

KÁNTOR GYÖNGYI – GABURA EMESE

## MEGOLDÁSI JAVASLATOK MAGAS SZERVEZETI FLUKTUÁCIÓ ESETÉN, GYAKORLÓ HR-ESEKNEK

### EGY TERMELŐ VÁLLALATNÁL VÉGZETT KUTATÁS TANULSÁGAI ÉS AZOK GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA

A fluktuáció mint szervezeti jelenség napjaink egyik legaktuálisabb és legfontosabb munkaerőpiaci kihívása. A munkavállalók gyors cserélődése megnöveli a vállalat költségeit, akadályozza a stabil és hatékony munkakörnyezet kialakítását és hatással van a vállalati produktivásra, minőségre, versenyképességre, jelentős problémát okozva így a szervezeteknek (Ambrus, & Lengyel, 2006). Jelentős terhet ró a HR-csapatra azzal, hogy megbontja a munkaerő-áramlás folyamatát (vö. Bokor et al., 2007).

A cikk célja, hogy gyakorlati példákon keresztül bemutassa, hogy szervezeten belül a HR-esek, hogyan mérhetik fel és kezelhetik hatékonyan a magas fluktuációt, és hozhatják meg a munkaerő-áramlással kapcsolatos, a szervezeti célokhoz és stratégiához legmegfelelőbb döntéseiket.

A munkaerő-áramlás rendszere arra szolgál, hogy biztosítsa, hogy a vállalat a stratégiai céljainak megvalósításához szükséges megfelelő számú, megfelelő kompetenciájú és időben rendelkezésre álló emberierőforrás-készlettel rendelkezzen.

A fluktuáció mélyebb elemzése azért fontos, mert lehetőséget ad arra, hogy jobban megértsük, hogy a munkavállalók miért hagyják el a szervezetet, továbbá milyen tevékenységekkel lehetne őket hosszabb távon megtartani – mindezt természetesen annak fényében, hogy az elvándorlás kérdésköre nem csupán a HR, hanem a vezetők feladata is.

Mindezekon felül pedig – ahogy dr. András Klára is fogalmaz –:

*„A titok nyitja az lehet, hogy a HR-szakemberek nagy szívvel és jó füllel kell legyenek megáldva, hogy észrevegyék és meghallják a kollégák igényeit, és azokra a lehető leggyorsabban tudjanak reagálni”*

(András, 2024).

A „kollégák” természetesen a szervezet összes stakeholderét (Nicolescu, & Nicolescu, 2022), azaz érintettjét magukba foglalják. Minden olyan csoport és egyén érintett, akinek érdekeltsége van egy vállalatban rövid vagy hosszú tá-

von vagy szükségszerű okokból és/vagy befolyásolja a szervezet célmegvalósítását, tehát hatással van az üzletre vagy érintve van az üzleti stratégiában (Martin Gyöngyvér szóbeli közlése alapján).

Ezen megközelítésekhez igazodva: a fluktuáció feltérképezésben és a gyors reagálási lehetőségek feltárásában nyújt segítséget ez a tanulmány. A cikk alapját Gabura Emese Magyarország egyik vezető termelő vállalatában végzett kutatása képezi, és erre támaszkodva kerülnek bemutatásra a fluktuáció csökkentésére irányuló Cselekvési Terv lépései. Azonban megállapításait és a kutatási eredményeket a szerzők tágabb aspektusból mutatják be abból a célból, hogy a Terv koncepciója széleskörűen, bármilyen iparágban, bármilyen üzleti életciklusban lévő vállalatnál és bármilyen kultúrával rendelkező szervezetben alkalmazható legyen.

## **1. A munkaerő-áramlás rendszerének felülvizsgálata, azaz a mindent megelőző nulladik lépés**

A munkaerő-áramlás rendszerének hátterében minden esetben egy folyamat áll, amely több tényező (más néven: HR-alrendszer) függvénye (Bokor et al., 2007). Ezek az alrendszerek kifejezetten: 1.) a munkaerő tervezés; 2.) a vállalat vonzereje; 3.) a vállalat megtartó ereje és 4.) a Képzés-fejlesztés és karriermenedzsment alrendszerek, amelyek ún. belső hatótényezőknek nevezhetők, és amelyekre a gyakorló HR-szakembereknek direkt hatásuk lehet. A többi külső tényezőkről, ún. versenytársak vagy munkaerőpiaci hatások stb. (Beer et al., 1984) ez a tanulmány most nem szól, bár kétségtelen, hogy hatásuk elengedhetetlen is lehet bizonyos üzleti helyzetekben.

Mielőtt hozzáfognánk az operatív elemzéshez, a következő, lényeges kérdésekre kell egy HR-esnek megtalálnia a megfelelő válaszokat:

- Mi a vállalkozás küldetése, víziója, és ehhez milyen tudású és kompetenciájú emberek szükségesek?
- Tükrözik-e a munkakörök, azok megnevezései, a szervezeti hierarchia a vállalat értékeit, működési módját?
- A vállalat adott életszakaszában lévő kihívásokhoz a legmegfelelőbb ez a szervezeti struktúra?
- Hogyan kezeli a vállalat vezetősége a kulcsembereket? Kik a kulcsemberek?
- Hogyan áll a vállalat vezetősége a munkavállalói megtartáshoz?
- Hogyan járul hozzá a vállalat versenyképességéhez a fluktuáció bármelyik formája?
- Kell-e és hogyan változtatni a fenti kérdések válaszai során kialakított képen – kinek a bevonásával, milyen időzítéssel? (Kőmíves, 2020)
- Milyen hatáskörrel rendelkezik a HR ahhoz, hogy bármit is megváltoztasson?
- Milyen trendet mutatnak (akár évekre visszamenőleg) cégcsoportszintű összehasonlításban és vállalati összehasonlításban a területek/osztályok/igazgatóságok fluktuációs számai?

A vállalati szintű kérdések megválaszolása után a munkaerő-áramlás folyamatának felülvizsgálatával kell folytatnunk. A következőkben egy, a szerzők által „klasszikus”-nak címkézett „alap” ábrát mutatunk be.

## 1. ÁBRA: A MUNKAERŐ-ÁRAMLÁS KLASSZIKUS ALAPFOLYAMAT ÁBRÁJA



Forrás: saját szerkesztés

Bakacsi és munkatársai (1999) az emberi erőforrás folyamatába – a szerzők ábrájával szemben három alapvető folyamatot definiálnak: 1.) az emberi erőforrás felvétele; 2.) pozícióba helyezése; 3.) kiáramlása a szervezetből.

A szerzők által bemutatott 1. ábra besorolható a Bakacsi-féle koncepcióba is. Az 1.) emberi erőforrás felvételébe tartozik három alrendszer: a toborzás, a kiválasztás és az ajánlat elfogadása. A 2.) pozícióba helyezése a munkába állás és a teljesítmény (azaz a munkavégzés), majd a 3.) kiáramlása a szervezetből, a kilépés.

A konkrét termelő vállalatnál szerzett tapasztalatok alapján azonban bemutatunk egy új folyamatot, amelyet mint jó-gyakorlat definiálunk. Ez a folyamatára pedig a következőképpen néz ki.

