

PÓZNER BEÁTA MELINDA – KOZÁK ANITA

AKTUALITÁS HR-PROBLÉMÁK A HAZAI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN: TÚLZÓ FIZETÉSI ELVÁRÁSOK, FLUKTUÁCIÓ, HOME OFFICE ÉS TÁRSAI

A napjainkban piacra lépő alacsony létszámú Z generációs munkavállalók vonzása nehézséget okoz a vállalatok számára. Hazánkban a zsugorodó munkaerőpiacot magas fluktuáció és a nagy létszámú idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulása jellemzi. Az infláció és bérigények emelkedő tendenciája kettős nyomást helyez a szervezetekre. Ilyen körülmények között fontos annak megismerése, hogy melyek a legjelentősebb HR-problémák és hogyan igyekeznek ezekre reagálni a hazai szervezetek.

A tanulmány 127 HR-szakember és -vezető megkérdezésével készített primer felmérés alapján igyekszik választ adni a kérdésekre. Az adatok SPSS statisztikai programmal kerültek kiértékelésre, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és keresztábra-elemzés (Khi-négyzet) történt. Az eredmények azt mutatják, hogy a végrehajtott béremelések ellenére a reálbérek 8%-kal csökkentek 2023-ban. A 8-12% optimálisnak tartott fluktuációs mértéket a nagyvállalatok kétszeresen meghaladják, a KKV esetén is másfélszeres. A szellemi munkaerő pótlásának költsége átlagosan majdnem 50%-kal magasabb, mint a fizikai pótlása, KKV esetén a fluktuáció költsége átlagosan 6 havi bérrel egyenlő. A vizsgált szervezetek mindössze 42,5%-a készít exit, s csupán 13,4%-a maradási interjút.

Bevezetés

Az elmúlt években több országhoz hasonlóan hazánk is a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő hiányával küzd, a zsugorodó munkaerőpiacot magas fluktuáció és a nagy létszámú idősebb alkalmazotti kör távozása jellemzi.

A közelmúlt politikai, társadalmi, gazdasági eseményei, valamint a COVID-19 világjárvány új helyzet elé állította a HR-szakembereket (Dajnoki et al., 2023; Kőműves et al., 2024). A globális energia- és élelmiszerár-emelkedésekre csak ráerősítettek a 2022. február 24-én Ukrajna ellen indított orosz invázió miatt kialakult költségsokkok, mely magasabb és elhúzódó inflációt eredményezett (MNB, 2022). A tanulmány alapjául szolgáló primer felmérés időszakában – 2023. I. félév – a magyarországi infláció 23,6%-a az EU-ban a legmagasabb, a 8,3% uniós átlagának majdnem háromszorosa volt (KSH, 2023d).

Az infláció és bérigények emelkedő tendenciája kettős nyomást helyez a szervezetekre. A mikro-, kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok közel harmada létszámfelvételt tervezett 2023 végén, amely mögött a piac élénkülése és az új beruházások munkaerő-felszívó hatása álltak (Manpower Group, 2023).

Ilyen körülmények között fontos lehet annak megismerése, hogy hogyan változik a fluktuáció mértéke a szervezeteknél, milyen mértékű béremelést hajtanak végre az alkalmazottak elégedettsé-

Póznér Beáta Melinda PhD-jelölt, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Kozák Anita habil. egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>

gének növelése érdekében és milyen egyéb gondokkal, HR-problémákkal küzdenek napjainkban a vállalatok Magyarországon. A munkaerőpiacra belépő Z generáció attitűdje kevésbé ismert, közgazdaságtani gondolkodás-feladvány a szabályozóknak (Pázmándi, 2020). (Z generáció alatt a tanulmány a 1995-2009 között született korosztályt érti).

A tanulmányban a szakirodalmi háttér bemutatását követően a kutatás módszertanának leírása és az eredmények ismertetése következik. A levont következtetések és a cikk végén található javaslatok hasznos ismeretekkel szolgálhatnak cégvezetők és HR-szakemberek számára.

Aktuális HR-problémák

Munkaerőhiány

2010-től egyre nagyobb probléma a munkáltatók számára a munkaerő biztosítása hazánkban, az elmúlt 10 évben már két és félszeresére nőtt (KSH, 2022, 2023a) a nyilvántartott üres álláshelyek száma. Ennek oka részben az a demográfiai trend (Kőműves et al., 2023), hogy a nyugdíjba vonuló, a munkaerőpiacot elhagyó nagylétszámú baby boomer generáció helyét nem tudja pótolni az alacsony létszámú munkaerőpiacra belépő Z generációs korosztály.

Másik ok a strukturális munkanélküliség: a potenciális munkaerő-tartalék 294,5e fő területi eloszlása egyenlőtlen, és csak 14%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel (KSH, 2023b), emellett a külföldön dolgozó magyarok száma 13,1 ezerrel nőtt egy év alatt, így meghaladja a 110 ezer főt (KSH, 2023c). A hazánkban dolgozó külföldi munkavállalók létszáma ezzel szemben csak 85 ezer fő (KSH, 2023e). A Z generációnak és a munkahelyet váltóknak a munkaerőpiaci túlkereslet miatt alkupozíciója van, melyet úgy tűnik, ki is használnak.

