

MUNKAERŐ FLUKTUÁCIÓ VIZSGÁLATA SZLOVÁKIÁBAN

MAPS AS THE MEANS OF NATIONAL EXPANSION

DR. PHD MACHOVÁ RENÁTA dékánhelyettes, egyetemi adjunktus

DR. PHD TÓBIÁS KOSÁR SILVIA egyetemi adjunktus

Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar Menedzsment Tanszék

Abstract

Fluctuation in the labor force was the subject of numerous studies and literature recently published. This study presents the characteristics of theoretical and practical problems of fluctuation. Our goal is to present via an empirical research conducted among companies the characteristics of the labor fluctuation in Slovakia. We analyzed separately the fluctuations in different occupational groups, the key characteristics of key man migration and replacement, costs of replacement labor and workplace policies and programs relating to the conservation of staff. During the examination process of the fluctuation problems it was important for us to separate analysis of motivational tools used to prevent employee turnover as well. The study summarizes the specific features of the analyzed factors.

1. Bevezetés a munkaerő fluktuációjának elméleti alapjaiba

A munkaerő állandó fluktuációja nem csupán statisztikai adatokban fejezhető ki, hanem olyan általános jelenség, amely az egyének szűk környezetében is állandó változást okoz. A fluktuáció hatása és jelenléte társadalmunk mindennapi tevékenységében a munkatársak, kollégák folytonos cseréjében, a dolgozók szakterületének módosításában és a gyakori külföldi munkavállalásban érzékelhető. A fluktuáció hívei alapján a munkahelyeken senki sem pótolhatatlan (Nagy, 2007). Fontos azonban ezt a gondolatot kiegészíteni, mivel azon dolgozókat, akiknek fontos szerepe van a vállalat/szervezet hatékonyságában kulcsembereknek nevezzük. A kulcsemberek kulcsszerepet töltenek be a vállalat vezetése és az alkalmazottak között, mivel általuk különböző változások bevezetése hatékonyabban valósul meg (Pataki, 2004). Ezen munkavállalók távozása nagy mértékű változást és magas plusz költséget jelent a vállalatok/szervezetek számára.

1.1. Munkaerő fluktuáció és munkaerő-gazdaságtan

A munkaerő fluktuáció kutatás kiindulópontja a munkaerőpiac egyensúlyi állapotához való közelítés támogatása. Egyensúlyi állapotnak nevezhető a piacon az a helyzet, amely a „piac paramétereinek változatlansága esetén tartósan fennmarad” (Galasi-Nagy, 2003. 9. o.). A munkaerő mozgásának vizsgálatához szorosan kötődnek a munkaerő szolgáltatásaiért cserébe nyújtott munkáltatói ellenszolgáltatások sajátosságai. A munkaerő „bérlésének” feltételei között nem csupán a pénzügyi tényezők játszanak szerepet. Fontos megemlíteni a nem pénzügyi jellegű tényezőket, mint például a munkakörnyezet, a különböző szinteken lévő menedzserek személyisége, a méltányosság kérdése vagy akár a munkaidő rugalmassága, amelyek gyakran a fluktuációt legnagyobb mértékben befolyásoló ismérvek (Ehrenberg-Smith, 2003).

A munkaerő mozgásának több típusa különíthető el egymástól. A leginkább ismert csoportosítás alapján a mozgás lehet területi, foglalkoztatási és szakképzettségi. A foglalkoztatási mobilitás az eltérő munkakörök és a közöttük lévő fluktuációt jelenti. A szakképzettségi mozgás a munkaerő által elért szakmai képzettségben bekövetkező mozgás (Dolmány–Hajós–Magda, 1998). A munkahelyi mobilitásnak munka-gazdaságtani megközelítése alapján több hatása is értelmezhető. A bérhatás értelmében azon dolgozók változtatnak munkahelyükön, akiket alacsonyabb munkabéért dolgoznak, tehát ezen munkavállalók kilépési rátája is magasabb. A ciklikus hatás a humán tőke elméletére építve kimondja, hogy az alkalmazottak mozgása valószínűbb, ha viszonylag könnyű rövid időn belül új munkahelyet találni. Ha a munkavállalók életkorát és a munkahelyen eltöltött idejét vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a fiatalabb dolgozók sokkal nagyobb valószínűséggel valósítanak meg humán tőke beruházásokat, mint az idősebb korosztályok munkavállalói. A munkaerő mobilitás szorosan kapcsolódik a kilépés költségeinek értékéhez is. A gazdaságelméleti eredményekre alapozva megállapítható, hogy a mobilitás valószínűsége párhuzamosan nő a munkavállaló munkahelyéről való kilépés viszonylag alacsony költségével (Ehrenberg–Smith, 2003).