## 2. ÁBRA: A MUNKAERŐ-ÁRAMLÁS RÉSZLETES FOLYAMATÁBRÁJA



Forrás: saját szerkesztés

### Toborzás

Az emberi erőforrás optimalizálásához figyelembe kell venni a munkaerőhelyzet alakulását, a fokozódó harcot a legjobbakért, a szervezeti kultúra sajátosságait (Klein, 2018). A toborzás alapja a megfelelő, számadatokkal alátámasztott pontos emberierőforrás-tervezés, mely során a vállalat előre megtervezi a jövőbeli üzleti igényekhez, célok eléréséhez szükséges humán erőforrást. Vizsgáljuk meg tehát részletesen a következőket:

- **Álláshirdetések:**
  - Milyen a szövegezésük? – közvetlen, figyelemfelkeltő, sablonos
  - Szerepel benne bérsáv? – A versenytársakéban szerepel? Elhaladtak mellettünk?
  - Források: Jó helyen hirdetünk? Ott megtaláljuk a célcsoportot? Máshol is hirdethetünk?
  - Időszerű? – Frissítjük? Aktualizáljuk? Fut a hirdetés?
- **Fejvadász cégekkel történő együttműködés:**
  - Milyen az együttműködés? Elégedettek vagyunk?
  - Van lehetőség új fejvadászokat bevonni?
  - A fejvadászok minden elvárásunkat ismerik? Jönnek a jelöltek? Miért nem?
- **Jelöltek előszűrése:**
  - Ki, mikor hívja a jelölteket?
  - Mennyi ideig tart? Max.15 perc elegendő.
  - Milyen kérdéseket érintünk ekkor? Szükség lenne másra is?
  - Milyen kérdéseket kapunk? Kielégítő választ tudunk rá adni?
- **Az interjúztatás mindenre kiterjedő, részletes folyamata.**

## **Kiválasztás**

A kiválasztás célja a nevezett pozícióra a legmegfelelőbb jelölt kiválasztása, aki hosszútávon képes majd hozzájárulni a szervezet hatékonyságához, sikerességéhez (Mártonné, 2017).

Bár szerencsére ma már elmondhatjuk, hogy felkészültebb jelöltekkel találkozhatunk, hiszen például a jelentkezők rendelkezésére áll már szakemberek által összeállított útmutatás ahhoz, hogy hogyan kell felkészülni az álláskeresés különböző helyzeteire (Kántor, 2023), mégis fontos, hogy az interjúk kivitelezését szervezetünk részéről egy jól strukturált, koordinált, kellemes találkozásnak éljük meg a jelöltek. Horstman fogalmazta meg, hogy amennyiben úgy tekintünk az emberekre, a munkavállalókra, hogy ők viszik sikerre az adott szervezetet, úgy az azzal kapcsolatos döntés, hogy végső soron kik, mely munkavállalók csatlakozhatnak a vállalathoz, a legfontosabb döntés kell hogy legyen, amit a szervezetben csak meghozhatunk (Horstman, 2022). Ennek megfelelően tehát körültekintő kiválasztással biztosítható a vállalat legfontosabb erőforrása. Fontos, hogy a kiválasztási folyamatra mint kulcsfontosságú HR-alrendszerre tekintsünk, és ne csupán egy szükséges, de kevésbé jelentős feladatkörként kezeljük. Az idő rövidege miatti vagy a hirtelen fellépő, váratlan létszámihiány miatti gyors döntések a kiválasztásban sajnos gyakran eredményezhetnek rossz végkimenetelt a megfelelő készségekkel, tudással, kompetenciákkal, tapasztalattal rendelkező munkavállalók kiválasztása kapcsán. Előfordulhat ezen okok miatt, hogy talál jelöltet a toborzó kolléga, akit az előírásoknak megfelelően interjúztat is, és bár vannak kétségei a jelentkezőt illetően, mégis felveszi. Ezen esetekben az előzetes szakmai véleményt háttérbe szorítja a nyomás alatt hozott döntés, és sajnos a fenntartások a jelölt kapcsán nagy valószínűséggel beigazolódnak. Elképzelhető, hogy megfelelt a jelölt a vele szembe támasztott minimális elvárásoknak, a belépési szintet elérte, de nem illeszthető a csapatba, nem együttműködő, nem csapatjátékos. Előfordulhat az is, hogy tisztában van azzal a ténnyel is, hogy rendkívül nagy szüksége van a szervezetnek rá, ezért arrogáns lehet a saját jelentőségét illetően (Horstman, 2022). Amikor a sokadik ilyen vagy ehhez nagymértékben hasonló eset fordul elő, akkor érdemes a kiválasztási rendszerünket felülvizsgálni, mérlegelni a gyors döntések hátrányait, és törekedni az ezekkel okozott hibák és a rossz mércék felállításával kapcsolatos mulasztások kiküszöbölésére.

A kiválasztási folyamatba beiktatott bármilyen alkalmassági vizsgálat (mely lehet a jelölt munkavégzéséhez kapcsolható összes készség, képesség, adottság és egyéb kompetenciák tesztelése vagy vizsgálata) manapság már szigorúan szabályozott alapelvek, személyiségi jogok és érdek-mérlegelési vizsgálatok mentén folyik. Érdemes a HR-szakembereknek tehát minden alkalmassággal kapcsolatos vizsgáldást az először 2018 májusában kiadott ún. GDPR-szabályok alapján előkészíteni, arról a jelöltek részletesen és széleskörűen tájékoztatni, majd azt a jelöltekkel is, írásos hozzájárulásukat adva megszervezni.

„Az alkalmassági vizsgálat a munka felületes ismeretén és a hétköznapi emberismereten messze túlmutatva, tudományos alapossággal igyekszik ennek a feladatnak megfelelni, és ezért, ha tisztességes szándékkal végzik, akkor mindkét félnek jó” (Klein, & Klein, 2020, p.138.). Nem kétséges, hogy ez a szakmai vonalvezető, etikai alapelv kell hogy érvényesüljön minden kiválasztási folyamat kapcsán.

A végtelenül komplex és minden részletében aprólékosan kidolgozott kiválasztási stratégiánk kialakításánál szükséges figyelembe vennünk azt a 21. századi jelenséget, hogy kiemelten nagy hangsúly került a jelöltélményre, azaz azon élményekre és benyomásokra, illetve azok összességére, amit egy potenciális jelölt tapasztal vállalatunknál a toborzási és kiválasztási folyamat során. Ez magába foglalja az összes kapcsolódási pontot a jelölt és a szervezet között, kezdve a hirdetésünkkel való találkozástól, egészen a kiválasztási döntésig.

A pozitív jelöltélmény elősegíti a vállalati név megismertetését, növeli a munkavállalói vonzerőt, így általa a tehetséges munkavállalók felvételét. A jelöltélmény fokozása és az arra való törekvés a

szervezet részéről nagy erőfeszítést is igényelhet, de ez minden esetben megtérül, mert a jelöltek élményként képesek megélni a kiválasztási folyamatot, ami fontos lehet például főleg a frissdiplomások körében. A vállalatoknak a jelöltekért folytatott szoros versenyében döntő szempont a jelentkezők szemszögéből, hogy melyik szervezetnél milyen esetleges első tapasztalatokra tesznek szert, milyen jelöltélményekkel gyarapítják tapasztalásaikat.

