

OTDK-dolgozat

2025

Eötvös Loránd Tudományegyetem

Pedagógiai és Pszichológiai Kar



A fluktuáció okainak és megoldási lehetőségeinek vizsgálata
Investigating the causes of and possible solutions to fluctuation

Tóth Dorottya

Konzulens: Csehné dr. habil Papp Imola

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.11.19.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	1
ÁBRAJEGYZÉK	2
I. BEVEZETÉS	3
II. ELMÉLETI HÁTTÉR, SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA.....	5
1. A fluktuáció meghatározása	5
2. Fluktuáció kapcsolódása a munkaerőpiachoz	18
3. A fluktuáció csökkentése.....	19
III. A VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA	30
1. A kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása	30
2. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása	36
3. A vizsgálati minta bemutatása.....	36
4. A vizsgálati módszerek bemutatása.....	40
5. Az eredmények bemutatása.....	41
IV. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	66
V. ÖSSZEGZÉS	71
VI. IRODALOMJEGYZÉK.....	75

ÁBRAJEGYZÉK

- 1.ábra: Az önkéntes kilépési költségek részletezése
- 2.ábra: A munkaerőpótlás költségei
- 3.ábra: A fluktuációs mutatók
- 4.ábra: A megtartást célzó intézkedések
- 5.ábra: A Z generációs munkavállalók legfontosabb motivációs szempontjai
- 6.ábra: Hipotéziseket összefoglaló tábla
- 7.ábra: Interjúalanyaimat összefoglaló tábla
- 8.ábra: Az elégedettségi felmérés aránya
- 9.ábra: Megtartást befolyásoló tényezők

I. BEVEZETÉS

Dolgozatom témájául a fluktuációt és okainak, valamint megoldási lehetőségeinek vizsgálatát választottam a HR területen dolgozó munkavállalók körében. Mára az egyik legjelentősebb probléma és a legtöbb energiát igénylő feladat a jelenség hátterének és okainak feltárása, elemzése és megakadályozása.

Témaválasztásom okaként elsődlegesen a téma iránti személyes érdeklődésemet említenem, hiszen magam is a területen dolgozom HR koordinátorként, így napi szinten szembesülök a jelenséggel, mely sok időt és energiát igényel egyfelől az egyén, a munkavállaló oldaláról, másrésztől a munkáltató oldaláról is egyaránt.

Továbbá döntésem mellett a kiválasztott téma aktualitása is szól, az egyre csak növekvő fluktuáció egyértelműen negatív hatással bír a cégekre, hiszen a területen dolgozóknak ez többletmunkát jelent és a szervezet gördülékeny működését is hátráltatja (Köműves és mtsai, 2022). A téma fontossága és hangsúlyossága vitathatatlan. Meggyőződésem, hogy ez egy olyan kiemelkedő probléma, mely ellen sürgősen fel kell lépni. A fluktuáció jelenlétének súlyosságát befolyásolja napjaink egyik fő kihívása, a munkaerőhiány drámai növekedése (Köműves és mtsai, 2023), ezért a cégeknek még inkább nagy hangsúlyt kell fektetni a tapasztalt, megfelelően képzett és akár kulcspozícióban lévő kollégák megtartására.

A vizsgálatom célja feltárni a magyar munkaerőpiac egyes szereplőinek (vállalatok, munkaadók) megküzdési stratégiáját a fluktuációval és azok kihívásaival szemben. Tanulmányom két kulcskérdése, hogy a szervezetek miként igyekeznek megtartani a munkaerőt, mely eszközöket alkalmazzák ehhez, valamint, hogy milyen intézkedésekkel idézik elő a fluktuáció csökkenését. Dolgozatom készítése során felkért interjúalanyaim mindegyike HR területen dolgozik, így lehetőségem van alaposabban rálátni a különböző szervezetek megküzdési stratégiájára fluktuációs szempontból, a velük készült interjúkat elemzem a hipotézisek mentén.

A kutatásom során vizsgálom, hogy a munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül-e a vállalatok számára, valamint ezen keresztül a megtartási, teljesítményértékelési és egyéb juttatási rendszerek jelentőségét. Feltételezem, hogy a generációs különbségek és jellemzőik hatással bírnak a munkaerő áramlásra. További hipotézisem szerint az employer branding egy lehetséges megoldás a munkaerő megtartás erősítésére és a fluktuáció csökkentésére. A kérdéskör során vizsgálom a munkáltatói márkáépítés elemeit, ezek miatt

vonzó és hiteles egy munkáltatói arculat, ami hozzájárul a munkaerő megtartáshoz és egyben a fluktuáció csökkenéséhez. Továbbá elemzem, hogy a kilépési interjú során elhangzott hiányosságok/gyengeségek javításával csökken-e a fluktuáció mértéke. Részletesen kitérek a kilépési interjú során elhangzott válaszokra, ezek körülményeire, valamint, hogy az interjút végző személynek van-e jelentősége, befolyásolja-e a kilépő őszinteségét.

II. ELMÉLETI HÁTTÉR, SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA

1. A fluktuáció meghatározása

A munkaerő fluktuációjának elméleti alapja

A munkaerő állandó mozgása, azaz a fluktuáció nem csak statisztikailag mutatható ki, nem csupán adatokkal és számokkal fejezhető ki, hanem olyan általános jelenség, amely az egyén szűk környezetében is folyamatos változást generál. Napjainkban a fluktuáció jelenléte és hatása sok területen tapasztalható, mint a mindennapi tevékenységek során, a munkatársak között, a kollégák állandó változásánál, a munkavállalók szakterületének módosításánál, valamint a gyakori külföldi munkavállaláskor is. Egyes elméletek szerint a fluktuáció nem feltétlen jelent rosszat, hiszen senki sem pótolhatatlan (Nagy, 2007). Azonban fontos kiemelni, hogy azoknak a munkavállalóknak, akiknek lényeges szerepük van a vállalatnál, tulajdonképpen akik a legjelentősebb feladatokat látják el, azoknak nagy jelentőségük van a szervezet hatékonyságában, ők a kulcsemberek. Ők kulcsszerepet töltenek be az alkalmazottak között és a vállalat vezetésében is, fontos szerepük van egy változás bevezetésénél is, amely velük hatékonyabban valósulhat meg. A kulcsemberek távozása sok esetben jelentős és nagymértékű változást, valamint sok plusz költséget jelent a cég számára (Machová és Tóbiás, 2014).

A munkaerő fluktuáció

A fluktuáció alatt a magas munkaerő vándorlást kell érteni, ahol a foglalkoztatott munkahely-változtatását, ennek elhagyását érti. A kifejezés egy meghatározott időszakon belül a szervezetnél a megszűnt munkaviszonyok számát, valamint ennek százalékos kimutatott arányát mutatja meg. A fluktuáció a humán menedzsmenten belül az egyik legfontosabb teljesítménymutató. Ha növekedésnek indul, akkor ez figyelemfelhívó lehet a vezető számára, egyes problémákra és hibákra hívhatja fel a figyelmet. Ezek hosszú távon egyértelműen megakadályozzák a vállalat sikerességét és eredményességét. Mindezek tudatában erre a cégen belül jelentős figyelmet és erőforrást kell biztosítani, valamint amennyiben szükséges, a jelenséget befolyásolni (Kömüves és mtsai, 2022).

A kifejezést Rousseau és Shpreling olyan szókapcsolatok során használták, amikor felmondás, állásváltás, fluktuáció, lemorzsolódás vagy munkavállalói mobilitás történt (2003). Pandey konkrétabb megfogalmazása szerint a fluktuáció arra utal, hogy az adott munkavállaló

rövid ideig látja el a pozíció feladatait egy bizonyos munkakörben ahelyett, hogy hosszú távon dolgozna a cégnél. Mindennek a lényege legtöbbször az, hogy egy másik munkáltató által kínált lehetőség jobb feltételeket biztosít (Larasati és Aryanto, 2020).

A fentiekkel ellentétesen Ghiselli egy másik elnevezéssel írja le a jelenséget, szerinte a fluktuáció “hobo szindróma”. Ez az, amikor egy foglalkoztatottnak időről időre újra kedve támad arra, hogy újabb és újabb szervezeteknél dolgozzon. Ők gyakran konkrét probléma vagy ok nélkül döntenek úgy, hogy cselekednek és egyfajta belső motiváció hatására az adott munkahelyváltása mellett döntenek, de nem feltétlen racionális okok miatt (1974).

Ghiselli-hez eltérően, Mándi megfogalmazása a “job hopping” kifejezést alkalmazza, mely az, amikor a foglalkoztatottak ugrálnak egyik munkahelyről a másikra viszonylag kevés időn belül, ez átlagosan 1-1,5 évente történik. A jelenség rámutat arra, hogy ezen munkavállalók nem kötődnek erőteljesen egyik szervezethez sem (Mádni, 2018). A megfogalmazásban Török-Kmoskó és Dajnoki is hasonlóan vélekedik, azonban Mándival ellentétesen, szerintük a gyors váltás arra mutat rá, hogy sokszor az okok jóval mélyebben gyökereznek. Nem csupán racionális okokkal alátámasztható a váltás. Mindezek miatt nagy szerepe van annak, hogy a “job hopping” jelenséget és az érintett dolgozók váltás okait, motivációit, valamint preferenciáit megértsük hazánkban. Ezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkaerő megtartást minél inkább elő lehessen segíteni hatékony stratégiákkal (2023).

Amikor csökken a munkanélküliségi ráta, ezzel fordítottan arányosan növekszik a fluktuáció is (Mathis és Meglich, 2014). A legmagasabb munkavállalói mozgás például a kiskereskedelem, a speciális tanulmányokat és tudást megkövetelő területeken (orvos, mérnök) és az építőiparban figyelhető meg. Ezek mind megegyeznek a hiányszakmák területével is. Régiós különbségek is megállapíthatóak, magasabb a fluktuáció aránya azokon a vidékeken, ahol alacsonyabb a munkanélküliség. Az elmúlt évek tendenciái megmutatták, hogy folyamatosan több a munkavállalói hiány egyes területeken. Bővült azon munkakör-kategóriák száma, ahol egyre jelentősebb energiát és hosszabb időt követel a megfelelő munkaerő megtalálása, valamint az üres, betöltetlen pozíciók pótlása. Kiemelendő, hogy a helyzet kialakulásában jelentős szerepet játszik a külföldi kivándorlás és az ottani munkavállalás is (Sebők, 2017). Poór és munkatársai hasonlóan az előzőekhez alátámasztja, hogy a fluktuáció nagysága földrajzi területenként és iparáganként nagyon eltérő lehet, amit sok tényező befolyásol. A munkaerőmozgás nagyságára a szervezeteknél lévő nyitott álláslehetőségek és a munkanélküliségi ráta is hatással van (2018).

A magas fluktuáció egy szervezet életében sokszor veszélyforrásként jelenik meg, mely negatív hatásokat vonz maga után. A munkaerő mozgás eltérő méreteken jelenhet meg, mely számos okra vezethető vissza: munkahelyi elégedetlenség, alacsony lojalitás (munkavállaló és munkáltató irányába egyaránt), a munka-magánélet egyensúly konfliktusa, bérezés, a szervezet adottsága, a szervezet piaci pozíciója és megítélése, a regionális munkaerőpiaci jellemzők, az egyéni indítékok, a munkaerő mozgás szabadsága. A fluktuáció ellen sok esetben nehéz bármit is tenni, hiszen egyrészt egy természetes folyamat, másrészt a fentebb említettek szerint számos külső ok befolyásolja. A fő kérdés mindig annak fókuszában van, hogy meg lehet-e előre jósolni, hogy melyik munkavállaló fog kilépni a szervezetből. Sok esetben előfordul, hogy a távozás egy hirtelen, érzelmeken alapuló döntés, máskor pedig egy hosszú folyamat eredménye, mely számos eseményhez köthető és indokolható. Ez esetben sok esemény idézi elő és vezet a végső döntéshez (Poór és mtsai, 2018).

A fenti állásponttal ellentétesen, Dajnoki és Fenyves rámutat arra, hogy a fluktuáció kifejezés nem minden helyzetben jelent rosszat. Egyes (főként nemzetközi) vállalatoknál jellemző, hogy a munkaerőváltás mesterséges szinten tartott. Ez esetben a cél, hogy a leggyengébben teljesítőket év végén elküldi a cég és helyette megpróbál jobb képességekkel és korszerűbb szakmai ismeretekkel, valamint új gondolatokkal rendelkező munkavállalókat a szervezetbe felvenni, valamint beintegrálni (2014). Poór elméletét vitatva Kőműves is alátámasztja, miszerint pozitív hatással lehet a szervezetre a kevés motivációval rendelkező és nem jól teljesítő munkavállaló távozása, ez jó irányba terelheti a vállalat teljesítményét. Ezek mellett kiemelendő, hogy a túl alacsony fluktuáció rámutat arra, hogy a cégen belül nincs mozgás, elmozdulás és fejlődés, mivel ez állandó és az egész vállalat beleszürkülhet ebbe az állandóságba (Kőműves és mtsai, 2022).

Mindezek ellenére Dajnoki és Fenyves nagymértékű munkaerő mozgást nem minden esetben illeti pozitív jelzőkkel, hisz az a termelés és a profit mértékének csökkenéséhez is vezethet (Dajnoki és Fenyves, 2014). Tehát a fenti elméletekből következőleg megállapítható, hogy a negatív hatások mellett pozitív következményekkel is járhat a fluktuáció és elősegítheti egy szervezet hatékonyságának dinamikus növekedését.

Fontos, hogy az alacsony bér, mint fluktuációs ok nagymértékben hozzájárul a motiváció csökkentéséhez, mely következményeként a fluktuáció növekedését. Magyarországon jellemző, hogy még az átlagbért sem tudják, vagy akarják megfizetni a munkavállalóknak. A fizetések rendezése már nagyon régóta várat magára, valamint az oktatás

fejlesztésére is nagy szükség van. Azonban a javadalmazás és a termelékenység között szoros kapcsolat figyelhető meg. A bérek benne vannak a termelékenységben, így, ha a nő a kereset, akkor nő a termelékenység is. Tehát elmondható, hogy ha a magasan képzett munkavállalók száma alacsonyabb, akik magasabb fizetésért dolgoznak, az összességében jobban megéri a cégnek. De ha a tudástőke alacsony, akkor ez a termelékenységre is negatív hatással bír. Tehát a termelékenység, tudástőke és a hozzáadott érték között szoros ok-okozati összefüggés állapítható meg (Szakács és Szebeni, 2021).

A fluktuáció és költségvonzata

A multinacionális cégek egyik legnagyobb költségvesztését a vállalatból kilépő munkavállalók okozzák, ami minden esetben az anyagi veszteségek mellett időben és energiában is megmutatkozik, hiszen a munkavállaló toborzása, kiválasztása és beillesztése is komoly összegekkel jár. A korszerű humán erőforrás gazdálkodás kiemelten foglalkozik a munkaerő áramlást befolyásoló tényezőkkel, a kilépési okok feltárásával, valamint a fluktuáció költségeinek naprakészen tartásával, mely a vállalat számos területére hatással van. Kiemelten lényeges vizsgálni, hogy az adott munkavállaló távozása megelőzhető lehetett volna, avagy sem. Mindehhez fontos a szervezeten belüli mozgást, áramlást vizsgálni és a vállalati jellegzetességeket elemezni (Dajnoki és Fenyves, 2014).

A fenti gondolatmenettel megegyezően Anthony és Govindarajan tanulmánya is alátámasztja, hogy a munkaerőmozgás folyamatos követése és számontartása kiemelt jelentőséggel bír a cégben. Hasonló problémaként jelenik meg a távozó munkavállaló pótlásának magas pénzügyi költsége, azonban a kezelendő terület fókuszában itt a célegyezőség elve áll. E szerint a vállalat olyan tevékenységek végrehajtására törekszik, amelyek arra ösztönzik az embereket, hogy a saját, egyéni érdekeiket a legjobban szem előtt tartva megfeleltessék a szervezet érdekeivel. Ha ez megvalósul, úgy a munkaerő áramlás mértéke is alacsonyabb szinten tartható (2009). Az előbbi elmélet fluktuáció csökkentésének fókuszában azonban főként a szervezeten belüli és a kilépők okainak vizsgálata áll.

Megegyezően a korábbi elméletekhez, Allen tanulmánya is kifejti, hogy a kilépő alkalmazott jelentős költségekkel jár. Nem kevés összeget jelent ez, hiszen a beosztott munkakörök esetén az alkalmazott távozása, valamint annak pótlása és éves fizetésének a felével megegyező. Magasabb kategóriájú és összetettebb pozícióknál elérheti az éves bér egy- vagy akár kétszeresét is (Boudreau, 2010).

1.ábra: Az önkéntes kilépési költségek részletezése

Pénzügyi költségek	HR személyzet ideje (<i>kilépő interjúk, bérszámfejtés, cafeteria</i>)
	Ideiglenes megoldás (<i>esetleges pótlás, túlóra fizetés</i>)
	Vezető ideje (<i>kísérlet a megtartásra, kilépő interjú /amennyiben ő végzi/</i>)
	Felgyülemlett szabadságok kiadása
Helyettesítési költségek	Új munkaerő költsége
	HR személyzet költsége (<i>bérszámfejtés, cafeteria</i>)
	Járulékos költségek (<i>bónusz, fizetés feletti egyéb juttatások, lakóhely változtatás költsége</i>)
	Orientációs program ideje és anyagának összeállítása
	A felettes vezető és az osztály alkalmazottainak ideje
Tréning költségek	Mentorálás (<i>mentor ideje és költsége</i>)
	Beilleszkedés (<i>kollégák ideje és költsége</i>)
	Hatékonyság csökkenése, amíg az új munkaerő be nem tanul
	On the job tréningek (<i>felügyelő és a munkavállaló ideje</i>)
	Kötelező tréning (<i>gyakorlati idő, felszerelés biztosítása, eszközök</i>)
Egyéb költségek	Elvesztett ügyfelek
	Késés a termelésben és az ügyfél kiszolgálásában, a szolgáltatás minőségének csökkenése
	Ügyfelek nem kapják meg azt, amit akkor kaptak volna, ha a dolgozó marad

	Munkaerő sokszínűség elvesztése
	Csapatmunka megbomlása
	A távozás miatt a munkakedv csökkenése, másokat is távozásra készíthet

Forrás: Allen (2008) alapján Dajnoki és Fenyves szerkesztése (2014)

A fenti táblázat összefoglalja és egyben alátámasztja az önkéntesen kilépő dolgozók magas költségeit, mely 5 nagy csoportba sorolandó. A jelenség negatív hatása egyrészt a pénzügyi megnyilvánulás, másrészt az új munkavállalók toborzása, kiválasztása, beillesztése, ami sok időt, pénzt és energiát igényel. A fent említett költségek különböző csoportokra oszthatók: pénzügyi (HR személyzet, vezető ideje, szabadságok kiadása, ideiglenes megoldások); helyettesítési (új munkaerő kölcsönzése, járulékos költségek, orientációs programok stb.); tréning (kötelező oktatások, on the job tréningek, mentorálás, beilleszkedés) és egyéb összegek (a távozás miatt elvesztett ügyfelek, szorosabb versenyhelyzet, csapatmunka bomlása, munkakedv csökkenése) (Dajnoki és Fenyves, 2014).

Ezekről, az önkéntesen kilépő költségek csoportosítását eltérően Ambrus és Lengyel a munkavégzés alóli felmentés összegét és járulékait, a végkielégítés és a belépő, valamint a kilépő munkavállalók teljesítményének a különbségéből adódó költségeket csoportosítja és emeli ki (2006). A csoportosításhoz szorosan kapcsolódik a munkaerő áramlásának típusa is. Amikor a munkavállaló kezdeményezi a váltást, akkor önkéntes, amikor a vállalat által indítványozott, az esetben nem önkéntes kilépésről beszélünk. Önkéntes kilépéskor lehet funkcionális és diszfunkcionális hatása is. Funkcionális munkaerőmozgás esetén olyanok lépnek ki a cégből, akiknek a teljesítménye nem jelentős és a szaktudásuk is egyszerűen helyettesíthető. Ezzel ellentétben a diszfunkcionális fluktuáció a szervezetre nézve egyértelműen negatív hatással bír, hiszen ilyenkor a teljesítménnyel és/vagy kulcskompetenciákkal rendelkező foglalkoztatottak távoznak, az ő hiányuk pedig egyértelműen érezhető a szervezetben, amely nehézséget és helyettesítési problémákat is idéz elő. A diszfunkcionális és funkcionális kilépőket elkülöníteni és meghatározni nem könnyű (Allen, 2008).

A kategóriák cégről cégre eltérőek lehetnek, hiszen mindig az adott üzletág által megkövetelt kompetenciák határozzák meg a munkaerő szükségletet. Sajnos egy vállalat életében az is előfordul, amikor még nagy befektetés és energia ellenére sem képes megtartani egy-egy munkavállalót a szervezet, mely további két csoportra bontja a diszfunkcionális kilépést: megelőzhető és megelőzhetetlen. Megelőzhető távozás során a vállalat képes lépéseket tenni azzal szemben, hogy ne történjen meg a munkavállaló elvándorlása. Ilyen például, amikor a foglalkoztatott váltásának oka lenne a hasonló profilú cég jobb munkakörülményeinek a biztosítása. Ezen tud változtatni a munkáltató, amennyiben meg van erre a nyitottság és a kilépés megelőzhető. Megelőzhetetlen fluktuáció az, amikor a cégnek nincs hatása rá. Ebben az esetben lehetséges az, amikor a munkavállaló úgy dönt, hogy elköltözik egy másik városba vagy országba, de előfordulhat ennek oka az egészségügyi probléma is, ez ellen nem tud semmit tenni a menedzsment (Abelson, 1987).

A lenti táblázat csoportosításban az elsődlegesen felmerülő költségek állnak a fókuszban és kevésbé vizsgálja az adott kilépési költségekkel járó egyéb ráfordítást (Gomez és Mejija, 1995):

2.ábra: A munkaerőpótlás költségei

Toborzási költségek	Kiválasztási költségek	Betanítási költségek
- Hirdetési és/vagy professzionális toborzó cég díja - Állásbörzéken és karrier napokon való részvétel	- Interjúztatás - Interjúztató kieső munkájának költsége - Jelentkezőkkel elkészített tesztek - Utazási költség - Kiválasztás fontosságától függően több bevont kolléga költsége	- A cég bemutatása - Beilleszkedés támogatása - Cég termékeinek/szolgáltatásainak megtartása - Képzések díja

Forrás: Gomez és Mejia (1995) alapján saját szerkesztés

Míg a fenti csoportosítások főként a belső, felmerülő költségekre összpontosít, ezekkel ellentétesen a szerzőpáros a külsős összegekkel is kalkulál, amennyiben a toborzást és kiválasztást egy kiszervezett, profi céggel végzett. Kiemelendő különbség az állásbörzékkel és karriernapokkal való tervezés is, hiszen mindezek bevonják sok esetben a fiatalabb réteget is (Gomez és Mejija, 1995).

A cégek az ideális fluktuáció mértékének meghatározásához szükséges adatokat a saját célpiacaiokról és a belső munkavállalók adatállományából szerzik be, amely elősegíti az opcionális fluktuáció méretének meghatározását. Lényeges, hogy ezt a mutatószámot minden vállalkozásnak saját magának szükséges megállapítani (Ambrus és Lengyel, 2006). Ez a megállapított szám egyfajta mutatóként is funkcionál a létszámcsökkentés eszközeként a cégek életében és működésében, mely által növelhető a hatékonyság és a termelékenység. Dajnoki és Fenyves is hasonlóan fogalmaz a mutatószám mértékének kiszámolásakor, azonban ellenben az első gondolattal, a szerzőpáros szerint mindig olyan nagyságot kell megállapítani, ami elfogadható. Amennyiben ettől az értéktől jelentősen változó mutatószám figyelhető meg, akkor egyértelműen rossz irányba megy a szervezet, melyre különösképpen figyelmet kell fordítani. A mutatószámokkal kapcsolatban Redman és Wilkinson ellentétesen gondolkodik, szerintük számos cég nem használja segítségként a létszámcsökkenés ellen, mert ez sokszor negatív hatásként vagy eredményként marad meg a szervezet életében (Redman és Wilkinson, 2006).

A következő ábrán láthatóak a fluktuációs mutatószámok, valamint azok számításának módjai.