Újonnan belépők túlzó fizetési igénye, bérezési juttatási csomagok

A pótlólagos munkaerő-kereslet és a magas infláció bérfelhajtó hatása érvényesült 2023-ban (KSH, 2023b). Kupczyk és társai (2021) nemzetközi felmérése több mint húszezer Z generációs válasza alapján arra a következtetésre jutott, hogy a javadalmazás, azon belül a kiemelkedő fizetés fontos számukra. Zyntern (2023) 3000 fő 16-28 év közötti fiatalok körében végzett kutatása azt mutatja, hogy egy év alatt 17%-kal nőttek a fizetési igények, a bér számukra a legmeghatározóbb tényező munkahelyválasztáskor. Randstad (2023) 250 db, döntően közép- és nagyvállalat körében végzett felmérése szerint a toborzás legnagyobb akadálya az irreális fizetési elvárás, valamint a legnagyobb kihívást a megtartás kapcsán is a kompenzációs, juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése jelenti.

Fluktuáció emelkedése

A McKinsey (2022) felmérése szerint a felmondók aránya 25%-kal magasabb, mint a pandémia előtti időszakban, így a szervezetek már nem hagyatkozhatnak a tehetségek vonzásának és megtartásának korábbi módszereire. A fiatalok 47%-a tervez a következő 5 évben külföldön munkát vállalni, és 71%-a preferálja a nemzetközi nagyvállalatokat leendő munkáltatójaként (Zyntern, 2023). A Deloitte 2023-as magyarországi Big Quit felmérése szerint a megkérdezett munkavállalók 57%-a gondolkodott munkahelyváltáson, a kétéves munkavisztonnyal még nem rendelkezők kétharmada, de a 3-20 éves munkavisztonnyal rendelkezők esetén is 50% felett volt az arányuk.

Dolgozói jóllét javítása

A rugalmas munkavégzési politika lehet az a tényező, amely javíthatja a dolgozók egészségi állapotát, ellensúlyozva a munkahelyi terhelést, hiszen világszerte az alkalmazottak több mint 20%-a

tapasztal kiégést és ettől is többen számolnak be kimerültségről (McKinsey, 2023). A Randstad (2023) felmérése azt mutatja, hogy a fizetés után – a megkérdezett cégek 77%-a szerint – a munka-magánélet egyensúly (work-life balance WLB) biztosítása, harmadsorban 66% szerint a rugalmas munkarend (rugalmas munkaidő, távmunka stb.) teszi vonzóvá a vállalatot.

Dolgozók túlzó HO elvárása

Kiemelten fontos a rugalmas munkavégzés biztosításának lehetősége, mivel a dolgozók akár a fizetésük egy részéről is hajlandóak lennének lemondani a rugalmas munkavégzési hely megválasztásának lehetőségéért, és a felmérések szerint a dolgozók 94% legalább egy, 60%-ának két-három távoli munkavégzéssel töltött napra lenne igénye (Deloitte, 2023). A pandémia enyhülésével egyre több vállalat hívta vissza az irodába dolgozóit. Azonban külföldi kutatások azt mutatják, hogy azok a vállalatok, akik az alkalmazottak visszatérését erős nyomással kényszerítették ki, nagyobb valószínűséggel tapasztaltak elvándorlási, fluktuációs problémákat (Envoy, 2023).

Béremelés mértéke és hatása

A munkáltatók a meglévő munkaerő megtartását tartják a legfontosabb feladatnak, mivel a munkaerőhiány és a tehetségekért folyó kiélezett verseny mellett az új belépők növekvő bérigénye is egyre nagyobb kihívást jelent (Hays, 2023; Gelencsér et al., 2024).

A reálbérek csökkenése volt megfigyelhető Magyarországon 2023. I. felében. A teljes alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete (556.700 Ft) 13,6%-kal nőtt az egy évvel korábbi időszakhoz képest, azonban a fogyasztói árak 23,6%-os növekedése mellett a keresetek vásárlóereje valójában 8,1%-kal csökkent (KSH, 2023d). Hays 2023-as felmérése alapján a vállalatok 26%-a a fizetések 5-10%-kal, 32%-uk 10-15%-kal történő emelést, s csupán 25%-uk tervezett 15%-nál magasabb emelést. E szerint továbbra sem várható az inflációt elérő vagy azt meghaladó mértékű béremelkedés a legtöbb szervezetnél.

Legtöbben csak munkahelyváltással tudtak elérni kiemelkedő bérnövekedést (Grafton, 2023). Ma már online több Salary Guide felmérés (Hays, Grafton, Enloyd Bluebird stb.) is elérhető, amelyben a pozíció és gyakorlati idő szerinti bérsávokat bárki megtekintheti, így a viszonylag transzparens bérek is hozzájárulhatnak a munkahelyváltások fokozódásához, az esetleges bérrrel kapcsolatos dolgozói elégedetlenséghez. További nehézséget jelenthet majd az Európai Parlament és a Tanács (2023) uniós irányelve, melynek alapján három éven belül kötelező lesz álláshirdetésben a pozícióhoz a bértartományt is közzétenni. Amennyiben ugyanis az alkalmazásban állók bére alacsonyabb, mint a leendő munkavállalóké, az komoly bérfeszültséget, fokozottabb munkaerő-elvándorlást generálhat.

