megkérdezés: a normatív, a folytonos és az érzelmi elkötelezettsége is szignifikánsabb magasabb azoknak a válaszadóknak, akiket a munkahelyük keresett meg állásajánlattal.
Kiválasztás	Reális munkabemutató (Barksdale <i>et al.</i> 2013)	Kérdőíves megkérdezés: a reális munkabemutató pozitívan befolyásolja a szereptszűzottságot, ami hozzájárul a szervezettel való elégedettséghez, a szervezettel való elégedettség pedig pozitív irányba befolyásolja az affektív és folytonossági elkötelezettséget.
Beillesztés	Megfelelő mentor kijelölése (Kozák – Krajcsák 2018b)	Kérdőíves megkérdezés: magasabb a szervezet iránti lojalitásuk azoknak a dolgozóknak, akiknek megítélésük szerint szakmailag és emberileg megfelelő mentor segítette a szocializációját.
	Kollektív, fix, felavató szocializációs technikák (Allen 2006)	Kérdőíves megkérdezés eredményeinek összevetése a fluktuációs adatokkal: a munkahelyi beágyazottság mediátor változóként van jelen a kollektív, a fix és a felavató szocializációs technika (pozitív visszajelzések régi szervezeti tagoktól), valamint a kilépés kapcsolatában.

1. táblázat folytat.: Megtartó intézkedések a HR tevékenységekhez kapcsolódóan
Table 1 continued. Retention measures related to HR activities

HR terület	Munkaerő-megtartó intézkedések, eszközök	Kutatási módszer és eredmények
Képzés és fejlesztés	Általános és speciális (munkakör- és szervezetspecifikus) képzések (Ahn & Huang 2020)	Kérdőíves megkérdezés: mind az általános képzés, mind a specifikus képzés csökkentheti a munkavállalók elvándorlási szándékát – a munkakör- és szervezetspecifikus képzések esetében erősebb a kapcsolat.
	Vezetők képzése (Ahn & Huang 2020)	Kérdőíves megkérdezés: a vezetőképzés negatívan befolyásolja a dolgozók kilépési szándékát és pozitívan befolyásolja a dolgozók által észlelt vezetési stílust.
Kompenzációs rendszer	Kompetencia alapú bérezési rendszer (Guthrie 2000)	Strukturált interjú HR vezetőkkel és szervezeti adatok elemzése: a csoport-alapú bérezési rendszer növeli, a kompetencia alapú bérezési rendszer csökkenti a fluktuációs rátát.
	Ösztönzők egyéni szükségletekhez és preferenciákhoz igazítása (Geiter – Hofmans 2015)	Kérdőíves megkérdezés: a dolgozók életkora, szervezetnél eltöltött ideje és iskolai végzettsége befolyásolja az ösztönzők és a kilépési szándék közötti kapcsolatot, tehát rugalmas kompenzációs rendszert kialakítása indokolt.
Teljesítmény-értékelés	Folyamatos visszajelzés a teljesítményről (Alajlani & Yesufu 2022)	Kérdőíves megkérdezés: alacsonyabb a kilépési szándéka azoknak a dolgozóknak, akik a formális teljesítményértékelés mellett folyamatos visszajelzést kapnak a teljesítményükről.
	A vezetők teljesítményének értékelése során az egyik szempont a munkaerő-megtartás (Tepper 2000)	Kérdőíves megkérdezés: az abusive vezetés rossz hatással van a dolgozók kilépési szándékára és a szervezet iránti elkötelezettségére; érdemes beépíteni a vezetők teljesítményértékelésébe a területük fluktuációs rátáját.
Karrier- és tehetség-menedzsment	Belső toborzás alkalmazása (Alfadli & Javed 2021)	Kérdőíves megkérdezés: magasabb a szervezet iránti lojalitása azoknak a dolgozóknak, akik belső toborzás útján kerültek a pozíciójukba.
	Tehetség-menedzsment programok összekapcsolása a teljesítmény-méréssel (Vural <i>et al.</i> 2012)	Kérdőíves megkérdezés: a tehetséggondozást és a teljesítmény-mérést integrált HR tevékenységekként kezelő szervezeteknél magasabb a munkavállalók elkötelezettsége.
	Utódlástervezési programok (Parveen, 2021)	Kérdőíves megkérdezés: azoknál a szervezeteknél, ahol van formálisan kiépített utódlástervezési program, alacsonyabb a dolgozók kilépési szándéka.
Munkaélmény-menedzsment	Kihívást jelentő célok (Kotze & Roodt 2005)	Kérdőíves megkérdezés: magasabb azoknak a munkavállalóknak a szervezet iránti elkötelezettsége, akiknek vezetőjük biztosít kihívást jelentő szakmai célokat.
	Munkában elért sikerélmény (Ahmad 2018)	Kérdőíves megkérdezés: magasabb a munkával való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettsége azoknak a dolgozóknak, akik rendszeresen élnek meg sikerélményeket a munkájukban.
Munkaidő és munkavégzési rendszerek	Táv munka, home office és rugalmas munkaidő biztosítása (Stavrou & Kilaniotis 2010)	Kérdőíves megkérdezés (GLOBE adatbázis): a túlóra, a többműszakos munkarend, a hétvégi munkavégzés, a részmunkaidő és a munkakör-megosztás növeli, míg a távmunka, az otthoni munkavégzés és rugalmas munkaidő csökkenti a fluktuációs rátát.
Egészségstratégia	Munkahelyi biztonság és egészségvédelem (Aman-Ullah <i>et al.</i> 2021)	Kérdőíves megkérdezés: a munkahelyi biztonságot és egészségvédelmet pozitívan megítélők körében alacsonyabb a kilépési szándék.
Munkáltatói márka	Egyedi tulajdonságokkal rendelkező munkáltatói márka építése (Bharadwaj <i>et al.</i> 2022)	Kérdőíves megkérdezés: a dolgozókkal való jó kapcsolat kiépítését célzó munkáltatói márka stratégiával – a munkával való elégedettség és a pozitív identitáson keresztül – csökkenthető a munkavállalók kilépési szándéka.