3. ábra: Fluktuációs mutatók

Munkaerő forgalom (%)	$\frac{\text{belépők} + \text{kilépők száma} (f\ddot{o})}{\text{átlagos állományi létszám} (f\ddot{o})} \times 100$
Kilépési forgalom (%)	$\frac{\text{kilépők száma} (f\ddot{o})}{\text{átlagos állományi létszám} (f\ddot{o})} \times 100$
Belépési forgalom (%)	$\frac{\text{belépők száma} (f\ddot{o})}{\text{átlagos állományi létszám}} \times 100$
Munkaerő váltás (fő)	Min. {belépők száma; kilépők száma}
Munkaerő váltás intenzitása (%)	$\frac{\text{munkaerő váltás}}{\text{átlagos állományi létszám}} \times 100$

Forrás: Dajnoki és Fenyves (2014) alapján saját szerkesztés

A munkaerő forgalom mértékét a gazdasági környezetben elfoglalt pozíció, a szervezet adottságai, a vonzáskörzetének munkaerőpiaci jellemzői, az egyéni indítékok, a munkaerő-állomány felépítése és a munkaerő-mozgás szabadsága egyaránt nagyban meghatározza (Koncz, 2004). A fluktuációs mutatók a humán kontrolling mérőszámai közé tartoznak. Ezek a számok információt biztosítanak a létszámtervezéshez, melyek segítségével realisabbá és megalapozottabbá válik a cél. A mutatók elősegítik, hogy a HR valóban értékteremtő folyamatokat hozzon létre és működtessen, ezzel egyidőben az üzleti célok megvalósulása minél sikeresebb lehessen (Nemeskéri, 2010). A mérőszámokat a toborzási folyamat, a képzés megtérülése és az outsourcing mutatószámai befolyásolják, illetve a HR osztály hatékonysága. Ezek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a HR folyamatok mérhetővé és humán tőkévé válhatnak (Böcskei, 2008).

Munkaerő tervezésnél a stabilitási index és a fluktuációs ráta vizsgálendő. A stabilitási index megmutatja, hogy egy évvel korábban az átlagos statisztikai állományi létszám hány százalékát teszik ki azok a számok, akik az elmúlt egy évben kevesebb ideig dolgoztak a szervezetnél, mint egy teljes év. Az utóbbi ráta a kilépési intenzitását mutatja meg (Maticsákné,

2012). A fluktuációs mutatók optimális szinten való tartásáért egy vállalat életébe jelentős szerepet jelent a munkaerő tervezése. A munkaerő-szükséglet kielégítése elsőként a meglévő munkavállalókkal történik, amennyiben ezek egy része nem alkalmas vagy elhagyja a szervezetet, akkor a hiányt, a szükséges foglalkoztatottat pótolni kell (Dajnoki és Fenyvesi, 2014).

A munkaerő áramlás mutatói a belső munkaerő-kínálat vizsgálatánál biztosítanak segítséget. Az elemzés alapja a vállalat teljes létszámállománya, amelyhez viszonyított a felmerülő létszámcsökkenés és növekedés (Matiscsákné, 2012). A fluktuáció számításakor figyelembe kell venni továbbá a nyugdíjazások; felmondások; elbocsátások és a kilépők számát is. Amennyiben a kilépők száma túl magas, az arra mutat rá, hogy a cég nem figyel eléggé oda a munkavállalók megtartására, mely a hatékonyságra és a termelékenységre negatív hatással bír. Csökkenés esetén fontos az okok vizsgálata. Az önkéntes kilépők aránya is számszerűsíthető, ekkor a dolgozók felmondásának számát kell az átlagos állomány számához viszonyítani (Kaplan és Atkinson, 2003).

Fluktuáció vizsgálata esetén egyes hiányszakmákról is beszélhetünk, mely annak minősül, ha szabad munkavállaló adott fizetési színvonal mellett nem képes betölteni a nyitott pozíciókat, azonban mindezek közelebből kutatva sokkal összetettebb kérdések (Blandy és Richardson, 1992). Barrow más fókusszal, a fogalmat egyfajta egyensúly felborulással ábrázolja, amikor a keresett munkavállaló létszáma meghaladja azt a kínálatot, amennyien az adott fizetések mellett képesek és hajlandók is dolgozni az adott munkakörülmények között, az aktuális időben és helyen, megfelelő minőségű végzettséggel és tapasztalattal (Barrow, 1998).

A fogalmak különböző értelmezése aspektustól függetlenül bármelyik iparágban megjelenhet, a szakképzett, a félig, valamint alacsonyan képzett és a képzetlen munkakörök esetén is (Csedő és mtsai, 2016). A munkaerőhiány az alacsony munkanélküliség és a szervezetek változó képzettségi elvárásai miatt is megjelenik, de persze ezek mellett további okok is előidézhetik: a robotizáció, a folyamatosan változó technológiai környezet, az informatikai fejlődés, a gyors gazdasági növekedés miatt megjelenő növekvő termelékenységi igény, a munkaerő-elvándorlás, a gazdasági, vallási és politikai okok, valamint az öregedő társadalom miatt dinamikusan növekszik a nyugdíjasok száma, mely mellett egyre kevesebb az új, munkaerőpiacra lépő munkavállaló (Poór és mtsai, 2018). Ezen definíciók összegzése mellett kiemelendő tényező, hogy a munkavállalóknak sokkal többretegű elméleti és gyakorlati

tudásra van szükség, mint az adott foglalkozáshoz szükséges professzionális ismeret, a magasabb pozícióknál a szakmai tudás mellett a területhez szükséges tudás személyiségbeli elvárások is jóval magasabbak (Richardson, 2007).

A szakemberhiány egy kedvezőtlen gazdasági állapot, amely megoldására a cégek különböző intézkedéseket vezettek be: a megfelelő szaktudással rendelkező munkavállaló felvétele több fizetéssel vagy alacsonyabb termelékenységi szinten, az elvart végzettséggel és tudással rendelkező munkavállalókat különböző ösztönző túlórákkal jutalmazták, a fizikai tőkét humán tőkével helyettesítik, emellett motiváló intézkedéseket vezetnek be az országon belüli vagy nemzetközi lakóhelyváltás érdekében. Az intézkedések minden helyzetben plusz költséget jelentenek a cég számára, a működésben. Ezek az alternatívák alkalmasak a szakemberhiány mérséklésére vagy megszüntetésére a vállalkozók nehéz helyzeteiben: amikor nagyon költséges új munkaerőt felvenni, akkor a hiányszakmák területén a versenyhelyzet is megjelenik, valamint fokozódik, mindez bérköltség emelkedéshez vezet. Minél kevesebb a fizetési költség, annál jobban csökkenthető a munkaerőhiány által okozott kár. Mindezek ellenére nagyon fontos kiemelni, hogy ezek az intézkedések továbbra sem oldják meg a megfelelő képzettséggel és tudással rendelkező szakemberhiányt, csupán csak a gazdaságra kivetített negatív hatásokat csökkenthetik. Az összes eddigi fogalmi értelmezés negatívan írja le a jelenséget, azonban Borghans eltérően gondolkozik, hiszen szerinte ezek az eltérő intézkedések pozitív hatást is előidéznek: kevesebb költség (1997).

Sok esetben a munkaerőpiaci problémák kormányzati intézkedések nélkül nem mozdíthatók. Ezen gondolatokat alkalmazva a vállalkozók sokféle módon igyekeznek megoldani a hiányt, de ez önmagában nem elég.

1. Információgyűjtés és terjesztés
2. Szektorokon átívelő együttműködések megvalósítása és támogatása
3. Az oktatásból a munkaerőpiacra kerülést támogató rendszer kiépítése

A fiataloknak kevesebb mint a felének van elegendő tudása és ismerete a munkaerőpiaci trendeket illetően. A kormányzat által nyújtott megfelelő mennyiségű és minőségű tájékoztatás (például a várható diplomások végzettsége az elkövetkező években) elősegítheti ennek az információhiánynak a kiküszöbölését. Ezek az információk segítik a fiatalok tájékozódást a különböző szektorokban, a tervezést, a szakmaválasztást és az elhelyezkedési arányokat is. A segítő intézkedések nem csupán a diákokat, hanem a munkáltatókat és az oktatási intézmények

munkáját is elősegítik a hosszú távú célok és a stratégia kialakításához. Mindezekért fontos, hogy olyan megoldásokat szükséges létrehozni a jövőbe tekintve, amelyek kidolgozásában együttműködőek az oktatási intézmények, a kormány és a vállalkozások egyaránt, ahol a cél: összetartóan és közösen tervezni, létrehozni és megoldani az ágazatokon belüli szakemberhiányt. Mivel a hangsúly az együttműködésen van, így egyértelműen pozitív hozadéka is van, hiszen a költségek eloszlanak, mindez tovább növeli a részvételi hajlandóságot (Farrel, 2013).

Fluktuációt befolyásoló tényezők

Dajnoki és Héder a fluktuációs folyamatot befolyásoló tényezőket két nagy csoportra osztotta: Egyrészt a vállalat működésétől független külső okok, mint például a munkaerő elvándorlása, nyugdíjazás vagy egészségkárosodás. Másik típusú tényezőként említhető a szervezet működésével kapcsolatban lévő belső jellemzők, mint a kapcsolatok romlása, a nem megfelelő munkahelyi légkör és környezet, a motiváció, juttatás, ösztönzés hiánya, valamint a leépítések (2014).

Az előbbi elmélet csoportosításhoz hasonlóan Saxena is két kategóriára bontja a kiváltó okokat, azonban ő Dajnoki és Héderrel ellentétesen az indoklást külső és belső tényezőkre bontja. Az előbbi csoportba sorolja az általános munkahelyi elégedetlenséget, a nem megfelelő vállalati kultúrát, a céggel való kapcsolat megszakadását, a bizonytalanságot, valamint a további munkalehetőségek felbukkanását, míg a másik csoportba szerinte a munkamagánélettel kapcsolatos problémák tartoznak (2012). A fenti szerzőkhöz hasonlóan Kresalek és Blumné is két csoportra bontja, azonban a csoportosítás belső szempontok alapján történik: a vertikális és a horizontális irány. Vertikális fluktuációról akkor beszélünk, amikor az adott munkavállaló előléptetésben részesül, míg a horizontális esetén a dolgozó egyes szervezeti osztályok között mozog (2011).

Tehát utóbbi elmélet eltér mind nézőpontokat tekintve, mind hatását illetően, hiszen a belső munkaerőmozgás alapvetően pozitív, a munkavállalók vándorlásának csökkentése a szervezeten kívülre eső mozgások tekintetében jelenik meg megoldandó feladatként (Dajnoki és Fenyves, 2014).

A cég nem megfelelő működése sok esetben döntő szerepet játszik egy munkahely váltásánál, amelyek mellett meghatározó még a dolgozói megtartást célzó intézkedések,

valamint a szervezet által biztosított eszközök (Nemeskéri és Pataki, 2010). A kongruencia elve szorosan összefügg a fluktuációt befolyásoló tényezőkkel, hiszen, ha csak kicsit vagy egyáltalán nincs összhangban a munkakört betöltő személy kompetenciái és a munkakör elvárásai, valamint a pozíció feladataihoz szükséges kompetenciái között, akkor nem alakul ki hosszú távú elköteleződés sem. Ez természetesen sokszor a munkaerő hiányzásához vagy az elvándorláshoz vezet (Juhász, 2002). A kiválasztási folyamat szintén nagy szerepet játszik, hiszen elengedhetetlen, hogy a munkakör által megkívánt kompetenciák ismeretében valósul-e meg az új kolléga kiválasztása vagy a jelölt személyes kompetenciáit feltárva igyekeznek-e a vállalat megtalálni a jelöltnek megfelelő munkakört. Ez a szerep nagyban meghatározza, hogy az újonnan kiválasztott munkavállaló megmarad-e a szervezetenél hosszú távon. Amennyiben a belső szervezeti gondokkal nem küzd a cég, akkor jelentenek csupán veszélyt a külső tényezők (Nemeskéri és Pataki, 2010). Összegezve, a távozó dolgozókat számos ok vezetheti a váltásig, de a hangsúly mindig ugyanazon van: miért döntött úgy a munkavállaló, hogy elhagyja a szervezetet. Sokszor tehát a válasz a szervezeti felépítésben, a hierarchikus kapcsolatokban, a menedzsment szemléletben, a vállalati környezetben vagy a konkurens szervezetek elemzésében rejlik.

Egy Deloitte kutatás a "Big Quit" jelenséget vizsgálja meg. A szófordulat a foglalkoztatottak nagyarányú önkéntes távozását tartalmazza, amely az elmúlt években egyre jobban tapasztalható számos országban. Az utóbbiakban Magyarországon is egyre jelentősebbé vált a munkahelyváltás, a foglalkoztatottak fele kalkulál váltással az elkövetkező időszakban. Habár az ezekhez vezető okok szerteágazóak, de összességében kijelenthető, hogy a magas fokú terhelés és a stressz, valamint az alacsony fizetés, a nem megfelelő munkafeltételek és nem utolsósorban a munka-magánélet egyensúlyának hiánya a leggyakoribb kiváltó okok közé sorolható (2023). A vizsgálat jelentőségét Sing, valamint Mabaso és Dlamini is alátámasztja, miszerint a munkavállalók jelentik a vállalat számára a legfontosabb értéket (2019) (2021). A cégeknél jelentősen nagy és fontos szerepet tölt be a dolgozók megtartására irányuló stratégiák kidolgozása és megalkotása az érdekében, hogy a foglalkoztatottak elégedettségét növelni, ennek segítségével pedig a fluktuációt csökkenteni tudják (Hassan, 2020).

2. Fluktuáció kapcsolódása a munkaerőpiachoz

A fluktuáció kutatásának kiindulópontja mindig a munkaerőpiac egyensúlyi állapotához való közelítés támogatása. A munkaerő mozgása összefügg a munkavállaló szolgáltatásaiért cserébe nyújtott munkáltatói ellenszolgáltatással, ami szorosan kötődik és befolyásolja a vizsgálatot. Azonban fontos, hogy a munkavállaló "bérlésének" nem csupán anyagi, azaz pénzügyi tényezői vannak, amelyek szerepet játszanak. A nem pénzügyi jellegű tényezők is nagyban meghatározzák a munkaerő áramlást, mint például a munkakörnyezet, a különböző szinteken elhelyezkedő vezetők személyisége, szakmaisága és segítőkészsége, a megértés és méltányosság kérdése, valamint a munkaidő rugalmassága is, melyek mind hatással vannak a fluktuációra (Machová és Tóbiás, 2014).

A fluktuáció több típusra bontható fel. Napjainkban a legismertebb csoportosítás szerint a munkaerőmozgás lehet szakképzettségi, foglalkoztatási és területi. A szakképzettségi mobilitásnál a munkavállaló által elért szakmai képzettségben bekövetkezett mozgás hatására történik változás, míg a foglalkoztatási mozgás alatt a különböző munkakörök és a közöttük lévő munkaerő mozgást értjük. Munka-gazdaságtani szempont alapján a munkahelyi mobilitásnak több hatása is vizsgálható. A bérhatás értelmezésekor azok a munkavállalók választanak másik munkahelyet, akik alacsonyabb fizetésért dolgoznak, tehát az ők kilépési rátája is magasabb. A ciklikus hatás a humán tőke elméletére alapozva állítja, hogy az alkalmazottak fluktuációja magasabb, ha viszonylag könnyen és rövid idő alatt új munkahelyet találnak. Amennyiben a munkavállalók életkora és a munkahelyen eltöltött évek száma vizsgált, megállapítható, hogy a fiatalabb dolgozók sokkal magasabb valószínűséggel visznek véghez humán tőke beruházást, mint az idősebb generáció dolgozói. A fluktuáció szorosan kapcsolódik a kilépési költségek értékéhez is. Tehát gazdaságelméleti vizsgálatokra és azok következtetéseire alapozva megállapítható, hogy a munkaerő mozgás valószínűsége párhuzamosan növekszik a munkavállaló munkahelyéről való kilépés viszonylag alacsony költségével (Machová és Tóbiás, 2014).

Emberi erőforrás és a fluktuáció

Az emberi erőforrás fő célkitűzése alapvetően a cég hatékonyságának támogatása, biztosítása és növekedése. Manapság a vállalatok teljesítőképessége elsősorban a profit- és/vagy nyereség maximalizálása, valamint a piaci helyzet megerősítésére és a felmerülő

költségek csökkentésére törekszik. Az emberi erőforrás és a hatékonyság kapcsolatában számos kulcstényező közrejátszik: minőségi outputok, magas munkavállalói teljesítmény, megfelelő készségek, képességek és szakértelemmel rendelkező dolgozók, piachoz mértén versenyképes bérezés és egyéb juttatások, munkakörnyezet, munkaköri elégedettség, alacsony szintű fluktuáció és a munkakörülmények. A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment bemutatásának több opcionális módja létezik, mint a menedzsment kultúrák szerinti, a menedzsment iskolákon, valamint az ágazaton alapuló és a vállalat mérete szerint változók (Machová és Tóbiás, 2014).

A munkaerőpiac működését befolyásolja az oktatás, melyet két részre szükséges bontani. Egyrészt a szakképzést és egyetemi képzést, másrészt a cégek belső képzését szükséges vizsgálat alá vetni. Komoly problémát jelent, hogy a cégek általában a belső képzésekre és mentorprogramok nem hajlandóak áldozni. Sok munkavállaló számára imponáló és komoly megtartási eszközként hat egy-egy belső képzés, fejlődési lehetőség. Ez akár a munkavállaló számára egyben egy előre- és továbblépési lehetőséget is jelenthet, így mindezen okok ahhoz vezetnek, hogy a képzésbe való befektetés a vállalatoknak rendkívül kockázatos. Az alkalmazott komolyabb tudással gazdagodva sok esetben külföldre vagy más munkahelyre mehet dolgozni. Ezért sok cég tanulmányi vagy egyéb szerződés keretein belül minimum néhány évet aláírat a munkavállalóval, hogy amíg a vállalat számára nem térül meg az oktatásba fektetett összeg, addig térítésmentesen ne változtathasson munkahelyet. Sajnos a Covid-19 okozta kényszerhelyzetek, a digitális oktatásra való átállás szintén komoly problémákat okozott. A szakképzésekben például nem tudtak megfelelő színvonalú tudást átadni vagy vidéken jelentős nehézséget okozott, hogy sok diáknál nincs otthoni internet elérhetőség (Boda és Spieglne, 2021).

3. A fluktuáció csökkentése

Mi a teendő egy növekvő fluktuáció esetén? Hogyan csökkenthető? A fizetés emelése csupán egy nyilvánvaló válasz, de sok esetben nem jelent teljes körű megoldást, ez nem praktikus. Elérhetőek más megoldások ennek javítása érdekében:

- a) Megérteni, hogy miért hagyják el a munkavállalók a szervezetet -> kilépési interjúk elvégzése, az okok feltárása, a szükséges tanulságok figyelembevétele jövőben

- b) Az elavult fizetési struktúra frissítése -> versenyképes fizetési rendszer kialakítása
- c) Az egyéni munkahelyek megértésében és a foglalkoztatottak előtt álló akadályok megértésén dolgozni -> egy olyan felügyelet összeállítása és elindítása, akik folyamatosan odafigyelnek, hogy a dolgozók ne legyenek túlterhelve
- d) Megtartási eszközök (Poór és munkatársai, 2019).

A munkaerő elvándorlásának mértékét a fenti megközelítéstől eltérően Szondi és Gergely a tehetségek szervezethez való kötődéséhez és a munkahely vonzóvá tételéhez köti. A HR terület szakembereinek meg kell mutatnia a cégen belüli vállalati értéket minden osztályra lebontva. Ezt követően a szervezeti célok bemutatása elengedhetetlen, valamint ezek tisztázása után meg kell teremteni a kapcsolatot munkavállalók egyéni céljaival, értékrendszereivel és a vállalati érdekeivel. Amennyiben egy frissen végzett diplomást, mint munkaerőt vizsgálunk, meg kell küzdeni az új generáció elvárásaival és egyben kihívásaival is. Ezek a generációk, az Y, Z és későbbi generációk kihívást és komoly erőfeszítést jelentenek a szakembereknek, hiszen teljesen más motiválja és ösztönzi őket, más felületeken és módon kommunikálnak, más ezeknek a formája és a preferenciáik is (Bencsik, 2017).

Az Y generáció is aktív, hiszen az esetleges átképzések miatt (a munkaerőpiacon való egyszerűbb elhelyezkedés érdekében) és a tanulási idő meghosszabbodása is sok odafigyelést igényel, mint a kevés tapasztalattal rendelkező munkaerő körében is, például a Z generációsok körében. Az előbbi generáció koncentrációja több dologra figyel egyszerre, sokszor a fő motiváció a pénz, a karrier és a siker, ez alapján mérlegelnek alapvető dolgokat. Ők eredmény és cél-orientáltak, a digitális és fogyasztói lakosság aktív tagjai, épp ezért gyorsan és könnyen váltanak munkahelyet, nincs akkora lojalitásuk, mint egy X generációsoknak volt. (Dajnoki és Kiss, 2015) A Z és Y generáció egyértelműen negatív megközelítése tapasztalható álláskereső közben, sok esetben rosszak az első tapasztalatok és sajnos visszajelzést sem gyakran kapnak (Csehné, 2015).

A fiatalabbak munkaerőpiacra történő átlépését és elhelyezkedését sok egyéb elem is befolyásolja és nehezíti. Az oktatási rendszer és a munkaerőpiac-kereslet közötti nagy eltérés, a cégek által megkövetelt készségek és kompetenciák, valamint az ezekhez szükséges munkatapasztalatok hiánya, a diplomások arányának növekedése az olyan területeken, ahol nem elvárás az, valamint a diplomás munkanélküliség mind nehezítő tényező. Amennyiben

nincs meg az egyensúly a kereslet és a kínálat között, hiányszakmák alakulnak ki és a kulcspozíciók maradnak hosszú időn át betöltetlenül. Ha már gimnáziumi években biztosított a karriertanácsadás és az egyén megfelelő információkkal rendelkezik arról, hogy milyen képességei vannak, valamint ennek megfelelően milyen területek és szakmák relevánsak számára a pályaválasztás szempontjából, ezek pozitív hatással bírhatnak (Oláh és Fónai, 2015).

A fluktuáció csökkentésének egy eszköze: a megtartási eszközök

A munkaerőhiány egyik legnagyobb ellenszere a megtartási eszközök használata, mely elősegíti a fluktuáció mértékének csökkentését is. A HR brand létrehozása mellett napjainkban az egyik legnagyobb problémát a munkaerő elvándorlása okozza, így a tehetséges munkaerő megszerzése mellett a megtartásra is fókuszált figyelmet kell biztosítani. Mindezen belül talán az egyik legnagyobb figyelmet a kulcsmunkakörben elhelyezkedő munkavállalók megtartása jelenti. A szakemberek szerint a megfelelő üzleti környezet biztosítása az egyik legnagyobb válasz erre a kihívásra. A HR területről egyértelműen pozitív képet mutat és befolyásolja, amennyiben az álláskereső tisztában van az adott szervezettel, valamint, hogy sok energiát szentel a cég a munkaerő motiválására és megtartására. Mindezen eszközök elhalasztása esetén magas költség-idő-és energiaigényes munkafolyamatokkal kell számolni, ami tehát veszteséges. Ezt alátámasztja, hogy a kiesett munkavállalót pótolni kell, ahol plusz költséget igényel a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés. Ezek esetében mindig fennáll a bizonytalanság, hiszen előfordulhat, hogy kiválasztott munkaerő nem válik be, valamint az elveszett tudásról is szót kell ejteni, amit a távozó kolléga magával visz. Vezető távozása még nagyobb gondot okoz, hiszen annak pótlása extra nehézségekkel járhat, valamint a konkurens cégnél való elhelyezkedés is veszélyt jelenthet (Dajnoki és Héder, 2017).

Az aktív munkaerő állomány megtartását célzó intézkedéseket és azok bevezetését a megtartás-menedzsment területnek kell vezetnie és kezelnie. Ennek a területnek célja az intézkedési rendszer bevezetése, amellyel a jelenlegi munkavállalók egésze vagy legalább egy nagy része minél több ideig dolgozzon az adott cégnél, a hosszú időn keresztüli foglalkoztatás érdekében eszközöket dolgoznak ki és valósítanak meg. Ez a munkacsoport sokféle osztályhoz kapcsolódik szorosan, legtöbb esetben függ a szervezet specifikumai és munkavállalók igényeitől is (Krajcsák és Kozák, 2018). Tehát sok emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos szerepet érint, szorosan kapcsolatban áll a karriermenedzsmenttel, az ösztönzés-menedzsmenttel, a tehetségmenedzsmenttel, de még a munkavállalói elkötelezettségi és elégedettségi témakörével is, mely a fluktuációt nagyban befolyásolja (Csutorás, 2016).

A fenti magyarázatokkal megegyezően gondolkodik Philips és Connel, azonban a szerzőpáros elmélete fókuszában a makrogazdasági események állnak. A megközelítés szerint a megfelelő ismerettel, végzettséggel, speciális tudással; szakképzettséggel; kompetenciákkal és készséggel rendelkezők hiánya gondot okoz, főleg bizonyos szakmák esetén, ahol egyediek az elvárások. Itt akár drasztikus hiány is megfigyelhető, mint például az IT és mérnöki területen. A közgazdászok elmélete szerint amennyiben a munkanélküliségi ráta 5 % alá esik, az jelentős gondot okoz a cég számára, hiszen csak nagy nehézségek árán vagy egyáltalán nem tudják feltölteni a megüresedett pozíciókat (2003).