Munkaerőváltás, a fluktuáció közvetlen költsége

A fluktuáció, a munkaerő vándorlása természetes folyamat egy cég életében. A fluktuáció mértéke, vagyis a munkahely-váltás gyakorisága azonban fontos mutatója az adott szervezet működésének, mivel komoly költségvonzata lehet. Egy alkalmazott elvesztésének költsége az éves fizetésének 25-200%-a közé tehető a betöltött munkakörtől, a dolgozó képességeitől és felelősségétől függően (Branham, 2000). A munkaerőváltás negatív hatása többre is terjed, hiszen növelheti egyrészt a toborzási és képzési költségeket, de ronthatja a szervezetben maradt alkalmazottak munkamorálját, elégedettségét, valamint rombolhatja a cég imázsát, és az általános teljesítményét. Több tényező ezek közül számszerűsíthető, azonban kérdés, hogy a vállalkozások foglalkoznak-e tudatosan a fluktuációs költségekkel.

Számos tanulmány foglalkozik a fluktuációs szándék vizsgálatával. Rachmatdianto és munkatársai (2023) tanulmánya arra a következtetésre jutott 200 fős Z generáció körében végzett felméré-

se alapján, hogy a pszichológiai szorongás és a munkával való elégedettség jelentős hatással van a fluktuációs szándékra. Az egyik lehetséges megoldás a rugalmas munkavégzési megállapodások (FWA – Flexible Work Arrangement) alkalmazása, mely hozzájárulhat az elégedettség növeléséhez, amely a fluktuációs szándékot csökkenti (Berber et al., 2022). Mindez a munkahely, a munkakör és a munkaidő rugalmasságát, azok újragondolását, újrhangolását igényli – megteremtve a munka és magánélet egyensúlyának megőrzését.

A maradási szándékot és a munkajellemzők közötti összefüggést vizsgáló nemzetközi tanulmány szerint a Z generáció megtartását elősegítő fontos tényező a munka értelmessége; melyet a képességek változatossága, az autonómia és a feladat jelentősége hoz létre (Popaitoon, 2022). Ebből adódóan a munkaterhelés, a munkával való elégedettség, valamint a munkahelyi stressz is közvetlen hatással lehet a dolgozó jóllétére, és közvetett hatással a fluktuációra, hiszen befolyásolhatja a maradási szándékukat.

Maradási vs. exit interjú

A sikeres megtartási stratégia kialakításához az elégedettségi felmérések eredményei és az exit interjúk tanulságai mellett a maradási interjúk információi nyújthatnak támpontot (Kozák, 2023).

Maradási interjú a vállalatnál hosszabb ideje dolgozó munkavállalókkal készített, illetve az új belépőkkel félévente megismételt adatgyűjtés, melynek célja azoknak a tényezőknek a feltárása, amelyek javítása hozzájárulhat az elégedettséghez, és az elkötelezettséghez.

Az exit interjú ezzel szemben a munkavállaló távozásakor készül. Első kézből kapott őszinte vélemény, visszajelzés a szervezet működéséről, a javadalmazási rendszer, a munkahelyi légkör és egyéb tényezőkről, amelyek a kilépésre hatással lehetnek (Klotz, 2014), amely segíthet átalakítani vagy finomítani a szervezet működését, a dolgozók elégedettségének javítása és megtartásuk érdekében.

A Spain és Groysperg (2016) vizsgálatának tanulsága szerint a vállalatok háromnegyede legalább néhány távozó munkavállaló esetében alkalmaz exit interjút, de mindössze egyharmaduk osztja meg az összesített adatokat a döntéshozókkal, illetve tesz intézkedéseket az exit interjúk eredményeire alapozva.

Módszertan

A kérdőív az aktuális HR-problémákról, HR-gyakorlatokról és a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A kérdések a vonatkozó szakirodalom és az aktuális kutatási eredmények áttanulmányozása után kerültek összeállításra. A kérdőív kitöltésének a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR-területen dolgozzon. A 127 válaszadó közül 39-en (31%) felső-, 48-an (38%) közép- vagy alsó szintű vezetők voltak, további 13 fő (10%) HR-vezetőként, 12 fő (9%) nem vezető beosztású HR-szakemberként dolgozott, továbbá 15 fő (12%) tulajdonos volt.

A mintába körülbelül azonos arányban kerültek KKV-k (28%; 35 db), 500 fő alatti nagyvállalatok (36%; 46 db) és 500 fő feletti nagyvállalatok (36%; 46 db). A vállalkozások döntő többsége a versenyszférában (90%; 114 db) tevékenykedik, mindössze 7%-uk (11 db) tartozik a közszférához és csupán 3%-uk (2 db) non-profit szervezet.

A kérdőív 2023. április végétől volt elérhető, az utolsó kitöltés 2023. június 15-én érkezett. A mintavétel kényelmi volt, a felméréshez használt LimeSurvey kérdőív linkje online formában elérhetőségi alapon került a HR-szakemberekhez, cégvezetőkhez eljuttatásra. Az adatokat SPSS programban került elemzésre, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és keresztábraelemzés (Khí-négyzet) készült.