Forrás: saját szerkesztés

KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSIONS

A jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben a munkaerő megtartása a HR kiemelt feladatává vált. Az üres álláshelyek újbóli emelkedése, a tehetséges munkavállalókért folyó harc, az új munkavégzési formák térhódítása (különösen a home office és az abból adódó dolgozói mobilitás) pedig azt vetíti előre, hogy a szervezetek számára a következő időszakban még inkább prioritás lesz a dolgozói kollektíva megtartása.

A munkaerő-megtartás nem újkeletű HR feladat, ennek ellenére nem találtunk olyan, a közelmúltban megjelent hazai tanulmányt, amely összefoglalta volna a megtartási-stratégia kialakításának módszertani kereteit. A cikk tehát arra kereste a választ, hogy milyen eszközök és módszerek állnak rendelkezésre az eredményes és hatékony megtartási stratégia kialakításához. Az erre vonatkozó egyértelmű ajánlások megfogalmazását megnehezíti, hogy a makro tényezők mellett szervezetspecifikus sajátosságok is befolyásolják a megtartási stratégiát, s egy nagy vezető támogatást élvező megtartás-menedzsment tevékenység sem garantálja, hogy a munkavállalók egy része ne hagyja el a szervezetet. A cikk tanulsága alapján azonban a dolgozói igényekre építő, rövid távon hatást gyakorló megtartó-intézkedéseknek (exit interjúk és maradási interjúk tanulságai, elégedettségmérés eredményei) és a hosszú távon hatást gyakorló, HR tevékenységek megtartás-fókuszú felülvizsgálatának és korrekciójának segítségével fokozható a dolgozói kollektíva megtartása.