1.2. Emberi erőforrás és fluktuáció

Az emberi erőforrás célja alapvetően a szervezeti hatékonyság támogatása és biztosítása. Napjainkban a szervezetek/vállalatok hatékonysága elsősorban a profit- vagy nyereségmaximalizálásra, illetve a piaci pozíció megerősítésére és a költségek csökkentésére fókuszál. Az emberi erőforrás és a hatékonyság kapcsolatában több kulcstényezőt határozhatunk meg: magas alkalmazotti teljesítmény, minőséges outputok, megfelelő ismeretekkel és szakértelemmel rendelkező dolgozók, versenyképes bérezés, munkaköri elégedettség, alacsony szintű fluktuáció, megfelelő munkakörnyezet és munkakörülmények. Ezek összetétele és struktúrája szervezetenként/vállalatonként eltérő lehet (Poór-Karoliny, 2002; 2010).

Az nemzetközi emberi erőforrás menedzsment bemutatásának több lehetséges módja létezik, többek között a menedzsment iskolákon alapuló, menedzsment kultúrák szerinti, szervezeti méret alapú és ágazatokra épülő. Kutatásunk céljából röviden a Közép- és Kelet-Európára vonatkoztatható emberi erőforrás menedzsment jellemzőit vizsgáljuk meg. A nemzetközi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát a térség országaiban nagy mértékben befolyásolják a hagyományok, gazdasági fejlettség szintje, fejlődési különbségek, globalizáció/lokalizáció mértéke és az életszínvonal mértéke. Különbségek figyelhetők meg a külföldi tulajdonú és/vagy helyi állami, illetve magán vállalatok körében. A nemzetközi emberi erőforrás és fluktuáció kapcsolatát vizsgálva kulcstényezőnek minősíthetők az országok nyelvi és vallási sokszínűsége, a különböző értékrendek, a bizalom ereje, az előítéletek megléte, a munkahelyi tapasztalatok megosztása, valamint a különféle bérezési szintek (Poór, 2009). Az emberi erőforrás értelmezése szerint a munkaerő mozgása a humán tényező különböző okokból fakadó kiáramlását jelenti a szervezetből.

1.3. Munkaerő fluktuáció

A fluktuáció általános értelmezésben valaminek az ingadozását vagy hullámváltozását jelöli. A munkaerő fluktuációja az alkalmazottak/dolgozók állandó, illetve gyakori munkahelyváltását jelenti (Poór F., 2013, online). A munkaerő fluktuációjának elemzésére

több megközelítés létezik. Ezek alapján vállalatközi fluktuációról beszélünk, ha az alkalmazott elhagyja az egyik vállalatot, és azt követően rögtön munkát vállal egy másik szervezetben. A második értelmezésben a fluktuáció a munkavállaló elmenetelét jelenti a vállalatból, amely lehet spontán, de tervezett is. Beszélhetünk még fordulat alapú fluktuációról, amely során vállalaton belüli munkaerőmozgás valósul meg. A fluktuáció a negyedik megközelítés alapján a munkabeosztás cseréjét jelenti (Pichňa, 1994).

A vállalatok számos módszert dolgoztak ki a fluktuáció mértékének, előre jelezhetőségének és okainak felkutatására. A fluktuáció elemzésének leggyakrabban használt eszköze a fluktuációs ráta, amely a munkahelyről távozók számának és a foglalkoztatottak számának százalékos aránya. A második gyakran alkalmazott módszer a stabilitási index (Karoliny–Halmos–Poór, 2005).

