

## FLUKTUÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK FELTÁRÁSA EGY MULTINACIONÁLIS SZERVEZET PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

DAJNOKI KRISZTINA – FENYVES VERONIKA

### Absztrakt

A megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók toborzása, kiválasztása, beillesztése az egyik legjelentősebb humán erőforrás gazdálkodási funkció, ugyanakkor nem elég megtalálni a megfelelő embert, hanem meg is kell tartani. A fluktuáció minden szervezet életében problémaként jelenik meg, de vannak olyan szervezetek, ahol a dolgozói elégedettség kifejezetten alacsony szinten van, így a fluktuáció még nagyobb mértéket ölt. Számos oka lehet annak, ha a dolgozó a munkahelyváltás mellett dönt, ugyanakkor a szervezetek sok mindent tehetnek azért, hogy megtartsák a már meglévő embereiket. Vizsgálataink központjában egy olyan informatikai multinacionális vállalat található, ahol a szervezet legnagyobb energiáit az újonnan belépő és a vállalatot elhagyó dolgozókkal való munka emészti fel, mivel a kilépő munkavállalók helyét új munkaerővel kell feltölteni, a vállalat dinamikus fejlődő létszáma mellett. A tanulmány célja, hogy a vizsgált szervezet munkaerő forgalmának elemzésével rávilágítson a multinacionális szervezet életében jelentkező fluktuációs sajátosságokra.

**Kulcsszavak:** munkaerőmozgás, elégedettség, elégedetlenség, kilépési okok, humán kontrolling, stabilitás, kilépési költségek

### Bevezetés

Egy multinacionális vállalat egyik legfontosabb feladata a profit termelése, illetve minden redukálható költség csökkentése. Az egyik legnagyobb költségvesztést a vállalatból kilépő dolgozók okozhatják, ami nem csupán pénzben nyilvánul meg, hanem az elvesztegetett időben, energiában is, nem beszélve az új munkavállaló toborzására, kiválasztására, beillesztésére fordított pénzről, időről.

A korszerű humán erőforrás gazdálkodás kiemelten kezeli a dolgozók elégedettségének biztosítását, mely által az optimális teljesítmény is biztosítható, vagyis az egyéni és a szervezeti célok összhangban vannak.

A munkaerő áramlás mértékét befolyásoló tényezők, a kilépés okainak feltárása mellett a HR osztály fontos feladata a fluktuáció költségeinek nyomon követése, mivel a távozó munkaerő számos területre hatással lehet.

Ugyanakkor fontos azt is megvizsgálni, hogy a távozást meg lehetett volna előzni, avagy sem. Ahhoz, hogy az előbbi kérdésekre választ kapjunk, a szervezeten belüli munkaerő áramlást, mozgásokat kell megvizsgálni és feltárni a szervezeti jellegzetességeket.

## A fluktuáció és költségvonzata

A munkaerőmozgás követése kiemelt jelentőséggel bír a szervezetben, mivel a távozó munkaerő pótlása rendkívül költségessé válhat. Anthony – Govindarajan (2009) célegyezőség elve alapján a szervezet olyan tevékenységek végrehajtására törekszik, amelyek arra ösztönzik az embereket, hogy saját érdekeiket a legjobban megfeleltessék a szervezet érdekeivel. Amennyiben ez megvalósul, úgy a fluktuáció mértéke is alacsonyabb szinten tartható. Allen (2008) tanulmánya alapján a kilépő alkalmazott éves fizetésének akár 50-60%-át is elérheti a munkaerő pótlása.

1. táblázat: Az önkéntes kilépés költségeinek részletezése

<b>Pénzügyi költségek</b>	HR személyzet ideje <i>(kilépő interjúk, bérszámfejtés, cafeteria)</i>
	Vezető ideje <i>(kísérlet a megtartásra, kilépő interjú)</i>
	Felgülemllett szabadság kiadása
	Ideiglenes megoldás <i>(esetleges pótlás, túlóra fizetése)</i>
<b>Helyettesítési költség</b>	Új munkaerő költsége
	Járulékos költségek <i>(bónusz, fizetés feletti egyéb juttatások, lakhely változtatás költsége)</i>
	A felettes vezető és a részleg alkalmazottainak ideje
	Orientációs program ideje és anyagának összeállítása
	HR személyzet költsége <i>(bérszámfejtés, cafeteria igénye)</i>
<b>Tréning költségek</b>	Kötelező tréning <i>(gyakorlati idő, eszközök, felszerelés biztosítása)</i>
	On the job tréningek <i>(felügyelő és a munkavállaló ideje)</i>
	Mentorálás <i>(mentor ideje)</i>
	Beilleszkedés <i>(kollégák ideje)</i>
	Hatékonyság csökkenése, amíg az új munkaerő be nem tanul
<b>Egyéb költségek</b>	Késés a termelésben vagy az ügyfél kiszolgálásában, a szolgáltatás minősége csökken
	Elveszett ügyfelek
	Ügyfelek nem kapják meg azt, amit akkor kaptak volna, ha a dolgozó marad
	Szorosabb verseny, dolgozó konkurens céghez megy vagy saját vállalkozást indít
	A távozás miatt a munkakedv csökkenhet, másokat is távozásra készíthet
	Csapatmunka megbomlása
Munkaerő sokszínűség elvesztése	