Éppen ezért fontos feltennünk magunknak HR-esként a következő kérdéseket:

- Ki, mikor hívja a jelölteket?
- Hogyan hívjuk a jelölteket? Gratulálunk nekik, hogy továbbjutottak a kiválasztási folyamatban?
- Hogy szervezzük az interjúkat? Online, offline? Ez bevált, működik?
- Megfelelő az interjú helyszíne? Könnyen megközelíthető a résztvevőknek?
- Ki vesz részt az interjún? Könnyű vele időpontot egyeztetni? Szükséges lenne változtatni?
- Eljönnek a jelöltek a leszervezett interjúra? Miért nem?
- Közvetlenül az interjú előtt keressük a jelölteket? Mondjuk nekik, hogy fontos nekünk ő és számítunk a megjelenésre?
- Lemondás esetén a lehető leghamarabb szervezünk új időpontra interjút?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk az interjúk szervezésére? Be tudunk vonni támogatást?

### Ajánlatadás

- Ki, mikor hívja a jelölteket?
- Milyen információkat osztunk meg? Milyen kérdéseket kapunk? Tudunk egzakt válaszokat adni?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk?

### Pre-boarding

Természetesen a sikeresen kiválasztott jelöltek az ajánlat elfogadásától az első munkanapjukig még bármikor elállhatnak a munkakezdéstől. Tehát ez az időszak nagyon kritikus is lehet a jelölt számára, hiszen tele van bizonytalansággal, illetve folyamatban lehetnek még más beadott pályázatai is, ahonnan szintén kaphat ajánlatot. Ennek az időszaknak a fontosságát ismerte fel napjainkban a HR-szakma, és ezt az időszakot hívjuk „**pre-boarding**”-nak, azaz a 2. ábrán is látható beillesztési vagy az angol eredetiből szó szerint fordítva elő-érkeztetési folyamatnak, amennyiben az on-boarding-ot mint érkeztetési folyamatot definiáljuk. A pre-boarding lehetőséget biztosít arra, hogy a felvett munkatárssal a munkáltató egy intenzívebb kapcsolatot ápoljon, ami a beillesztési szakaszt is meg tudja könnyíteni, valamint meg tudja erősíteni a munkavállaló önbizalmát és motivációját abban, hogy jól döntött, hogy számítanak rá és várják, hogy a szervezetben ő a csapat részévé váljon.

A hatékony pre-boarding titka a pontos tervezés, amelynek négy lépése van a HR Cloud.com szerint:

*„Elsőként meg kell határozni a célt, hogy mit szeretnénk elérni, például az új alkalmazott elköteleződését vagy a gyors beilleszkedést. Ezután kidolgozhatóak a folyamat kulcsfontosságú elemei. Ebben szerepelnie kell, hogy milyen dokumentumokat kell aláírnia, kitöltenie, milyen információkat kell tudnia a vállalatról, alkalmazottakról, vállalati kultúráról, milyen szükséges képzést végezzen el a munka megkezdése előtt. A kommunikációt is javasolt meghatározni, vagyis, hogy ki, mikor hogyan tartja a kapcsolatot az új munka-*

*erővel. Végül az értékelést is érdemes elvégezni, és begyűjteni az érintettek tapasztalatait a leghatékonyabb megoldások érdekében.”*

Forrás: (Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt, 2023)

A Magyar Bankholding pre-boarding folyamatát például HR Best díjjal jutalmazták, melyet 2022 októberében vezettek be. A Bankholding esetében az új belépők a pre-boarding folyamat során a digitális térben több egymásra épülő helyszínen küldetéseket teljesíthetnek. A rendszerben eltöltött idő és a feladatok sikeres megoldása során a kollégák virtuális pénzt gyűjtenek, amelyet ajándéktárgyak formájában tudnak levásárolni az első munkanapjukon. A program eredményeként a próbaidő alatti felmondások 50%-kal csökkentek, a betanulási idő csökkent, a tudásátadás szórakoztatóbb formában valósult meg, miközben egy erősebb munkavállalói elköteleződés alakult ki. A program kialakításakor a Magyar Bankholding figyelt arra, hogy a rendszert bármikor lehessen fejleszteni a változó környezethez, és visszajelzésekhez igazodva (Digital Employee Experience Next Practices, 2023).

Az NN Biztosító Zrt. a pre-boarding folyamata során egyszerre használja a személyes kapcsolattartást és az online platformon történő tájékoztatást. Az ajánlat elfogadása után a HR-csapat gondoskodik arról, hogy minden belépéshez szükséges fontos információt megkapjon a jelölt. Az aktív telefonos kapcsolattartással személyes élményt, kötődést biztosít a jelöltnek. A személyes kapcsolaton túl egy pre-boarding applikáció is segíti a leendő kollégát, hogy már a belépés előtt minél jobban megismerje a vállalat történetét, értékeit és kultúráját. Az NN Biztosító esetében az elköteleződés gyors kialakítása érdekében a munkatársak meghívják a leendő kollégát egy kávéra, és így kötetlen beszélgetés során még könnyebben megy az ismerkedés. „A személyes kötődéssel, a folyamatos kapcsolattartással és információadással ebben az érzékeny időszakban megalapozhatjuk a leendő kolléga elkötelezettségét” (Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt, 2023).

### **Egészségügyi alkalmasság**

A munkaköri alkalmassági vizsgálatoknak kiemelt célja, hogy felmérje a munkavállalók mentális és fizikális állapotát, és irányt mutasson, hogy az érintett személy képes-e ellátni a munkakörébe tartozó, rábízott feladatokat. Hiszen Platón szerint sincs két olyan személy, aki egykor egyformának születne, mindenki különbözik a másik embertől adottságai tekintetében (Platón, 2018). Adottság alatt értelmezhetjük a velünk született jellegzetességeket, amik attitűdjeinkre is hatással, befolyással vannak. Létezik azonban ezen is túl számos olyan input az életünk során, amik még nagyobb hatást gyakorolnak ránk és attitűdjeink kialakulására, így bizonyos vérmérséklettel rendelkező emberek jellemzően olyan konkrét attitűdöket alakítanak ki, melyek teljes mértékben illeszkednek az adott vérmérséklethez (Maxwell, 2004).

Az alkalmassági vizsgálatok további funkciója, hogy felmérje és megelőzze a munkavállaló egészségét veszélyeztető kockázatokat a munkahelyi környezetben. Ezen vizsgálatok mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdekeinek szem előtt tartása miatt is fontosak, hiszen csökkentik a munkahelyi rendkívüli események kockázatát, hosszú távon csökkenthetik a munkahelytől való távolmaradásokat, és mindez által gyártói környezetben is javíthatják a termelékenységet.

Az alkalmassági vizsgálatokra vonatkozó jogszabályi háttér Magyarországon több törvény és rendelet szabályozza, biztosítja. A 33/1998. (VI. 24.) Nemzetgazdasági Minisztériumi rendelet rendelkezik a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről (22/1998. (VI.24.) NM rendelet).