A fluktuáció kezelésének több lehetséges módját lehet felsorakoztatni, többek között különböző betanítási programok alkalmazása, beilleszkedést elősegítő programok szervezése, megfelelő javadalmazási stratégia kidolgozása és adaptálása, munkakörök megfelelő szervezése, szervezeti kultúra erősítése és az emberi erőforrás hatékony menedzselése. (Karoliny–Halmos–Poór, 2005). A felsorakoztatott lehetőségek közül a vállalatok körében végzett kutatás alapján a leghatékonyabbnak az alkalmazottak motivációjának növelése, a munkavállalók elégedettségének biztosítása, a munkaerő forgási és előrelépési lehetőségeinek biztosítása, rugalmas munkaidő kialakításának lehetősége, valamint az egyéni jutalmazás bizonyultak (Tomčíková–Živčák, 2011).

2. Kutatás jellemzői és eredményei

A tanulmányban bemutatott kutatás célja a munkaerő fluktuáció jellemzőinek vizsgálata szlovákiai vállalatok körében. A tanulmányban a kutatás egyik kiválasztott része kerül bemutatásra, amely a Komáromi járás (okres Komárno) vállalatainak válaszait tartalmazza. A megkérdezettek száma 100 vállalatot számlál. A lekérdezés 2013 őszén valósult meg. A fluktuáció jellemzőivel kapcsolatos vizsgálat során megvizsgáltuk a munkaköri csoportok fluktuációjának sajátosságait, a kulcsemberek jelentőségét a vállalatokban, valamint megoldást kerestünk az alkalmazottak megőrzésével kapcsolatos vállalati politikákra.

2.1. A mintában szereplő vállalatok jellemzői

A megkérdezett vállalatok székhelye kivétel nélkül a szlovákiai Komáromi járásban (okres Komárno) helyezkedik el. A válaszadók több ágazatban tevékenykednek. A mintában legnagyobb százalékban az iparban, a kereskedelemben, illetve a szolgáltatások területén vállalkozó cégek szerepelnek.

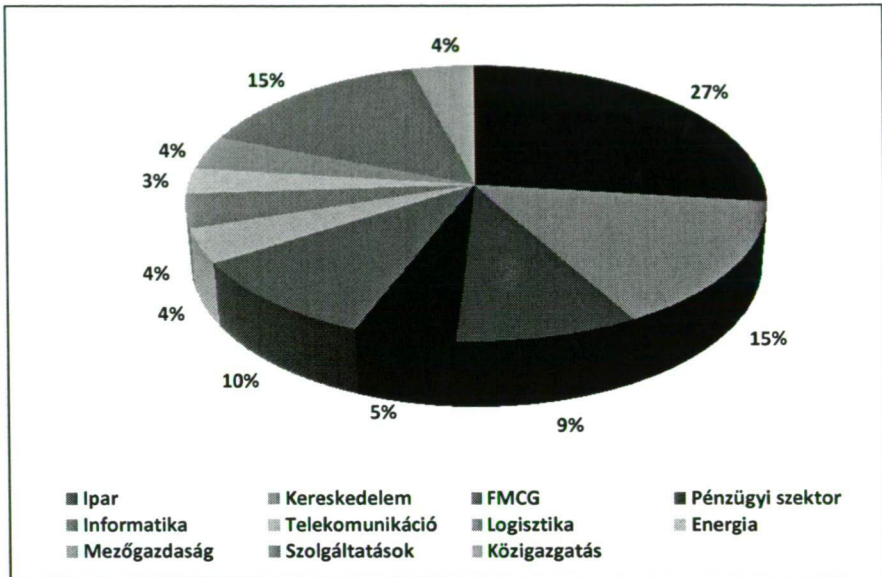
A megvizsgált vállalatok tulajdonforma alapján történő besorolásánál a hazai magánvállalatok képezik a válaszadók 57 százalékát. A külföldi, hazai köztulajdonú, illetve egyes vállalatok azonosan 10–15 százalékos részarányban szerepelnek a mintában.