A munkaerő-megtartási stratégiát meghatározó főbb tényezők vizsgálatának célja a zökkenőmentes működés fenntartása mellett a munkaerő-vándorlás költségeinek minimalizálása. Makroszintű jellemzők lehetnek a megtartási tényezők, befolyásolják például: toborzási módszerek, szakemberhiány, oktatás, képzés, gyakornoki; karrier - és ösztöndíj program, a szervezeti sajátosságok, mint a cég mérete, tevékenységi köre, piaci elhelyezkedése, tulajdonformája, fizetés, jutalmazás, szervezeti támogatás, üzleti stratégia, szervezeti kultúra, valamint az egyéni tényezők: tanulási; fejlődési és karrierlehetőség (Kömüves, Poór és mtsai, 2023). A megtartás-menedzsmentet funkciója az önkéntes, diszfunkcionális távozás csökkentésre vagy lehetőleg megszüntetésére irányul (Kozák, 2022).

A munkaerő megtartási mechanizmusok sok esetben megelőzhetik a fluktuációt vagy mértékét jelentősen csökkenthetik. Amennyiben a munkavállalók innovatív ötleteiket megvalósíthatják a vállalatnál, a szervezet keretet és támogatást nyújt ehhez a dolgozóknak, nő az elégedettség és a lehetséges elköteleződés. A teljesítmény értékelés és elismerés az egyik legjobb módja a munkaerő megtartásnak. Egy felmérésben a megkérdezettek 64 % szerint a munkakör alapú bérezés mellett fontos a megfelelő jutalmazási rendszer kialakítása is. A vezetői stílus, hozzáállás, munka és a HR rendszerek minősége is nagyban befolyásolja a megtartó képességet. A válaszadók 38 % szerint az elkötelezettséghez és a motiváláshoz kiváló eszközt jelenthet a szervezet által szervezett külföldi szakmai konferenciák, tanulmányutak és a nemzetközi karrierlehetőség (Poór és Csedő, 2016). A lehetséges megtartási eszközöket Gergely és Pierog más szempontból közelítette meg. Szerintük is a tehetség megtartásának eszközei hozzájárulnak a fluktuáció csökkenéséhez, mely fő fókuszában a következők állnak: a jó munkatársi és főnöki kapcsolat, a megfelelő mértékű fizetés, a karrier lehetőségek, a munkahelyi flow élmény, kreativitás, fejlődési lehetőség és a változatos feladatok, melyek mind növelik a munkavállalók lojalitását (2018).

Tehát a vállalatnak nem csak a megfelelően kialakított és alkalmazott toborzásra kell fókuszálni. Egy megfelelően beazonosított, az adott területre speciális tudással és készséggel, valamint képességgel rendelkező munkaerőt megtalálni nehéz, de a szakember bevonása mellett a megtartására is komoly hangsúlyt kell fektetni. A tehetség elköteleződését, lelkesedését és magas teljesítményét fent kell tudni tartani és ezért cserébe vonzó, személyre szabott karrierutat és juttatási rendszert érdemes és kell is biztosítani. A szerzőpáros szerint a tehetség és a karrier vizsgálata is elengedhetetlen. A tanulmányból kiderült, hogy erős megtartási erőként van jelen a jó munkatársi, valamint a vezetővel való kapcsolat, illetve a rendszeres és minőségi visszajelzés. Komoly hiányosságot jelent a kihívó pozíció és feladatok, az önállóság biztosítása, a méltányos bér, a karrier; és fejlődési lehetőség, melyek a tehetséges munkavállalók számára elengedhetetlenek a megfelelő flow élményhez (Gergely és Pierog, 2018).

A Humán Szakemberek Országos Szövetségének egy jelentése a munkáltatói oldal aspektusából a munkaerő-megtartás eszközeként a béremelésen és a munkakörülmények fejlesztésén túl egyéb ösztönzőket is bevezettek, mint a távmunkát, az egészség és magánnyugdíj programot, az életbiztosítást, a céges autót és juttatást, a hűség és jubileum programot, valamint az extra szabadnapokat akár különlegesebb események nélkül (Csedő és m társai, 2016).

A következő ábra a Kozák és Csugány által vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések eredményét mutatja be.

4. ábra: A megtartást célzó intézkedések

Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők	Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők	Anyagi jellegű tényezők	Atipikus foglalkoztatási formák	Egyéb elégedettség-növelő tényezők
- Változatosabb munkakörü leírások - Fejlesztő intézkedések a munkahelyi légkör javulásáért - Külföldi kiküldetés lehetősége - Munkakörülmények javítása - Karrierlehetőségek biztosítása	- Céges egészségbiztosítás - Életbiztosítás - Nyugdíjbiztosítás	-Prémium-rendszerek -Céges autó -Juttatás -A vállalati hűség anyagi és erkölcsi megbecsülése	-Rugalmas munkaidő -Táv munka	- Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet - Extra szabadnapok - Díjak - Elismerések

Forrás: Kozák és Csugány alapján készített táblázat

Egy 2022 őszen végzett nemzetközi, V4 országokban elkészített kutatás magyarországi eredményeit is vizsgálta, ahol összesen 383 hazai vállalat töltötte ki a kérdőívet. Az eredmények bizonyították, hogy közel a megkérdezettek 40%-a érintett a munkaerő-megtartás szempontjából. A kitöltők majdnem 20 %-a állítja, hogy az orosz-ukrán háborúnak jelentősége van a megtartás során. Ezek alapján állítható, hogy a vizsgált cégek nagyrésze se a pandémia és a háború nem volt jelentős hatással. Továbbá a vizsgálat alátámasztja, hogy a szervezeti jellemzők, mint a tulajdonosi háttér és a cég mérete is befolyásolja ezt. Az elemzés tartalmazza, hogy a vállalat méretétől függően meghatározó jelentősége van a személyi fejlődési lehetőségnek, a kiszámítható karrierpályának és a visszajelzésnek is. Az 1000 főnél nagyobb szervezeteknél ezen eszközöket sok esetben használják. A külföldi tulajdonú vállalatoknál, ahol a megtartás a cég tulajdonosi formája szerint elemzett, ott a személyes fejlődési lehetőség és a visszajelzés a legfontosabb, míg vegyes tulajdonú esetén a kiszámítható karrierpálya a legjelentősebb tényező (Kömüves és társai, 2023).

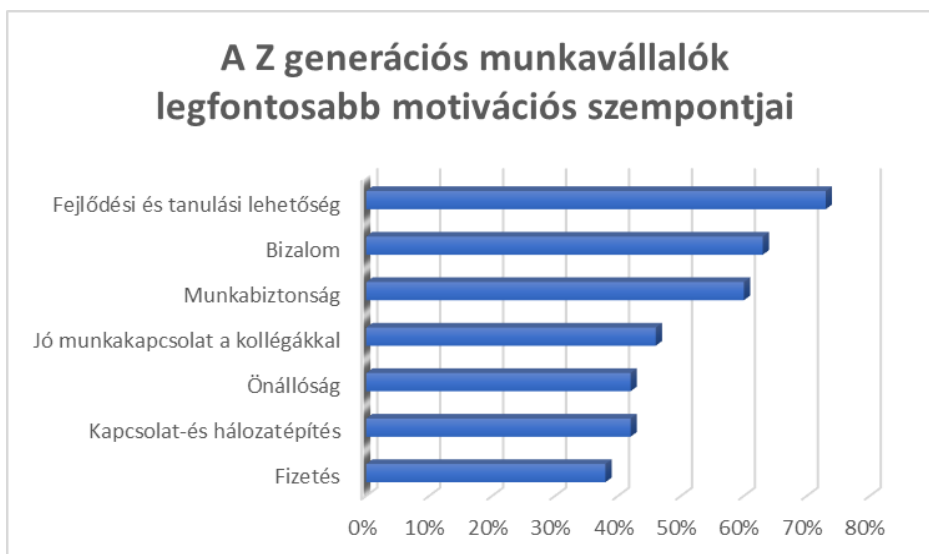
A fluktuáció csökkentésének egy eszköze: a generációs különbségek, jellemzőik, valamint hatásaik elemzése

A mai fiatalokra már kevésbé jellemző a lojalitás egy munkahellyel szemben, mely komoly problémákat jelenthet a cégeknek. Azonban fontos megnézni a másik oldalt is, ahol a munkahelyi légkör, a környezet, a kommunikáció, a juttatások, az alkalmazottakkal való bánásmód, a vezetőség stílusa nem megfelelő. Mindezek nem segítik elő egy Z generációs gyakornok vagy egy pár évvel idősebb pályakezdő elköteleződésének kialakulását. Ezen tényezők fokozzák a fluktuáció és a pályaelhagyás mértékét is az esetben, ha a munkavállaló kötődése nem alakul ki a választott céggel kapcsolatban (Pogátsa, 2021).

Az európai gondolkodásmódhoz hasonló Dajnoki és Héder meglátása is az, hogy a generációmenedzsment egy megoldás a változó korcsoportú munkaerő-állomány hatékony alkalmazására. A munkavállaló megtartását, ösztönzését nagymértékben befolyásolja és nehezíti a cégnek a generációk különböző elvárásai. A felgyorsult világ, a fejlődő technológia, a változó piaci környezet mind formálták az elvárásokat, így a HR területen dolgozó szakembereknek az egyedi igényeket ki is kell szolgálni. Napjainkban több korosztály dolgozik egyszerre.

A Z generáció sokkal gyorsabban kapcsolódik be a munkaerőpiacra, mint az előttük álló korosztályok. Tehát a munkavállalók ezen csoportjával egyre jobban és többet találkozhatnak a munkáltatók, így megjelenésük átalakítja a piacot (Csehné, 2017). A job hopping kutatása során a Z generáció vállalati elkötelezettségének és munkamotivációjának összefüggése vizsgált. Az összesen 298 résztvevőből kiderült, hogy mik a legfontosabb és legkevésbé fontosabb tényezők, melyet a következő ábra is megmutat. A diagram megmutatja, hogy a Z generáció számára mely tényezők a legfontosabbak, melyek a megtartást is elősegítik és a fluktuációt csökkenthetik (Török és Dajnoki, 2023).

5. ábra: A Z generációs munkavállalók legfontosabb motivációs szempontjai



Forrás: Meret és mtsai alapján saját szerkesztés (2018)

A fluktuáció csökkentésének egy eszköze: a kilépési interjúk során elhangzott gyengeségek javítása

A humáncontrolling az egyik legfiatalabb HR funkció, melynek feladata a vállalat számára a minél nagyobb hatékonyság és eredményesség biztosítása. Ehhez kapcsolódik a foglalkoztatási hatékonyság, a létszám összetétel alakulásának és a személyi jellegű költségek megtérülésének számítása, valamint a fluktuációval kapcsolatos mutatószámok nyomon követése. Mindezekre hatással van a cég működésétől függő és független belső tényezők. A fluktuáció elemzés alkalmával a kilépési forgalmat vizsgálják, tehát, hogy egy vezetőre hány kilépő jut. Amennyiben ez a szám emelkedik, akkor nő a ki-és beáramló költség is. Ha önkéntes kilépés történik, akkor is plusz összeget jelent, hiszen felmerül a végkielégítés, az új munkaerő pótlása és betanítása. Az ilyen távozások okai sokszor szervezet specifikusak. Fontos, hogy összességében a kilépés okait vizsgálni kell, ezek definiálására jött létre és alkalmazzák a szakemberek a kilépési interjút. Ez minden esetben a foglalkoztatott felmondása után történik, a legtöbbször az utolsó napon (Turcsányi, 2022). Ennek célja kettős, hiszen lehetőséget ad a kilépőnek az őszinte gondolatok megosztására, beszélhessen azokról, melyekről korábban nem tudott vagy akart, valamint ez pszichológia szempontokat figyelem előtt tartva is előnyös, egyfajta megnyugvást is jelenthet a távozóknak (Hoffmann, 2014).

A magyar, önkéntesen kilépő dolgozók 70%-a úgy megy másik munkahelyre, hogy a valódi okot nem fejt ki (Gyimóthy, 2009). Ez nagyon fontos információ lenne a szervezet számára, hiszen ezeket a szervezetfejlesztés során figyelembe vehetők. Magyarországon egyre többször alkalmazzák a szervezetek ezt a felmérési módszert, általánosan megfigyelhető, hogy kisebb vállalatok is (Miklós, 2017). Ennek magyarázata, hogy használatával diagnózis állítható fel a vállalatról, annak működéséről, szervezeti kultúrájáról és a vezetési stílusról is. Az eredmények a jövőben a szervezetfejlesztés és a HR stratégia kialakítása során felhasználhatók (Turcsányi, 2022).

A gyakorlatban ezeket az interjúkat a strukturált interjúk csoportjába tartoznak, így a munkáltató a kérdéseket előre végiggondoltan összeállítja, a kérdések több tényezőtől függenek, főleg a pozíciótól és az időtényezőtől (a munkaviszony hosszúsága). A leggyakrabban feltett kérdések a következők:

- *Miért lép ki a cégtől?* - Ez a munkaadó szempontjait figyelembe véve a legkézenfekvőbb, ezzel egyértelműen a távozás oka vizsgálható
- *Minden segítséget megkapott ahhoz, hogy jól végezhesse a munkáját?* - Itt a fő cél a munkakörülmények megismerése munkavállalói szempontból (ebédlő, mellékhelyiség és lámpák minősége, napfény, légkondíció, használt munkaeszközök). Itt olyan tényezőket szeretne megtudni a kérdező, hogy a dolgozó hogyan látja a szervezet belső kommunikációját, meg volt-e elégedve a betanítással, képzéssel és fejlesztéssel.
- *Milyen volt a viszonya a közvetlen feletttel?* - A vezető személyisége és stílusa nagyon meghatározó. Fontosak az erősségei és gyengeségei, illetve, hogy milyen a vezetési stílusa, valamint milyen volt a viszony a beosztott és felettes között.
- *Miért fogadta el az új állást?* - Előnyös megtudni, hogy konkrétan mivel tudták elcsábítani a kollégát. Itt jellemzően a magas fizetés és a nagyobb karrierlehetőség szokott elhangzani. Ha a fizetés sokszor jelentkezik problémaként, akkor a szervezetnek érdemes átgondolni az ösztönzésmentesítést.
- *Mit szeretett a legjobban a munkájában?* - Az itt elhangzott válaszokból a saját vállalati kultúra jobban megismerhető, az erősségek kiemelkednek.
- *Mit szeretett a legkevésbé a munkájában?* - Ennél a kérdésnél szintén a szervezeti kultúráról tudhatok meg információk.
- *Az utódjának milyen képzettségre és készségekre lesz szükség?* Erre a kérdésre a válaszok a képzési-oktatási rendszer továbbfejlesztését segíthetik.

Fontos, hogy ezeket a kérdéseket és az interjút nem szabad távozó kolléga közvetlen felettesének elvégezni, hiszen az interjú objektivitása veszélyeztetett. A szakember szerint az interjút olyan személynek kell végig csinálnia, aki megfelelő mennyiségű tapasztalattal rendelkezik, az összefüggéseket átlátja és alaposan ismeri a céget. Az interjúztatónak meg kell teremteni a bizalmas légkört, melyben nagy mennyiségű empátiára van szükség, valamint elengedhetetlen az objektivitás (Turecsányi, 2022).

Az interjúknak több jelentős buktatója is lehet: nem objektív az interjúalany, az eredmények nem kerülnek megfelelően felhasználásra, módszertani hibák, valamint, hogy a válaszok megtévesztők lehetnek. Sokszor jellemző, hogy az interjút csak statisztikai okból vagy PL szempontból készítik el, ilyen esetben az elhangzott információkat soha nem használják fel. Ilyenkor egyértelműen feleslegesen pénz-és időpazarlás történik. Fontos, hogy akit elbocsátottak, az általában haragos, így a lelki állapotából kifolyólag konstruktív, építő jellegű kritika kisebb valószínűséggel hangozhat el. Ebből kifolyólag érdemes csupán olyan kilépőkkel interjút készíteni, akik önkéntesen hagyták ott a céget, hiszen tőlük várható leginkább a későbbiekben jól felhasználható információ. Nagy buktató lehet még, ha a kérdések nem megfelelően vannak megfogalmazva, így lényeges, hogy a jól megfogalmazott kérdésekre az interjúalany saját módján fejezhesse ki magát, valamint, hogy az eredmények a későbbiekben összehasonlíthatóak legyenek. Lényeges tényező, ha az alany megtévesztő vagy sablonos választ ad, miközben csak egy fontos elemet eltitkol. Itt általában a kilépő célja a megfelelő viszony megőrzése, mely későbbi referencia kérsnél is jól jöhet. Oka lehet még, hogy a munkatársait, akik a szervezetnél maradtak, őket meg szeretné védeni (Rubóczi, 2012).

“Nekem ez alapvetően jár” gondolkodásmód jellemző a Z generációra, óriási elvárásaik vannak a munkáltatóval szemben, azonnali eredményesség és siker a cél a legkevesebb energiabefektetéssel. Mindezek miatt jellemző a türelmetlenség, azaz, ha az elképzelt nem valósulnak meg gyorsan, időn belül, akkor gondolkodás nélkül továbblépnek egy másik céghez dolgozni. Ez rámutat, hogy a kilépési interjún elhangzott okok nem feltétlen a szervezet belső körülményeiből erednek. Emiatt jogosan merül fel a kérdés: Szükséges-e kilépési interjút végezni az Y és Z generációs munkaerővel? (Csehné, 2016)

Összegezve tehát, amennyiben a kilépő dolgozó őszinte, elmondja a távozás valódi okát, ha a munkáltató megfelelő módszerrel viszi végig a folyamatot, a kérdések jól strukturáltak és kialakult a kölcsönös bizalom, akkor hasznos az interjú. Lényeges még, hogy az elhangzott

válaszok megfelelően felhasználásra kerüljenek, eljussanak az illetékes kollégákhoz és ezen keresztül a szervezet stratégiája javulhasson. (Turcsányi, 2022)

A fluktuáció csökkentésének egy eszköze: a munkáltató márka

A munkáltatói márkaépítés (employer branding) jelentősége manapság már nem csak a multinacionális szervezeteknél jelenik meg stratégiai szinten, szerepe egyre jobban kitűnik minden vállalkozás vezetésében is. 3 fő stratégiai eleme: kiváló munkavállalók megtartása, az új tehetségek vonzása és az elbocsátások szakszerű kezelése, mivel a munkatársak véleménybefolyásoló hatása miatt nagy jelentősége van (Chovan, 2019).

A szervezet által jól létrehozott értékígéret elősegíti azt, hogy a munkáltató sikeresen meg tudja magát különböztetni a konkurenciától a munkaerőpiacon és ennek eredményeként nagyobb mennyiségű és alaposabban képzett munkaerőt vonzzon be. Jelentős fontosságú, hogy a külső és belső márkaképnek megegyezőnek kell lennie, hiszen mindkét környezet kapcsolatban áll egymással és kommunikáció során a túlzás vagy torzítás negatív hatású lehet a munkáltatói márkára (Sánta, 2020).

Fontos hangsúlyozni az emberi tevékenység kulcsfontosságú aspektusát egy szervezet működésén belül, valamint biztosítani a barátságos munkakörnyezetet, melyekkel az elégedettség, az elkötelezettség és a kreativitás is előmozdul (Chovan, 2019).

A fluktuáció egyik legnagyobb fegyvere a sikeresség felé vezető úton tehát egy jól összeállított és felépített, erős munkáltató márka, mely egyfajta PR tevékenységként is értelmezhető. Ez nem más, mint egy HR és marketing tevékenység összessége, mely a Z generációs fiatalok választásánál is kulcsfontosságú. Náluk jelenős választási szempont a szervezet hírneve és elismertsége egy-egy pozícióra való jelentkezés esetén (Békési és Szűcs, 2021).

III. A VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

1. A kutatási célok, a vizsgálat hipotéziseinek bemutatása

Dolgozatom témájául a fluktuációt és okainak, valamint megoldási lehetőségeinek vizsgálatát választottam a HR területen dolgozó munkavállalók körében. Mára az egyik legjelentősebb probléma és a legtöbb energiát igénylő feladat a jelenség hátterének és okainak feltárása, elemzése és megakadályozása.

A vizsgálatom célja feltárni a magyar munkaerőpiac egyes szereplőinek (vállalatok, munkaadók) megküzdési stratégiáját a fluktuációval és azok kihívásaival szemben. Tanulmányom két kulcskérdése, hogy a szervezetek miként igyekeznek megtartani a munkaerőt, mely eszközöket alkalmazzák ehhez, valamint, hogy milyen intézkedésekkel idézik elő a fluktuáció csökkenését.

A következő táblázatban láthatóak a feltételezéseim, a hipotézisek, ezeket a szakirodalmak alapján fogalmaztam meg és az interjúk alkalmával feltett kérdésekkel vizsgálom.

6.ábra: Hipotéziseket összefoglaló tábla

SZAKIRODALOM	HIPOTÉZIS	KÉRDÉSEK
Gergely és Pierog (2018) kutatása alátámasztja, hogy a tehetség megtartásának eszközei hozzájárulnak a fluktuáció csökkenéséhez. A jó munkatársi és főnöki kapcsolat kialakítása és fenntartása, a kedvező mértékű fizetés, a karrier lehetőségek, a munkahelyi flow élmény, a megfelelő munkahelyi környezet, a kreativitás, a fejlődési lehetőség és a változatos	A munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül a vállalatok számára	1. Milyen megtartási eszközöket használnak az Ön cégénél? 2. Milyen teljesítményértékelési, egyéb juttatási rendszerek érhetőek el? 3. Milyen munkavállalói elégedettségi felmérést végez a szervezet a dolgozói jólét/elégedettség érdekében? 4. Milyen tényezők befolyásolják a megtartó képességet, ezek kiktől függnek?

feladatok mind növelik a munkavállalók lojalitását. • Kozák és Dajnoki (2019) vizsgálata tartalmazza, hogy a megtartás-menedzsment a HR egyik legfontosabb területévé vált, mely a szakképzett munkaerő-hiányt és ennek mozgását javítja. • Szondi és Gergely (2019) szerint a tehetségek megtartása kulcsfontosságú jelentőséggel bír a vállalatok számára. • Poór és mtsai (2020) alátámasztják, hogy a munkaerő megtartás legfontosabb elemei (vonzó bér, teljesítményértékelés, teljesítményalapú prémiumrendszer stb.) mind olyan tényező, amelyek ma már elengedhetetlen fontosságúak egy szervezet munkavállalóinak zavartalan működésénél.		5. Mely korosztály megtartása okozza a legnagyobb kihívást? Mit gondol, miért?
• Békési és Szűcs (2021) meglátása szerint a munkaerőpiacon a Z generációs fiatalok számára fontos választási szempont a vállalat hírneve,	A generációs különbségek és jellemzőik hatással bírnak a munkaerő áramlásra	6. Milyen eszközöket alkalmaznak a különböző generációk közötti együttműködés érdekében, mely megtartó erővel bír?

elismertsége. Ez a generáció úgy változtatja meg a HR tevékenységeket, mint a globalizáció tett a nemzetközi szintésre lépő vállalatokkal. • Bencsik és mtsai (2017) tanulmánya alátámasztja, hogy a fiatal generációkkal szembeni előítélet hozzájárulhat a fluktuáció növekedéséhez. • Szeles (2021) vizsgálatából kiderül, hogy az életkorbarát HR politika bevezetése nélkülözhetetlen a fiatal generációs munkavállalók szervezeti elkötelezettségéhez. • Fodor és mtsai (2017) szerint a több generációt integráló munkáltatói márképítésnél nagyon lényeges több differenciált stratégiában gondolkodni, célcsoport-specifikus megoldásokat kidolgozni és az egyes korcsoportok sajátos attitűdjeit szem előtt tartani. Mindezen elemek befolyásolják a Z generáció döntéseit.		7. A különböző generációk elégedettségének megteremtése milyen nehézségeket okoz? Ezekre mik a lehetséges megoldások? 8. A generációmenedzsment mely eszközei mutattak fejlődést a fiatalabb és idősebb korosztályokat célzó tevékenységek kiegyenlítésénél? 9. A Z generáció mely sajátosságai idézik elő leginkább a fluktuációt? Milyen okok vezetnek a munkahely váltáshoz?
--	--	--

• Szakács és Szebeni (2021) összefoglalója tartalmazza, hogy a mai egyik fő kihívást a fiatalok csökkenő lojalitása jelenti. A szakemberek szerint a munkabérek rendezésével és az oktatás fejlesztésével a fiatalok fluktuációja csökkenthető.		
• Chovan (2019) tanulmánya szerint a HR stratégia egyik legfontosabb eleme egy olyan vonzó vállalati kultúra, valamint munkáltatói márka kiépítése és folyamatos fejlesztése, mely elég vonzóvá tud válni az alkalmazottak számára, akik elkötelezettek és hosszú távon szeretnének a vállalatnál dolgozni. • Békési és Szűcs (2021) kutatása tartalmazza, hogy egy jól felépített, erős munkáltatói márka (employer branding) megléte a munkáltató egyik legerősebb eszköze a sikerességhez, a megtartáshoz és az elvándorlás csökkentéséhez.	Az employer branding egy megoldás a munkaerő megtartás erősítésében és a fluktuáció csökkentésében.	10. Milyen munkáltatói márkaépítési eszközök jellemzőek az Ön cégénél? (pl.: új tehetségek vonzása, kiváló munkavállalók megtartása/motiválása, karrierutak lehetőségei, elbocsátások kezelése) 11. Mi áll az employer branding fókuszában? 12. Milyen vonzó/hiteles/egyedi munkáltatói arculattal rendelkezik a szervezet a munkavállalók megtartása és a fluktuáció csökkenése érdekében? 13. A munkáltatói márkaépítés mely alkotóelemei jelennek meg legjelentősebben az Ön cégénél? Miért? (pl. jelképek, munkafeltételek, marketing tevékenységek stb.)