Az előzetes alkalmassági vizsgálatnak minden esetben a munkába állás előtt kell megtörténnie, illetve munkakörváltás esetén is ezt szükséges alkalmazni, ha az új munkakör betöltése más jellegű

vagy nagyobb kockázattal jár a munkavállaló tekintetében. Vizsgáljuk felül a folyamatot a következő kérdésekkel:

- Rendben, időben megtörténnek az alkalmassági vizsgálatok?
- Zökkenőmentesen zajlik a szervezése? Nyújtunk hozzá segítséget?
- Milyen arányban derül ki a jelöltekről, hogy nem alkalmasak a feladatok ellátására?
- A kapott információt visszairányítottuk a kiválasztási folyamatunkba? Változtattunk?

### On-boarding folyamat

A folyamat kiváló felépítése, szervezése és működtetése esetén segíti a munkavállalók integrálását, betanítását és beillesztését a vállalati környezetbe, hiszen az új belépő dolgozók számos, addig számukra ismeretlen információt kapnak a szervezet működéséről, a vállalati kultúráról és a munkahelyi elvárásokról, szokásokról, munkafolyamatokról. Fontos, hogy a munkavállaló minél gyorsabban, komfortosan érezve magát, a lehető legtöbb támogatást megkapva kapcsolódjon be a munkafolyamatokba, kedvét lelje a munkájában, képes legyen hatékonyan együttműködni a csapatával és összességében sikeresen beilleszkedjen a vállalati környezetbe. Ennek érdekében fontos, hogy megvizsgáljuk a folyamatot a következő kérdések mentén:

- Ki, mikor, hol fogadja a jelölteket?
- Eljönnek a jelöltek? Miért nem?
- Hogyan köszöntjük az új belépőket? Szívélyes üdvözlést, törődést kapnak?
- Megfelelő a helyszín? Könnyen megközelíthető a résztvevőknek?
- Ki vesz részt az on-boardingon? Minden résztvevő pontosan ismeri a folyamatot?
- Zökkenőmentesen zajlik? Miért nem? Min lehet változtatni?
- Közvetlenül az on-boarding előtt keressük a jelölteket?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk? Be tudunk vonni támogatást?
- Van visszajelzésünk az on-boardingról? Tudunk változtatni a visszajelzések mentén?

### Mentoring

Fontos, hogy a munkavállaló minél gyorsabban, komfortosan érezve magát, a lehető legtöbb támogatást megkapva kapcsolódjon be a munkafolyamatokba, kedvét lelje a munkájában, képes legyen hatékonyan együttműködni a csapatával és összességében sikeresen beilleszkedjen a vállalati környezetbe, ezért fontos, hogy felülvizsgáljunk a mentoring programot is:

- Van kidolgozott programunk?
- A résztvevők birtokában vannak minden információnak?
- Megfelelő időtávok vannak megjelölve?
- Működik a visszajelzési rendszer?
- Tudunk változtatni a visszajelzések mentén?

### Teljesítmény

Amennyiben az előző folyamatokat a lehető leghatékonyabban működtetjük, biztosak lehetünk benne, hogy a jelölt munkavállalónkként a lehető leghosszabb ideig marad a szervezetben, hozzáadott értéket teremtve, egyéni elégedettséget elérve.

A 2. ábra folyamatából már csak a Kilépés rész (vagy ahogy Bakacsi nevezi: a kiáramlás) maradt. Mivel ennek a folyamatnak a mérőszáma a fluktuáció – és ez a munkaerő-áramlás folyamatának részletes bemutatása mellett a másik mondanivalónk –, a következő fejezetekben ezt részletesen

elemezzük és bemutatjuk. Ezt először stratégiai szinten megközelítve, Bakacsi alapján a következőképpen vizsgálhatjuk:

„A kiáramlási oldalon a központi stratégiai választás az, hogy az emberi erőforrás menedzsment hogyan teremti meg az egyensúlyt a szervezet költségcsökkentési/hatékonyságnövelési igénye és az alkalmazottak biztonság iránti igénye és jogai között” (Bakacsi et al., 1999, p.159).

Jelen tanulmányunkban operatív szinten tovább vizsgálódunk. A fluktuáció meghatározása után a jelenséget a HR szemszögéből elemezzük; majd a vezető hozzájárulásából-megközelítéséből; továbbá kutatási eredményeinket bemutatva a legutolsó fejezetben közre adjuk a kutatás során összeállított Cselekvési Tervet is – további alkalmazás céljából.

## **2. A fluktuáció mint szervezeti mérőszám**

Hogyan kezd hozzá a jó HR-szakember a fluktuáció feltérképezéséhez? A kiinduló kérdés, hogy egyáltalán **miért szükséges ismernünk fluktuációs számainkat**. Természetesen azon megközelítés miatt, mert összességében stratégiai szinten az emberierőforrás-menedzsment alrendszeri úgy kell működjenek, hogy hozzájáruljanak a piaci versenyelőny megszerzéshez, míg operatív szinten olyan rendszerbe kell illeszteni a folyamatokat, melyek működése által minden szervezeti egységnek biztosítani tudja az adott feladatok elvégzéséhez szükséges és egyben legalkalmasabb humán erőforrást (Bakacsi et al., 1999).

A fluktuáció pontos szervezeti szinten történő kiszámításához tisztázni szükséges az ahhoz szükséges adatokat, és képleteket, hogy a számítások elvégzésével eljuthassunk az elvárt számadatokhoz.

$$\text{Fluktuáció aránya} = (\text{Kilépők száma} / \text{Átlagos dolgozói létszám}) \times 100,$$

ahol a kilépők száma jelenti az adott meghatározott időszakban kilépő munkavállalók számát, míg az átlagos dolgozói létszám megadja az időszak kezdő és végdátumán mért dolgozói létszám időszak hosszára vetített számát. A képlet százalékos arányt fejez ki, így megadva, hogy a nevezett időszakban az átlagos munkavállalói létszámhoz viszonyítva a dolgozók hány százaléka távozott a szervezetből. Az értéke tükrözhet tehát havi, negyedéves vagy éves adatokat, de számolhatjuk akár egy-egy részterületen vagy a szervezet teljes egészére vetítve is (<http://www.fluktuacio.hu/fogalmak>).

A kutatásunkban vizsgált vállalatnál a vállalati átlag feletti elvándorlás volt tapasztalható, két megnevezett területen. Jelen tanulmányunkban Dep-nek jelezzük az osztályt (angolul department). Mivel a vállalati fluktuációs átlag 20%, így megállapíthatjuk, hogy a Dep.4 és a Dep.1 osztályokon van a vállalati átlagnál magasabb fluktuáció (lásd 1. táblázat).