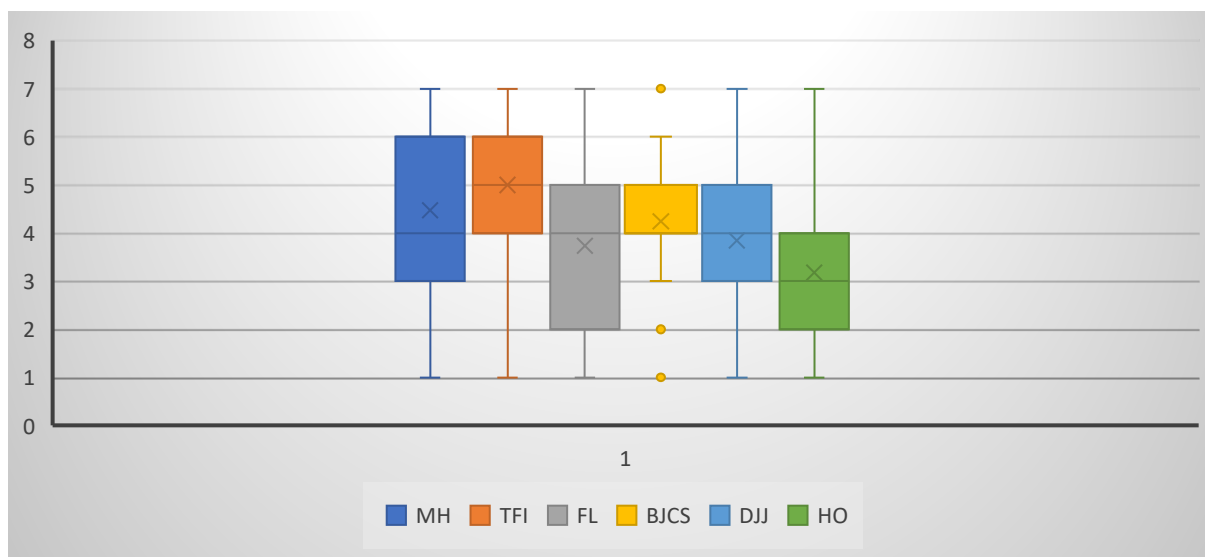
Eredmények

A kérdőív a szakirodalom által nevesített legnagyobb HR-problémákkal, a béremeléssel és fluktuációs költségekkel, valamint az exit és maradási interjúk alkalmazásával kapcsolatban is tartalmazott kérdéseket. E fejezet ezeket a kutatási eredményeket mutatja be – a részlétező vizsgálatok kitérnek a vállalkozás mérete szerinti szignifikáns különbségekre is.

HR-problémák súlyossága

A megkérdezettek 1-től 7-ig terjedő skálán jelölhették, hogy az alábbi HR-problémák mennyire súlyosan érintik a vállalkozásukat: munkaerőhiány (MH), újonnan belépők túlzó fizetési igénye (TFI), fluktuáció (FL), bérezési és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése (BJCS), dolgozói jóllét javítása (DJJ), dolgozók túlzó elvárásai a home office, hibrid munkavégzéssel kapcsolatban (HO). Az összesített eredményeket az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A HR PROBLÉMÁK SÚLYOSSÁGÁNAK BOXPLOT DIAGRAMJA (1-7-IG TERJEDŐ SKÁLA)



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszok alapján a legsúlyosabb problémának az újonnan belépők magas bérigénye mutatkozik. A másik súlyos gondnak a munkaerőhiányt tartják, azonban a válaszok ebben a témában nagyobb szórást mutatnak, az interkvartilis terjedelme 3-6 között. A bérezési és juttatási csomagok menedzselését a válaszadók döntő hányada közepesen súlyos vagy inkább súlyos problémának tekinti.

A magas bérigény a Z generáció által generált, valamint az infláció okozta reálbércsökkenés kompenzálásával, a munkaerőhiány pedig a demográfiai okok következményeként a munkaerőpiacra belépő alacsony számú Z generáció, illetve a strukturális munkanélküliség (nem találkozik a munkaerő kereslet és a kínálat) együttes jelenlétével magyarázhatók.

A vállalkozások mérete szerint végzett nem-paraméteres próba (Kruskal-Wallis) eredményei alapján nincs statisztikailag kimutatható különbség a vállalkozások mérete és a HR-problémák súlyossága között, ami arra utal, hogy a vállalat méretétől függetlenül ugyanazok az emberi erőforrással kapcsolatos problémák sújtják a szervezeteket.

A válaszadóknak lehetőségük volt arra is, hogy az előre megadott HR-problémákon túl saját maguk is nevezzenek meg aktuális nehézségeket. Az megkérdezettek által adott, szó szerint idézett válaszokat 5 kategóriába sorolva az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: EGYÉB AKTUÁLIS HR PROBLÉMÁK