• Dajnoki és Héder (2017) bizonyítja, hogy a munkáltatói márka megerősítésének több hatékony hatása is van, többek között az erősödő megtartási képesség. • Sánta (2020) tanulmánya alátámasztja, hogy a munkáltatói márkázásnak a célja a munkáltatókkal való együttműködés szabályainak összefoglalása mellett egy olyan kép kialakítása a szervezetről, amely a munkavállalók számára kívánatos lesz. Ezáltal a karrierút lehetőségét és a karrierjük építését is el tudják képzelni a vállalatnál, mely elköteleződést idéz elő, a lehetséges fluktuáció csökkenésével.		
• Turcsányi (2019) szerint a kilépési interjú egy olyan HR eszköz, melynek segítségével a szervezet gyengeségeit feltárhatják, melyeken e segítségével javíthatnak is. Mindez hozzájárulhat a sikeres szervezetfejlesztéshez,	A kilépési interjú során elhangzott hiányosságok/gyengeségek javításával csökken a fluktuáció mértéke.	14. Milyen formában zajlik az Ön cégénél a kilépési interjú? 15. Kik végzik a kilépési interjút? Belső bizalmas pozícióban lévő személyek vagy a kilépő személytől és környezetétől független munkavállalók?

amely csökkenti a munkavállalók elvándorlását. • Dajnoki és Kiss (2015) szerint a kilépési interjúk során egyértelműen kiderülnek a kilépéshez vezető fő okok. • Dajnoki és Fenyvesi (2014) következtetési szerint a munkaerő forgalom változásának vizsgálata, a kilépési interjúk elvégzése, az okok feltárása és ennek elemzése, valamint az eredmények tükrében a kivitelezhető megtartási stratégia kidolgozása hozzájárul a fluktuáció csökkenéséhez. • Chovan (2018) kutatása bizonyítja, hogy a kilépési interjúk lebonyolítása és az eredmények elemzése sok esetben rámutatott a vezetői készségek és a kommunikáció fejlesztetőségére. Ennek javítása érdekében egy kidolgozott, hosszú távú vezetőképző programot vezettek be. Ezáltal az		16. Melyek azok a kérdések, amelyek legtöbbször elhangzanak egy ilyen interjún? 17. Mely válaszok/ okok a lejellemzőbbek az interjúk során? 18. Hogyan kerülnek kiértékelésre a válaszok? 19. A kidolgozott válaszokat milyen formában, hogyan hasznosítja a cég a továbbiakban?
--	--	--

elégedetlenség, majd a fluktuáció csökken.		
--	--	--

Forrás: Szakirodalmak alapján saját hipotézisek összefoglalása, saját szerkesztés

2. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

Kutatási kérdéseimre a választ 16 félig strukturált interjú keretében kerestem. Az interjú a szakdolgozatom mellékletében szereplő kérdések mentén történt.

Az adatfelvételi eszköz saját fejlesztésű félig strukturált interjú, kidolgozását szakirodalmi feltárások előzték meg. Minden esetben figyelembe vettem az interjúalanyok számára alkalmas módszert. Az online beszélgetések az interjúalanyoknak is megfelelő, hangfelvétel rögzítésére alkalmas eszközön, Teams-en zajlottak. A személyes interjú az alanyom munkavégzésének helyszínén, egy meeting teremben készült.

A résztvevőket az adatfelvételi eljárás előtt tájékoztattam a kutatás céljáról és az adatkezelési feltételekről. Az interjú előtti felkérő egyeztetések során ismerttettem a tájékoztatót, az interjúra csak a beleegyezést követően került sor. Az interjút csak a beleegyező nyilatkozat és az adatkezelési tájékoztató elfogadása után készítettem.

Az adatok elemzését követően összegeztem a vizsgálat során nyert információkat, levontam a szükséges következtetéseket, megfogalmaztam javaslataimat és a további kutatási irányokat.

3. A vizsgálati minta bemutatása

Személyes és szakmai kapcsolati hálózaton keresztül toboroztam a résztvevőket, azaz kényelmi mintavételi stratégiát alkalmaztam.

Kutatási kérdéseimre a választ 16 (15 nő, 1 férfi) félig strukturált interjú keretében kerestem. Az interjúalanyok kiválasztásánál elsődleges szempont volt a vizsgálat célja (fluktuáció kutatása HR területen), ezért az interjúalanyaim a magyarországi versenyszférában működő vállalatok HR területén dolgozó munkavállalók. Az interjú a szakdolgozatom mellékletében szereplő kérdések mentén történt.

A mintából adódóan lehetőségem van alaposabban rálátni a különböző szervezetek megküzdési stratégiájára fluktuációs szempontból, a velük készült interjúkat elemzem a hipotézisek mentén.

A résztvevők az adatkezeléssel kapcsolatos tájékoztatást megkapták, a kutatásban való részvételhez, valamint az adatok felhasználásához hozzájárultak. A kutatás az ELTE PPK kutatásetikai engedélyével rendelkezik (2023/408).

A következő táblázatban olvashatóak összefoglalóan az interjúalanyaim.

7.ábra: Interjúalanyaimat összefoglaló tábla

<i>Interjúalany</i>	<i>Céginformáció</i>
Interjúalany A	Online marketing tanácsadó és kivitelező, valamint informatikai üzemeltetéssel foglalkozó, kis létszámú, két telephellyel működő magyar cég.
Interjúalany B	Az 1983 óta működő magyar cég diákoknak kínál releváns munkalehetőségeket, míg az őket alkalmazó cégeknek fiatal, lelkes és motivált munkaerőt ajánl.
Interjúalany C	Kis létszámú tréner cég dolgozik együtt sok éve pályán lévő szakemberekkel. Szolgáltatásaikkal a készségek és képességek fejlesztése mellett tartós szervezeti változások megvalósításával segítik ügyfeleiket.
Interjúalany D	150 éve működő, nagy múltú gyár, mely a szerszámgépek összeszerelése mellett minőségbiztosítási és elektronikai területen nyújtanak szakmai segítséget ügyfeleiknek.

Interjúalany E	2004 óta működő munkaerő kölcsönzést és közvetítést, valamint személyi szolgáltatásokat biztosít a cég.
Interjúalany F	Egy dinamikusan növekvő cég, elsősorban a repülőgépipar és az energiaipar számára kiváló gyártási megoldások biztosít. Hajtóműalkatrész-felújítási és javítási szolgáltatásokat nyújt.
Interjúalany G	20 éve a pályán lévő szakértői csapat segít a fizikai- és szellemi munkaerő-kölcsönzésben, valamint magasan kvalifikált munkaerő toborzásában és vezető kiválasztásban.
Interjúalany H	A cég a közönségmérés, az adatok és az elemzések terén alakítja a média jövőjét Magyarországon.
Interjúalany I	Legismertebb cég a fluktuáció kezelés, munkaerő megtartás területén, mivel elsőként szakosodott ebbe az irányba. Országos kutatásokban vesz részt a szervezet, ezek mellett rendszeresen publikál és felkérést kap szakmai rendezvényeken előadóként. A tréner és pszichológus csapat szakmai tapasztalatát összeadva a HR legösszetettebb feladatait támogatja, mint a megtartást és senior szervezetfejlesztést.
Interjúalany J	A több mint 35 éve működő, kis létszámú magyar családi vállalkozásból induló cég már nem csupán piacvezető, hanem meghatározó épületgépészeti kis- és nagykereskedelmi

	szolgáltatóvá vált, minőségi építőanyagot, épületgépészeti és fürdőszobai termékeket biztosít ügyfeleinek.
Interjúalany K	A kis gépészeti műhelyként induló cég mára alkatrészeken túl intelligens, komplett megoldásokat kínál robotrendszerekhez, valamint a gyártási és automatizálási folyamatok széles skálájához.
Interjúalany L	A cég repülőgép turbinákba gyárt alkatrészeket.
Interjúalany M	A 30 éve Magyarországon piacvezetőként működő cég oktatás, fejlesztés, eszközbeszerzés területén ismert. Taneszközök, oktatási anyagok, iskolai felszerelések forgalmazása mellett szoftverfejlesztést biztosít iskolák, óvodák és bölcsődék részére. Szakszerű segítséget nyújt pályázatokhoz, ajánlatokhoz, közbeszerzésekhez.
Interjúalany N	A szennyvíz tisztításával és újrahasznosításával foglalkozó cég megoldást biztosít a napjainkban tapasztalható hatalmas urbanizációból eredő problémákra.
Interjúalany O	Létesítményüzemeltetéssel, kivitelezéssel, belsőépítészettel, takarítással, portaszolgálattal és karbantartással foglalkozó 20 éves magyar cég, mely több telephellyel rendelkezik. Elsősorban kékgalléros munkavállalóknak biztosít

	munkahelyet. Az átlagos állományi létszám 650 fő.
Interjúalany P	A vállalati alkalmazás szoftverek piacvezetőjeként az ERP újra definiálásával és különféle hálózatok létrehozásával foglalkozik a cég. A teljes ellátási láncban biztosítják az átláthatóságot, az ellenálló képességet és a fenntarthatóságot, minden méretben és minden iparágban segítik a vállalatokat a jobb működésben.

Forrás: Interjúim alapján saját szerkesztés

4. A vizsgálati módszerek bemutatása

A kutatási módszer kiválasztásánál elsődleges szempont volt a téma specialitása, illetve a keresett információk típusai, amik egyértelműen döntöttek a kérdésben. Ezek ismeretével világossá vált, hogy a teljes módszer a félig strukturált interjúk elkészítése. A kutatás céljából adódóan előnyös ennek a módszertannak a használata, hiszen a kérdéseket egy előre elkészített vázlat mentén tettem fel, a válaszok rögzítése során az interjúalanyok konkrét szavait jegyeztem fel. Ennek köszönhetően lehetőségem volt további, részletekbe menő információkat megtudni, mely ismeretek a dolgozat többi részében is nagyon jól felhasználhatóak, így a téma mélyebben megismerhető.

Tehát az adatfelvételi eszköz saját fejlesztésű félig strukturált interjú, a kérdések és azok struktúrájának kidolgozását szakirodalmi feltárások előzték meg.

Kutatásomat korlátozta a nem reprezentatív mintavételi eljárás, így az eredmények teljes populációra nem bizonyítottak. További akadály volt, hogy az interjúk során egyes kérdésekre konkrét válaszokat nem kaptam a szervezet belső titoktartási szabályaira hivatkozva.

5. Az eredmények bemutatása

Most tehát a megkérdezettekkel elkészített interjúimat szeretném összefoglalóan, tematikusan és csoportosan bemutatni, elemezni, összefüggéseket keresni. Az előzetesen elkészített vázlat alapján történt beszélgetésekből a levont következtetések jól kiegészítették és árnyalták a szakirodalomból feltárt anyagokat. Az interjú során a legtöbb kérdésnél a COVID-19 megjelenése óta/utáni helyzetre kérdeztem rá.

Az első kérdésblokkban a munkaerő megtartásra fordított befektetésének megtérülését vizsgáltam a vállalatok szempontjából. *Különféle megtartási eszközöket alkalmaznak a cégeknél.* Az alapbéren kívül elérhetőek egyéb juttatások és bónuszok. A törvényi meghatározásnak megfelelően az összes cég biztosítja a bejárás támogatását az előírtak szerint, azonban *F* és *K* interjúalanyom által elhangzottakat fontosnak tartom kiemelni, hiszen számukra 100%-osan biztosított az utazási költségtérítés, valamint sok esetben a céges autó is, mely *K* cégénél még saját használatra is engedélyezett. Kiemelte, hogy ez egy nagy lehetőség és egyben segítség is a magánéletben, valamint anyagi szempontból is. Hangsúlyozta, hogy ez egy eszköz, mely által megbecsülve érzi magát, valamint érzi a honorálást a munka mennyiségével és minőségével arányosan.

A interjúalanyom jelentősen más szempontból közelítette meg a kérdést, szerinte nem szokványos megtartási eszközöket kellene alkalmaznia a cégeknek, hanem egy különleges, egy minden esetben egyedi megoldást, amely újdonságot jelent a munkavállalóknak. *“Fontos egy komfortzónán kívüli helyzetet teremteni a munkavállaló számára, mely egyedi és izgalmas.”* (Interjúalany A, 2023). Meglátása szerint az egyik kulcs a munkakörnyezetben rejlik, hiszen, ha az otthonos, minden eszköz megfelelő minőségben biztosított, a dolgozó szeret oda bejárni, akkor ez már egy erős megtartó eszközzel bír. Ezzel ellentétesen *N* interjúalanyom kiemelte, hogy nem szereti a munkakörnyezetet “otthonos” kifejezéssel használni, sem jellemezni, szerinte a munkahely és az otthon teljesen el kell, hogy különüljön egymástól. *“A legfontosabb eszköz a folyamatos eszköz változtatás”* - hangzott el A interjúalanyomtól. Ezt alátámasztotta azzal, hogy a munkakörnyezetet, az ott található bútorokat és berendezést havonta átrendezik kollégáikkal, mely egy folyamatos megújulást idéz elő, nem maradnak benne egy folytonos állandóságban. A munkakörnyezettel kapcsolatban a többi interjúalanyom is hasonlóan vélekedett, mindenhol elhangzott az optimálisan felszerelt környezetre való igény. *D* interjúalanyom a megtartási eszközökre reagálva a megfelelően biztosított épület infrastruktúrát emelte ki, melybe beletartozik az elegendő mennyiségű illemhely és a jól felszerelt konyha.

Érdekes, hogy *N* interjúalanyom is megemlítette az előbbi elemet, amely alapvetően azt gondolom, hogy természetes.

A válaszadó a fenti véleményeket cáfolta, szerint a hagyományos eszközöket fenntartással kell használni, hiszen a legújabb munkaerő, a főként *Z* generáció nem egy egyhelyben maradó munkaerő, így a kérdés közgazdaságilag is megfontolandó. Vajon a megtartásra fordított összeg a munkavállalók gyors fluktuációját ismerve valójában megéri-e a vállalatnak? Amennyiben nem, felmerül, hogy a következő munkahely számára szükséges-e biztosítani a munkaerő fejlesztését különböző továbbképzésekkel? Megemlítette, hogy ez egy bizonytalan helyzet, mindig számolni kell a munkavállaló hosszú távú maradásával vagy a gyors váltásával. Ezzel a gondolatmenettel kapcsolatban a többi interjúalanyom teljesen máshogy gondolkodott, hiszen szerintük, habár megjelent az új generáció és ezáltal egy újfajta és széleskörűbb elvárási rend, de még így is sok *Z* generáción kívüli munkavállaló dolgozik, aki a megszokott, régóta bevált rendhez és rendszerhez kötődik. Szerintük mindezek a juttatási, bónusz és egyéb rendszerekre is értendők

O interjúalany egyedülállóan a *“nyitott ajtó politika”* kifejezést alkalmazta többször, mint erős megtartási eszközt, amellyel arra célzott, hogy HR vezetőként hozzá mindig bizalommal és őszinteséggel fordulhatnak a munkavállalók. Hozzá hasonlóan az őszinteség és bizalom fontossága, mint megtartó eszköz a többi interjúalanyomnál is fontos támpontként hangzott el. Érdekesnek tartom kiemelni *E* által megemlített egyedi igényt és egyben eszközt is: a cég által biztosított *“ingyenes pszichológusi és dietetikus tanácsadások”* (Interjúalany *E*, 2023) is hozzájárult a jóléthez, erősen hatásos.

J szervezeténél kiemelkedő megtartó eszközként a szervezeti kultúra jelentősége került meghatározásra. Egy összetartó közösségről van szó, ahol a kollégák a bajban támogatják egymást. Például a Covid megjelenésekor a cégben dolgozó 60 év felettiek automatikusan hónapokig felmentésben részesültek a munkavégzés alól (közben teljes fizetést kaptak). Ez idő alatt a cégben marad fiatalabb kollégák ellátták a helyettesítési feladatokat mindenféle negatív megjegyzés és szándék nélkül. Szerinte itt is mutatkozott meg igazán a tényleges szervezeti kultúra, mely az ott dolgozó kollégák legnagyobb megtartási eszköze.

Érdekesnek találom, hogy a megtartási eszközök témája során a szervezeti kultúra jelentősége nem jelent meg a többi interjúm során. Hasonlóságot véltem felfedezni a legtöbb beszélgetés során abban, hogy fontos eszközként hangzott el továbbá a rugalmasság, emberközpontúság, megbecsülés, elismerés, fejlődési lehetőség és persze a csapatépítő programok is. Kiemelném a céges karácsonyi vacsorát, melyről az interjúalanyaim nagy része lelkesen, elégedetten beszélt. Mindezek egyértelműen alátámasztották, hogy a szervezetben a

közösségépítő programoknak mekkora jelentősége van. A jó társasági élmény, a megfelelő kollegiális kapcsolatok mind hozzájárulnak a well being-hez, ezek által a fluktuáció csökkentéséhez megtartó eszközként.

A többi interjúalanyommal ellentétben *H* kiemelte a karrierlehetőséget, főként a belső talent mobility-t, mely a munkavállalóknak erős megtartási eszközként szolgál. Amennyiben egy ott dolgozó megunja az évek óta betöltött pozíció során elvégzett feladatokat, fejlődni vagy előre lépni szeretne, akkor a szervezet biztosítja főként területen belül a másik pozícióban való munkavállalást.

Míg az interjúalanyaim a pozícióhoz és annak jellemzőihez, valamint körülményeihez kötötték a kérdést, *A* szerint érdekes és egyben kipróbálható eszköz az, ha egy másik iparágban alkalmazott, jól bevált módszert próbál ki a cég a cél érdekében.

Teljesítményértékelési és egyéb juttatási rendszerek érhetők el a szervezeteknél a megtartás érdekében. Sok, a területen dolgozó munkavállaló számolt be a teljesítményértékelési rendszerről, mely a legtöbb helyen %-os arányosan működik a teljesített eredményekhez arányosan mérve. Míg *E*, *F*, *H* interjúalanyomnál évente, *D* cégnél fél évente, *M*-nél és *B*-nél havonta történik a minősítés. A legtöbb cégnél ez személyesen megy végbe, a közvetlen felettséssel négy szem közt kerül megbeszélésre az adott időszakot lefedő munka véleményezése. Sok esetben a korábban kitűzött célokat figyelembe véve értékeli a vezető a beosztottját. A többiekkel ellentétben *D* kiemelte, hogy HR vezetőként ragaszkodik az elhangzottak rögzítésének szabályára. Ha ezek írásban, mindkét oldalról dokumentálásra kerülnek, akkor egy esetleges, későbbi elbocsátás során van mivel megindokolni és alátámasztani a vezető döntését és az előfordulható munkaügyi perek sokszor elkerülhetőek. *L* szintén megemlítette az írásban rögzítés fontosságát, valamint a munkavállaló és fellettes közötti megegyezés jelentőségét, amellyel a fő cél mindkét fél elégedettségének növelése.

Míg interjúalanyaim nagy része pozitív szemlélettel beszélt a témáról, *E* meglátása szerint a cég túlságosan a számokat veszi csak figyelembe, nem pedig a minőséget. A munka színvonalán túl lényeges a gazdasági környezet vizsgálata is. Ha újonnan megjelenik egy nagy konkurenciájú cég, törvényi változás, világjárvány vagy gazdasági válság történik, nagyon befolyásolhatja a cég vagy az adott terület teljesítményét és bevételét. Cégnél a felső vezetés semmilyen szinten nem veszi figyelembe ezeket, így csak az adott munkavállalók teljesítményének jelentős csökkenése állítható meg a számok tükrében.

Az összes interjúalany célkitűzéseitől eltérően, *H* cégénél minden esetben a közvetlen felettes irányelveit figyelembe véve kell a munkavállalónak kialakítani az éves célt. A célkitűzési rendszer felépítésének lényege a szervezeti és fejlődési irány azonossága, mely tulajdonképpen csupán a felső vezetőség kitűzéseéhez közelít. Habár ez egyértelműen a vállalat fejlődését szolgálja, azonban a saját, egyéni célokat hátráltja is, mely a munkavállalók elköteleződését csökkentheti. *H* munkahelye a bónusz rendszerben is kitűnik a többihez képest, hiszen amennyiben az adott munkavállaló nem éri el a célt minimálisan sem, akkor nem kap fizetésemelést. Ezek mellett nagyon kis százalék érhető el egyéni teljesítés alapján, a támogatás nagy részének feltételrendszere a szervezet által elért célokhoz köthető bevételek és eredmények alapján történik. Tehát sok esetben az adott munkavállalótól teljesen független, az, hogy mennyi az egyéb juttatásának összege. Ez, valamint az infláció növekedésének nem figyelembevétele miatt kifejezetten demotiváló helyzet alakult ki, mely miatt tapasztalhatóan megnőtt a fluktuáció.

Azonban kiemelte, hogy becsülendő a vezetőség észrevétele, miszerint jelenleg is folyamatban van egy új rendszer kialakítása. *M* munkavállaló a többieként eltérően megemlítette a jövőbe való gondolkodás fontosságát is, amelyet a vállalat minden teljesítményértékelés során figyelembe vesz.

Míg szinte az összes szervezetnél ez négy szemközt történik bizalmi helyzetet kialakítva, *B* interjúalanyánál az eredmények minden hónapban publikálásra kerülnek, ez szerinte motiváló, hisz aki jól teljesít, az büszke, aki kevésbé jól, azt általában a bizonyítási vágy motiválja.

Érdekesnek tartom *I* interjúalanyom példáját megemlíteni, ahol egyedülállónként nincs teljesítményértékelési rendszer kialakítva. A pozíciójának elődje korábban egy súlyos hibát követett el, mellyel az anonimitást nem sikerült biztosítani a kérdőívek kitöltése és az eredmények nyers publikálása során, ez következtében egy hatalmas elégedetlenségi és felháborodási hullám tört ki a cégben. Ennek következménye, hogy 4 éve nincs ilyes fajta értékelési rendszer, hiszen a munkavállalók nagyon negatívan állnak a témához, azonban a HR vezető jövő évi tervében szerepel egy teljesen újfajta struktúra bevezetése. Ettől függetlenül büszkén vállalta, hogy a felmerülő kérdésekkel, kérésükkel és problémákkal a munkavállalók mernek az illetékeshez fordulni, ez a rendszert kicsit helyettesíti.

Ehhez hasonlóan működik *G* és *I* cégénél is, ahol kis szervezetre hivatkozva nincs konkrétan kialakított értékelési rend, hiszen a munkavállaló és felettes között rendszeres a

kapcsolattartás és a kommunikáció. Ez a mindennapokban valósul meg, a negatív és pozitív eredményeiről is azonnal kap visszajelzést a munkavállaló.

A dolgozói elégedettség és jólét érdekében különféle munkavállalói elégedettségi felméréseket végeznek a szervezet. Sok cég életében az elégedettség mérése kérdőív formájában történik. *F* munkavállaló kiemelte, hogy a kérdések összeállításánál mindig törekednek az anonimitásra, melyet teljeskörűen be is tartanak. Ezek mellett fontos, hogy 5 percnél több időt ne kelljen erre rászánni a dolgozóknak, hiszen 16-17 kérdés után általában elveszik a lelkesedés és kötelező alapon, nem feltétlen őszinte válaszolják meg a kérdéseket. Cél az eredmények összesítése és a vezetők felé való kommunikálása, melyet követően kis csoportokban kell feldolgozni a kitöltőkkel együtt. Minden esetben a kritikát megfogalmazók véleményeire is nyitottak, a javítandó területekre a javaslatokat meghallgatják, vagy ötlet dobozba helyezett gondolatokból inspirálódnak

Ezzel ellentétben *C* cégénél nincs a kérdőíves felmérésnek kultusza, ott inkább szóban történik meg. Vele hasonlóan *O*-nál sincs formális felmérés, azonban a munkavállalók igényeit kiemelten figyelemmel követi a vezetőség és apróbb észrevétel esetén is azonnal beavatkoznak. *K* hiányosságként említette azt, hogy a szervezet életében legalább 2-3 éve nem történt felmérés, azonban tapasztalata szerint a legtöbb vezetőhöz lehet őszintén és nyitottan fordulni, amennyiben bármilyen probléma merül fel.