### **1. TÁBLÁZAT: VÁLLALATI FLUKTUÁCIÓS ADATOK – TERÜLETENKÉNT, 2023**

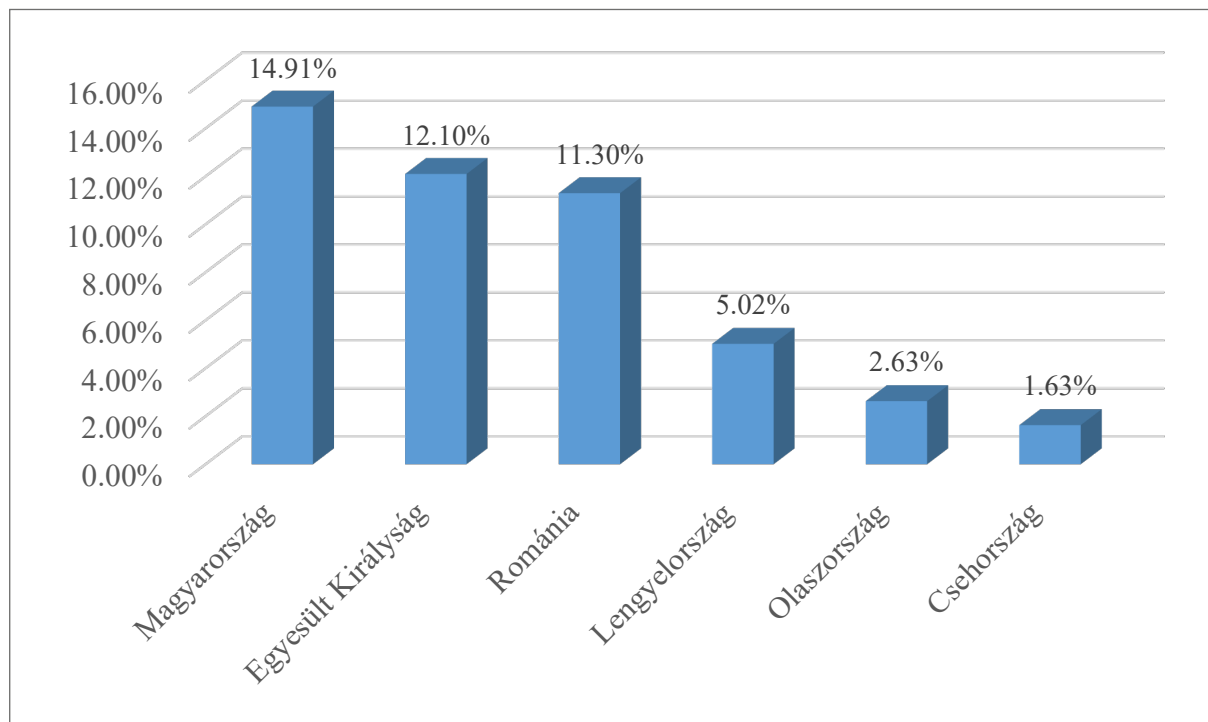
2023	
Osztály	Összes fluktuáció
Dep.1.	13,7%
Dep.2.	23,7%
Dep.3.	12,5%
Dep.4.	30,4%
Dep.5.	3,5%
12 hónap (átlag)	20%

Forrás: szervezeti adatok, saját szerkesztés



Nekünk a százalékos arányokat lehetőségünk volt más országban található vállalati fluktuációs számokkal összevetni, de sajnos mélyebb elemzést nem tudtunk folytatni a különbségek feltárása érdekében. Amennyiben van lehetőség, **érdeemes a cégcsoport más egységeivel is összevetni az elvándorlási adatokat, hogy teljesebb képet kapjunk.** A 3. ábra a vizsgált cégcsoport országonkénti fluktuációs adatait tartalmazza.

**3. ÁBRA: FLUKTUÁCIÓS ADATOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA A CÉGCSOPORTON BELÜL**



Forrás: cégcsoport adatok, saját szerkesztés

Az ábrán is jól látszik, hogy a vizsgált időszakban a fluktuációs adat a magyarországi gyárban a legmagasabb. 13,28 százalékponttal meghaladja a legalacsonyabb fluktuációs mutatóval rendelkező Csehország számaadatait. Régiós szinten még Romániában hasonló, de mégis 3,61 százalékponttal jobb adatok mérhetők, de Lengyelországhoz képest nagyon nagy a lemaradás, 9,89 százalékpont. A cégcsoportban más országokban dolgozó HR-es kollégákkal érdemes egyeztetéseket folytatni a fluktuáció hátteréről. Bármennyire is mások a munkaerőpiaci lehetőségek, azért egy munkakört kiemelve és elemezve közösen lehet válaszokat találni arra a kérdésre, hogy mely országokban miért ennyire alacsony a fluktuáció. Az ottani gyakorlatot, működési módot, vezetői bánásmódot stb. tanulmányozva feltehetjük magunknak a kérdést: vajon bevezethetők-e ezek a saját vállalatunknál. Az elvándorlás okainak azonosítása a feltétele a jó elemzésnek. A munkahelyi elvándorlás okainak alapos vizsgálata tehát rendkívül fontos sarokpont kell hogy legyen. Ehhez ajánljuk a kilépési interjúkat, az ún. **Exit interjúk bevezetését, és amennyiben létezik ilyen, a kapott adatok elemzését, melyek segítségével azonosíthatjuk a felmondások fajtáit és okait.**

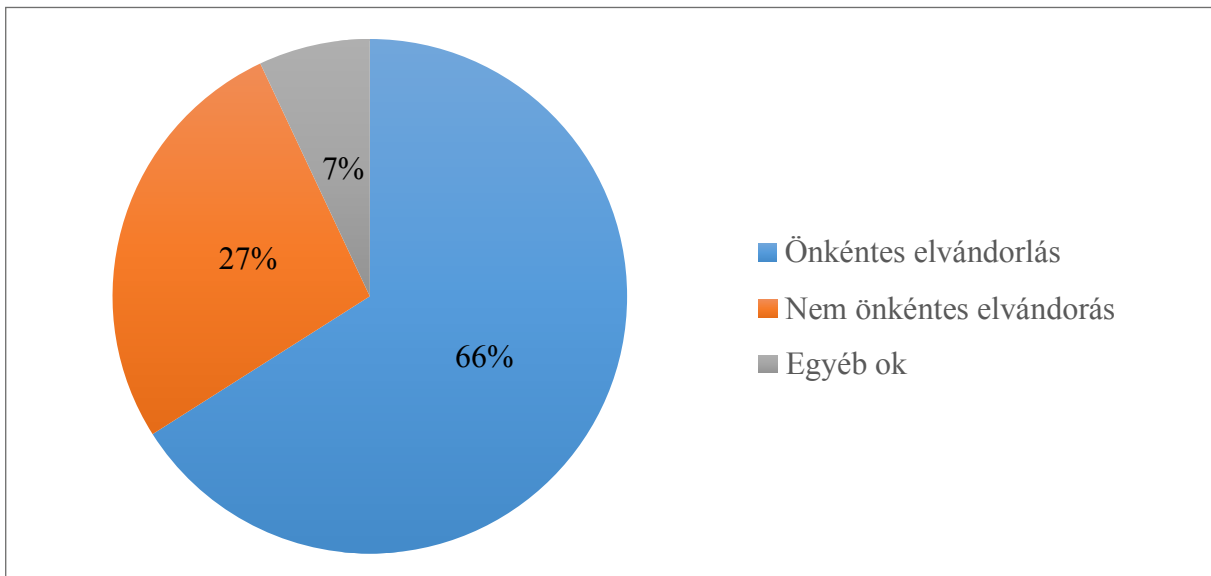
Az **önkéntes fluktuáció** jellemzően akkor következik be, amikor a munkavállaló saját szándékából, akaratából dönt a változás mellett. „Az emberi psziché mélyén ott húzódik az elismerés iránti vágy. Elismerés hiányában a munka öröme elpárolog” (Chapman, & White, 2017, p.18).” Jól körülírható jelenség, amikor a munkatársak nem érzik hasznosnak, fontosnak magukat a szervezetben, mert nem kapnak kellő figyelmet a visszajelzések terén, ezért egy idő után felszínre kerülhetnek olyan érzések, hogy a humánus hátraszorulása miatt jellegében inkább gépiesnek élik meg feladataikat” (Chapman, & White, 2017, p.24).