*Forrás: Allen (2008) alapján saját szerkesztés*

A fluktuációs költségek közé tartozik a munkavégzés alóli felmentés költsége és járulékai, a kilépés költségei, a végkielégítés, a munkaerő kiválasztás, a felvétel és betanítás költségei és a belépő és kilépő alkalmazottak teljesítményének különbségéből adódó költségek (Ambrus – Lengyel, 2006).

Az önkéntes kilépéshez más költségek is köthetőek, ezeket a tényezőket az 1. táblázat ismerteti. Komoly plusz ráfordításokat jelent egy vállalat számára, ha nem törekszik az alkalmazottak megtartására és hagyja elharapózni a fluktuációt. Valakinek a helyettesítése sokszor a dolgozó fizetésének másfélszeresébe kerül, és minél magasabb az illető jövedelme, annál magasabb ez az arány. A svéd-magyar alapítású klasszikus személyzeti tanácsadással foglalkozó cégcsoport, a P&Bert Management Consulting Group a Consultation Magazinban (101) négy kategóriába sorolta a költségeket:

1. A dolgozó kilépésével összefüggő költségek: átmenti helyettes megtalálása, kilépést intéző munkatárs ideje, a ráfordított képzés összegének elvesztése, kapcsolati tőke és a szervezeti tudás elvesztése.
2. Az új munkavállaló megtalálásának az ára: a hirdetés ára, az interjúkra és tesztekre fordított idő, a sikertelen pályázók kiértékelése.
3. A betanítás költségei: a vállalati stratégia megismertetése, a kötelező tréningek biztosítása, a belső kapcsolati rendszer megismerése és kiépítése, a szervezeti kultúrához való alkalmazkodás.

A munkakiesés: időkiesés, túlóra költsége, új munkavállaló kezdeti hibáinak a korrigálása.

A fenti besorolások alapján a fluktuáció költségeinek megállapításakor nem csak az anyagi tényezőkön van a hangsúly, hanem a munkavállaló távozásának adminisztrációjával és ügyeinek intézésével járó idő is komoly költségtényezőként van jelen.

A fluktuációt befolyásoló tényezőket Ambrus – Lengyel (2011) alapján két típusba sorolhatjuk:

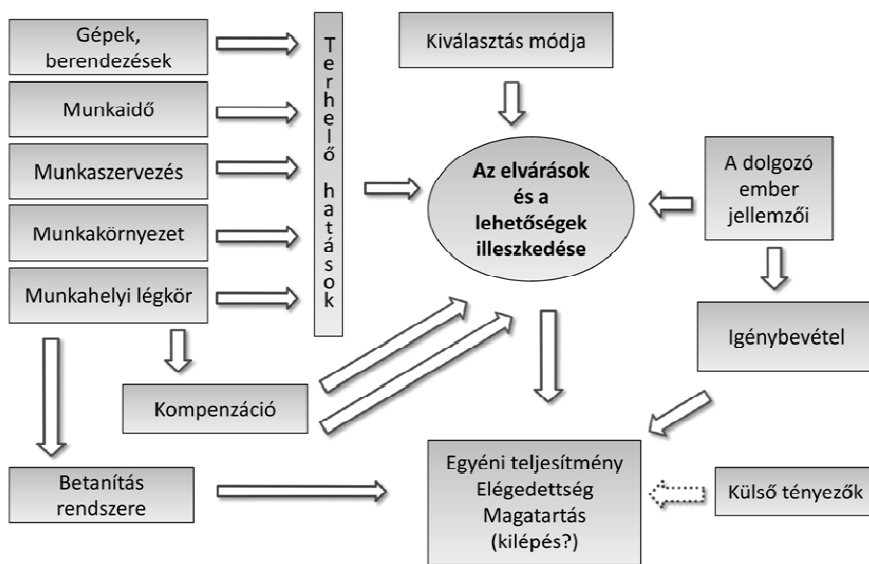
- a szervezet működésétől független külső okok: a gazdasági recesszió miatt a munkaerő elvándorlása más ágazatokba, nyugdíjazás vagy a munkavállaló egészségkárosodása,
- a szervezet működésével kapcsolatban lévő belső tényezők: nem megfelelő munkahelyi légkör, a kapcsolatok romlása, az ösztönzés hiányossága, leépítések.