Kiemelném *D* szervezeti példáját, ahol ennek a vizsgálatnak komoly hagyománya van. Habár csak 2 évente valósul meg, de az eredmények összesítése és kiértékelése után közös akcióterv workshop keretein belül kell minden csapatnak a felmerülő igényeket, hiányosságok és fejlesztendő területeket megbeszélni és konkrét javaslatokat összeírni. A szakember szerint nagyon fontos, hogy minden esetben kapnak visszajelzést, így elégedettséggel tölti el a munkavállalókat ez.

Ezzel ellenkezőleg *E* csalódottan számolt be a tapasztalatairól, a cégénél nem biztosított a teljeskörű anonimitás, melynek következményében már konkrét konfliktusa is adódott a vezetőséggel. Ez egy belső applikáción történt, ahol ki kellett tölteni a kérdéseket, az eredményt a közvetlen felettese a felső vezetőségnek más aspektusból kommunikálta le, ezért egy nagyon kellemetlen helyzet alakult ki. Vele ellenkezőleg *H* cégénél kiemelten figyelnek az anonimitásra, ott, ha egy felettesnek 4 főnél kisebb létszámú csapattal kell dolgoznia, akkor

nem láthat rá a konkrét eredményekre, mert nem biztosítható a teljeskörű beazonosíthatatlanság.

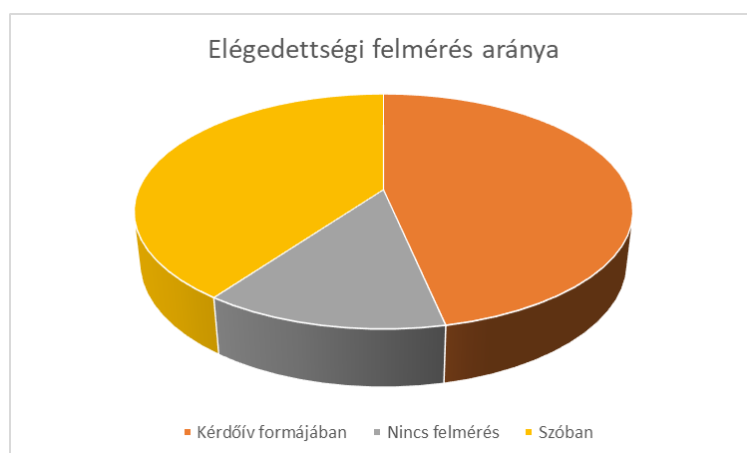
M nem ért egyet az interjúalanyok többségével, szerinte nincs szükség a felmérésre, sok időt vesz igénybe. A szervezetben legkésőbb a havi fizetés kézhezvételénél minden felmerülő gond tálalható, kis cég révén *“az anonimitás nem működik, a közösségben pedig mindenki elkezd pletykálgatni, ki mit válaszolhatott, mely komoly feszültséget kelt”* (Interjúalany M, 2023).

Habár *B* szerint sem működik ez a vállalatban, de meglátása szerint nagy igény lenne rá, elmondása szerint az utóbbi időszakban több probléma is felmerült, melyet kevésbé hallott meg a vezetőség. Ennek ellenére az elégedettség növelése érdekében célzott tevékenységekkel igyekeznek elérni, ezt alátámasztva például fagyí délutánnal vagy közös főzéssel. *J* szervezeténél sincs kifejezetten erre irányuló rendszer, azonban ő különleges eszközt említett a kérdés megválaszolása során:” minden vezető titkos, céges naplóba írja be minden naphoz az illetékes munkavállaló dicséretének vagy leszidásának okát, mely a visszakövethetőség és igazságtalanság elkerülése céljából is nagyon előnyös” (Interjúalany J, 2023).

I egyedülállóan felhívta a figyelmet az után követes fontosságára, melyet *N* szervezeténél 80%-os kitöltöttség elérése esetén plusz 1 szabadnappal jutalmazott, ez nagyon motiválja a dolgozókat a kitöltésre. A HR mindig az előző évi eredményekkel összehasonlítja és egy ppt keretein belül, összefoglalva a lényegét, kiküldi e-mailen az anyagot az összes munkavállalónak.

Ahogy a lenti ábra is mutatja, az elégedettségi felmérés megvalósulásának formája sok cégnél eltérő. Amennyiben kérdőív formájában nem is történik meg, de a vezetők nagy részéhez őszintén lehet fordulni kérdéssel és panaszokkal egyaránt.

8. ábra: Az elégedettségi felmérés aránya



Forrás: Interjúk alapján saját szerkesztés

Egy cég életében a megtartó képességet számos tényező befolyásolja, esetenként konkrét személyektől is függ. Legtöbb interjúalanyom a megtartást befolyásoló tényezőket szorosan összekapcsolta a megtartási eszközökre vonatkozó kérdéskörrel, szerintük ezen eszközök hiánya negatívan hat a megtartó képességre, ezzel ellenkezőleg alkalmazásuk, pozitívat eredményez. A megkérdezettek mindegyike elsősorban a bér mértékét emelte ki, mint fő befolyásoló tényezőt, ezt *I* kifejezetten összekötötte egy megelőzési eszközzel. HR területen dolgozóként az interjúk során kiemelten figyeli és szűri a “pénzközpontú jelentkezőket”. Tisztában van a szervezet gyengeségeivel, jelen helyzetben a fizetésekkel és a konkurencia cégekkel összehasonlítva, azonban meglátása szerint ez kiküszöbölhető. A legtöbb munkavállalónak a rugalmasság, az erős szervezeti kultúra és az egyéb juttatások is jelentős hatással van a döntése során. Ezzel *L* kifejezetten nem ért egyet, “szerintem mindenkinek a legfontosabb a pénz, aki nem ezt mondja, az húzódik” (Interjúalany *L*, 2023).

F szervezeténél az elmúlt időszakban nagy változások történtek, a cégváltás és lemorzsolódás után a jelenlegi vezetőség már nagyon befolyásolja a megtartást, egyértelműen törekszik a munkavállalói jólétre. A cégen belüli juttatások folyamatosan növekednek és az egész fókuszában a következő áll: “A HR ajtó nyitott, mindig minden megbeszélhető. Előfordult, hogy felmondási szándékkal érkezett egy munkavállaló, az elhatározás visszavonásával és elégedettséggel távozott.” (Interjúalany *F*, 2023) Ezért ezen a területen nagyon ritka a fluktuáció, negyedévente 1 munkavállaló mond fel, általában az is külső okból (költözés, betegség stb.). Ezzel nem ért egyet *H*, ő kifejezetten a nem jól kialakított bónusz

rendszer említette, ez az egyik fő oka a megnövekedett számú kilépő dolgozónak. Habár a igazgatóság az utóbbi időben elkezdett dolgozni a rendszer fejlesztésén, de a cég méretéből adódóan nagyon lassú a döntéshozatali képessége a vezetőségnek, ez demotiváló hatású, így sok munkavállaló a munkahelyváltás mellett dönt.

O interjúalany teljesen más szempontból közelítette meg a kérdést, szerinte a megtartást sok esetben az iskolázottsági szint, a pozíció, a családi háttér és a magánélet határozza meg, de a felettes elfogadó és a kilépők nagy részét visszavárják. A fentiekhez hasonlóan a céges kultúra itt is biztosítja a nyitott ajtó elvét, a családi hangulat, a visszajelzés kultúra, a minden szinten való kommunikáció és a tulajdonosokkal való őszinteség mind befolyásolja a megtartást.

D interjúalany a többi megkérdezettől eltérően a karrierlehetőséget, mint meghatározó eszköz említette meg elsősorban, hiszen a szervezet kicsi, ezért lapos struktúrájú, van fejlődési lehetőség, de csak 1 pontig. Nem tudnak 3-5-10 éves karrier tervet felmutatni, mely problémát E, F, G, K, N és O interjúalanyaim is egyetértettek.

A vezető személyének jelentősége és képzettségi szintje is kiemelt figyelemmel bír a megkérdezettek körében, B, C, D és N szerint ez határozza meg a munkavállalói összetételt is. Mindössze G hozta összefüggésbe a vezető személyiségének és a munkavállalók személyiségének illeszkedésére irányuló törekvést, vele ellentétben a legtöbb munkavállaló szerint a kiválasztás során mindig a fő cél a többi kollegával való illeszkedés.

C egyedülállóan állítja, hogy a munkavállaló aktivitástól is függ ez, hiszen, ha egy beillesztési program során biztosított az adott személynek a mentor, akkor az sikeres. Amennyiben nem vesz részt a csapatépítő programokon, akkor nem tud úgy integrálódni, ez az *“egyedüllét érzését okozza és nem alakul ki a megfelelő lojalitás, annak ellenére, hogy nincsenek ellenségek, de kifejezetten jó kapcsolata sem”*. Tehát sokszor egy jól működő betanulási időszak után, amikor elengedi a mentor az újonnan belépő kezét és nincs meg a megfelelő vezetői kapcsolat, a visszajelzés, mind erősen befolyásoló képességgel bír.

M a többiektől eltérően más szempontból közelítette meg a kérdést, itt a terület megtartó képességét befolyásolja a munkavállaló szerénysége, ennek meglétével jóval több cél érhető el. *“A Z generáció hirtelen nagyot akart, nekem sosem kellett az elmúlt évek alatt fizetésemelést kérnem, ennek ellenére rendszeresen emelkedik a bérem, ez a lojalitásomat nagymértékben erősíti.”* (Interjúalany M, 2023). Különösen befolyásoló elemként jelent még meg az otthoni

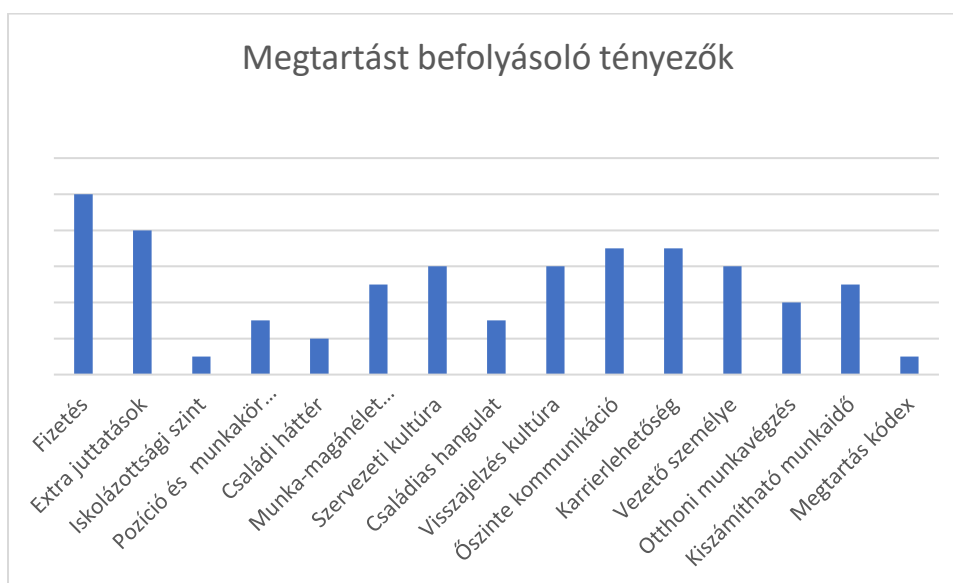
munkavégzés, mint lehetőség, ez a *“Covid örök maradványa”*. Továbbá a megoldás és emberközpontúsággal, a tervezhető munkaidővel és egyéb elemekkel bizonyította L, hogy az évben eddig miért csak 2 munkavállaló mondott fel, ezáltal a fluktuáció rendkívül alacsonyan tartott.

Az összes interjúalanytól eltérően A kiemelte a Z generáció befolyásolhatóságát, ha a saját kitűzött célt vagy sikert könnyen elérheti, azzal jelentősen befolyásolható. Hatása van annak, ha a vezetőben megvan a szülői attitűd, szakmailag fel tud nézni rá az alkalmazott és nem a hierarchikus rendszerben kell működnie. Ez egy kompetencia alapú rangsor, mely a megítélésre alapozva határoz meg. *“Aki befektet sokat a cég fejlődésébe a munkájával, azt ki kell emelni, akkor is ha csak egy hete van a cégnél, tehát nem kell különbséget tenni a döntési felhatalmazással sem, ez nem egyenesen arányos az eltöltött időszakkal.”* (Interjúalany A, 2023)

Ezt a korosztályt a rendszeres visszajelzés megmozgatja, azonban, ha nem az elképzeléseinek megfelelő értékelést kapja, akkor az is döntő képességgel bír. *“A Z generáció nem kontrollálható, nem szidható, ezért, ha bármit csinál, az csak jó lehet, de ha jelzem, hogy még jobb lehetne, azt jól fogadja, mintsem egy leszidást.”* (Interjúalany A, 2023). Ez rámutat a megtartási eszköz csapdájára is, hiszen ezáltal a munkavállaló elkényelmesedhet, mely egyetlen probléma, amire a mai napig nem lát megfelelően hatásos eszközt.

A következő ábra megmutatja, hogy milyen megtartást befolyásoló eszközök hangzottak el az interjúk során, valamint, hogy egyes elemek a megkérdezettek szerint milyen arányban kerültek megnevezésre.

9. ábra: Megtartást befolyásoló tényezők



Forrás: Interjúk alapján saját szerkesztés

A megtartás okozta kihívások során mindig egy adott korosztály idézi elő a legnagyobb feladatot. A különböző korosztályok különböző tulajdonságokkal és munka habitussal élik a mindennapokat. Interjú alanyaik nagy része (E, F, G, H) egyértelműen a fiatal, Z generációt sorolta a “veszélyzónába, hiszen ők gyorsan akarnak mindent, egy esetleges előrelépésre vagy béremelésre nehezen várnak 2 évet is” (Interjúalany F, 2023). Ezzel egyetértve E a fiatalok külföldre vágyását emelte ki, “ők mernek önállóak lenni, nem félnek a változástól, hiszen a világjárvány okozta változások megtanították őket az adott helyzethez való rugalmas adaptáláshoz” (Interjúalany E, 2023). H hozzátette, hogy ők jóval flexilisebbek, csupán a megtartás kulcsa, hogy a Z generációs nem a klasszikus módszerrel kell megszólítani.

N interjúalany E álláspontjával nem értett egyet, a gyors és rugalmas alkalmazkodás kérdésében, kiemelte, hogy a fiatal korosztálynál több esetben is előfordult a vezetőváltás utáni személyes különbségek problémája is, melyhez ők nem igazodtak, inkább a munkahelyváltás mellett döntöttek.

Ezzel ellentétben I és O más szempontból közelítette meg a kérdést, a céges korfa öregedésének fontosságát és figyelemének lényegességét emelte ki. A céget összeségében nézve sok a nyugdíjhoz közeli kolléga, főleg vezetői körben, melynek pótlása hamarosan sürgető kérdés lesz. Mivel dinamikusan növekvő cégről van szó, ahol rendszeresen új projektek indulnak, így az elmúlt időszakban sikerült egy junior controllerként kezdő munkavállalót a kimagasló munkája miatt előléptetni.

Ez rámutat a karriertervezés lehetőségére és fontosságára egyben, amely magában foglalja azt, hogy *F* nem teljesen ért egyet *O*-val, hiszen szerintem nem csak a fiatal generáció jelent problémát a cégek életében. *D* interjúalany *F*-el egyetértve konkrét céges kimutatással is alátámasztotta, hogy a megtartási kihívások nem indokolhatóak csupán generációs kérdésekkel. Friss adatai szerint a 30 év alattiak a hanyag, felelősségtelen és negatív hozzáállású munkavégzés következtében, a 41-50 év körüliek pedig az önmegvalósítás, saját vállalkozás indítása, külföldre költözés vagy akár egy kisebb kiegészítő eredményeként távozik. Szerinte a megtartást befolyásoló tényezők esetén generációs aspektus vizsgálata helyett érdemes lehet az iskolázottsági szinttel összefüggésben gondolkodni.

D egyedülállóan a generációs kérdéskört a digitalizációval kötötte össze, amennyiben az állítja, hogy a *Z* generáció okozza a legnagyobb kihívást, akkor ezt a *“digitális világ okozta lustaság idézi elő”*. A korábbiakkal nem egyetértve *E* kifejezetten az idősebb generációt emelte ki, akiknél a legnagyobb kihívást jelenti a megtartás. Nem tudják használni a digitalizáció következtében kialakult új IT rendszereket, nem elég türelmesek, ahhoz, hogy az új módszert és tudást befogadják. Az open-office, mint nemrégiben kialakult munkakörnyezet is problémaként hangzott el, számukra nagy kihívás, hogy alkalmazkodjanak az új helyzethez. Ennek következményében tud olyan 50 év feletti kollégáról, aki a területről és egyben a cégből ezért lépett ki. *B* az előbbi véleményt alátámasztva kiemelte, habár a korosztály megbízható, de amennyiben a korosztálynak nem tetszik valami, ők lépnek, hiszen jóval szenzitívebb.

E-vel nem egyetértve *H* véleménye szerint a Baby Boom generáció már nem fog munkahelyet váltani, hiszen a nyugdíjig nincs már sok idejük, így, ha kevesebb beleéléssel is, de a lojalitásukkal maradnak a cégnél és a stabilitást választják.

Az összes eddigi állásponttól eltérően *I* meggyőződése, hogy a megtartás kérdésénél, habár a *Z* generáció igen nagy kihívást jelent, azonban az ok a szülői mintákban keresendők. A gyerekek a nem megfelelő munkáltató bánásmódot látták a szülőktől, ennek következménye, hogy náluk jóval kevesebbszer alakul ki a szervezethez való lojalitás.

A következő kérdés blokkban a generációmenedzsment, valamint a korosztályok közötti különbségek és azokból eredő lehetséges konfliktusok kezelésének módját, a hatását vizsgálom a fluktuáció összefüggésben. ***Különböző megtartó erővel bíró eszközöket alkalmaznak a cégek az eltérő generációk közötti együttműködés elősegítésére. A megtartó eszközökkel, mint lehetséges megoldásokkal az elégedettség megteremtése is cél, azonban ezek egyéb nehézségeket okozhatnak.***

F és *O* interjúalanyok egyetértően a többféle generáció megfelelő közös munkájáról beszéltek, azonban *F* másképpen tapasztalta. Meglátása szerint amennyiben a *Z* generáció nem

elégedett, akkor nem várákozik és kilép a munkahelyről. *O* véleménye kicsit eltérő szerint a *Z* generáció fluktuációját a mentorálási programmal szükséges megfékezni, melynek következménye többször pozitív történéssel zárult.

F munkahelyén nem a *Z*, hanem az *Y* generációnak mentorálása áll a fókuszban, ott a fő cél *O*-val ellenkezőleg nem csupán a *Z* generáció megtartása, hanem azok hosszú távú elköteleződése, akikkel szeretnek együtt dolgozni, akikkel elégedettek. Itt a támogató szakértő kiemelten foglalkozik a kollegiális kapcsolatok megfelelő működésével, sokszor *“egy érzékenyítő beszélgetés hatásos lehet, mindig kiemelik, hogy a korosztályok közötti különbségek okozta súrlódások megfelelő kommunikációval minden esetben megoldhatóak”*. Habár leginkább a fiatalok igénylik a nagyfokú rugalmasságot, elhangzott, hogy fontos a többieknek is biztosítani. Ezt konkrét példával is alátámasztotta *F* interjúalanyom: egy nem *Z*-s is hisz a LLL-ben (Life Long Learning) elméletében, így szeretett volna tovább tanulni, melyre biztosított is a cég lehetőséget. A havi szinten megtörtént mentorálási beszélgetések alkalmával a munka mellett (amennyiben szükséges), akár magánéleti és egyéb kérdéseket is megvitathatnak.

F-el ellenkezőleg *G* és *O* cégénél a mentorálási program nem egy újonnan bevezetett rendszer, mellyel a fluktuáció igyekeznek megelőzni, hanem egy belépéstől nyújtott lehetőség, amely segíti a gyorsabb és gördülékenyebb betanulást, valamint beilleszkedést is. Kiemelte, hogy az onboarding, orientációs nap támogatásán túl nagy jelentősége van munkavállaló jólétének is, minél előbb beilleszkedik a csapatba, jól érzi magát a kollégákkal, annál lojálisabb lesz. Ha ez nem sikerül az új belépőnek, akkor az is elvándorláshoz vezethet. *H* cégénél is működött egy ideig a mentorálás, mely a neutrális generációk közti kommunikációt támogatta. Egy ideig a generációk menedzselésére ez a program jól működött, hiszen az idősebb és tapasztaltabb kolléga a fiatalabb támogatásával a tekintélyét gyakorolhatta. Ezzel egyetértve *L* a fiatal, másfajta szemléletet és látásmódot a cég hasznára fordítja. Míg az mentorált az alkalmakból sokat profitált, megkapta a lehetőséget a tanulásra és fejlődésre, de a közös munka elősegítette azt is, hogy a különböző generációk közelebb is kerültek egymáshoz és jobban megértették a másik kihívásait.

Az eddigiekkel kifejezetten nem egyetértve, *D* álláspontja, hogy nem igazán jellemző a generációs különbségek miatt kialakult konfliktusok, ezért erre nincs is program. Ennek ellenére fontosnak tartja a generációk hatékony együttműködésének folyamatos fejlesztését, ezért a csapatépítők során kiemelt jelentősége van a diverz összetételű csoportok kialakításának. Ezzel *E* interjúalanyom nem ért egyet, sokszor tapasztalja, hogy a fiatalabb generáció sok esetben nem nyitott az olyan program lehetőségekre, ami munkaidőn kívülre vagy hétvégére

esik. Szerinte a hasonló korosztályú skillekkel, valamint érdeklődésű körökkel rendelkezők azonos csapatba való beosztása motiválhatja őket a szervezettek részvételén. Ennek ellenére hozzátette, hogy minden generációnak szükséges lenne arra, hogy legyen elég nyitott a többi generációhoz is, amellyel a konfliktusok mérsékelhetőek.

D kifejezte jelentőségét annak, hogy ezeken a programokon időnként tapasztalható probléma a *“nem közös nyelv használata”* (2023). A generációs különbségek mellett az eltérő iskolázottsági szinttel, valamint a különböző pozíciókkal és hierarchiai szinttel is magyarázható a probléma.

A 30-40-es éveiben járó, HR vezetői pozícióban lévő interjúalanyom példaként hozta fel a nyugdíjas kolléganőjét, aki, habár minden tudással rendelkezik a megfelelő munkavégzéshez, de ennek ellenére túl sokat kérdez. A rendszeres és szerinte feleslegesen küldött e-mailek és értesítések egyértelműen a korosztálybeli különbségből adódnak, ez csupán rendszeres kommunikációval orvosolható, de sok esetben ‘felesleges’ időt és energiát igényel. Tapasztalata továbbá, hogy ők a fiatalokkal ellentétben nem igényelnek sok és rendszeres visszajelzést. A Z generáció pörgős és gyors munkavégzése motiváló hatással van idősebbekre sok esetben.

A kérdés aspektusából eredően C interjúalanyom különleges állásponton van. Ő egy tréner cégnél dolgozik HR-es kollégaként, így tapasztalja a jelenséget. A cégnél kifejezetten elérhető egyik szolgáltatásként a generációs különbségeket menedzselő továbbképzés. Az első blokkban a korosztályok megismerik a különböző generációk sajátosságait, összehasonlítják őket, majd az ezekből eredhető problémákat kigyűjtik. Ezt követően minden egyes helyzetet esettanulmányi és gyakorlati feladatok során kipróbálnak, tapasztalnak, sok esetben a másik generáció ‘bőrébe bújva’. Így a résztvevők megértik és átérzik, hogy a másiknak mi jelenthet problémát.

A generációk együttműködésének támogatására a következő témák érintettek: a közös nyelv megtalálása, hiszen *“nem kell az idősebbeket oktatni a fiatalok szlogenjeiről, de nekik is kell alkalmazni ezekhez”*, érvelt interjúalanyom (Interjúalany C, 2023). Ezek mellett fontos a modern technikákhoz, újításokhoz való nyitottság, ezek előnyeinek a megismerése. *“Ha a Baby Boom alapszinten jól tudja kezelni az eszközt vagy programot, akkor ő már egy szinten van a Z-vel, nem esett ki a mindennapokból”* (Interjúalany C, 2023). Ez is bizonyítja, hogy habár generációs kérdéssről beszélünk, de *“a technológiának szintén nagyon erős befolyásoló képessége van, ami időnként korosztályoktól is függ* (Interjúalany C, 2023).