A kutatásban fontos szerepet játszik a vállalatok méret alapján történő besorolása is. Szlovákiában a vállalatok méretének meghatározása az Európai Unió által elfogadott irányelv alapján történik, amely értelmében vagy az alkalmazottak számát vagy a vállalat éves forgalmát veszik alapul. Kutatásunkban az alkalmazottak számát vettük alapul a válaszadók méretének meghatározásánál. Az Európai Bizottság 2003/361/EC számú rendeletének megfelelően mikrovállalkozásnak tekinthető azon vállalat, amely kevesebb mint 10 főt foglalkoztat, a kisvállalkozás alkalmazottainak száma 10–49 főig terjed, a középvál-

lalkozások főállású foglalkoztatottainak száma 50–249 fő lehet, valamint a nagyvállalatok csoportjában sorolandók azon szervezetek, amelyek munkavállalóinak száma meghaladja a 249 főt.

1. ábra. Mintában szereplő vállalatok ágazatok szerinti megoszlása

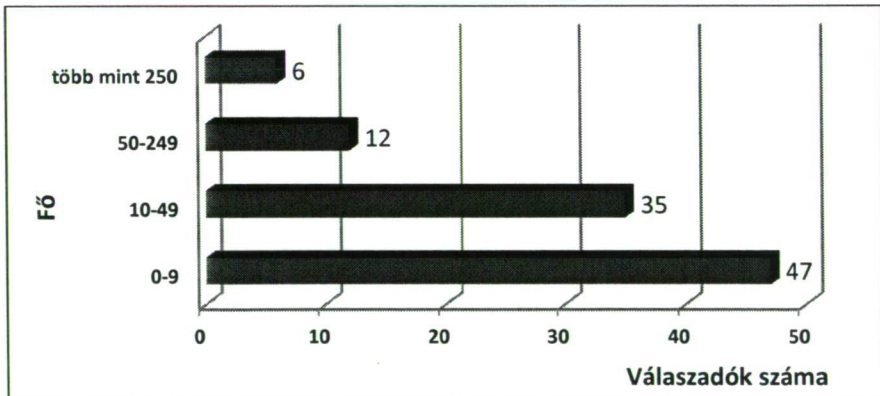
Figure 1. Distribution by sector of companies in the sample



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

2. ábra. Mintában szereplő vállalatok alkalmazottjainak létszáma

Figure 2. The number of employees of companies in the sample



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A megkérdezett vállalatok legnagyobb része a mikrovállalatok körébe tartozik (47 százalék). A kisvállalatok 35 százalékban, a középvállalatok 12 százalékban, a nagyvállalatok pedig 6 százalékban vannak képviselve a vizsgált mintában. A megkérdezettek eloszlása tükrözi a Komáromi járás (okres Komárno) statisztikai mintáját.