Bérproblémák	<ul style="list-style-type: none"> • Drága albérletek, melyek miatt több kolléga agglomerációba vagy fővároson kívüli városokba kényszerül letelepedni. • Az infláció magasabb volt, mint amit a szolgáltatóipar ki tud termelni, így a fizetéseket nehéz versenyképesen tartani, motiválni a meglévő kollégákat. • A pályakezdekők magas bérrel szeretnének kezdeni, mely bérfeszültséget jelentene a meglévő kollégáknál. • Bérfeszültség kezelése, hogy ne legyenek a régi és újonnan felvett kollegák között nagy fizetési különbségek.
Megfelelő szakmai ismeretek hiánya	<ul style="list-style-type: none"> • A „papírforma” képzettség és tapasztalatok alapján megfelelőnek ítélt munkavállalóknál is bizonytalan, hogy valóban „éles helyzetben” is képesek/akarnak jól teljesíteni. • Szaktudás hiánya, nehéz tanulási folyamatok, érdeklődés hiánya. • Általánosságban a munkaerő-állomány felhígult, szinte minden képzettségi szinten a fizikai dolgozóktól a közép-menedzseri szintekig. • Szaktudás hiánya. • A szakképzett munkaerő elérhetősége nagyon alacsony a fizikai munkavállalók esetében. Szellemi munkakörben pedig még mindig sok esetben probléma az idegen nyelv ismeretének hiánya. • Szakmai készségek alacsony szintje.
Fiatal dolgozók eltérő munkattitűdjei	<ul style="list-style-type: none"> • 20-30 évesek alkalmazkodási problémái, gyenge teljesítményük. • Alázat hiánya főként, de nem csak a fiataloknál. • A fiatalok nem kitartóak, ha nehezebb az út a betanulásban felállnak és elmennek. • Elkötelezettség hiánya a fiatal munkavállalók esetében. • Lassan elfogy az ország a jól képzett munkaerőből, olyan szintű elvándorlást tapasztalok a generációmban (Y) és a Z generációban, és ijesztő mértékű külföldre költözést tapasztalok ismerősi körben is, a jobb megélhetés reményében, a biztosabb jövőkép és a hazai kilátástalanság miatt. • A fiatal kvalifikált munkavállalók hosszú távú megtartása komoly gondot jelent. • Job hopping. Leginkább fizikai munkavállalókra igaz, hogy végigmegy a kiválasztási folyamaton, munkaruha, üzemorvos stb., majd 1 nap után többet nem jön be dolgozni. • Lustaság a fiataloknál. • Sok fiatal munkavállaló hamar feladja, nem akar dolgozni, gyorsan kell pótolni a felmerülő munkaerőhiányt.
Munkaerőhiány	<ul style="list-style-type: none"> • Egyes szakterületeknél tapasztalt kolléga megtalálása nyitott pozícióra. • Vezetői pozíciók betöltése. • Óriási nehézség a vezető munkatársak és a kulcs szellemi munkavállalók bevonása és megtartása. • Kevesen jelentkeznek a céghez, mivel különböző portálokon a céget nem jól minősítik, illetve a bérezések is átlagon aluliak. Nehéz jó dolgozót találni, aki sokáig a cégnél maradna. • A kérdőívet azzal a nézettel töltöm ki, hogy „egy ismert hazai nagyvállalaton” (a szerzők) belül a belföldi értékesítési szervezetében töltök be vezető szerepet. A részleg HR-nehézsége, hogy a kevés fluktuáció ellenére az újonnan belépő kollégák más szegmensből érkeznek, szóval nehezen szólítunk meg szegmensben belül tevékenykedő, kereskedelmi tapasztalattal már rendelkező jelölteket.
Egyéb	<ul style="list-style-type: none"> • Motiválatlanság, a motiváló eszközök teljes hiánya. Ez sok esetben a kilátástalanság határait súrolja. • A munkavállalók számára a hosszú távú, biztonságos jövőkép fenntartása. • Folyamatos munkarendben dolgozó kollégák túlzó elvárása a rugalmasságra („ezeken a napokon szeretnék dolgozni”, azokon nem, „itt kérek egyben ennyi szabadságot”, „ezzel és ezzel szeretnék egyszerre tudni bejárni” „itt tudok jönni éjszakára, ott nem” stb.). • Home office-ből visszaterelni az irodában dolgozókat. • Sok esetben a munkavállaló nem akar dolgozni, csak annyit, amit ő maga az adott munkakör elvégzéséhez kapcsolódóan feltételez. • Elöregedő életszakaszban van a részlegünk. • Dolgozói elégedetlenség a munkakörükben.

Forrás: Saját szerkesztés

A bérproblémák között a pályakezdő magas bérigénye, a bérfeszültség az új és meglévő kollégák között és az infláció miatt a fizetések versenyképességének és motiváló erejének csökkenése figyelhető meg. A fiatal generáció eltérő munkaattitűdjei a gyenge teljesítmény, az alázat, a kitartás és az elkötelezettség hiánya, a megtartás nehézségei, a „job hopping” jelenség és az elvándorlás problémakörök kapcsán mutatkoznak. A munkaerőhiány, a tapasztalt szakemberek, a vezetők és a kulcsemberek bevonása és megtartása a szellemi pozícióba is nehézséget jelent számukra.

Láthatóan a legtöbb probléma a Z generációs fiatalokkal, pályakezdőkkel kapcsolatos; munkaerőpiaci megjelenésük, igényeik komoly kihívás elé állítja a HR-szakembereket.

Béremelés és fluktuációs költségek

A vizsgált vállalkozásoknál az előző évben átlagosan 15,7%-os béremelés volt. A béremelés mértékében nem volt számottevő különbség a KKV-k (16,3%), az 500 fő alatti nagyvállalatnál (16,5%) és az 500 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató nagyvállalatoknál (14,3%). A felmérésben résztvevő cégek átlagos béremelése a KSH (2023d) szerinti nettó átlagkeresetek 13,6%-os értéke felett nőtt, azonban az infláció vizsgált időszaki mértékét (23,6%) figyelembe véve a keresetek reálértéke így is 7,9%-kal csökkent.