Nemeskéri (2010) szerint a fluktuáció csökkentésének alapja az, ha feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek fluktuációs okok lehetnek egy szervezet életében, vagyis a befolyásoló tényezőket rendszerben értelmezzük (1. ábra). Nemeskéri – Pataki (2007) szerint gyakran a szervezet nem megfelelő működése miatt dönt a munkavállaló a kilépés mellett. A modell hangsúlyozza, hogy a dolgozó magatartását az elvárások és a szervezet által nyújtott lehetőségek határozzák meg. Itt érdemes kiemelni a kongruencia elvét, hiszen ha kicsi vagy nincs összeillés a munkakört betöltő személy kompetenciái, valamint a munkaköri feladatok ellátásához szükséges kompetenciák között az leggyakrabban a hiánnyal, illetve fluktuációval párosul (Juhász, 2002). Ezzel összefüggésben természetesen a kiválasztás módja is meghatározhatja, hogy a dolgozó megmarad-e a szervezetnél, mivel a kiválasztási folyamat során nem elhanyagolható szempont, hogy a munkakör által megkívánt kompetenciák ismeretében történik-e a kiválasztás vagy a jelölt személyes kompetenciát feltérképezve igyekszik egy szervezet megtalálni a jelöltnek alkalmas munkakört. Nemeskéri – Pataki (2007) alapján a külső tényezők csak abban az

esetben jelenthetnek fenyegetést, ha szervezet belső strukturális gondokkal küzd. A kilépésnek számos oka lehet, de a kérdés mindig ugyanaz, hogy miért dönt úgy a munkavállaló, hogy elhagyja a szervezetet. Erre a választ a szervezeti felépítésben, a vállalati környezetben, a hierarchikus kapcsolatokban, menedzsment személetben vagy éppen a konkurens vállalatok elemzésében kell keresni.

A fluktuáció nem minden esetben jelent rosszat. Vannak olyan nemzetközi vállalatok, ahol mesterséges szinten tartják a fluktuációt, a leggyengébben teljesítők 10-15%-tól elköszönnek éves szinten és helyettük megpróbálnak jobbat alkalmazni, akár vezetői munkakörökben is (102), ez által biztosítva a korszerű szakmai ismeretek, valamint a friss, új gondolatok bekerülését a szervezetbe. Fontos, hogy a munkaerőmozgás ne öltön irreális méreteket a szervezetben, mert akkor kezelhetetlenné válhat. Ilyen helyzetben mindenképpen meg kell vizsgálni a szervezet által biztosított környezetet.

1. ábra: A fluktuációt befolyásoló tényezők modellje



*Forrás: Nemeskéri – Pataki (2007)*

### **A munkaerő áramlás típusai**

A fluktuáció vizsgálatával feltárható a munkavállaló kilépésének oka, ugyanakkor az azonosításhoz tisztában kell lennünk azzal, hogy a munkaerő áramlás melyik típusával állunk szemben. Allen (2008) alapján a munkaerőmozgás vizsgálatakor különbséget kell tennünk az önkéntes (a munkavállaló által kezdeményezett) és a nem önkéntes (a szervezet által kezdeményezett) kilépés között. Az önkéntes kilépés kétféleképpen hathat a szervezetre: lehet funkcionális vagy diszfunkcionális. A funkcionális munkaerő

áramlás során olyan dolgozók távoznak a szervezetből, akiknek a teljesítménye nem volt számottevő és szaktudásuk könnyedén helyettesíthető. Ezzel szemben a diszfunkcionális munkaerő áramlás a szervezetre nézve káros, mivel olyan kulcskompetenciákkal vagy teljesítménnyel rendelkező emberek távozhatnak, akik hiányát megérzi a szervezet és nehézséget okoz a helyettesítésük. Azt, hogy kik tartoznak a funkcionális és kik a diszfunkcionális csoportba, azt nagyon nehéz meghatározni. Abelson (1987) szerint ezek a kategóriák szervezetről szervezetre változnak, mivel mindig az üzletág által megkívánt kompetenciák határozzák meg a munkaerő szükségletet. Ki kell emelni, hogy a szervezet néha még nagy energia és pénz befektetése árán sem képes megtartani az általuk kulcsembernek tartott dolgozókat, ami további két kategóriára bontja diszfunkcionális kilépést: megelőzhető és a megelőzhetetlen. A megelőzhető kilépés esetében a szervezet képes tenni az ellen, hogy ne következzen be a munkaerő elvándorlás. Például, amikor a munkavállaló azért akar váltani, mert hasonló profilú cégnél jobbak a munkakörülmények, akkor ez egy olyan tényező, amin tud változtatni a cég, ha akar és megelőzhető az elvándorlás. Az elkerülhetetlen kilépés az, amire a szervezetnek nincs hatása. Ilyen eset például az, amikor a munkavállaló úgy dönt, hogy másik országba költözik vagy egészségügyi problémái miatt vált, ez ellen a menedzsment már nem tud tenni.