Továbbá jelentős elem a hierarchia rendszer modern felfogása, nem feltétlen szükséges a tekintélybeli berögződés, egy 60 éves-t is lehet nagyfokú tisztelettel 20 évesként kezelni például képzés vagy fejlesztés helyzetében” (Interjúalany C, 2023).

M megoldási módszerként a következővel érvelt *“A céges érdek mindig összeköti az embereket, amíg ez van a szem előtt, addig nincs baj.”* B mindezekkel egyetértve a hibázás megengedését, az abból való tanulási lehetőséget és a türelmet sorolja kiemelendő elemként.

Tehát összességében megállapítható, hogy interjúalanyaimat a megoldás orientáltság és a megfelelő hozzáállás jellemzi, a hangsúlyt a nyitottságra és a technikai támogatásra fektetik. Velük ellentétben N meggyőződése, hogy habár a probléma létező, egyetlen eszköz sincs, amellyel ez teljes mértékben kezelhető.

Az eddigi véleményektől teljesen ellenkezőleg, H nem figyelte meg a generációk közti különbségekből eredő problémákat. Igen ám, hogy tapasztalható a különféle korosztályoknál eltérő kommunikációs stílusok, de mivel emiatt azonos korosztályoknál is megfigyelhető konfliktus, ezért a lényeg nem itt keresendő. A cél, hogy minden embert rendszeresen edukálni kell a megfelelő kommunikáció alkalmazására. Ezekbe, valamint a továbbképzésekbe és a konfliktuskezelés fejlesztésébe mindig a vezetőket is be kell vonni.

I meglátása eltérő, ő semmiféle különbség nem tapasztalt, hiszen együtt ebédelnek, cigiznek a szünetben, melyet már a toborzási folyamatnál igyekeznek előkészíteni a hasonló szemléletű kolléga kiválasztásával és a tisztelet fontosságának kiemelésével. *“A kérdés mindig, hogy mit tett le az asztalra a másik, sosem az, hogy ki hány éves, nem ez alapján megy sem a tisztelet, sem a megbecsülés/honorálás”* (Interjúalany I, 2023).

A Z generáció sajátosságai sok esetben a fluktuációhoz vezetnek. A legtöbb interjún elhangzott, hogy az ő korosztályuknál tapasztalható főként a váltás. Azonban mely tulajdonságok és okok idézik elő az ő fluktuálását? Mik a lehetséges megoldások?

O egyedülállóan a mesterséges intelligencia, robotika témakörét említ motiváló eszközként, azonban ezt befolyásolja a cég piaci pozíciója és annak kifejezett célcsoportja is. C más gondolati síkon megfontolva a kérdést a pénz, biztonság és fejlődés fontosságát emeli ki. H még a türelmetlenség tulajdonságával támasztotta alá azt, hogy miért is váltanak olyan sűrűn a Z generációsok. Magas a fizetési igény, tulajdonképpen szinte mindennek ez a mozgatórugója, ennek ellenére nem tehetnek szervezeten belüli különbséget azonos vagy hasonló pozícióknál, tehát *“a megtartási stratégiáknál az azonosságra kell törekedni, a kivételezés sosem vezet eredményességre”* (Interjúalany H, 2023). Habár tisztában vannak azzal, hogy a fiatalok újdonságokat igényelnek, a változatosabb feladatok megmozgatják őket, de ennek összehangolása nehézségeket és súrlódásokat okozhat.

C-vel ellenkezőleg, *H* és *M* meggyőződése, hogy kifejezetten figyelembe kell venni a különböző generációk szükségleteit, amennyiben lehetséges, ezt biztosítani is kell. Míg egy Baby Boom beli nem szereti az open office-t, inkább egy nyugodt, alacsony létszámú irodai szobában dolgozik hatékonyan, ahol kevesebb hatás és konfliktus éri, addig a fiatalabb szívesen bevállal egy zsúfolt, stresszesebb környezetet és pozíciót is több fizetésért cserébe. A sok éve pályán lévők nem szeretik a túlórákat, velük ellenkezőleg a pályakezdők elvállalják, hiszen általában rugalmasabbak magánéleti szempontból is (nincs gyerek, ápolandó szülő stb.).

I nem teljesen ért egyet ezekkel, meglátása, hogy a generációk között nem szabad különbséget tenni, azonban ez különböző területeken és pozícióknál megtehető. Generációs különbségeket figyelembe véve, a fiatalabbak inkább elfogadják a teljesítményértékelés rendszerét és töltik ki a szükséges kérdőíveket a fejlődés, fizetésemelés és előrelépés motiválásából. Ezzel ellenkezőleg, a több éve pályán lévő kollégák ezt nem tartják fontosnak, hitelesnek, csupán időpazarlásként és plusz adminisztrációként tekintik a feladatot, teher számukra.

A fentiekkel nem egyetértve, *O* véleménye szerint a junior kollégák könnyen váltanak, *“ezzel meg kell tanulni együtt élni, ha elégedetlen egy helyzettel, akkor lépni fog és ennek esélyét meg is kell adni, hadd próbálja ki magát más területen”*. Mindezek mellett kiemelte, hogy ettől még később annyival több tudással és tapasztalattal szeretettel várják vissza a céghez. *O* mellett *F*, *I*, *J*, *K*, *L*, *N* és *S* is hasonló állásponton van azzal kapcsolatban, hogy egy önkéntes kilépés után nem kell kizárni a kolléga visszatérésének lehetőségét. *M* ezt cáfolta, melyet a cég vezetősége és a feladatok változatosságának motiválásával támasztott alá. Meggyőződése, hogy a cég egyediségéből adódóan, aki beilleszkedik a csapatba, az általában ott is akar maradni, de mivel a szervezet extra nagy precizitást, pontosságot és munka iránti elköteleződést, szorgalmat igényel, ezért a fluktuáció nagy. Tehát aki egyszer beilleszkedik a csapatba és feladatait jól végzi, az marad a cégnél, akinek nincsenek meg a megfelelő skilljei a feladat megfelelő elvégzéséhez, azt elbocsátják és nem várják vissza. Kiemelte, hogy kivételek vannak, például: több éve munkáját jól végző kollégánál előfordult, hogy egy súlyos beteg családtag támogatása volt egy időben a “főállása”, azonban gyógyulását követően visszatért a céghez.

Hasonló elméleti síkon gondolkozva, azonban másfajta gondolatokkal alátámasztva *A* szervezete sem várja vissza az egyszer önkéntesen kilépő kollégát. Meglátása, hogy amennyiben egy (legtöbb esetben) fiatal munkavállaló belép a vállalathoz, akkor mindent meg kell adni a fejlődése érdekében például kiemelkedően sok továbbképzés, konferencia, eszköz és egyéb segédanyagok biztosítottak számára. Ezzel a munkavállalót előnyben részesíti sok céghez képest, ahol fele ennyi lehetőség sem jár, azonban ezeknek a költségét, idejét és

energiáját egyfajta befektetésnek tekinti, ez közvetve a cégbe való befektetés is. Ha ennyi invesztálás után az ott dolgozó kilép, azzal a vezetőség bizalma elveszik. Megoldási lehetőségként felmerült ezeknek a fejlődési elemeknek a szerződésbe való foglalása, feltételek kötése, azonban ezt a következővel cáfolta: *“Ha valaki menni akar, az menjen. A röghöz kötés nem megoldás, hisz, ha valakit marasztalni kellene, az akkor már nem végezné munkáját koncentráltan és megfelelően, a teljesítmény rovására menne”* (Interjúalany A, 2023). Ezt konkrét esettel is alátámasztott, azonban ennek ellenére a jelenlegi kollégákban teljes mértékben megvan a bizalom és minden segédeszköz, valamint tanulási, fejlesztési lehetőség biztosított. Tehát ha a Z generációs fejlődni szeretne, a cégnél biztosított, hiszen számtalan továbbképzési, konferencia és egyéb lehetőség elérhető.

A Z generációnál sok esetben előfordul a Job hopping jelenség, tehát a lehető legjobb opciót keresik, ha kicsit is jobbat találnak, tovább lépnek mert nem alakul ki bennük az a nagyfokú lojalitás és elköteleződés, mint egy idősebben, aki sokszor második otthonaként tekint a munkahelyére és kollégáira. C és H szerint a Z generációnál ez egy természetes nyitottság, míg korábban jellemző volt, hogy valakinek 1 munkahelye volt és onnan ment nyugdíjba, addig sok fiatal helyzetében még az útkeresés kérdése is felmerül egy-egy váltás során. N a gondolatmenettel egyetértve kiemeli, hogy sokszor nem feltétlen a fókusz a megtartáson van, hanem a válogatás lehetőségén. Több kollégával elkezdenek együtt dolgozni és aki jól végzi munkáját, beilleszkedik a szervezeti kultúrába és csapatba, az marad a cégnél.

Egyedi gondolatként E kiemelte az otthoni munkavégzés kérdéskörét, az ő tapasztalata, hogy ezt a munkavégzési formát nem szereti a vezetőség és nem is támogatja, véleményük, hogy akkor van munka és ezáltal bevétel, ha az alkalmazottak az irodában végzik a feladataikat. C ezzel ellentétben úgy fogalmazott, hogy egyes fogalmak nem mindenkinek ugyanazok. Egy idősebb generációba tartozó vezető gondolhatja, hogy ennek során a munkavállaló nem végzi el tevékenységét, vagy csak idejének jóval kisebb részét tölti a munkájával, míg egy Z-nek az home office sok esetben például a közlekedési idő spórolásával azonosított. Míg egy fiatalabb kollégának az otthoni munkavégzés egy felszabadulás, addig egy idősebb ezt teherként élheti meg az IT-s eszközök és programok adta kihívások miatt. A hangsúly mindig az egyéni megélésen van. A, B, C, F, G, H, I, K, L és N interjúalanyom is E-vel ellenkezőleg fogalmazott a home office lehetőséggel kapcsolatban, *“a Covid világjárvány okozta jelenség örökké beivódott a szervezet mindennapjaiba és működésébe”* (Interjúalany E, 2023). E a nem mindegyik munkavállaló ugyanolyan, így a nem mindenkinek ugyanaz a megfelelő munkakörnyezet elvvel érvelt, hogy miért is van szükség erre a lehetőségre.

Egyedülállóan *N* fogalmazta meg a külföldi munkavégzés kérdéskörét, ő a kollégái körében többször tapasztalta önkéntes kilépési okaként, de *C*, *H*, *K* és *J* egyetértve a kérdéssel, létező problémaként fogalmazta meg.

A az összes interjúalanyomtól eltérően, teljes másképp gondolkodik a generációmenedzsment témakörével kapcsolatban. Kiemelte, hogy nem tudja értelmezni a generációs különbségeket, mint problémát, mert nagyrészt ez egy nagy megbélyegzés, tulajdonképpen egy előítélet. Szerinte a generációs különbségek hozadécai többek között pozitívként értelmezhető, hiszen míg egyik korosztálynak például a kreatív-sága és gyorsasága az erőssége, addig a másik a nagy múltnak köszönhetően sok tudással és tapasztalattal rendelkezik. *“Összerakják, amijük van, ebből az egészből lesz egy nagy kerek egész”* (Interjúalany A, 2023). Meglátása szerint az új, Z generációs problémát a munkáltatói oldalon kell keresni. Az egyes generációk vizsgálata helyett a fókuszban mindig az egyénnek kell lennie, hiszen mindenki-ben minden generációs sajátosságból van egy kicsi. Ha meg kell határozni egy generációt, akkor az területtől és pozíciótól is függ. Minden esetben az egyént és az eszközöket is több minden befolyásolja. A hangsúly azon van, hogy kiknek, milyen területen, piacon vagy iparágban és milyen cég nyújt szolgáltatást, a megrendelő vagy ügyfél melyik generációba tartozik. Továbbá nagy jelentősége van az alkalmazott családi hátterének is, honnan jött, milyen kultúrából származik.

Véleménye szerint habár vannak kivételek, a generációmenedzsmenttel párhuzamban nem hozhatók a megtartási eszközök, ezek tévesek. Amennyiben mindenképpen kell csoportosítani, akkor a megoldást fenntartásokkal kell kezelni és az adott egyénre lefordítani. A Z generáció megtartásánál a kulcskérdés a célon van. Mi is a cél? Rájuk jellemző, hogy nem szeretnek egyhelyben maradni, tehát akkor közgazdaságilag felmerül a kérdés, hogy a megtartásukra fordított befektetés megtérül-e. Tud-e működni egy mai Z generációs-nál az az életpálya, ahol 5-10 évig is egy helyen dolgozik? A következő kérdések merültek fel A interjúalanyomban, ahol befolyásoló tényezőként említette a gazdaságot, kultúrát és a politikát is.

A fiatalok nagyon befolyásolhatóak, bármi, ami gyors, könnyű és elérhető sikert mutat, az egy megtartási eszköz esetükben. A szerint nagy önértékelési gondokkal küzdenek, sürgős visszajelzéseket várnak. Ezzel kapcsolatban generációkon átívelő kérdésként említette a szülői nevelés/neveltetés fontosságát. Továbbá a fenti interjúalanyok véleményével ellentétben szerinte nem a tudáshiány a baj, hanem a tehetetlenségi faktor. Ma már interneten minden információ megkereshető, tehát feladat, hogy ezt a tudást kell jól kezelni. De ha valakinek van

tudása, azt tudja-e megfelelően kihasználni? Meglátása szerint a meglévő skillek megfelelő alkalmazása és használata a baj.

Z generációs problémaként jelenik meg a lustaság is, melyet szerinte a szülők okozták, hiszen a kényelem biztosított volt, nem voltak elvárások, a célokért vagy egyszerűen csak egy játékért sem kellett küzdeni. Példaként hangzott el a *“ne csinálj semmit, csak tanulj”*, de ez szerinte hibás. (Interjúalany A, 2023).

Mindezek miatt is nem kellett alkalmazkodniuk, ezért működik nehezen a team munka is, így sok fiatal csak a saját érdekeit nézi elsősorban gyors határidőhöz kötve, nincs közösségi érték, csapatjátékosság, csupán énközpontúság.

Tehát összegezve egy másik véleményt, nem szabad mereven generációkban gondolkozni. Az egyénnek kell a fókuszban lennie és nem az adott generációnak. Egyénre szabott visszajelzések és megoldások kellenek! De kérdés, hogy nagy cégek esetében ezek megoldásai kivitelezhetőek-e?

A következő feltételezés során az employer branding egy lehetséges megoldás a munkaerő megtartás erősítésében és a fluktuáció csökkentésében. ***A szervezeteknél különféle munkáltatói márkaépítési eszközök jellemzőek. Az employer branding fókuszában a különböző cégeknél eltérő elemek állnak.*** Az interjúalanyok többsége a munkáltatói márkaépítési eszközöként egyes megtartási stratégiai módszereket emeltek ki.

Az új tehetségek vonzása áll C és F cégének fókuszban, ahol nemrég kezdtek meg egy együttműködést a közelben található egyetemmel. Céljuk minél több gyakornok foglalkoztatása duális képzés keretein belül, akikkel elégedettek és kialakult a kölcsönös szimpátia, azokkal hosszú távon, főállásban is gondolkoznak. Jelenleg a terület 5 fiattal dolgozik együtt, melyet a jövőben folyamatosan fejleszteni és növelni szeretnének. Ezek mellett fontos eszközként alkalmazzák a jutalmazási rendszer szerint kiemelkedően teljesítőket, őket negyedévente ünnepi eseményen köszöntik és bónusszal díjazzák. Amennyiben egy negyedév alatt a kolléga túlteljesíti a tervet (kevesebb túlóra, kevesebb hibázás, magasabb teljesítmény stb.) akkor is pénzbeli juttatásban részesül. Ez nagyon motiváló a munkavállalóknak, melyet egyfajta megtartási eszközként alkalmaznak a szervezetnél. További célkitűzésük még a támogató légkör, a vezetők megfelelő hozzáállásának biztosítása, a nagyfokú türelem és az alapos betanítás biztosítása.

A fentiekkel egyetértve D vállalata igyekszik minél több állásbörzén és egyéb kiállításon részt venni, ahol tudják a céget hitelesen és nyitottan képviselni, létezésüket tudatosítani és a lehetőségeket hirdetni. O különböző állásponton van, nem gondolja, hogy

mindenhol meg kellene jelennie a cég nevének, a cél csupán, hogy az adott piaci szegmens ismerje őket.

O szervezeténél az employer branding fókuszában a megtartás áll, a cég konkrét mottója is ezt tartalmazza, erre épít a cég. *“Azzal az eszköztárral dolgozunk, ami van, de igyekszünk egy nem kiszínezett, mégis színes csomagot biztosítani, ami nem csak a juttatásra (céges autó magánhasználatra is, cafetéria, bér, közös rendezvények, munka magánélet egyensúlyának tiszteletben tartása) épül”* (Interjúalany O, 2023). A HR vezető kiemelte, központi kérdés a kettős karrierút kidolgozása, mely a tervek szerint a jövő évben kerül bevezetésre. Ennek során a vezetői és a szakértői út kettéválí, ha valaki jó szakértő, de nincs meg a megfelelő vezetői készsége és szükséges eszköztára, akkor annál az adott munkavállalónál erre fektetik a hangsúlyt, biztosított a vezetőfejlesztési program is.

Továbbá fluktuáció analízis elkészítése után a felettesekkel való egyeztetés elengedhetetlen, melyben, ha súlyos probléma merül fel, lokálisan biztosított akár coaching is. A negyedéves vezetői találkozásokkor, a szakmai nap során egy külső helyszínen átbeszélnek az addig kitűzött célokat és elért eredményeket, kiscsoportos workshopokon egyeztetik az éppen aktuális operációs feladatokat és a közös víziót, valamint missziót.

HR területen jellemző a csoportos ülés megszervezése is, ahol az addig fel nem oldott problémákat a szakértővel együtt feldolgozzák, a különböző működési elveket átbeszélnek. Az elbocsátás módjára is fontos hangsúlyt fektetnek, mindig megadják a lehetőséget a kilépő kollégának saját véleményének megfogalmazására. Szerinte ezek mind hozzájárulnak a vonzó munkáltatói arculathoz, egyértelműen tükrözi, hogy a fókuszban a megtartás és ezáltal a munkavállalókon való nagy hangsúlyt tükrözi.

Az összes interjúalany egyetért a csapatépítő programok fontosságával, hiszen ezek az alkalmak biztosítják a kollégák összekovácsolását és a valódi csapat építését. Ilyenkor válik a csoport összetartó csapattá, a közös élmények összekötik egymást, mely a mentális jólétet is segíti. A generációs különbségek orvoslása mellett a munkáltatói arculat is megmutatkozik ezekben a programokban, amelyek színeségével válik a munkahely vonzóvá.

A vállalatok a munkáltatói márkaépítés egyes alkotóelemeit használják a megtartás érdekében. Az interjúalanyaim tapasztalatai szerint a munkáltatók nem élnek a márkaépítés elemeivel, mint megtartó módszerrel. (pl.: munkafeltételek és jelképek).

Az utolsó hipotézis szerint a kilépési interjúk során elhangzott hiányosságok vagy gyengeségek javításával csökken a fluktuáció mértéke.

A kilépési interjúk eltérő formákban zajlanak. Ezekkel kapcsolatban nagyon vegyes válaszok érkeztek. Elsősorban fontos, hogy A, J, K, M interjúalanyomnál nem történik kilépési

interjú, míg B, C, D, E, F, G, H, I, N, O-nál minden távozás előtt meg kell válaszolni a kilépő kérdéseket. A és M a kilépési interjúk ellen többek között, *“aki már eldöntötte, hogy menni akar, az menni fog”* (Interjúalany A és M, 2023) elvvel érveltek. Velük ellentétben habár L szervezeténél van kilépési interjú, azonban a többiekkel ellentétben nem kötelező. Amely szervezeteknél megvalósul az interjú, ott ez több formában is lehetséges: Míg B, H interjúalanyánál online kérdőívben kell a kérdéseket megválaszolni, addig C, D, E, F, G, I, L, N és O cégénél személyes beszélgetés kereteiben beszélük meg a kilépési okait és az egyéb észrevételeket.

Egyedülállóan J a kérdésre nemmel válaszolt kapacitás hiányára hivatkozva, így nem történik kilépési interjú. Ennek ellenére hozzátette, hogy az utolsó napokban a távozó kollégával (amennyiben fontosnak és relevánsnak tartja a vezető) elmegy egy rövid sétára, ahol megbeszéljük a lényeges kérdéseket, *“de erre nincs strukturált kérdéssor”* (interjúalany J, 2023).

K különállóan elmondta, hogy habár jelenleg még nincs írásban kiépített rendszer, azonban ennek bevezetése a közeljövőben cél. Korábbi auditori tanácsra a tervük, hogy egy 1-től 10-es pontozási skálán kell különböző kritériumok mentén megválaszolni a kérdőívben szereplő kérdéseket. Jelenleg a HR vezetőnek kell jelezni a felmondást, ahol a kilépés okát is meg kell osztania a távozó kollégának, ezzel egy kötetlen beszélgetés elindul.

Jelentősége van annak, hogy a kilépési interjút egy belső bizalmi pozícióban lévő személy vagy a távozó kolléga személyétől és környezetétől független munkavállaló végzi. Interjúalanyaim többsége szerint (D, G, N) nagy jelentősége nincs annak, hogy a kilépők kinek válaszolják meg a kérdéseket, hiszen aki menni akar, *“az már őszintén tudja elmondani a véleményét”* (Interjúalany C, 2023), *“... ők már őszinték, pszichológiai oldalról nincs vesztenivaló, amit eddig nem mert elmondani, arra felmondás után teret ad.”* (Interjúalany G, 2023). K meglátása az őszinteséggel kapcsolatban, hogy *“minden ember egyenlő, senki sincs lejjebb vagy feljebb”*, így nem kérdés a valódi ok megnevezése sem.

Többiekől eltérően B álláspontja, hogy az őszinteség generáció függő. Az idősebbek általában elmondják, hogy mi a kilépés oka, míg a fiatalabb korú távozók sablon válaszként a visszajelzés hiányosságára hivatkoznak legtöbbször. D kiemelte, hogy időnként már túl őszinték a kilépő kollégák.

Míg C, D, E, F, L, N cégénél a HR vezetők végzik a kilépő interjúkat, velük eltérően G-nél és O-nál nem a HR-es kolléga, hanem a kilépő közvetlen felettese, B-nél pedig a távozó projektvezetője teszi fel a kérdéseket.

F meglátása szerint fontos, hogy a HR területen dolgozó végezze a kilépési interjút, hiszen ő általában egy bizalmi pozícióban lévő személy, aki az elhangzott válaszokból sokszor tanul és fejlesztéseket tud indítványozni az elhangzott problémákra reagálva.

A fentiekkel eltérően, a kilépő interjút menedzselő személy jelentőségével kapcsolatban többeknél elhangzott (Interjúalany *D, E, F, K, O*), hogy az nem befolyásoló tényező. Meglátásuk szerint sok esetben előfordul, hogy a kérdéstől eltérő válaszok érkeznek, ez megmutatja, hogy itt már a kilépő elengedte a munkahelyet. Ekkor világossá válik, hogy nem célja elmondani, pontosan mi is zavarta.

F kiegészítve *D* gondolatait, megemlítette, hogy sokszor a nem őszinte válasz oka az, hogy a távozó kolléga nem akar rosszat mondani, nem szeretne “felégetni mindent maga mögött”. Mindezekkel egyetértve, *F* mellett *H, I, K, L, N* és *O* szervezeténél is többször előfordult, hogy korábban kilépő kolléga visszatért a vállalat életébe. Ha egy korábban megfelelően dolgozó kolléga például családi okok vagy költözés miatt lép ki, őt a vezetők is a későbbiekben várják vissza a cégbe. *“Nálunk ezt kifejezetten szeretik, hiszen, ha jó szájízzel váltunk el valakitől, aki a későbbiekben visszatér, őt szeretettel várjuk, ő nem lesz zsákbamacska, nem kell a betanítását 0-ról kezdeni, ami sok időt, pénzt és energiát igényel”* (Interjúalany *L*, 2023).

Az előző állásponttól eltérően, *C* és *I* kiemelte, hogy összességében nagy segítség lehet, ha nem a konkrét vezető teszi fel a kérdéseket, hiszen vele nem tud a kilépő teljesen őszintén kommunikálni, nem akarja megbántani. Amennyiben egy külsős ember az interjúztató, annak sokkal bátrabban és nyíltabban megosztja a problémáit. Itt felmerülő gond lehet, ha a független interjúztatóval való szituációt a kilépő túl személytelennek érzi. Ekkor előfordulhat, hogy nem érzi komfortosan magát a helyzetben, nem nyílik meg annyira, de ez a helyzet megfelelő tájékoztatással és kommunikációval megoldható.

I gondolatával kiegészítve, amennyiben egy kívülálló kolléga teszi fel személyesen a kérdéseket, akkor ő külsősként tapasztalhatja, hogy egy ok mögött számos egyéb befolyásoló tényező áll.