A kérdőív tartalmazott kérdéseket a fizikai és a szellemi dolgozók munkaerő váltásának közvetlen költségeire vonatkozóan (2. táblázat). Az erre vonatkozó kérdések szövegében szerepelt, hogy a válaszadó kizárólag a közvetlen költségekkel kalkuláljon (pl. végkielégítés, túlóra, toborzás, interjúzás, tréning, jogosultság, szolgáltatás, IT, HR stb.), a közvetett, nehezen számszerűsíthető költségekkel ne számoljon (pl. alacsonyabb teljesítmény, elmaradt haszon, elveszített ügyfél, kötbér, mentorálás, hiba stb.).

2. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ ÉVES MÉRTÉKE ÉS KÖZVETLEN KÖLTSÉGE

	KKV	500 fő alatti nagyvállalat	500 fő feletti nagyvállalat	Átlag
A fluktuáció éves mértéke				
Optimális	10,0%	11,4%	8,9%	10,1%
Tény	15,1%	24,8%	18,4%	19,4%
Eltérés az optimálistól	51,0%	117,5%	106,7%	92,1%
A fluktuáció közvetlen költsége az éves munkabér százalékában				
Fizikai munkavállaló	31,8%	18,1%	31,4%	27,0%
Szellemi munkavállaló	48,6%	25,0%	45,0%	39,3%
Szellemi munkavállalói többletköltség a fizikaihoz képest	52,8%	38,1%	43,3%	45,5%

Forrás: Saját szerkesztés

Átlagosan 50%-kal magasabb a szellemi munkavállalók pótlásának költsége, mint a fizikai alkalmazottaké. A megkérdezett vállalkozásoknál egy fizikai munkát végző dolgozó munkaerőváltásnak közvetlen költsége átlagosan az éves munkabér 27%-át teszi ki – jóval magasabb a KKV-k (31,8%) és az 500 főnél nagyobb nagyvállalatok esetén (31,4%), mint az 500 fő alatti nagyvállalatoknál (18,1%). A szellemi dolgozóknál a munkaerőpótlás átlagosan az éves munkabér 39,3%-át teszi ki – itt is megfigyelhető, hogy a KKV-k (48,6%) és az 500 fő meghaladó nagyvállalatok (45%) költsége jelentősen meghaladja az 500 fő alatti nagyvállalatokét (25%).

Talán ez az 500 fő alatti nagyvállalatoknál jellemzőbb magasabb fluktuációval is magyarázható, ugyanis míg a KKV-k esetén 15,1%-os, az 500 főt meghaladó nagyvállalatoknál pedig 18,4%-os volt a fluktuáció, addig az 500 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál 24,8%-os volt a tavalyi évben. A magas munkaerő-forgalom vélhetően rákényszerítette az 500 fő alatti nagyvállalatokat a munkaerőpótláshoz kapcsolódó költségek minimalizálására, ami öngerjesztő folyamatként akár tovább növelhette a kilépők számát. A KKV-k körében a legmagasabb a fluktuáció éves bérre vetített közvetlen költsége mind szellemi, mind fizikai dolgozó esetén, viszont náluk a legalacsonyabb a fluktuáció mértéke. Ideálisnak egyébként a KKV-k 10%-ost, az 500 fős létszám alatti nagyvállalatok 11,4%-ost, az 500 főtől nagyobb nagyvállalatok pedig 8,9%-os fluktuációt tartanak. Mivel a fluktuáció optimális szintje 8-12% között van, így a 12% feletti inflációs mérték már komoly veszteségeket okozhat a vállalkozásoknak.

Maradási vs. exit interjú

Érdekes eredmény, hogy az optimális fluktuációs szinttől való jelentős eltérés és a munkaerő-váltás magas költsége ellenére a válaszadó szervezetek mindössze 42,5%-a készít exit, s csupán 13,4%-a maradási interjút (3. táblázat).

3. TÁBLÁZAT: EXIT ÉS MARADÁSI INTERJÚT KÉSZÍTŐ VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA

	vállalkozások aránya (száma)
Maradási interjú	13,4% (17)
Exit interjú	42,5% (54)
Exit interjú eredményeinek prezentálása a vezetőség felé	77,0% (42)
Exit interjú eredményeire alapozva tett intézkedések	66,0% (36)

Forrás: Saját szerkesztés

Az exit interjút készítő 54 vállalkozásból 42 prezentálja az eredményeket, és 36 tesz az eredmények kapcsán intézkedéseket. Az exit interjút készítő vállalkozások száma jelentősen (32,5%-kal) elmarad a nemzetközi adatokhoz képest, azonban komolyabban veszik annak jelentőségét, mivel közel kétharmaduk tesz intézkedéseket az interjú eredményeire alapozva, meghaladva a 188 vezető beosztású és/vagy HR-szakember megkérdezésével készített nemzetközi kutatás (Spain, & Groysperg, 2016) tapasztalatait.

A mikro-, kis- és középvállalatok mindössze 20%-a, az 500 fő alatti nagyvállalatok 41,3%-a, az 500 fő feletti nagyvállalatoknak pedig 60,8%-a készít exit interjút a kilépő munkavállalókkal (4. táblázat).