### ***A fluktuáció mérőszámai***

A fluktuáció a munkaerőmozgás egyik fajtája, ami a munkavállaló munkahely változtatását jelenti (Ambrus – Lengyel, 2006). A munkaerőmozgás (fluktuáció) vizsgálata szervezeti egységenként, munkaerő csoportonként történhet.

#### *2. táblázat: Fluktuációs mutatók*

<b>Munkaerő forgalom (%)</b>	$\frac{\text{belépők} + \text{kilépők száma (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \times 100$
<b>Kilépési forgalom (%)</b>	$\frac{\text{kilépők száma (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám (fő)}} \times 100$
<b>Belépési forgalom (%)</b>	$\frac{\text{belépők száma (fő)}}{\text{átlagos állományi létszám}} \times 100$
<b>Munkaerő váltás (fő)</b>	Min. {belépők száma; kilépők száma}
<b>Munkaerőváltás intenzitása (%)</b>	$\frac{\text{munkaerőváltás}}{\text{átlagos állományi létszám}} \times 100$

*Forrás: Linder – Dihen (2005)*

A munkaerő forgalom mértékét befolyásolják a szervezet adottságai, a gazdasági környezetben elfoglalt pozíciója, a vonzáskörzetének munkaerő-piaci jellemzői, a munkaerő-állomány összetétele, az egyéni indítékok és a munkaerő-mozgás szabadsága (Koncz, 2004).

A fluktuációs mutatók a humán kontrolling mérőszámai közé tartoznak. A mutatók információt szolgáltatnak a létszámtervezéshez, mely által az reálisabbá és megalapozottabbá válik. A humán kontrolling mérőszámok segítségével lehetővé válik, hogy a HR valóban értékteremtő folyamatokat tudjon működtetni és ezzel egy időben támogassa az adott időszakra kitűzött üzleti célok megvalósulását (Nemeskéri, 2010). A témához kapcsolódó egyes humán kontrolling mutatók közé tartozik a képzés megtérülés számai, a toborzási folyamat, outsourcing mutatószámok vagy a HR részleg hatékonyságának mutatószámai. Ezek által válik a HR mérhetővé és a humán tőke értékelhetővé (Böcskei, 2008). A fluktuáció vizsgálata során alkalmazható mérőszámokat a 2. táblázat ismerteti.

A fluktuációs mutatók a belső munkaerő-kínálat elemzésénél nyújthatnak érdemi információt. Az elemzés alapja a szervezet teljes létszámállománya, amelyhez viszonyítva vizsgáljuk a felmerülő létszámcsökkentést és -növekedést (Matiscsákné, 2012).

A fluktuáció vizsgálatakor az alábbi tényezőket is figyelembe kell venni: a nyugdíjazások száma, felmondások szám, elbocsájtások száma és a kilépések száma. Ha a kilépők száma túl magas, az arra enged következtetni, hogy a szervezet nem fordít kellő figyelmet az alkalmazottak megtartására, ami a termelékenység, hatékonyság romlásával járhat. A csökkentéshez érdemes megvizsgálni az okokat. Az önkéntes kilépők aránya is számszerűsíthető, ez esetben a munkavállalói felmondások számát viszonyítjuk az átlagos állományi létszámhoz (Kaplan – Atkinson, 2003). Érdemes a szervezeteknek egy olyan mértéket megállapítania, ami egy elfogadható érték a számára, s különösképpen odafigyelni azokra az időszakokra, amik ettől az értéktől jelentősen eltérnek a negatív irányba.

A belső fluktuációnak két iránya lehetséges, a vertikális és a horizontális irány. Az előbbi az előléptetést jelenti, a feljebb jutást, a horizontális az egyes szervezeti egységek közötti mozgást (Kresalek – Blumné, 2011).

A vállalatnak a belső mozgás alapvetően jót jelent, a munkaerő vándorlás csökkentése a vállalaton kívülre eső mozgások tekintetében jelenik meg feladatként.

Munkaerő tervezésnél a stabilitási indexet és a fluktuációs rátát vizsgáljuk. A stabilitási index azt mutatja meg, hogy az egy évvel ezelőtt átlagos statisztikai állományi létszám hány százalékát teszik ki azok száma, akik az elmúlt évben rövidebb ideig dolgoztak a cégnél, mint egy év.