Ha a munkavállaló azonban a munkahelyén képes megvalósítani a célkitűzéseit, elképzeléseit, álmait, és ebben a szervezete támogatja is, akkor az elégedettség érzése az adott munkavállalót a szervezetben tartja, ez pedig hosszú távon egyértelműen a vállalat előnyére válik (Chapman, 2018)

**Kényszerű fluktuációként** definiálhatjuk, amikor a munkavállaló távozását a vállalat kezdeményezte, azaz a távozás szándéka nem a munkavállalótól ered.

A HR-Evolution a 2021-es Fluktuációs benchmark kapcsán 120 magyarországi vállalatot kérdezett meg a munkaerő-áramlás témakörében (HR-Evolution, 2021). A HR-Evolution Kft. szakmai körökben az egyik legismertebb vállalat, mely elsők között szakosodott a fluktuációkezelésre és a munkaerő-megtartás területére, és akik hosszú évek óta végeznek országos felméréseket a témában. Felmérésük során az alábbi tendenciák rajzolódtak ki:

**4. ÁBRA: FLUKTUÁCIÓ – SZÁNDÉK SZERINT**



Forrás: saját szerkesztés

Szándék szerinti megoszlás tekintetében a kilépők között 66% önkéntes és 27% nem önkéntes elvándorlót azonosítottak, valamint további 6% meg nem nevezett indok került megjelölésre.

A továbbiakban a felmondások 5 leggyakoribb okát vizsgálva összehasonlítottuk két magyarországi kutatás eredményét.

**2. TÁBLÁZAT A FELMONDÁS OKAINAK VIZSGÁLATA**

Fehérgalléros munkavállalók körében (DreamsJob)	Fehér- és kékgalléros munkavállalók körében (HR-Evolution)
A vezetővel való általános rossz kapcsolat.	Kedvezőbb bér-juttatás csomag miatt döntött a váltás mellett.
Elismerés vagy pozitív visszajelzés hiánya.	Jobb ajánlatot kapott a munkavállaló másik munkáltatótól.
Túl sok volt a stressz, kiégés.	Családi okok állnak a döntése mögött.
Rossz munkahelyi légkör és munkatársi kapcsolat.	A munka jellege és a konkrét feladatok miatt vált.
Nem volt megfelelő a fizetés.	A túl sok munka és felmerülő stressz áll a felmondás háttérében.

Forrás: saját szerkesztés (DreamJobs Állásportál, 2024.) (HR-Evolution, 2021)

A kilépési okoknál megállapítható több azonosság az első 5 leggyakoribb indokot vizsgálva. Mindkét esetben a bér, a juttatás és az ezzel kapcsolatos elégedetlenség kerül felszínre, de közös pont még a túl sok munka, illetve az ezzel járó túl sok stressz megnevezése.

A megkérdezett szellemi munkavállalók között a vezetővel való rossz kapcsolat és az elismerés hiánya is nagyon domináns okozati tényező. Ebből is látszik, hogy a vezetői funkció fontos szerepet játszik az egészséges szervezetben, annak koncepciójában. A vezetői funkció az, ami elősegíti, hogy a szervezet minden egyes tagja a magáénak érezhesse azt (Lövey, & Manohar, 2008).

Vonjuk tehát a vezetőket is bele a vizsgálódásunkba, hiszen úgy tűnik, hogy ők az egyik kulcsszereplői a fluktuációnak.

### **3. A problémák feltárása folyamatszeglétbe ágyazva, azaz hogyan folytassuk a fluktuáció feltárását**

Fontos, hogy folyamatszeglétbe ágyazva vizsgáljuk meg, hogy hogyan kerülnek a munkavállalók a szervezetbe, mi történik velük a szervezeten belül, illetve miképpen válik meg tőlük a vállalat (Bakacsi et al., 1999).

Az általunk vizsgált vállalat emberi erőforrás felvételi (Bakacsi et al., 1999) folyamata a következő volt, a Cselekvési Terv összeállítása előtt:

**5. ÁBRA: CSELEKVÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA ELŐTTI FELVÉTELI FOLYAMAT**



Forrás: saját szerkesztés

Hogy az emberi erőforrás felvételi folyamatról átfogó képet kapjunk, komplex és **feltáró interjú-sorozatokat készítettünk** a területért felelős HR Business Partnerrel (a továbbiakban: HR BP) és a vezetőkkel.

A HR BP a munkaköréből adódóan közvetlenül részt vesz a stratégiai tervezésben, így rendelkezik a vállalat kapcsán a lehető legrelevánsabb információkkal. Stratégiai megközelítése és a komplexebb látásmódja segít megérteni a szervezet HR-folyamatainak működését. Általa közvetlenül lehet tájékozódni a munkaerő-tervezésről és a munkaerő-fejlesztésről, és információkat lehet begyűjteni a belső kommunikációról, ami segít megérteni a vállalati dinamikát és kultúrát. Ismeri a munkaügyi szabályozásokat, és a munkavállalói visszajelzések is nála gyűlnek össze, ami segíthet azonosítani a fejlesztendő területeket.

Gabura Emese az általa vizsgált termelő vállalatnak a következő, módosított felvételi folyamatot javasolta:

**6. ÁBRA: CSELEKVÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA UTÁNI FELVÉTELI FOLYAMAT**



Forrás: saját szerkesztés

Mivel a folyamatábra alrendszerait a cikk 1. fejezetében már részletesen bemutattuk, így most a vezetői hozzájárulás részletes elemzésére kerül sor.

### 4. A fluktuáció feltárása vezetői szemszögből

Az elvándorlás okainak feltérképezése érdekében rendkívül fontos olyan kérdéseket feltenni a vezetőknek, amelyek segítenek megérteni a munkatársak motivációit és az esetlegesen felmerülő problémákat a munkahelyi környezetben.

A HR BP-vel folytatott feltáró interjú során kapunk ugyan szélesebb rálátást a munkavállalók általi elvárásokra, a motivációkra, de a teljes megértés végett fontos, hogy **a vezetőkkel is készítsünk interjút**, mert ők szorosabb, napi szintű kapcsolatban vannak az érintett területek munkavállalóival. Ehhez nyújt gyakorlati segítséget a következő kérdéssor.

**Adatok egyeztetése:** Fontos felmérnünk, hogy a válaszadó milyen régóta dolgozik a cégnél, hiszen szervezetben belüli eltöltött ideje, gyakorlati tapasztalata befolyásolhatja a meglátás spektrumának kiterjesztettségét.