4. TÁBLÁZAT: EXIT INTERJÚT KÉSZÍTŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA

	Exit interjú alkalmazása		
	Igen	Nem	Összesen
KKV	7	28	35
500 fő alatti nagyvállalat	19	27	46
500 fő feletti nagyvállalat	28	18	46
Összesen	54	73	127

Forrás: Saját szerkesztés

Khí-négyzet próba nem mutatott összefüggést a vállalkozás mérete és a maradási interjúk alkalmazása között, azonban az exit interjúkat tekintve statisztikailag igazolható a kapcsolat – a khí-négyzet próba szignifikanciája $p=0,001$, vagyis kisebb mint 0,05.

Nem volt kimutatható statisztikai összefüggés viszont a vállalkozás mérete és exit interjúk prezentálása, sem az exit interjúk eredményeire alapozott intézkedések között.

Következtetések és javaslatok

Az alacsony számú képzett munkaerőkínálat, a magas fluktuáció okozta költségnövekmény, a tehetséges munkavállalókért folyó verseny az új belépők növekvő bérigényével, az elmúlt időszak inflációs nyomása okozta reálbérek csökkenése, valamint a bérek transzparenszé válása együttesen tovagyűrűző problémát ró a HR-szakemberekre.

Jelen felmérés szerint a HR-problémák közül a legsúlyosabb az új belépők túlzó fizetési igénye, második helyen a munkaerőhiány áll, amit a bérezési és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése és a dolgozói jóllét javítása követ. Megjelent továbbá a Z generációs dolgozókra vonatkozó, eddigi korcsoportoktól eltérő munkaattitűdök, viselkedéssjegyek problémája is.

A kérdőív eredménye alapján azonban a cégek a fogyasztói árak 23,6%-os növekedése ellenére a felmérést megelőző egy évben átlagosan 15,7%-os béremelést hajtottak végre. Mivel a munkahelyváltás egyik hatása a bér emelkedése, ezért az inflációs mértéket el nem érő béremelés, vagyis a reálbér megközelítően 8%-os csökkenése a fluktuáció irányába terelheti az egyébként munkájával elégedett dolgozókat is. Így vagy a béreket, illetve a javadalmazási rendszert kell vonzóvá tennie a vállalatoknak, vagy olyan értékajánlatot tenni, amely kisebb ráfordítással jár, de a munkavállalók preferencialistájának elején szerepel (pl. WLB, rugalmas munkarend), ha meg akarják tartani a munkavállalóikat, illetve toborozni kényszerülnek.

A vizsgálat eredményei azt is kimutatták, hogy fluktuáció optimális szintje 8-12%, amely iparáganként eltérő lehet. A megkérdezett vállalkozások körében a fluktuáció közvetlen költsége fizikai dolgozó esetén az éves bér 18 és 32%-a, szellemi munkavállalónál 25 és 49% között alakult. A szellemi dolgozók pótlásának közvetlen költsége átlagosan 39,4%, azaz majdnem másfélszerese a fizikai munkaerő pótlásának, KKV-k esetén ennél is magasabb, átlagban 6 havi bért jelenthet. Az 500 fős alkalmazotti létszám alatti nagyvállalatok esetén a fluktuáció (24,8%) kiemelkedően magasnak számít, mivel az ideálisnak tartott (11,4%) értéknek is több mint kétszerese, viszont a munkaerőpótlás közvetlen költsége megközelítőleg 40%-kal alacsonyabb (25%) volt esetükben. A magasabb munkaerő-forgalom rákényszeríthette őket a fluktuációs költségek minimalizálására, de így öngerjesztő hatása is lehet a fluktuációra.

A magas fluktuáció ellenére a mintában szereplő vállalkozások mindössze 42,5%-a törekszik arra, hogy megtudja a dolgozói kilépések okát, s csupán 13,4%-uk kíváncsi a cégüknél régebb óta alkalmazásban állók véleményére, elégedettségük, illetve esetleges elégedetlenségük okaira. Különösen fontos lenne, hogy a cégek vezessék be a gyakorlatukba az exit interjúk és a maradási interjúk készítését, valamint az exit interjúk eredményét rendszeresen prezentálják a döntéshozók felé és tegyenek intézkedéseket, készítsenek akcióterveket az eredményekre alapozva a munkavállalók megtartása érdekében.

A KKV-knak mindenképp növelni kellene az exit interjúk számát, de a nagyvállalatok esetén is erősen indokolt, hiszen több mint kétszerese az optimális értéknek (500 fő alatti nagyvállalatnál már 24,8%) a fluktuáció mértéke, annak pedig a gyökérokait fel kellene tárni, ha a fluktuációs költségeket csökkenteni, illetve kordában kívánják tartani.

A tehetséges munkavállalók vonzása, kiválasztása, fejlesztése és megtartása – melyet a szervezeti tényezők (pl. vezetői attitűd) és makrokörnyezeti tényezők (pl. demográfiai trendek) befolyásol-

hatnak – kulcsfontosságú feladat, amelynek menedzselésére jó eszköz lehet például a TM-modell (Daruka, 2020).