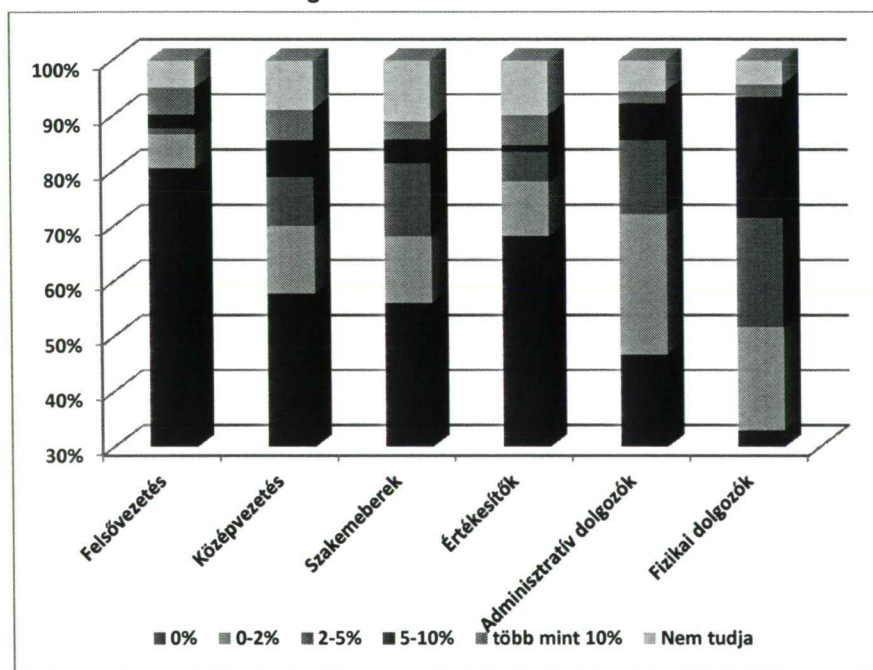
2.2. A kutatás eredményei

A kutatás során elemeztük a válaszadó vállalatok körében a fluktuáció jellemzőit, a kulcsemberek fluktuációjával kapcsolatos sajátosságokat, valamint az alkalmazottak megtartását célzó vállalati politikákat. A kutatás eredményei a vállalatokban meglévő munkabeosztások alapján kerülnek bemutatásra. A betöltött munkapozíciók a következők: fizikai dolgozók, adminisztratív dolgozók, értékesítők, szakemberek, középvezetés és felső vezetés.

Elsőként a megkérdezett vállalatokban tapasztalt fluktuáció mértékét vizsgáltuk. Mivel a mintában szereplő vállalatok legnagyobb része a kis- és középvállalkozások körébe tartozik, ezért a munkaerő fluktuációja fontos tényezőnek számít. Gyakran előfordul, hogy a távozó munkaerő egy fontos kulcsembere a vállalatnak. Több válaszadó esetében egy személy párhuzamosan több munkakört is betölt.

3. ábra. Fluktuáció mértéke

Figure 3. Rate of fluctuation



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

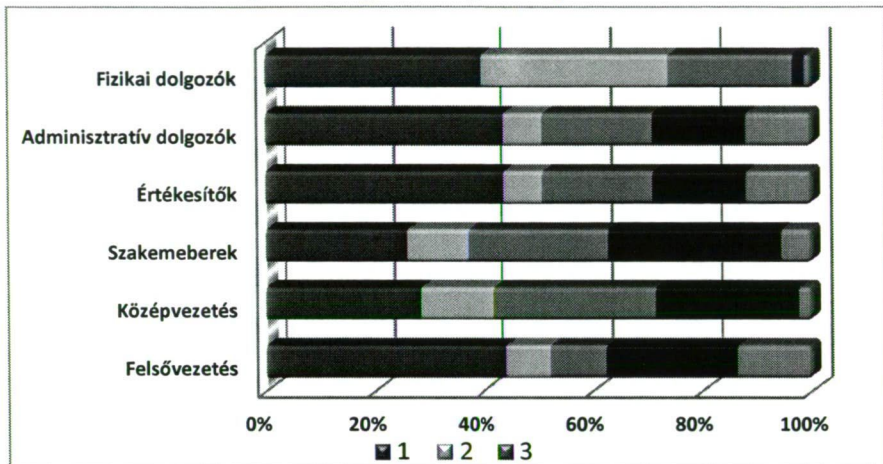
Az ábra szemlélteti a fluktuáció mértékét a megkérdezett vállalatok felsővezetőinek, középvezetőinek, szakembereinek, értékesítőinek, adminisztratív dolgozóinak és fizikai dolgozóinak körében. Látható, hogy minden munkakörben tapasztalható munkaerő fluktuáció. A fizikai dolgozók esetében a válaszadó vállalatoknál a fluktuáció mértéke 5–10 százalék között a leggyakoribb. Az adminisztratív dolgozók esetében 0–2 százalék közötti ez az érték. Az értékesítőknél meglévő fluktuáció esetében a kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a leggyakrabban jelölt válaszok alapján az érték 0 és 2 százalék közötti, vagy nem értelmezhető. A személyes lekérdezéseknél sok esetben nem tudja választ jelölte be az a válaszadó is, aki az értéket számszerűsíteni tudta volna. A szakemberek, közép- és felsővezetők esetében több mint 50 százaléka a válaszadóknak a 0 százalékos fluktuáció lehetőségét jelölte. A fluktuációval rendelkező vállalatok esetében a szakembereknél