1. Mióta dolgozik Ön a cégnél?
  - próbaidőn vagyok
  - 3 hó – 12 hó között
  - több mint 1 éve
  - több mint 5 éve

**Észlelések:** Tegyük fel meglátásokkal, munkahelyi észlelésekkel kapcsolatban kérdéseket! Lehetőséget tudunk teremteni a szabad kibontakozásra, ezért nem jelölünk meg válaszadási opciókat a kérdéseknél. A válaszokból kiválóan mérhető, hogy az egyes vezetők miként látják, tapasztalják az elvándorlás hátrányait, és milyen okokat vélnek felismerni a távozások hátterében.

2. Mit gondol Ön a következő állításról?: „A munkatársak nagy számban hagyják el a vállalatot, jellemzően még a próbaidő alatt.”
3. Ön problémának értékeli a jelenlegi munkaerő-elvándorlást?
4. Milyen főbb okokat tart Ön a leggyakoribbnak a távozások hátterében?

**Csapatmunka:** Ebben a szakaszban a csapatmunkával kapcsolatban tudunk feltenni kérdéseket, hogy a közös munka és a munkatársak közötti együttműködés kérdéskörébe is betekintést nyerjünk.

5. Hogyan értékeli a csapat morálját és munkahelyi elégedettségét a jelenlegi alkalmazottak között?
6. Milyen kihívásai vannak Önnek mint műszakvezetőnek a munkavállalók megtartásában?
7. Milyen lépéseket tud/tudna Ön tenni, hogy a munkavállalók a szervezeten belül maradjanak?

**Munkakörülmények:** Ebben a részben a munkavállalók munkakörülményeinek vezetői szemszögből történő értékelésére tudjuk helyezni a hangsúlyt. A kérdések a közvetlen érzékelhető munkakörülményekre irányultak.

8. Mi az, amit Ön szerint a munkavállalók a leginkább értékelnek a munkahelyi környezetben?
9. Mi az, amit Ön szerint a munkavállalók a leginkább nehezményeznek a munkahelyi környezetben?

**Új munkatársak:** Ebben a szakaszban a kérdések az új munkavállalókra vonatkoztak. A új belépő munkatársak és a már munkaviszonyban lévő munkatársak közötti viszonyok feltárása a cél. A válaszadásnál hosszú kibontakozásra adunk lehetőséget, a feltett kérdéseknél a csapat új munkatársak betanításával kapcsolatos meglátásaira, érzékeléseire is kitérünk, és érintjük a munkatársak közötti információáramlást.

10. Ön szerint, hogyan fogadja a csapata az új munkatársakat?
11. A csapat menyire éli meg teherként az új munkatársak betanítását?
12. Ön szerint minden szükséges információt sikerül átadni az új belépő kollégáknak a betanítás alatt?

**Kommunikáció:** Ebben a témakörben a munkatársak között kommunikációt tudjuk felmérni. Fontos megismerni a vezető és beosztottjai között kommunikáció formáját, rendszerességét.

13. Milyenek értékeli a beosztottak és az Ön közötti kommunikációt?
14. Mit változtatna ezen?

**Önfeltárás:** A kérdéskörök zárásaként a vezetők egyéni megoldási javaslatait hozzuk felszínre, ezzel is megerősítve őket abban, hogy fontos a véleményük, hiszen ők maguk is a szervezet nélkülözhetetlen és értékes tagjai.

15. Ön szerint mivel lehetne az elvándorlási adatokon javítani? Mit javasol?

## **5. Csökkentsük a fluktuációt! Tegyük érte! Cselekvési Terv**

Az interjúk elkészítése után eljuthatunk a cselekvési szakaszba. Gyakorló HR-esként felismertük a vállalat stratégiai elképzeléseit, felülvizsgáltuk a munkaerő-áramlás folyamatát, a fluktuációs számadatokat, feltártuk az összefüggéseket, és arra a következtetésre jutottunk, hogy változtatnunk kell.

A Gabura Emese által egy magyarországi termelő vállalatnál végzett kutatás eredményeinek gyakorlatba ültetése maga a Cselekvési Terv. **Kövessük tehát a Cselekvési Terv lépéseit!**

*Vizsgáljuk felül a pozíciókhoz tartozó elvárési kompetenciákat, hogy minőségibb munkaerő kerülhessen a kiválasztási folyamatba!*

1. Ha szükséges, emeljük a pozíciókhoz tartozó belépési minimumszintet a minőségibb munkaerő miatt!
2. Helyezzük előtérbe a kompetencia-alapú kiválasztást! Mérjük fel, hogy milyen kulcskompetenciákat tudunk azonosítani a munkakörökben, és ez alapján módosítsunk a kereséseinken.
3. Mérsékeljük a kényszeres fluktuációt! Olyan munkavállalót vegyünk fel, aki megfelel az elvárásainknak és képes ellátni a feladatát!
4. Alaposabb munkaalkalmassági vizsgálatot kérjünk, ha szükséges!

*Vizsgáljuk felül az interjúk kivitelezését!*

5. Az interjú helyszínének megválasztása igazodjon az interjúztatók kapacitásához!
6. A feltárt hiányosságok ismeretében változtassunk a korábbi interjúztatási metóduson!
7. A leszervezett interjú előtti napon vegyük fel a jelöltekkel a kapcsolatot a helyszín és az időpont újbóli pontosítása végett!
8. Kérjünk visszajelzést az interjúélményről! Változtassunk ennek mentén!

*Helyezzünk hangsúlyt a jelöltélményre és a pre-boarding-ra!*

9. Vegyük figyelembe, hogy a jelöltélmény meghatározhatja a munkáltatói márkánkat és nagymértékben hozzájárulhat a munkavállalói elkötelezettséghez!
10. Erősítsük a pre-boarding folyamatot! Tartsuk aktívan a jelöltekkel a kapcsolatot! Éreztessük velük, hogy számítunk rájuk, várjuk őket a szervezetben, és lássuk el őket a szükséges információkkal! Fontoljuk meg applikáció bevezetését!

*Vizsgáljuk felül az On-boarding-ot!*

11. Helyezzünk nagyobb hangsúlyt a munkavállalók első napjára!
12. Jelöljük ki melléjük már az első napon valódi mentort, akik segítenek nekik a munkatársakkal és a környezettel való ismerkedésben!
13. Biztosítsuk őket a teljes támogatásunkról!
14. Hangsúlyozzuk, hogy ők fontos részei a szervezetnek!

*Dolgozzunk ki komplett betanítási tervet!*

15. Dolgozzunk ki mentoring programot, ami ne érjen véget a néhány nap vagy hét után, hanem tartson a teljes beillesztés alatt!
16. Segítsük a betanítást az AI segítségével!
17. Tegyük lehetővé, hogy bármikor kérdezhessenek!
18. Biztassuk őket arra, hogy kérdezzenek, ha valamiben bizonytalanok!
19. Kérjünk-adjunk gyakran és rendszeresen visszajelzést a betanulásukkal, beilleszkedésükkel kapcsolatban!
20. Képezzük a munkatársakat az új belépő dolgozók fogadására! Motiváljuk őket!

*Értelmezzük újra az alkalmassági vizsgálatotokat!*

21. A vizsgálati protokoll betartása mellett vizsgáljuk felül a jelenlegi alkalmassági vizsgálatokat, és illesszük azt jobban az adott pozíciókhoz!