A másik fontos mérőszám a fluktuációs index, ami a kilépés intenzitását méri (Matiscsákné, 2012). A fluktuációs mutatók optimális szinten való tartásáért egy szervezet életében kulcsfontosságú szerepet kap a munkaerő terv. A munkaerő-szükséglet kielégítése egyrészt a meglévő foglalkoztatottakból történik, illetve, ha ezek egy része nem alkalmas vagy elhagyja a munkáltatót, akkor azokat pótolni szükséges.

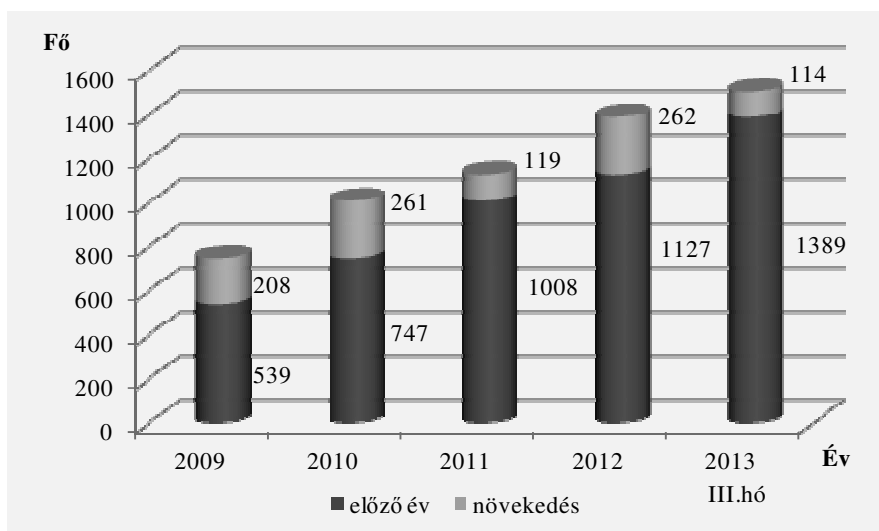
## A kutatás anyaga és módszere

A vizsgálat szervezet egy németországi központú, budapesti és debreceni leányvállalattal rendelkező multinacionális cég. Az elmúlt években a szervezet folyamatosan fejlődött, bővült, melynek következtében 2010-re már 2000 fős létszámmal az ország egyik legjelentősebb szolgáltatójává vált. A vizsgálatok a debreceni telephelyen történtek, ahol a munkavállalók száma meghaladja az 1500 főt. A vizsgált cég debreceni székhelyén az egyik legnagyobb költségvesztést a vállalatból kilépő dolgozók okozzák. A fluktuáció vizsgálatához első lépésként az SAP rendszer dolgozói adatait használtuk fel és elemeztük a munkaerő-mozgásokat az elmúlt 5 évben. A fluktuációs sajátosságok megismerésének, illetve kezelésének következő lépése a kilépés okainak feltárása, majd a megtartási stratégiák kidolgozása, ami nem képezi a jelen cikk tárgyát.

## A multinacionális vállalat munkaerő áramlásának sajátosságai

A vizsgált szervezet az irodaház megnyitását követő években dinamikus fejlődésnek indult és az állományi létszám is évről évre jelentős növekedést mutat és 2013-ban az aktív és a passzív állományban lévők együttes száma már meghaladta az 1500 főt (2. ábra). A növekedés – a fluktuáció ellenére – folyamatos és egyenletes tendenciát mutat. A vizsgált időszakban a legnagyobb létszámemelkedés 2011-ről 2012-re következett be.