és középvezetőknél majdnem azonos mértékű munkaerő fluktuációról számoltak be. A legkisebb fluktuáció a felsővezetők körében tapasztalható. Ez a vállalatok mértével magyarázható, mivel a kis- és középvállalatok esetében nagyon gyakori, hogy a felsővezető személye megegyezik a vállalat tulajdonosának személyével.

A fluktuáció elemzése során fontos külön megvizsgálni a kulcsemberek fluktuációját, mivel ezen személyek megtartása a vállalat sikerének egyik alapvető erőforrása. A kutatás során megkérdeztük a mintában szereplő vállalatok képviselőit, hogy a megkülönböztető tényezőben (kutatásunk szempontjából a betöltött munkapozíció) mennyire jellemző a kulcsemberek fluktuációja.

4. ábra. Kulcsemberek elvándorlásának problémái

Figure 4. Key men migration problems



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

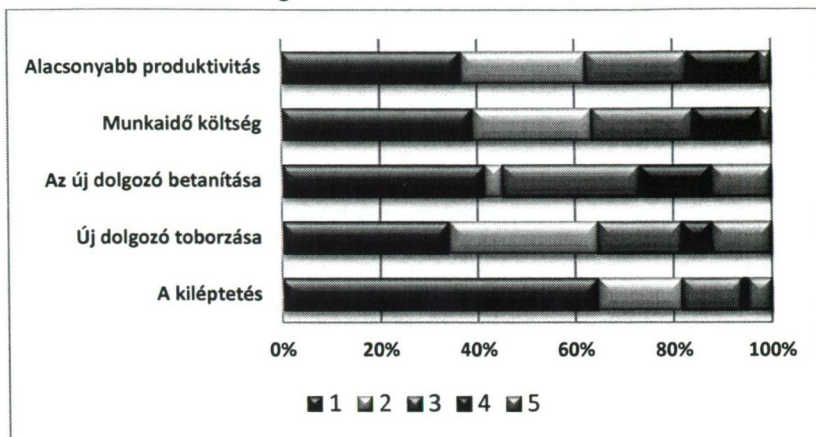
A válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték a kulcsemberek fluktuációjának mértékét a kijelölt munkapozíciókban. A szemléltetett válaszokból megállapítható, hogy a kulcsemberek távozása a legjelentősebb problémát a szakemberek és vezetők esetében okozza. A kulcsemberek távozása nem csak pluszköltséget jelent a vállalat számára, hanem az eredményes és versenyképes piaci működéshez szükséges tudás és hozzáértés hiányának kialakulását is eredményezheti. A fizikai dolgozók, adminisztratív dolgozók és értékesítők esetében nem jelentős a kulcsemberek távozásának hatása.

A fluktuáció negatív következményei nem csak a kulcsemberek távozása során tapasztalhatóak. Kutatásunk során külön elemeztük a fluktuációval kapcsolatos legjellemzőbb költségeket is. Már megvalósult kutatások eredményei alapján a válaszadóknak több lehetőséget is kínáltunk, illetve egyéb egyéni tapasztalatra épülő költség nemet is megjelölhetett a kitöltő. Az utóbbi lehetőséggel egyik vállalat képviselője sem élt. A vizsgálat során a fluktuáció legjelentősebb költségeinek az alacsonyabb produktivitást, a munkaidő költséget, az új dolgozó betanítását és toborzását, valamint a kiléptetés kiadásait jelöltük meg.

A válaszadók a leginkább jellemző költségeket 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték annak függvényében, hogy milyen mértékben sajátosak ezek saját vállalatukban. A kiléptetés költsége a válaszadók több mint 60 százalékánál nem jelentős költsége a fluktuációnak. A megkérdezettek a fluktuáció leginkább jellemző költségének az új dolgozó betanításának és toborzásának költségeit jelölték. A fluktuáció hatására kialakuló alacsonyabb produktivitás és munkaidő kihasználásának költsége is gyakran megjelenő hatás.