A cikk korlátai között szerepel, hogy a HR tevékenységekhez kapcsolódó megtartó-intézkedéseket bemutató táblázatba nem szisztematikus irodalomkutatással kerültek bele a vonatkozó tanulmányok. Ezt a szisztematikus irodalomkutatást egy jövőbeli tanulmányban érdemes elkészíteni, s további kutatási irány lehet a szervezeti jellemzők (szervezeti kultúra, szervezeti klíma, támogató munkahelyi környezet) és a munkaerő-megtartás, valamint a vezetés és a munkaerő-megtartás kapcsolatának szisztematikus szakirodalmi vizsgálata.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ahmad A. (2018), "The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions", *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92. DOI: 10.1108/JWAM-09-2017-0027
- Ahn, J. and Huang, S. (2020), "Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: evidence from Korean employees", *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 517-526. DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.41
- Alajlani, S. and Yesufu, L.O. (2022), "The impact of human resource practices on employee retention: A study of three private higher educational institutions in the United Arab Emirates", *SA Journal of Human Resource Management*, 20(0), a1823. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1823>
- Alfadli, B. A. and Javed, U. (2021), "Examining impact of recruitment and selection practices toward employees' commitment", *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(14), 502-509.
- Allen, D. G. (2006), "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, 32(2), 237-256. DOI: 10.1177/0149206305280103
- Alves, T., Amorim, A. and Bezerra, M. (2021), "Not One Less"! Adaptation to the Home Office in Times of COVID-19", *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200234. DOI: 10.1590/1982-7849rac2021200234.en
- Aman-Ullah, M., Aziz A. and Ibrahim, H. (2021), "Anomalies of the Healthcare Sector Using Workplace Safety and Job Satisfaction: A Case Study of Pakistan", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1181-1191. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1181
- Barksdale, H., Bellenger, D., Boles, J. and Brashear, T. (2013), "The Impact of Realistic Job Previews and Perceptions of Training on Sales Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 125-138. DOI:10.1080/08853134.2003.10748993
- Breitling, F., Dhar, J., Ebeling, R. and Lovick, D. (2021), "6 Strategies to Boost Retention Through the Great Resignation", *Harvard Business Review*, 2021/november
- Brunks, S., Cowgill, B., Hoffman, M. and Housman, M. (2015), "The Value of Hiring through

- Employee Referrals”, *The Quarterly Journal of Economics*, 130(2), 805-839. DOI: 10.1093/qje/qjv010
- Chi, C. and Gursoy, D. (2009), ”Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination”, *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253. DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.08.003.
- Dajnoki K. és Héder M. (2017), „Új szelek fűjnek - a HR választja a globalizáció és a változás kihívásaira”, *Hadtudomány*, 2017. évi elektronikus lapszám, 84-93. DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
- Dunham, R. B., Smith, F. J. and Blackburn, R. S. (1977), ”Validation of the Index of Organizational Reactions with the JDI, the MSQ, and Faces Scales”, *Academy of Management Journal*, 20(3), 420-432. DOI: 10.5465/255415
- Fadinger, H. and Schymik, J (2020), ”The costs and benefits of home office during the Covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany”, *Covid Economics*, 9, 24 April 2020, 107-134.
- Gelencsér M., Végyvári B. és Szabó-Szentgróti G. (2022), „A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikus irodalmi áttekintés”, *Vezetéstudomány*, 50(6), 40-51. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.06.04
- Guthrie, J. P. (2000), ”Alternative Pay Practices and Employee Turnover”, *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439. DOI: 10.1177/1059601100254006
- Harris, D. (2000), ”The Benefits of Exit Interviews”, *Information Systems Management*, 17(3), 17-20. DOI: 10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31236.3
- Hickman, A. (2019), *Workplace Isolation Occurring in Remote Workers* (Doctoral Dissertation), Walden University
- HR portal, 2021-ben is a munkaerő-megtartás lesz a HR kulcsfeladata. <https://www.hrportal.hu/hr/2021-ban-is-a-munkaero-megtartas-lesz-a-hr-kulcsfeladata-20210118.html> (Utolsó letöltés: 2022. 02. 13.)
- Jeon, H. and Choi, B. (2012), ”The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction”, *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341. DOI: 10.1108/08876041211245236
- Kerr, J. and Slocum, J. (2005), ”Managing Corporate Culture Through Reward Systems”, *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-138. DOI:10.5465/AME.2005.19417915
- Kopelman, R. E., Brief, A. and Guzzo, R. A. (1990), *The role of climate and culture in productivity*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Kotze, K. and Roodt, G. (2005), ”Factors That Affect The Retention Of Managerial And Specialist Staff: An Exploratory Study Of An Employee Commitment Model”, *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), a65, DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i2.65>
- Koys, D. J. (2001), ”The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study”, *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x
- Kozák A. és Dajnoki K. (2019), „Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről”, *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 36(2), 56- 65.
- Kozák A. és Krajcsák Z. (2018a), ”The effect of wages and work experiences on the commitment of Hungarian employees”, *Business: Theory and Practice*, 19, 123-134. DOI: 10.3846/btp.2018.13
- Kozák A. és Krajcsák Z. (2018b), ”Retaining the rookie – role clarification through mentorship”, *Human Systems Management*, 37(1), 95-103. DOI: 10.3233/hsm-17108
- Körmüves Zs., Poór J. és Karácsony P. (2022), „Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira”, *Marketing és Menedzsment*, 2022/2, 72-82. DOI: 10.15170/MM.2021.56.02.07
- Krajcsák Z. (2018), „Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában”, *Vezetéstudomány*, 49(2), 38-44. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.04
- Locke, E. A. (1969), ”What is Job Satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309- 336. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Magasvári A., Olexa P., Szabó A. (2021), „Kik is vagyunk valójában?”Az adó- és vámhatóság lehetőségei az emberi erőforrás-gazdálkodás fejlesztésében”, *Belügyi Szemle*, 2021/9, 1549-1567. DOI: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.9.3>
- Matzler, K. and Renzl, B. (2006), ”The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1261-1271, DOI: 10.1080/14783360600753653
- Meretei B. (2017), „Generációs különbségek a munkahelyen”, *Vezetéstudomány*, 48(10), 10-18. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.10.02

- Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2000), Best practices: employee retention, Carswell: Scarborough, Ont.
- Miles, R. and Snow, C. (1984), "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. DOI: 10.1016/0090-2616(84)90030-5
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A. and Caldwell, D. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 1991/3, 487-516. DOI:10.2307/256404
- Ozolina-Ozola, I. (2014), The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 223-226. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.11.1
- Parveen, M. (2021), "An Empirical Investigation on Relationship between Succession Planning Practices and Employee Retention on Banking Professionals Pertaining to Saudi Arabian Context", *Pacific Business Review International*, 13(11), 1-12.
- Primecz H. (2019), „Diverzitásmenedzsment: A hat kiemelt kategória. A „Big Six”, *Munkatügyi Szemle*, 62(5), 17-25.
- PwC (2021), It's time to reimagine where and how work will get done - PwC's US Remote Work Survey. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> (Utolsó letöltés ideje: 2022. 01. 28.)
- Smith, P. C., Kendall, L. and Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally
- Spain, E. and Groysberg, B. (2016), "Making Exit Interviews Count. Making exit interviews count", *Harvard Business Review*, 94(4), 88-95.
- Stavrou E. and Kilaniotis C. (2010), "Flexible Work and Turnover: an Empirical Investigation across Cultures", *British Journal of Management*, 21(2), 541-554, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x
- Venczel-Szakó T. (2022), Munkavállalói elégedettség a home office-ban (PhD értekezés), Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- Vural, Y., Vardarlier, P. and Aykir, A. (2012), "The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349, doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1009.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. and England, G. W. (1967), "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120

Kozák Anita, PhD egyetemi docens
kozak.anita@gtk.elte.hu

Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

The HR approach to retention

THE AIM OF THE PAPER

The primary aim of the study is to help organisations to develop and/or review their retention strategy. It also aims at structuring the literature on retention, because due to the labour shortage in recent years, employee retention has become a key HR task and there are just a few national sources that provide clear recommendations and tools for long-term employee retention.

METHODOLOGY

The study is a conceptual paper based on extensive secondary data collection. In the literature review, the paper analyzes studies that provide empirical evidence on the impact on HRM (Human Resource Management) tools and methods on staff retention.

MOST IMPORTANT RESULTS

The study summarises the content and determinants of retention strategy, i.e. the macro level characteristics (labor shortage, new forms of work, workforce diversity) and organizational specificities (scope of activities, organizational culture, business strategy) as well as the tools that can be used to identify employee needs and the possibility of a retention-focused analysis of HRM activities. It details the role of exit interviews, retention interviews and employee satisfaction survey results in employee retention. It also summarizes the tools and methods available for recruitment, selection, on-boarding, training and development, incentives, performance management, career and talent management, employee experience, working time systems, health strategy and employer branding to increase employee commitment and reduce turnover rates.

RECOMMENDATIONS

The study could be useful for enriching the literature on retention management and could also serve as a tool for employing organisations to adjust their retention management activities.

Keywords: retention, HR, turnover, labour market, commitment