Irodalomjegyzék

- Az Európai Parlament és a Tanács (2023. április 11.). AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS IRÁNYELVE a férfiak és nők egyenlő vagy egyenlő értékű munkáért járó egyenlő díjazása elve alkalmazásának a bérek átláthatósága és végrehajtási mechanizmusok révén történő megerősítéséről. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-81-2022-INIT/hu/pdf>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I. & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 14(8), 1-14. DOI:10.3390/su14084502
- Branham, L. (2000). *Keeping the People Who Keep You in Business*. American Management Association 6.
- Dajnoki K., Pató G. Sz. B., Kun A. I., Varga E., Tóth A., Kálmán B. G., Kovács I. É., Szabó Sz., Szabó K., Majó-Petri Z., Dávid L. D., & Poór J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. *PLOS ONE* 18(6), 22. DOI:10.1371/journal.pone.0283644
- Daruka E. (2022). Talent management in Hungary – An empirical study and suggestion for a process-based approach. *Vezetéstudomány*, 53(5), 70-82. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.05.06>.
- Deloitte (2023. február 27.). A magyar munkavállalók több mint fele tervezi, hogy felmond a munkahelyén. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html>
- Envoy (2023). Without accurate data, the physical workplace won't survive. https://assets-global.website-files.com/6509fe179d7033a278a05268/652cb5d2e4e95fb82f8da955_Workplace_Data_Report_Final-Document-Envoy-230808-1.pdf
- Gelencsér M., Kőműves Z. S., Hollósy-Vadász G. & Szabó-Szentgróti G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- Grafton (2023. november 18.). *Salary & Market Guide 2023 felmérések*. <https://www.grafton.hu/hu/munkaadok/kiadvanyaink>
- Hays (2023. november 18.). *Hays Hungary Salary Guide 2023*. [https://www.hays.hu/documents/63283/52024670/Hays+Hungary+Salary+Guide+2023+\(HU\).pdf](https://www.hays.hu/documents/63283/52024670/Hays+Hungary+Salary+Guide+2023+(HU).pdf)
- Klotz P. (2014). *Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/8601>
- Kozák A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Kőműves Z., Szabó-Szentgróti G., & Varga E. (2023). Labour shortage-labour retention. In: Poór J., Szabó-Szentgróti G., Veresné Valentinyi K., Varga E., Hollósy-Vadász G., Kőműves Zs. (szerk.) *Labour Shortage, Labour Retention and Robotisation: Problems and Solutions – Agricultural Organisations*, pp. 23-28. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Kőműves Z. S., Poór J., Mura L., Tóth A., Varga E., & Hollósy-Vadász G. (2024). Labour Shortage and Labour Retention as a Possible Strategy in a Difficult Economic Situation Based on the Empirical Data of a Transitioning Economy. *Central European Business Review*, 13(4), 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.367>
- KSH (2023a). 20.2.1.57. Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként, negyedévente. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html
- KSH (2023b). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2023 III. negyedév*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaero-piaci-folyamatok-2023-iii-negyedev/index.html>
- KSH (2023c). *Gyorstájékoztató Foglalkoztatottság, 2023. november*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2311.html>
- KSH (2023d). *Magyarország, 2023. I. félév – Elindult a dezinfláció*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/magyarorszag-2023-i-felev-elindult-a-dezinflacio/index.html>
- KSH (2023e). 22.1.2.18. A Magyarországon tartózkodó külföldi állampolgárok a tartózkodás célja, vármegye és régió szerint, január 1. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0051.html

- KSH (2022). 20.1.2.9. Üres álláshelyek száma és aránya a munkáltató székhelyének elhelyezkedése szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0091.html
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E., Urbanska, K., & Parkitna, A. (2021). Expectations and Requirements of Generation Z towards Salary. *European Research Studies Journal*, 24(4), 85-96. DOI:10.35808/ersj/2564
- Manpower Group (2023). *Munkaerőpiaci Előrejelzés 2023.Q4*. <https://manpower.hu/wp-content/uploads/2023/09/ManpowerGroup-Munkaeropiaci-Elorejelzes-2023-Q4.pdf>
- McKinsey & Company (2022). *The year in charts*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2022-year-in-review/2022-the-year-in-charts>
- McKinsey & Company (2023). *The year in charts*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review/2023-the-year-in-charts>
- MNB (2022). *Az orosz-ukrán háború jelentősen megnöveli a makrogazdasági kilátások bizonytalanságát. Az MNB inflációs jelentésének fő üzenetei, 2022. március*. <https://www.mnb.hu/letoltes/ir-infografika-2022-03.pdf>
- Pázmándi K. (2020). A jogi értelemben vett fogyasztóképpé átformálódásáról, azaz mit üzen a viselkedési közgazdaságtan a jogi beavatkozás paradigmájáról. *Gazdaság és Jog*, 28(11-22), 73-77.
- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6). DOI:10.3390/su14063626
- Rachmatdianto, A., Irvan, Nathan, J., & Prasetyaningtyas, SW. (2023). Managing Talent in Digital Marketing Industry: The Case of Indonesia. *2023 8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)*, 341-346. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
- Randstad (2023. február 17.). *HR Trends Survey 2023: vegyesek a vállalati szektor várakozásai 2023-at illetően*. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/vegyesek-a-vallalati-szektor-varakozasai-2023-illetoen/>
- Spain, E., & Groyberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88-95. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Zyntern.com (2023). *A Nagy Pályakezdő Kutatás*. <https://zyntern.com/blog/mi-kell-a-palyakezdoeknek-2023-ban-fizetesi-igenyek-preferenciak-zyntern-kutatasi-eredmenyek/>