További meghatározó tényező a vezető tekintélye, valamint a formális közeg is. Sok esetben az igazgatók a kritikát nem tudják jól kezelni, ezekkel a beosztottak sokszor tisztában is vannak. Abban az esetben, ha a vezető és a távozó kolléga baráti viszonyban van, akkor előfordul, hogy a konkrét okokat a kilépő bátran vállalja.

Az interjúk során bizonyos kérdések jellemzően mindig elhangzanak. Ezeknek a kérdéseknek a témája számos esetben a külső tényezőkre irányul, valamint konkrétan, hogy a szervezeten belül melyik személy a fő oka annak, hogy a kilépő állást vált. *B, D, F, H, I, K, L,*

és *N* szervezetétől eltérően *J*-nél nincs konkrét kérdéssor erre, egy kötetlen beszélgetés során térnek ki az problémára és egyéb tényezőkre. Ezzel ellenkezőleg *H* kiemelte, hogy egy konkrét kérdőív mentén kell a kérdéseket megválaszolni, mely a következőkre irányul: szervezeti kultúra, fizetés, munka-magánélet egyensúlya, vezetői értékelés, fejlődési javaslat a kilépő kolléga és a szervezet szempontjából is, ajánlaná-e a szervezetet a jövőben ismerősének. Mindezeket kiegészítve *N* interjúalany szervezeténél a kilépési interjúk fókusz a távozó kolléga megélésére irányul, valamint, hogy mit szeretett a csapatban, mi az amit legjobban és legkevésbé szeretett.

Jellemzően tipikus válaszok, okok hangzanak el az interjúk során. *C* szerint az erős leterheltség, az irreleváns elvárások, az elérhetetlen vezetőség szól leginkább a váltás mellett a kilépőknek. Sok esetben a vezetőn múlik a kommunikáció, azonban, ha az adott felettes nem képzett, akkor annak erős hatása van. *G* és *N* ezt kiegészítve hozzátette, hogy kiemelkedő ok a vezetői kommunikáció és stílus nem megfelelő használata. Interjúalanyaim többségétől eltérően legfőbb okként említette *C*, hogy a cég adott struktúrája is gondot jelenthet, ha például épp az adott élethelyzetben az adott struktúra nem illeszkedik a személyhez. Sokaknál, mint *C*, *F*, *G*, *J*-nél a távolság (lakóhely és munkahely között) is kilépéshez vezet. Az eddigi válaszoktól eltérően *C* szerint tapasztalható, hogy nem konkrét ok kerül megfogalmazásra, hanem a kilépő személyes megélése. Előfordult többször, hogy a távozó kolléga ez alkalom során *“kelt ki magából”* (interjúalany *C*), mellyel *D* is egyetértett.

G, *J*, *K*, *L*, *N* és *O* szerint kiemelt problémaként jelentkezik a bérezési struktúra, hiszen a HR területen jellemző, hogy az alacsony alapbér mellett egy állandóan változó bónuszrendszer érhető el teljesítménytől függően. Többször adódott, hogy a főként toborzási területen dolgozó kollégák kiegészi tünetek miatt pályát váltottak (pl.: bérszámfejtési területre). Főbb indokként hangzott el *K*, *L*, *N* és *O* által is a külföldre költözés is.

C és *D* is egyetértett abban, hogy többször olyan kilépő ok került megemlítésre, amiről az adott vezetők nem tudtak, hiszen korábban az ott dolgozó nem jelezte a problémát.

F interjúalany kicsit másképp vélekedik a kérdésről, hiszen szerinte csak ritkán fordul elő az, hogy olyan ok miatt lép ki a munkavállaló, ami nem jut el az illetékes feletteshez. *C* és *D* meglátásuk szerint egy vezető nem lát bele a munkavállaló megélésébe, nem tudja rendszeresen figyelni és tudatosan a munkavállaló mellett lenni, ezért fontos, hogy a munkavállaló mindig fejtse ki megérzéseit.

Eltérően *J*-nél, mivel mindegyik munkavállalót ismeri az interjúztató, mindenkivel találkozik rendszeresen, így tudja az aktuális problémákat, ezért ritkán éri meglepetésként egy felmondás. Nem jellemző, hogy amennyiben nem tudják a váltás okát, akkor a megkérdezett

nem mondaná el őszintén. Mivel a HR vezető igyekszik a konfliktust szakszerűen kezelni, az új kollégákat megfelelően beilleszteni, így ritka esetben történik váratlan okból felmondás.

C, N és O szerint mindezek mellett megemlítendő, hogy sok esetben egy felmondás háttérében a kolléga személyisége és magánélete is közbeszól. N kilépő okként hozzátette még a karrierút, előrelépés hiányát, az új tapasztalás igényét is.

A többi interjúalanytól eltérően E tapasztalata, hogy a szervezettől sokan az otthoni munkavégzés hiánya miatt távoznak, de manapság ezen a területen már természetesnek kell lennie. Meglátása, hogy a home office lehetőség a Covid világjárvány örök maradványa, mely sok esetben pozitív hatással van a munkavállalókra és teljesítményeikre. A terület feladataiból adódóan sokszor kell hosszabb telefonbeszélgetéseket, online interjúkat lebonyolítani, ezekhez előnyös a nyugodt, csendes környezet biztosítása, ami leginkább otthoni munkavégzés közben kivitelezhető.

I interjúalany egyedi meglátása, hogy nem kilépő okokról kell itt beszélni, hiszen ezek már következmények. Érdekes a kérdést érzelmi oldalról is megközelíteni, nagy jelentősége van annak, hogy a felmondás gondolata és meglépése között mennyi idő telt el, erre rámutat az is, hogy mennyire érzelmi döntésről van szó. Meggyőződése, hogy ezek mögött legtöbbször az emberi tényezők és a bánásmód áll. A fentiekkel teljes mértékben ellenkezőleg A és M másképp gondolkodik a témával kapcsolatban, ezért is nem végeznek a szervezetnél kilépési interjút.

Habár a fentiekkel ellentétben M szervezeténél nincs kilépési interjú, azonban tapasztalata szerint a sok kolléga távozásának oka általában az, hogy látja, az adott szervezetnél miért nem jó neki. Elbocsátás során minden esetben tanácsokkal ellátva engedik el a távozó kollégát. Mivel egy speciális tevékenységgel foglalkozik a vállalat, ezért számos alkalommal a kilépő személyisége és a munka morál nem illik a csapatba, így ezt mindkét fél érzi, nem jellemző az elbocsátás utáni "sértődés".

A válaszok kiértékelése különböző módokon történik a cégeknél. A legtöbb interjúalany szerint a (C, D, E) válaszok sok esetben hasonlóak, nem biztos, hogy konkrétan kiértékelésre kerülnek. Amennyiben igen, csupán összesített adatok születnek, amik megmutatják, hogy hányan mentek el a szervezettől. Ezzel ellentétben F szerint a válaszoknak nagy jelentősége van, melyekkel érdemes is foglalkozni, így a vezetővel mindig megbeszélnek az elhangzottakat, korábban még kimutatások is készültek ezekkel kapcsolatban. H különös álláspontja, hogy a felmérés eredményének lehet haszna, azonban *"jól kell tudni hozzányúlni a válaszokhoz, az adatokhoz"* (Interjúalany H, 2023). Ezek mellett a felhasználás módja függ a kikérdezett őszinteségétől is, mennyire értette meg, hogy a kilépési interjú célja valójában a

hiányosságok fejlesztése. Ha valaki ezzel tisztában van, annak válaszait érdemes alaposan feldolgozni, azonban aki csak túl akar lenni rajta, ott erre nem érdemes nagy hangsúlyt fektetni.

I egyedülállóan a kiértékeléssel kapcsolatban az objektivitás fontosságát említette meg, épp ezért is van nagy jelentősége annak, hogy külsős végezze el a kilépési interjút.

A kidolgozott válaszokat különböző formákban hasznosítják az egyes cégeken belül.

Az összes interjúalanyomtól eltérően *D* szervezeténél a válaszok, a legfőbb okok egy digitális vállalatirányítási rendszerben, a PowerBI-ban kerülnek rögzítésre. Ezzel eltérően *C* vállalatánál az elhangzott gyengeségeket sokszor egy szervezetfejlesztési programba építik bele és igyekeznek javítani rajta, az ott dolgozók gondolatait megismerni és tisztázni. *D* szerint, ha egy-egy válasz nagyon eltérő vagy kirívó, akkor arról az adott vezetőt kell tájékoztatni, illetve egy specifikus, *“menedzsment interjú keretein belül megbeszélik át az adott problémát és az arra való lehetséges megoldásokat”* (Interjúalany D, 2023).

C eltérően a többi interjúalany véleményétől a fókusz a generációban látja. Kulcskérdés, hogy melyik korosztály megtartása a cél, ennek megfelelően hasznosítják az elhangzott válaszokat. A tanulságok felhasználásának módja a cégen múlik, hogy melyik korosztály megtartása a fő cél.

H szervezeténél egyedien, a válaszokra csak a HR vezetők látnak rá. Az év végi rendezvényen egy prezentáció keretein belül tudatják az igazgatókkal a főbb okokat, ezt követően közös ötletelések zajlanak a helyzet javítása érdekében. Vele hasonlóan *I* a workshop lehetőségét emelte ki, ahol a fejleszthető lépések összegyűjtése van a fókuszban.

A fenti gondolatokkal egyetértve *N* szervezeténél a HR és a vezetők a havi meetingeken beszélnek át az esetleges újdonságokat a kilépőkkel kapcsolatban. Amennyiben súlyos problémát tapasztalnak, akkor azt a vezérigazgatónak jelzik. Kiemelte büszkén, hogy a 7 év alatt csupán 1-2 alkalommal volt tapasztalható ez. A kilépési interjúk során elhangzottakból tanulva, a fizetéssel kapcsolatban minden évben piackutatást végeznek, mely a sokszor felmerülő bér problémákat javíthatja. Törekednek, hogy a felsővezetőség sose tudja meg a pontos információkat az elhangzottakkal kapcsolatban, mindössze egy összefoglaló e-mailben kapjon tájékoztatást negyedévente. Minderre azért nem fektet nagy hangsúlyt a HR, mert a cég szemlélete szerint a fókuszban a megfelelő magatartást kell kezelni és a megelőzést támogatni, ezért nincs akkora jelentősége a kilépési interjúknak. Ezzel összefüggésbe hozható, azonban ellentétként jelenik meg *O*-nál kilépési okként a megfelelő megtartási eszközök használatának hiánya. *O* szervezeténél az elhangzott információk negyedévente riportálásra kerülnek az adott terület vezetőinek és amennyiben szükséges, azonnal be is avatkoznak.

Mindegyik interjúalanytól eltérően *H*-nél a kilépési okokat a HR nem anonim módon kezeli, hiszen, ha a jövőben egy korábban kilépő szeretne visszatérni a céghez, akkor minden esetben visszakeresik a korábbi felmondás okát. A távozó kolléga és az interjút végző személy közösen tölti ki a kérdőívet, a HR-es segíti a kérdések pontos és megfelelő értelmezését.

K szervezeténél egyedülállóan az elhangzottak feldolgozása után az összefoglalt, főbb erősségeket és gyengeségeket a munkavállalókkal ismertetik, ez megítélése szerint sokszor motiválóként is hat az ott dolgozókra.

IV. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az első hipotézis, miszerint a munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül a vállalatok számára, beigazolódott. Az interjúalanyaim mindegyike számos tényezővel támasztotta alá azt, hogy az erre irányuló intézkedéseknek milyen pozitív hatása van ott az dolgozókra. Egy kulcsfontosságú pozícióban lévő munkavállaló megtartására és elköteleződésének erősítésére a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek. Mindennek fontosságára Szondi és Gergely is felhívja a figyelmet (2019). A megtartási eszközökre, valamint azok befolyásoló tényezőire, a teljesítményértékelési és egyéb juttatási rendszerekre irányuló kérdésekből kiderült, hogy a cégek nagyon különféle eszközöket vetnek be a munkaerő megtartás és a fluktuáció csökkentése érdekében.

Mindezeket Gergely és Pierog is alátámasztotta tanulmányaiban, miszerint a jó munkatársi és főnöki kapcsolat kialakítása és fenntartása, a megfelelő mértékű fizetés, a karrier lehetőségek, a munkahelyi flow és alkalmas környezet hozzájárul megtartási eszközként a fluktuáció csökkentéséhez (2019). Ezen elemek megemlítésre kerültek interjúalanyaimnál is, mint alkalmazott eszközök a munkavállalói elköteleződés megerősítése érdekében. A munkahelyi környezetre kifejezetten nagy hangsúlyt fektetnek interjúalanyaim szervezeteinél, az elhangzottak alapján ez egyik legfontosabb eszköze a munkavállalóknak.

Kozák és Dajnoki kiemeli a megtartás-menedzsment fontosságát, mely manapság a HR egyik legfontosabb területe. Interjúalanyom egyike (O) megemlítette, hogy nemrégiben kialakult egy team, mely kifejezetten a munkavállalók jólléte és lojalitás erősítése érdekében jött létre. Habár Poór és munkatársainak tanulmánya kiemeli, hogy a munkaerő megtartás legfontosabb eleme a vonzó bér, a teljesítményértékelés, a teljesítményalapú prémiumrendszer és a munkavállalói elégedettségi felmérés (2022), ennek ellenére néhány interjúalanyom szervezeténél nem működik rendszeresen vagy egyáltalán az elégedettségi vizsgálat (Interjúalany I, M, S). Azoknál a cégeknél, ahol nem működnek ilyen rendszerek, ott az interjúalanyok a szoros és őszinte vezetői kapcsolattal támasztották alá, miszerint zek hiánya nem jelent problémát egy sikeres és dinamikusan növekvő cég életében. K interjúalanyom hiányosságként említette a munkavállalói elégedettségi felmérést, ennél a szervezetnél a közeljövőben cél az eszköz bevezetése.

Összességében tehát a szakirodalmak alapján megfogalmazott hipotéziseket az interjú során elhangzottak is igazolják. Eddigi tapasztalataimat figyelembe véve a feltételezéssel egyetértek, hiszen jómagam és a kollégáim is egy-egy aprónak tűnő intézkedés, támogató

döntés, új eszköz vagy akár csak egy közös csapatépítő program hozzájárulnak az elégedettséghez, mely a munkaerő megtartás egy kulcsa. Habár a teljesítményértékelési rendszer sokszor jelenthet kihívásokat mind munkaadói mind munkavállalói szempontból is, azonban mindezek motiválóként és ösztönzőként is hatnak a jobb eredmények eléréséhez.

A következő feltételezésem nem igazolódott be az interjúim alapján, mely szerint a generációs különbségek és jellemzőik hatással bírnak a munkaerő áramlásra. Míg a szakirodalomban Bencsik és munkatársai vizsgálatából kiderül, hogy a fiatal generációkkal szembeni előítélet hozzájárulhat a fluktuációhoz (2017), addig az interjúk során elhangzott válaszok ezt nem támasztják alá. Interjúalanyaim szerint a generációs különbségekből adódó eltérések nem jelentenek egyértelműen problémát (Interjúalany A, C, D, F, H, I, R, M, N, O, R). Sok szervezet a különbségeket igyekszik a lehető legjobban menedzselni és az esetleges konfliktusokat kezelni. A megkérdezettek szerint a generációkból nem erednek egyértelmű problémák, melyek a fluktuációhoz vezetnek. Ennek ellenére interjúim alátámasztják, hogy a Z generáció bizonyos tulajdonságai sok esetben a munkahelyváltáshoz vezetnek, melyet Békési és Szűcs tanulmánya is bizonyítja (2021). Szeles szerint az életkorbarát HR politika bevezetése nélkülözhetetlen (2021), azonban több interjúalanyom kifejezetten kiemelte, hogy a szervezeten belüli megkülönböztetés nem elfogadott (Interjúalany D, F, K, O). Az életkor és egyéb szempontok szerinti különbségtétel és eltérő intézkedések bevezetése egyfajta diszkriminációra is sugallhat, valamint ennek tervezésére és megvalósítására sincs megfelelő kapacitás.

Az interjúalanyaim nagy része kiemelte a csapatépítő programok és az azokon megszervezett csoportos feladatok jelentőségét, ahol a szervezők kifejezetten ügyelnek a vegyes korosztályú munkavállalók csoportosítására (Interjúalany C, D, E, F, G, J, K, N, S). Mindez elősegíti a generációs különbségek elfogadását, az eltérő korú munkavállalók jobban megismerhetik mások szokásait, ez a csoportkohéziót is jelentősen támogatja.

Békési és Szűcs tanulmányában kifejti, hogy a Z generációs fiatalok egyik fontos választási szempontja a vállalat hírneve (2021), ezt több interjúalanyom is megemlítt, azonban mindezek ellenére az erre vonatkozó hipotézis az interjúim során vizsgáltak alapján szignifikánsan nem bizonyított (Interjúalany D, E, H, K).

Harmadik hipotézisem szerint az employer branding egy megoldás a munkaerő megtartás erősítésében és a fluktuáció csökkentésében. A munkáltató márkáépítésre és a munkáltatói arculatra vonatkozó kérdések alapján kiderült az interjúim során, hogy a feltételezés igazolt. Chovan szakirodalma szerint HR stratégia egyik legfontosabb eleme a vonzó vállalati kultúra kiépítése és folyamatos fejlesztése (2019). Ez a megkérdezettek szerint

is beigazolódott, hiszen több interjúalanyom az employer branding és a megtartási eszköz fókuszában a vállalat erős munkáltatói márkáját említette, amivel sok munkavállaló elköteleződése és lojalitása megerősödött (Interjúalany F, I, K). Sokak szerint fontos a megfelelő fizetés, azonban egy erős vállalati kultúra kulcsa az, ha a dolgozók szívesen járnak be dolgozni (Interjúalany A, J, M). A csapaton belüli összetartás, a megfelelő munkahelyi légkör, a kollegiális kapcsolatok és a közös programok mind fokozzák a dolgozók kedvét, motivációját és a maradási akaratát. Interjúalanyaim szerint egy-egy lehetőség során sok esetben megfontolt a well being kérdése, ha valaki jól beilleszkedett a csapatban és szereti azt, amit csinál, akkor minimális fizetési különbség esetén nem biztos, hogy a váltás mellett dönt. Mindezeket Békési és Szűcs kutatása is alátámasztja, mely szerint egy alaposan, erősen és jól felépített munkáltatói márka megléte a munkavállaló megtartásának és az elvándorlás megelőzésének a valódi kulcsa (2021).

A megkérdezettek többsége az erős szervezeti kultúra mellett érvelt, ennek előnye a fluktuáció alacsonyan tartása és a szervezet hatékonysága. Egy megfelelő környezetben a munkavállaló elszántabban, precízebben és motiváltabban végzi a napi feladatokat, ez sokszor az eredmények, azaz bevételek növekedéséhez és a célok túlteljesítéséhez vezet.

Sánta szakirodalma szerint a munkáltatói márkázásnak célja többek között egy olyan kép kialakítása a vállalatról, amely a munkavállalók számára kívánatos, tartalmazza a karrierút lehetőségét és ennek építését (2020). Néhány interjúalanyom más aspektusból a kérdést megközelítve egyetért a szakemberrel, tapasztalatuk szerint a szervezetben a kilépések egyik fő oka a megfelelő karrierút és a fejlődési lehetőségének hiánya (Interjúalany C, G, H, N). Tehát a kilépési interjúk során elhangzottak összesítéséből kiderül, hogy a távozás oka sokszor ennek hiánya, mely a tényleges fluktuációhoz vezet.

Utolsó hipotézisem szerint a kilépési interjú során elhangzott hiányosságok/gyengeségek javításával csökken a fluktuáció mértéke. Ez a feltételezésem részben igazolt. Azoknál a szervezeteknél, ahol megvalósul a kilépési interjú, ott többségben az okok összegzése és a kidolgozott válaszok hasznosítása is megtörténik. Ők ezeket a felmerülő problémákat vagy hiányosságokat közös rendezvényeken vagy workshopokon részletesen megbeszélik, sok esetben ötletelnek és igyekeznek lehetséges megoldásokra jutni. Ezt Dajnoki és Fenyves következtetése is alátámasztja, mely szerint a munkaerő forgalom változásának vizsgálata, a kilépési interjúk elvégzése, az okok feltárása és ennek elemzése, valamint az eredmények tükrében a kivitelezhető fejlesztési stratégia kidolgozása hozzájárul az elvándorlás csökkenéséhez (2014).

Az állítás csak részben igazolt, mert több interjúalanyom cégénél nincs bevezetett és kialakított rendszer a kilépési interjúkra, azonban nem érzik szükségességét sem. Többek szerint az a jó vezető és egyben a jó szervezet az, ahol általában a felmondás nem jelent váratlan lépést a munkáltatónak. Egy jó felettes ismeri, rálát vagy érzi a dolgozó problémáját, igyekszik ezeket mielőbb kezelni. Ha javítani szeretné a helyzetet, akkor egyértelmű, hogy már a felmondás előtt a lehetséges hiányosságokat vagy gyengeségeket igyekszik megoldani. A fentiekkel ellenkezőleg Turcsányi meglátása, hogy a kilépési interjú egy olyan HR eszköz, mely segítségével a szervezet gyengeségeit feltárhatják, ezek segítségével javíthatnak (2019).

Részben beigazolódott a hipotézis, mert Dajnoki és Kiss szerint ezeken az interjúkon az elhangzottakból egyértelműen kiderül a kilépés oka (2015). Interjúalanyaim egy része állítja, hogy ezeken a beszélgetéseken a megkérdezettek őszintén megnyílnak, már nincs mit veszteni alapon megosztják problémáikat és előfordul, hogy túlságosan ki is borulnak (Interjúalany D, F, J, K). Ezzel szemben az interjúalanyaim másik csoportja szerint a távozók a kilépési interjú jelentőségét, tájékoztatás után sem értik meg, inkább túl akarnak lenni rajta, félnek őszinték lenni, nem akarnak bántóak lenni, ezért nem valós okkal indokolják a váltást (Interjúalany A, B, E). Az interjút végző személyre vonatkozó kérdésnél szintén megosztó válaszok érkeztek. Egyesek szerint a belső, bizalmas pozícióban lévő személy felé nem mernek megnyílni a fenti okok miatt, míg mások szerint a jó és belsőleges viszonyra való tekintettel gondolataikat őszintén megosztják. A kilépő személytől független interjúztatóra is vegyes reakciók érkeztek, hiszen többek szerint ebben a helyzetben nem alakul ki egy belsőleges helyzet, ezért nem osztják meg valódi gondolataikat, míg mások szerint ezen keretek között a kilépő munkavállaló mer őszinte lenni.

Tehát elmondható, amennyiben a szervezetben megvalósul a kilépési interjú és a felmerült hiányosságokat belátja a vezetőség, valamint létrejönnek a megfelelő és valós intézkedések és fejlesztések, akkor ez munkavállalói oldalról egyrészt az elégedettséghez és lojalitáshoz vezet, másrészt az elvándorlást csökkenti.

Célom volt, hogy a kutatási kérdésekre a választ legalább 10 félig strukturált interjú keretében keresni, melyet HR területen dolgozókkal végeztem. A kitűzött célokat olyan tekintetben is elértem, hogy sikerült 16 interjúalanyt megkérdezni, így egy átfogóbb képet kaptam, ezt a széleskörűen és alaposan kifejtett vizsgálat bemutatása is alátámasztja. Célkitűzésem volt a munkáltatók egyik legnagyobb ellenségének, a gyors munkaerő állomány cseréjének, és annak háttérének, valamint pozitív és negatív hatásának a vizsgálata.

Javaslatom, hogy a fluktuáció csökkentése és megállítása érdekében a foglalkoztatottaknak egy lehetséges megoldás lehet a munkavállalók elégedettségének

folyamatos figyelése és annak biztosítása. A hosszú távú elköteleződés és megtartás növelése érdekében olyan előnyöket szükséges biztosítani a versenyképes bérezés mellett, mint az elérhető juttatások, a karrier és szakmai fejlődési lehetőség, a komfortos munkahelyi környezet és a szervezeti kultúra folyamatos javítása, fejlesztése. A cégen belüli elfogadott kommunikációs stílus, a szakmai vezetők támogatása, mentorálása, valamint a munka értékének nyomatékosítása hozzájárul a foglalkoztatottak hosszú távú megtartásához és lojalitásához.

Pozitív hatása lehet továbbá annak, ha a hétvégére szervezett programokon a munkavállalók mellett azok hozzátartozói is részt vehetnek. A dolgozóknak vonzó lehet gyermekeik részére helyi bölcsőde és óvoda nyitása, szünidőben táborok szervezése, ennek a dolgozói lojalitáson túl a munkavállalók személyes kapcsolatainak erősödése is előnye.

Továbbá egy fejlesztés során a munkavállalóknak inspiratív lehet, ha javaslataikat, innovatív ötleteiket, meglátásaikat megoszthatják a fejlesztő team-el. Amennyiben ötleteik részben vagy egészben megvalósulnak, ezt fokozza a vállalathoz való kötődésüket.