*Vizsgáljuk felül a szervezeti kommunikációt!*

22. Munkavállalói egzakt bérkérdésekre egzakt válaszokat tudjunk adni!
23. Dolgozzunk ki jól átlátható rendszert az információk követésére!
24. Használjunk az AI-t a sorozatos dolgozói kérdések kapcsán!
25. Javítsunk a vezető-beosztott kommunikáción!
26. Vegyük észre idejekorán, ha egy munkavállaló elégedetlen! Adjunk a vezetők kezébe megtartó eszközöket!
27. Éreztessük a vezetőkkel a rendszeres kommunikáció jelentőségét!
28. Vegyünk le terhet a vezetőkről, hogy több időt tudjanak a területeiken lenni és a saját beosztottaikkal foglalkozni!
29. Adjunk teret több csapatépítés lehetőségére!
30. Válasszunk ki a szervezetünkhöz leginkább illeszkedő, legmegfelelőbb kommunikációs csatornát!

*Elemezzük évente többször a kritikus területek fluktuációs adatait! Tervezzük újra a korábbi változtatások alapján!*

31. Tegyük felelőssé-érdekeltté az üzemvezetőket a csapatuk fluktuációs adatait illetően!
32. Rendszeres időközönként vegyük át újra, értelmezzük újra a fenti iránymutatásokat!

A felmérés, a fluktuáció mélyebb okainak megismerése, majd a Cselekvési Terv lépéseinek követése lehetővé teszi a HR-szakembereknek, hogy **stabilabb, elkötelezettebb munkaerőt** tudjanak a szervezetben, ami természetesen hosszú távon növeli a vállalati hatékonyságot és versenyképességet. Sok sikert, és kitartást kívánunk ehhez az izgalmas folyamathoz!

### Irodalomjegyzék

- Ambrus T., & Lengyel L. (2006). *Humán controlling számítások*. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., pp. 74-75.
- András K. (2024). Interjú: A 20 legbefolyásosabb magyar HR vezető 2024-ben. *HR Portál*. Forrás: A 20 legbefolyásosabb magyar HR vezető 2024-ben: András Klára, Egis Gyógyszergyár Zrt.
- Bakacsi G., Bokor A., Császár C., Gelei A., Kováts K., & Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN 963 224 465 6.
- Chapman, G., & White, P. (2017). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest: Harmat. ISBN 978 963 288 302 1.
- Chapman, G. (2018). *Mérgező munkahelyek*. Budapest: Hartman Kiadó. ISBN 978 963 288 341 0.
- Chapman, G., & White, P. (2017). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest: Harmat. ISBN 978 963 288 302 1.
- Chikán A. (2021). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 626 9.
- Dale, M. (1996). *How to be a Better... Interviewer*. London, The Copyright Licensing Agency. ISBN 074 941 902 4.
- Digital Employee Experience Next Practices (2023). *HR Next*. <https://hrnext.hu/jatekosított-preboarding-program-bevezetese-az-mkb-banknal/>
- Katits E., Pogátsa Z., & Zsupanekné Palányi I. (2018). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 154 7.
- Papp G. (2022). *Fehér vs. kékgalléros: Valóban számít még a gallér színe?* [https://practiwork.hu/cikk\\_feher-vs-kekgalleros-valoban-szamit-meg-a-galler-szine?tags=kekgalleros](https://practiwork.hu/cikk_feher-vs-kekgalleros-valoban-szamit-meg-a-galler-szine?tags=kekgalleros)
- DreamJobs Állásportál (2024). <https://dreamjobs.hu/hu/blog/post/kiderult-tenyleg-a-fonokeik-miatt-mondanak-fel-leggyakrabban-a-fehergallerosok>
- Falusi I., & Ollé J. (2008). *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Budapest, Nemzedékek Tudása Könyvkiadó. ISBN 978 963 196 011 2.
- Fluktuáció (2023). [www.fluktuacio.hu/fogalmak](http://www.fluktuacio.hu/fogalmak)
- Horstman, M. (2022). *Az eredményes kiválasztás kézikönyve*. Budapest, The Underground Agency Kft. ISBN 978 615 820 663 1.
- HR-Evolution (2021). *Fluktuációs benchmark*. <https://hrevolution.hu/munkaeropiaci-helyzet-2020-21-22-es-a-fluktuacio-2/>
- HR-Evolution (2021). *Fluktuációs benchmark 2021 összegzés*. [https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2023/02/Fluktuacio-Benchmark-tanulmany-2021\\_osszegzo.pdf](https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2023/02/Fluktuacio-Benchmark-tanulmany-2021_osszegzo.pdf)
- Jeremy, B. (2001). *Selected Writings on Utilitarianism*. Ware, Wordsworth Editions Limited. ISBN 184 022 111 9.
- Kántor G. (2023). Munkaerőpiaci iránytű. Gyakorlati útmutató munkavállaláshoz (részlet). *Új Munkaügyi Szemle*, 38. <https://www.metropolitan.hu/upload/0d5c0dbbf4977a1ae25c84cc4679d09c6b22363.pdf>
- Képletgyűjtemény ( dátum nélk.). *Korrelációs együttható*. <https://www.mateking.hu/matematika-kepletgyujtemeny/linearis-korrelacios-egyutthato>
- Klein B., & Klein S. (2020). *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kiadó. ISBN 978 963 976 054 7.
- Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge 2000 Kiadó. ISBN 978 963 976 027 1.
- Kövesi J., Andor G., Erdei J., Gyökér I., Koltai T., & Topár J. (2009). *Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan*. Budapest, Typotex. ISBN 978 963 279 036 7.
- KSH (2023) *Gyorstájékoztató*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/gdp/gdp2312.html>
- KSH-infláció (2024). *Fogyasztói árak változása*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ara/hu/ara0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0002.html)
- Lövey I., & Manohar N. S. (2008). *Az örömteli szervezet*. Budapest, HVG Kiadó Zrt. ISBN 978 963 968 640 3.
- Mártonné K. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Wolters Kluwer Kft. ISBN 978 963 295 6480.

- Maxwell, J. (2004). *Attitűd 101, amit mindenkinek tudnia kell*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó. ISBN 963 944 741 2.
- Platón (2018). *Az Állam*. Budapest, Atlantisz Könyvkiadó. ISBN 978 963 977 758 3.
- Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt (2023). *Behaviour a HR-magazin*. <https://behaviour.hu/preboarding-a-nagy-lehetoseg-az-első-munkanap-elott/>
- Salamonné Huszty A. (2006). Kis- és középvállalkozások mövekedésének életciklusai. *Tudományos Közlemények*, 219-234. [https://epa.oszk.hu/02000/02051/00005/pdf/EPA02051\\_Tudomanyos\\_Kozlemenyek\\_14\\_219-234.pdf](https://epa.oszk.hu/02000/02051/00005/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_14_219-234.pdf)
- Szabó R. Z. (2012). *Innováció vezetői szemmel*. Budapest, Aula Kiadó. ISBN 978 963 339 040 5. <https://mek.oszk.hu/11300/11388/11388.pdf>
- Szerb L., & Rideg A. (2023). *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 906 2. <https://doi.org/10.1556/9789634549062>