2. ábra: A vizsgált szervezet létszámának alakulása



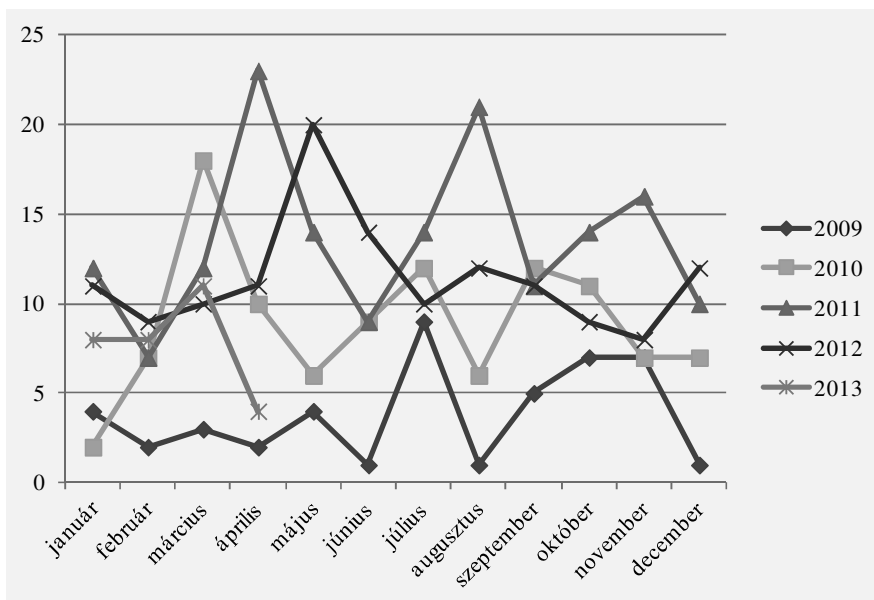
*Forrás: saját vizsgálatok*

2013-ban, pedig csak márciusig már 114 új munkalehetőséggel bővült a cég választéka. Tehát már az év elején egy olyan mértékű növekedéssel kell számítani, mint például a 2011-es évben. A növekedés mértéke jól mutatja, hogy a kilépő dolgozói létszámot eddig minden évben meghaladta az új munkaerő létszáma.

A munkaerő mozgás esetében a kilépők számának vizsgálata azért fontos, mert a dinamikus fejlődés miatt nem csak a bővülő helyeket kell feltölteni új munkaerővel, hanem a távozók helyére is új munkavállalókat kell toborozniuk. Szerencsésebb esetben a megüresedett munkakört a szervezet belső forrásból pótolja, ugyanakkor ez sem jelent minden esetben megoldást, mivel ez csak átmenetileg oldja meg a problémát, illetve a belső áthelyezéssel az áthelyezett személy munkakörére ismét embert kell találni. Természetesen a vizsgált szervezet is törekszik az alacsony fluktuációs szint fenntartására, ami nem csak kívülre mutat kedvező képet, stabil munkahelyet, hanem a költségek szempontjából is kedvezőbb a szakirodalomban ismertetett számos tényező miatt. A HR-esek feladata, hogy folyamatosan nyomon kövessék a kilépői létszámot, illetve az ő helyükre megfelelő képzettségű munkaerőt találjanak, és az újonnan elfogadott munkakörökre is megtalálják az új jelölteket.

A fluktuáció problémáját kiemelten kezeli a cég, amit az is igazol, hogy a szervezeti kultúrájukba megjelenik a munkavállalók elégedettségének kérdése, miszerint egy olyan munkahelyi környezetet és atmoszférát szeretnének teremteni, ahol a munkavállalók többsége jól érzi magát, és nem vándorolnak el egy jobb állás reményében.

3. ábra: A kilépők számának alakulása



Forrás: saját vizsgálatok



A létszámtervezési döntésekhez a kilépők számát évi összesítésben, illetve havi bontásban is érdemes elemezni (3. ábra). A vállalatot elhagyók létszáma 2011-ben érte el a csúcst, ugyanis 163 fő döntött úgy, hogy elhagyja a céget. Szintén magas a kilépők száma 2012-ben, amikor 137 fő távozott. Arányaiban megvizsgálva a fluktuációs index nem nőtt, mivel a szervezet létszáma emellett évről évre folyamatosan emelkedett, vagyis a kilépők helyét bőven feltöltötték újabb jelentkezőkkel. Ez alapján a 2012-es év stabilitása jónak mondható, mivel egy viszonylag nagyobb mértékű kilépést követően, százalékos arányaiban visszaesett az elvándorlási kedv.

A debreceni telephely megnyitása óta 2007-2013 áprilisáig 533 fő lépett ki a cégtől. A havi változásokat is érdemes megvizsgálni. Összességében az elmúlt években a március, április, május, valamint a július, augusztus hónapokban a legnagyobb mértékű az elvándorlás. A júliusi „csúcs” elvándorlást két alacsony elvándorlást mutató hónap, a június és szeptember fogja közre. Az eredmények alapján a nyár kezdetével csökkennek a kilépések, majd a nyár közepén igen magas arányt ölelnek fel, s a nyár végére abszolút visszább húzódik a kilépői hullám. Ugyanakkor a létszámtervezésnél figyelembe kell venni, hogy a kilépők közel 80 %-a a próbaidőt követően távozik, ami azt jelenti, hogy még két hónap felmondási idővel is kalkulálni kell, vagyis ha két hónappal visszább csúsztatunk, akkor kapjuk meg azt az időpontot, amikor a dolgozó úgy döntött, hogy el akarja hagyni a szervezetet. Ez alapján májusban döntenek a legtöbben a kilépés mellett, a legalacsonyabb értékeket pedig március, április és december mutatja. Az eredmények alapján a legtöbben az év kezdetkor, nyáron, illetve szeptemberben dönthetnek úgy, hogy nem akarnak tovább dolgozni a cégnél.