5. ábra. Fluktuáció költségei

Figure 5. Cost of fluctuation

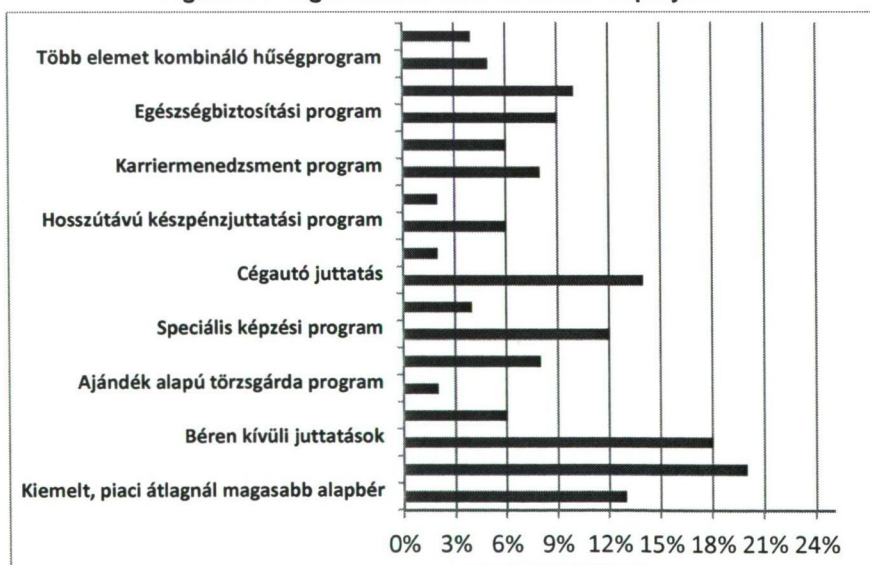


Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A mintában szereplő vállalatok igyekeznek különböző eszközöket és megoldásokat keresni a szervezetükben kialakult fluktuáció mértékének enyhítésére. A fluktuáció csökkentésére külön kidolgozott vállalati politikával csak néhány esetben rendelkeznek. A vállalatok vezetősége és tulajdonosai elsősorban különböző motivációs eszközök és programok alkalmazásával próbálják visszaszorítani a munkaerő fluktuációját. A kutatásban arra kerestük a választ, hogy az emberi erőforrás területén tapasztalt, a munkaerő mozgást befolyásoló eszközök és programok használata milyen mértékben jellemző a megkérdezett vállalatok körében.

6. ábra. Az alkalmazottak megtartását célzó programok és eszközök

Figure 6. Programs and tools to retain employees



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A megkérdezett vállalatok munkatársaik megtartására és ösztönzésére több eszközt is alkalmaznak párhuzamosan. A válaszadók a leggyakrabban alkalmazott eszközöknek a

rugalmas munkaidőt, béren kívüli juttatásokat, a cégautó juttatását és a magas munkabért jelölték. A kevésbé béren alapuló motivációs eszközök közül a speciális képzési programokban való részvételi lehetőség szerepel az első helyen. A felsorolt lehetőségek közül az alkalmazottak fluktuációjának megtartására kevésbé alkalmazzák a mintában szereplő vállalatok a kulcsembert programot, a részvényjuttatást és az ajándék alapú törzsgárda program lehetőségét. Az egyéb válaszok között gyakran hasonló, de főleg bérezéssel kapcsolatos jutalmakat és ösztönzőket jelöltek meg a válaszadók.