Meglátásom szerint a jövőbeni kutatás egy másik alternatívája lehet a vállalatok munkaerő-megtartási képességének és a különböző végzettségi szintek összefüggésének vizsgálata fluktuáció szemszögéből, illetve megfelelő gyakorlatokat bemutatása.

Lehetséges kutatási irány a jövőben az interjúk országos szinten és különféle korosztályok körében elvégezni. Ehhez kapcsolódóan vizsgálható, hogy az ország különböző régióiban, különböző területeiken milyen eltérő módszerekkel és eszközökkel igyekeznek elkerülni a munkaerő elvándorlást. Továbbá érdekes lehet az interjúkat a HR-en belül csak azonos pozíciókban (pl.: HR generalista) vagy hasonló korosztályban lévő munkavállalókkal elkészíteni.

V. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom témájaként a fluktuációt, azon belül a HR területen dolgozó munkavállalók fluktuációjának vizsgálatát választottam. Mára az egyik legjelentősebb probléma és a legtöbb energiát igénylő feladat a jelenség hátterének és okainak feltárása, elemzése és megakadályozása.

A vizsgálatom célja volt feltárni a magyar munkaerőpiac egyes szereplőinek (vállalatok, munkaadók) megküzdési stratégiáját a fluktuációval és azok kihívásaival szemben. Tanulmányom két kulcskérdés megválaszolására épült: a szervezetek miként igyekeznek megtartani a munkaerőt, mely eszközöket alkalmazzák ehhez, valamint, hogy milyen intézkedésekkel idézik elő a fluktuáció csökkenését.

A kutatási módszer kiválasztásánál elsődleges szempont volt a téma specialitása, illetve a keresett információk típusai. Ezek figyelembevételével tehát az adatfelvételi eszköz saját fejlesztésű félig strukturált interjú, mely kérdések és azok struktúrájának kidolgozását szakirodalmi feltárások előzték meg.

A kutatási módszer, az adatfelvételi eszköz egy saját fejlesztésű félig strukturált interjú volt. Az online beszélgetések az interjúalanyoknak is megfelelő, hangfelvétel rögzítésére alkalmas eszközön, Teams-en zajlottak. A személyes interjú az alanyom munkavégzésének helyszínén, egy meeting teremben készült. 16 interjúalanyom mindegyike versenyszférában működő, magyarországi vállalatnál HR területen dolgozik, így lehetőségem volt alaposabban rálátni a különböző szervezetek megküzdési stratégiájára, a velük készült interjúkat elemeztem a hipotézisek mentén.

A szakirodalom alapos áttekintése alapján a következő hipotézisek fogalmazódtak meg bennem:

- A munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül a vállalatok számára
- A generációs különbségek és jellemzőik hatással bírnak a munkaerő áramlásra
- Az employer branding egy megoldás a munkaerő megtartás erősítésében és a fluktuáció csökkentésében.
- A kilépési interjú során elhangzott hiányosságok/ gyengeségek javításával csökken a fluktuáció mértéke

A vizsgálat igazolta, hogy a munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül a szervezetek számára, hiszen az interjúalanyaim mindegyike konkrét eszközökkel bizonyította, hogy milyen pozitívan hat a munkavállalókra. Az alkalmazott eszközökből, valamint a teljesítményértékelési és egyéb juttatási rendszerekre irányuló kérdésekből kiderült, hogy a cégek nagyon különféle módszereket vetnek be a munkaerő megtartás és a fluktuációs csökkenés érdekében. Mindezeket Gergely és Pierog is alátámasztotta tanulmányaiban konkrét példákkal bizonyítva, miszerint a jó munkatársi és főnöki kapcsolat kialakítása és fenntartása, a megfelelő mértékű fizetés, a karrier lehetőségek, a munkahelyi flow és alkalmas környezet hozzájárul megtartási eszközként a fluktuáció csökkentéséhez (2019).

A generációs különbségekből és jellemzőikből adódó hatások nem igazolták, hogy a munkaerő áramlást befolyásolják. Az interjúalanyaim döntő többsége szerint a konfliktusok nem egyértelműen a generációs sokszínűségből és az ebből következő változatosságokból adódnak. Az interjú eredményével eltérően a szakirodalom szerint az életkorbarát HR politika bevezetése nélkülözhetetlen a különböző generációk együttműködésének elősegítéséhez (Szeles, 2021).

Az interjúk során beigazolódott, hogy az employer branding egy lehetséges megoldás a munkaerő megtartás érdekében. A megkérdezettek szerint fontos a versenyképes fizetés, azonban egy erős vállalati kultúra elengedhetetlen. E nélkül a dolgozók nem szívesen járnak be és feladataikat csupán a kötelezőknek megfelelően teljesítik, ahelyett, hogy egy motiváló közösségben végeznék. Chovan szakirodalma is tartalmazza a HR stratégia egyik legfontosabb elemeként a vonzó vállalati kultúra kiépítését és folyamatos fejlesztését (2019).

A kilépési interjúk során elhangzott hiányosságok, gyengeségének javításával párhuzamosan a fluktuáció csökkenése csak részben igazolt. Amely szervezeteknél megvalósul a kilépési interjú, ott többségben az okok összegzése és a kidolgozott válaszok hasznosítása jellemző különböző események vagy rendezvények keretein belül. Ezt Dajnoki és Fenyves tanulmánya is alátámasztja, mely szerint a munkaerő forgalom változásának vizsgálata, a kilépési interjúk elvégzése, az okok feltárása és ennek elemzése, valamint az eredmények tükrében a kivitelezhető fejlesztési stratégia kidolgozása hozzájárul a fluktuáció csökkenéséhez (2014).

Ezzel ellenkezőleg az interjúalanyaim másik csoportjánál nincs kilépési interjú, nem érzik szükségességét. A megkérdezettek egy részének meglátása, hogy az a jó vezető, ahol egy beosztott felmondása nem jelent váratlan lépést. Egy jó felettes rálat vagy érzi a problémát, igyekszik ezeket kezelni. Ha javítani szeretné a helyzetet, akkor egyértelmű, hogy már a kilépés előtt a lehetséges hiányosságokat vagy gyengeségeket próbálja javítani. Ezzel ellenkezőleg

Turcsányi meglátása, hogy a kilépési interjú egyértelműen egy olyan HR eszköz, mely segítségével a szervezet gyengeségeiket feltárhatják, ezek segítségével javíthatnak a szükséges elemeken (2019).

Vizsgálatomat akadályozta a nem reprezentatív mintavételi eljárás, így az eredmények teljes populációra nem bizonyítottak. További korlátként említhető, hogy az interjúk során egyes kérdésekre konkrét válaszokat nem kaptam a cég belső titoktartási szabályaira hivatkozva.

Javaslatom, hogy a fluktuáció csökkentése és megállítása érdekében a dolgozóknak egy lehetséges megoldás lehet a munkavállalók elégedettségének folyamatos figyelése és annak biztosítása. A hosszú távú elköteleződés és megtartás növelése érdekében olyan előnyöket szükséges biztosítani a versenyképes bérezés mellett, mint az elérhető juttatások, a karrier és szakmai fejlődési lehetőség, a komfortos munkahelyi környezet és a szervezeti kultúra folyamatos javítása, fejlesztése. A cégen belüli elfogadott kommunikációs stílus, a szakmai vezetők támogatása, mentorálása, valamint a munka értékének nyomatékosítása hozzájárul a foglalkoztatottak hosszú távú megtartásához és lojalitásához. Mindezen javaslatok a HR szakterület fejlesztéséhez hozzájárulhatnak.

Pozitív hatása lehet továbbá, ha a hétvégére szervezett programokon a munkavállalók mellett azok hozzátartozói is részt vehetnek. A dolgozóknak vonzó lehet gyermekeik részére helyi bölcsőde és óvoda nyitása, szünidőben táborok szervezése, ennek a dolgozói lojalitáson túl a munkavállalók személyes kapcsolatainak erősödése is előnye.

Továbbá egy fejlesztés során a munkavállalóknak inspiratív lehet, ha javaslataikat, innovatív ötleteiket, meglátásaikat megoszthatják a fejlesztő team-el. Amennyiben ötleteik részben vagy egészben megvalósulnak, ezt fokozza a vállalathoz való kötődésüket.

Későbbi vizsgálatokra való javaslatom, hogy a vállalatok munkaerő-megtartási képességének és a különböző végzettségi szintek összefüggése kutatható fluktuáció szemszögéből, illetve ehhez a megfelelő gyakorlatokat bemutatása.

Lehetséges kutatási irány a jövőben az interjúk országos szinten és különféle korosztályok körében elvégezni. Ehhez kapcsolódóan vizsgálható, hogy az ország különböző régióiban, különböző területeiken milyen eltérő módszerekkel és eszközökkel igyekeznek elkerülni a munkaerő elvándorlást. Továbbá érdekes lehet az interjúkat a HR-en belül csak azonos pozíciókban (pl.: HR generalista) vagy hasonló korosztályban lévő munkavállalókkal elkészíteni.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani elsőként témavezetőmnek, Csehné dr. habil Papp Imolának, akinek a hasznos gondolatai és értékes tanácsai nélkül a szakdolgozatom nem készülhetett volna el. Köszönöm továbbá interjúalanyaimnak a közreműködést és a magas színvonalú válaszokat, mellyel diplomamunkám elkészítését segítették.

VI. IRODALOMJEGYZÉK

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Allen, G. D. (2008). *Retaining Talent*. United States of America: SHRM Foundation. Letöltve: 2023.10.22. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/retaining-talent.pdf>
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3). Letöltve: 2023.10.22. https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Ambrus T., Lengyel L. (2006). Humán controlling számítások. Budapest: CompLex Kiadó.
- Anthony R. N., Govindarajan, V. (2009). *Menedzserkontroll-rendszerek*. Budapest: Panem Könyvkiadó Kft.
- Barnow, B., Trutko, J., Lerman, R. (1998). *Skill Mismatches and Worker Shortages: The Problem and Appropriate Responses*. Urban Institute Policy Memorandum. Washington: Washington (DC), Department of Labor.
- Békési, N., Szűcs, R. S. (2021). Az employer branding és a stresszkezelés szerepe az generációs fiatalok foglalkoztatásában. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), Letöltés: 2023.10.22. http://real.mtak.hu/127594/1/34804-ArticleText-40662-1-10-20210712_2.pdf
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13108>
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 24(2). Letöltve: 2023.10.22. <https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf>
- Blandy, R., Richardson, S. (1982). *How Labour Markets Work*. Longman Cheshire, Melbourne.

- Borghans, L., Grip, A., Smoorenburg, M. (1997). *The definition of skills shortages*. Maastricht: Centre for Education and the Labour Market. Maastricht University.
- Boudreau, J. W. (2010). *Retooling HR*. Boston: Harvard Business Press.
- Böcskei E. (2008). Az emberi erőforrás költségeinek elemzése. A Controller: A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója. Letöltve: 2023.10.22.
- Canton, J. (2013). *Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year*. Institute for Global Futures.
- Chovan, B. (2019). Munkáltatói márkaépítés szerepe a fluktuáció csökkentésében. Közép-Európai Közlemények. 12 (2) Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/32871>
- Csedő Cs., Frajna P. A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T. Poór J. (2016). *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. Letöltés: 2023.10.22. http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/szakemberhiany_es_munkaero_megtartas_a_kulcsmunkakorokban_2016_kutatas.pdf
- Csehné P. I. (2016). Elvárások és realitások a munka világában. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. 8(2) letöltés: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12996>
- Csehné P. I., Varga E., Szabó K., Szira Z., és Hajós L. (2017). *Új generáció megjelenése a munkaerőpiacon*. Letöltve: 2023.10.22. [https://www.gykik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so\(k\)%20tanulmánykötet_1226-1.pdf](https://www.gykik.hu/uploaded_files/files/publikaciok/Gener%C3%A1ci%C3%B3so(k)%20tanulmánykötet_1226-1.pdf)
- Csehné Papp I. (2015). *A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége*. Letöltés: 2023.10.22. <https://studia.mundi.gtk.szie.hu/kreativ-munkaeropi-magatartasformak-fejlesztesenek-szuksegessege>
- Csutorás G. Á., (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. Magyar Közigazgatás. 2016/1. pp. 92-107.
- Dajnoki K., Fenyves V. (2014). Fluktuációs sajátosságok feltárása egy multinacionális szervezet példáján keresztül. *Humán Innovációs Szemle*, 5(1-2), 6-11. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.ppke.hu/index.php/hisz/article/view/100>

- Dajnoki K., Héder M. (2017). „Új szelek fűnek” –a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. Letöltve: 2023.10.22. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Dajnoki K., Kiss Á. A. (2015). Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*. Letöltve: 2023.10.22. <https://vikek.eu/wpcontent/uploads/2018/07/TaylorNo20212015.3.%C3%A9s4.sz%C3%A1m-1.pdf>
- Deloitte (2023): Big Quit Magyarországon felmérés. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html>
- Farrel, D. (2013). *Education to Employment: What Can Government Do About the Skills Gap?* Letöltve: 2023.10.22. <https://www.linkedin.com/pulse/20130718183920-258795020-education-to-employment-what-can-government-do-about-the-skills-gap/>
- Fodor M., Jáckel K., Nagy O. (2017). Employer Branding a Z generáció szemével- Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a” Zk”. Letöltve: 2023.10.22. <https://ideas.repec.org/h/pkk/vf2107/145-153.html>
- Gergely É., Pierog, A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/5022>
- Gergely É., Pierog, A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Letöltve: <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/5022>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Gomez, Mejia, L. R., Balkin, B. D., Cardy, L. R. (1995). Managing human resources. Letöltve: 2023.10.22. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/183-Managing-Human-Resources-Luis-R.-G%C3%B3mez-Mej%C3%ADa-David-B.-Balkin-Robert-L.-Cardy-Edisi-7-2011.pdf>

- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, N. E., Uzir, M., Halbusi, H. A. (2020). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*. Letöltve: 2023.10.22. <https://doi.org/10.1177/0972150920926966>
- Hoffmann G. Cs. (2014). A kilépő interjúk: miért hagyja el a céget? *TrendFM*. Letöltve: 2023.10.22. <http://trendfm.hu/cimlap/a-kilepo-interjuk-miert-hagyja-el-ceget-2312>
- Juhász M. (2002). *A kiválasztás pszichológiai alapjai*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológiai Tanszék. Letöltve: 2023.10.22. <https://doksi.net/hu/get.php?lid=6754>
- Kaplan, R., Atkinson, A. (2003). *Vezető üzleti gazdaságtan, Haladó vezetői számvitel*. Budapest: Panem Kiadó.
- Karcsányo P., Pásztó V. (2021). Az Európai Unió munkaerőpiaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 24(2), 101-115. Letöltve: 2023.10.22. <http://real.mtak.hu/137571/>
- Klein S. (2012). *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Könyvek
- Koncz K. (2004). *Kompetencia alapú személyügyi tervezés*. Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- Kozák A. (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing és Menedzsment*. letöltve: 2023.10.22. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Kőműves Z. S., Poór J., Tóth A., Hollósy-Vadász G. (2023). A munkaerőhiányra adott szervezeti válaszok és munkaerő-megtartási stratégiák a tulajdonosi háttér és a szervezeti méret alapján. Új munkaügyi szemle. Letöltve: 2023.10.22. <http://real.mtak.hu/172816/>
- Kőműves Z. S., Poór J., Tóth A., Hollósy-Vadász G. (2023). A munkaerőhiányra adott szervezeti válaszok és munkaerő-megtartási stratégiák a tulajdonosi háttér és a szervezeti méret alapján. Új munkaügyi Szemle. 4(3), 43-58. Letöltve: 2023.10.22. <http://real.mtak.hu/165262/1/megjelent.pdf>
- Kőműves Zs., Zdenek C., Szeiner Zs., Antalík I. Munkaerő megtartás Csehország és magyarországi jellemzői szervezeti válaszok tükrében (2022). Letöltve: 2023.10.22. https://www.researchgate.net/publication/370480056_MUNKAERO_MEGTARTAS

CSEHORSZAGI ES MAGYARORSZAGI JELLEMZOI SZERVEZETI VALAS ZOK TUKREBEN

- Krajcsák Z., Kozák A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerőpiaci trendekhez. *Marketing és Menedzsment*. Letöltés: 2023.10.22. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/292>
- Kresalek P., Blumné B. E. (2011). *Vállalati tevékenységek elemzésének módszertana I, Teljesítmény- és erőforrás elemzés*. Budapest: Pefekt Zrt.
- Larasati, A., Aryanto, D. B. (2020). *Job-Hopping and the determinant factors*. Letöltve: 2023.10.22. https://www.researchgate.net/publication/339194570_Job-Hopping_and_the_Determinant_Factors
- Mabaso, C. M., Dlamini, B. I. (2021). Recent study on the impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Insights into Economics and Management*, 7, 55-68. <https://doi.org/10.9734/bpi/ieam/v7/1575c>
- Machová R., Kosár S. T. (2014). Munkaerő fluktuáció vizsgálata Szlovákiában. *Taylor*, 6(3-4), 125-133. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12862>
- Mándi A. (2018). Job hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1), 41-46. Letöltve: 2023.10.22. <https://www.munkaugyiszemle.hu/20181>
- Mathis, J. V., Moloch, V. (2014). *Human Resource Management*. New York: Cengage Learning,
- Matiscsákné L. M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., Gatti, M. (2018). The digital employee experience: Discovering generation Z. *Digital technology and organizational change*. Letöltve: 2023.10.22. https://www.researchgate.net/publication/320214292_The_Digital_Employee_Experience_Discovering_Generation_Z

- Miklós P. (2017). *Érték és foglalkoztatás. Tanulmányok a munka világából*. Letöltve: 2023.10.22. <https://vikek.eu/wp-content/uploads/2017/12/Mikl%C3%B3s-P%C3%A9ter-%C3%89rt%C3%A9k-%C3%A9s-foglalkoztat%C3%A1s-netre.pdf>
- Nemeskéri Gy. (2010). Az üzleti HR. *Munkaügyi szemle*. II. szám. pp.56-63.
- Nemeskéri Gy., Pataki Cs. (2007). *A HR gyakorlata*. Budapest: Ergofit Kft.
- Oláh J., Fónai E. (2015): *Piacképes-e az ifjúság? Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22009>
- Pandey, D. L. (2019). Job hopping tendency in Millenials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. Letöltve: 2023.10.22. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- Phillips, J., Cinnel, A. (2003). *Managing Employee Retention*. Burlington: United States of AmericaElsevier,
- Poór J., Csedő Cs. (2016). *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben*. Letöltve: 2023.10.22. http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/szakemberhiany_es_munkaero_megtartas_a_kulcsmunkakorokban_2016_kutatas.pdf
- Poór J., Juhász T., Hátori T., Karácsiny P., Machova R., Csapó I. (2018). A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban–empirikus vizsgálat alapján. *Metszetek*, 7(4). Letöltve: 2023.10.22. https://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_201804_02.pdf
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z., Szakács G., Kovács, Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3). Letöltve: 2023.10.22. <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/331>
- Poór J., Szabó-Szentgróti G., Hollósy-Vadász G., Kőműves ZS., (2022). *Szakemberhiány, munkaerőmegtartás és robotizáció -Problémák és megoldások, mezőgazdasági szervezet*. Letöltve: 2023.10.22. <http://real.mtak.hu/165262/1/megjelent.pdf>
- Redman, W. (2006). *Contemporary Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hall.

- Richardson, S. (2007). *What is a skill shortage?* Australia: National Institute of Labour Studies.
- Rousseau, D. M., Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570. Letöltve: 2023.10.22. <https://www.jstor.org/stable/30040747>
- Sánta K. (2020). A munkáltató márkaépítés a szlovákia és a magyarországi munkaerőpiacon.
- Saridakis, G., Cary, L. (2016) *Research Handbook on Employee Turnover*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Saxena, S. (2012). *Job hopping - A review of literature*. Letöltve: 2023.10.22. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2066496
- Sebők M. (2017). Munkaerőhiány és a munkaerő-mobilitás empirikus kutatása. *Tudásmenedzsment*, 18 (2), 55–64. Letöltve: 2023.10.22. <https://kpvk.pte.hu/sites/kpvk.pte.hu/files/files/EKONYVEK/xviii2szam.pdf#page=55>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. Letöltev: 2023.10.22. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Szakács A., Szebeni, D. (2021). A bérek rendezésével és az oktatás fejlesztésével a fiatalok fluktuációja ellen. *Munkaügyi Szemle*, 1-3. Letöltve: 2023.10.22. <https://www.munkaugyiszemle.hu/berek-rendezesevel-es-az-oktatas-fejlesztesevel-fiatalok-fluktuacioja-ellen>
- Szondi R., Gergely, É. (2019). Karriertervezés és megtartás - Nagyvállalatok gyakorlatai az IT szektorban. Taylor. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22009>
- Szondi R., Gergely, É. (2019). Karriertervezés és megtartás-Nagyvállalatok gyakorlatai az IT szektorban. *Taylor*, 11(1.), 107-115. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/22009>
- Torrington, D., Hall, L. és Taylor, S. (2014): *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited

- Török-Kmoskó, J., Dajnoki, K. (2023). A „job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*. 4 (3), 30-42. Letöltve: 2023.10.22.
<https://tudoster.idea.unideb.hu/hu/szerzok/812>
- Turcsányi E. (2022). A jövő emberi erőforrás menedzsmentjének egyik fontos technikája: a kilépési interjú. *Acta Scientiarum Socialium*. Letöltve: 2023.10.22.
<http://real.mtak.hu/162005/>
- Ulrich, D. (2015). *Editorial: The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership*. Letöltve: 2023.10.22.
https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_future_targets_outcomes_of_hr_work.pdf
- Veresné S. M. (2017). A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. *Taylor*, 9(2), 152-160. Letöltve: 2023.10.22. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13112/12968>
- Z. Nagy János (2007). Fluktuáció. *Elektrotechnika*. 2007/10. szám. 30-31.o. ISSN: 0367-0708

VIII. MELLÉKLET

1.számú melléklet: Interjú protokoll

Interjú protokoll

1. Tájékoztató és Beleegyező nyilatkozat elfogadás

2. Interjú kérdések megválaszolása

A munkaerő megtartásra fordított befektetés megtérül a vállalatok számára.

1. Milyen megtartási eszközöket használnak az Ön cégénél?
2. Milyen teljesítményértékelési, egyéb juttatási rendszerek érhetőek el?
3. Milyen munkavállalói elégedettségi felmérést végez a szervezet a dolgozói jólét/elégedettség érdekében?
4. Milyen tényezők befolyásolják a megtartó képességet, ezek kiktől függnek?
5. Mely korosztály megtartása okozza a legnagyobb kihívást? Mit gondol, miért?

A generációs különbségek és jellemzőik hatással bírnak a munkaerő áramlásra.

6. Milyen eszközöket alkalmaznak a különböző generációk közötti együttműködés érdekében, mely megtartó erővel bír?
7. A különböző generációk elégedettségének megteremtése milyen nehézségeket okoz? Ezekre mik a lehetséges megoldások?
8. A generációmenedzsment mely eszközei mutattak fejlődést a fiatalabb és idősebb korosztályokat célzó tevékenységek kiegyenlítésénél?
9. A Z generáció mely sajátosságai idézik elő leginkább a fluktuációt? Milyen okok vezetnek a munkahely váltáshoz?

Az employer branding egy megoldás a munkaerő megtartás erősítésében és a fluktuáció csökkenésében.

10. Milyen munkáltatói márkaépítési eszközök jellemzőek az Ön cégénél? (pl.: új tehetségek vonzása, kiváló munkavállalók megtartása/motiválása, karrierutak lehetőségei, elbocsátások kezelése)
11. Mi áll az employer branding fókuszában?
12. Milyen vonzó/hiteles/egyedi munkáltatói arculattal rendelkezik a szervezet a munkavállalók megtartása és a fluktuáció csökkenése érdekében?
13. A munkáltatói márkaépítés mely alkotóelemei jelennek meg legjelentősebben az Ön cégénél? Miért? (pl. jelképek, munkafeltételek, marketing tevékenységek stb.)

A kilépési interjú során elhangzott hiányosságok/gyengeségek javításával csökken a fluktuáció mértéke.

14. Milyen formában zajlik az Ön cégénél a kilépési interjú?
15. Kik végzik a kilépési interjút? Belső bizalmas pozícióban lévő személyek vagy a kilépő személytől és környezetétől független munkavállalók?
16. Melyek azok a kérdések, amelyek legtöbbször elhangzanak egy ilyen interjún?
17. Mely válaszok/ okok a lejellemzőbbek az interjúk során?
18. Hogyan kerülnek kiértékelésre a válaszok?
19. A kidolgozott válaszokat milyen formában, hogyan hasznosítja a cég a továbbiakban?