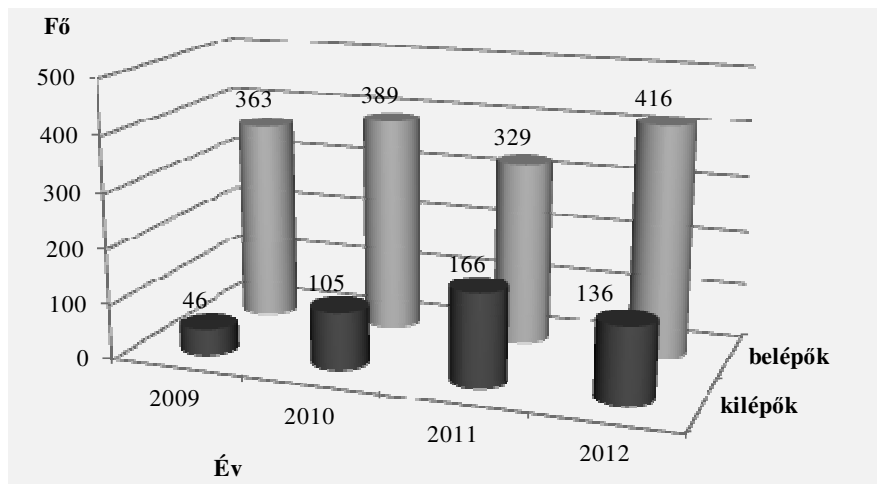
Az eredmények ismeretében a HR-esek felkészülhetnek, betervezhetik a forgalmasabb időszakokat, mivel ilyenkor a feladataik megnőnek. Elindulnak a keresések, az új pozíciók megnyitása, meghirdetése, a kollégák hivatalos ügyeinek az intézése, illetve a kilépni szándékozó dolgozók adminisztrációjának ügyintézése. Az újonnan felvételt nyert kollégák betanításának szervezése, a különböző értékelők, tesztek, kérdőívek kitöltetése, értékelése, az újítások bevezetése, különböző rendezvények szervezése. E mellett a megüresedő pozíciók folyamatos karbantartása, azaz nyomon követése, és lehetőség szerint a megfelelő munkavállalóval való feltöltése is fontos feladat.

A munkaerő forgalomból kimutatható a fluktuációs arány, illetve a HR-esek munkája is értékelhető. A kilépők és a belépők számának összessége megmutatja, hogy a HR-esek összesen hány embert vettek fel évente. A jelenlegi adatok alapján a 2012-es évben 280 teljesen újonnan megnyitott pozíciót kellett feltölteniük munkavállalókkal, s e mellett a 136 kilépő helyére is ismét újabb munkaerőt kellett keresniük és találniuk (4. ábra).

A dinamikusan fejlődő cég esetében a HR-nek meghatározó szerep jut. A megnövekvő feladatokat bővülő humán erőforrás osztállyal tudták, tudják ellátni. A megnövekedett felvételi létszám, a kilépők száma a munkaerő ellátás funkció jelentőségét hangsúlyozza, vagyis a toborzás, kiválasztás, beillesztési feladatokat, ugyanakkor a munkaerő megtartására is stratégiákat kell

kidolgozniuk. Ez esetben kiemelt szerepet kaphat az elégedettség, a szervezeti kultúra, a légkör, az ösztönzés- és a teljesítménymenedzsment. A vizsgált szervezetnél a fluktuációs arány a 2011-es év kivételével 10 % vagy az alatt mozgott (3. táblázat).

4. ábra: A munkaerő áramlás alakulása



*Forrás: saját vizsgálatok*

A 2007-es 107%-os belépési százaléknak az lehet az oka, hogy az adatok decemberiek, de még néhány emberrel év végéig változhatott a létszám, ami elenyésző, így nagyságrendileg nem okoz az eredményekben változást.

3. táblázat: Munkaerő forgalom (%)

Munkaerő forgalom	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013. III. hó
kilépő %	5%	8%	6%	10%	15%	10%	2%
belépő %	107%	80%	49%	39%	29%	30%	6%
növekedési ütem	100%	359%	139%	135%	112%	123%	108%
bázis	100%	359%	498%	672%	751%	926%	1002%

*Forrás: Saját vizsgálatok*

A szervezet növekedési ütemét vizsgálva csökkenő tendencia figyelhető meg 2011-ig, de egy dinamikusan fejlődő multinacionális vállalatnál az alakulást követő években figyelhető meg drasztikusabb arányú változás, ezt követően az előző évekhez viszonyítva átlag 15-35%-os növekedés tapasztalható. A bázis mutatószámok – összlétszám alakulása 2007-hez viszonyítva – folyamatos emelkedése mutatja, hogy a kilépések nem zavarják meg az összlétszám

folyamatos emelkedését, vagyis kevesebben távoznak a szervezetből, mint ahányat felvettek.

### **Következtetések**

Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a vizsgált multinacionális szervezet létszámát tekintve dinamikus fejlődést mutatott, ugyanakkor őket sem kerülte el a fluktuáció, melynek indexe 2011-ben érte el a 15%-ot. Az elmúlt 5 év adatai szerint a legtöbben évkezdéskor, nyáron, illetve szeptemberben dönthetnek a kilépés mellett, tehát a HR munkatársaknak ezekre az időszakokra kell felkészülni a megnövekvő adminisztratív és egyéb munkaerő ellátási feladatok elvégzésére. Az adatok alapján évente 400 dolgozó felvételére kerül sor, mivel a kilépők helyére is új munkatársakat kell keresni. A munkaerő forgalom változásának elemzése csak az egyik lépése a fluktuációs sajátosságok feltárásának, a következő feladat a kilépés okainak, az elégedetlenség hátterének feltárása, majd az eredmények tükrében a gyakorlatban kivitelezhető megtartási stratégiák kidolgozása.

### **Irodalomjegyzék**

- Abelson, M. A. (1987): Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72. pp.382-386.
- Allen, G. D. (2008): *Retaining Talent*. SHRM Foundation, United States of America,  
<http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>. pp.1- 24.
- Ambrus T. – Lengyel L. (2006): *Humán controlling számítások*. Budapest, CompLex Kiadó, Budapest, pp.234-236.
- Ambrus T. – Lengyel L. (2011): *Humán controlling eszközök a gyakorlatban*. Budapest, CompLex Kiadó, Budapest, 303.p.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2009): *Menedzserkontroll-rendszerek*. Panem Könyvkiadó Kft., Budapest
- Böcskei E. (2008): Az emberi erőforrás költségeinek elemzése. *A Controller: A gyakorló controllerek szakmai tájékoztatója* 11. pp. 5-9.
- Juhász M. (2002): *A kiválasztás pszichológiai alapjai*. Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológiai Tanszék, oktatási segédlet, Budapest, 10.p.
- Kaplan, R. – Atkinson, A. (2003): *Vezető üzleti gazdaságtan, Haladó vezetői számvitel*, Panem Kiadó, Budapest
- Koncz K. (2004): *Kompetencia alapú személyügyi tervezés*. In: *Humán erőforrások gazdaságtana*. Bíbor Kiadó. Miskolc. 74 p.
- Kresalek P. – Blumné B. E. (2011): *Vállalati tevékenységek elemzésének módszertana I, Teljesítmény- és erőforráselemzés*, Pefekt Zrt., Budapest, pp. 87-100.
- Linder S. – Dihe L. (2005): *A személyügyi controlling gyakorlata*. L'Harmattan Kiadó. Zsigmond Király Főiskola, pp.50-98.

Matiscsákné L. M. (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Complex Kiadó, Budapest, pp.407-441.

Nemeskéri Gy. – Pataki Cs. (2007): A HR gyakorlata. Ergofit Kft., Budapest. 205 p.

Nemeskéri Gy. (2010): Az üzleti HR. Munkaügyi szemle. II. szám. pp.56-63.

I01: Consultation Magazin

<http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=205>

I02: <http://www.kelko.hu/fluktuacio-mestersegesen/>

## **EXPLORING THE CHARACTERISTICS OF LABOUR TURNOVER IN A MULTINATIONAL ORGANIZATION**

**KRISZTINA DAJNOKI – VERONIKA FENYVES**

### **Summary**

Recruiting, selecting and integrating employees with adequate competences is one of the most important functions of human resource management, moreover, it is not enough to find the proper people, the organization should also be able to retain them. Staff turnover can cause a problem for any organization, but organizations with remarkably low employee satisfaction face higher turnover rates. An employee can decide to quit for various reasons, on the other hand, an organization can take several actions to attract and keep the existing workforce. The analysis was carried out in a multinational IT company, where dealing with newly hired and quitting employees requires a significant amount of the company's resources, as the resigning employees should be replaced by new hires besides providing for the company's dynamically growing need for workforce. The goal of this paper is to discover the reasons of resigning and the effects of turnover on the multinational organization with the help of workforce turnover analysis.

**Keywords:** labour turnover, satisfaction, dissatisfaction, reasons for resigning, human resources control, stability, exit costs