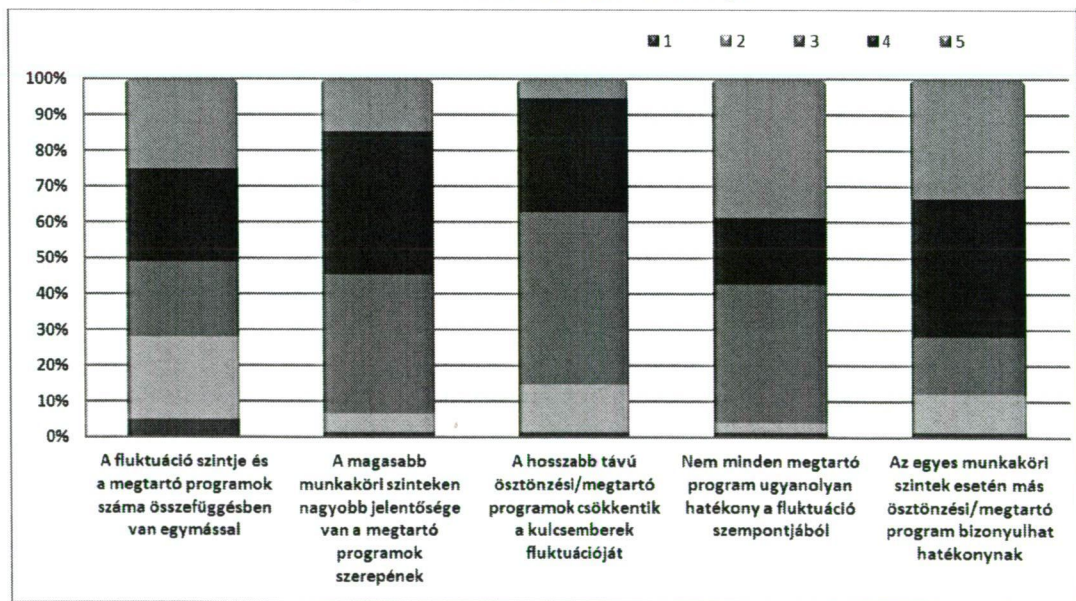
Az elméleti ismeretekre és gyakorlati tapasztalatokra alapozva több általánosan érvényben lévő megállapításról kérdeztük meg a vállalatok véleményét. Az állítások a következők voltak:

1. A fluktuáció szintje és a megtartó programok száma összefüggésben van egymással.
2. A magasabb munkaköri szinteken nagyobb jelentősége van a megtartó programok szerepének.
3. A hosszabb távú ösztönzési/megtartó programok csökkentik a kulcsemberek fluktuációját.
4. Nem minden megtartó program ugyanolyan hatékony a fluktuáció szempontjából.
5. Az egyes munkaköri szintek esetén más ösztönzési/megtartó program bizonyulhat hatékonynak.

A megkérdezettek feladata az állításokkal való azonosulás bejelölése volt. Azt, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokkal 1-től 5-ig terjedő skálán jelölhették meg, ahol 1 a kevésbé az 5 pedig a nagyon lehetőséget jelentette.

7. ábra. Fluktuációval kapcsolatos megállapítások

Figure 7. Fluctuation related findings



Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A kutatás eredményeiből következtethető, hogy a válaszadók véleménye alapján összefüggés tapasztalható a vállalat fluktuációs szintje és az alkalmazottak megtartását célzó programok számossága között. A megkérdezettek egyetértenek azzal az állítással is, amely

alapján a magas munkaköri beosztásban dolgozók fluktuációjának megelőzése prioritást élvez. A kulcsemberek fluktuációja a megkérdezettek alapján nem előzhető meg hosszabb távú ösztönzési vagy megtartó programok alkalmazásával. A vállalatok is azt tapasztalják működésük során, hogy a fluktuáció megelőzése szempontjából nem minden program és eszköz azonos mértékben hatásos. A legnagyobb egyetértés a válaszadók és a kutatók között az ötödik állítás esetében volt tapasztalható. Megállapítható tehát, hogy a munkaerő fluktuációjának hatékony és eredményes kiküszöbölése érdekében minden munkaköri szinten más, specifikus ösztönzési/megtartó programot vagy eszközöket kell alkalmaznia a vállalatnak.

Összegzés

A tanulmányban a fluktuáció hatásait vizsgáló kutatás elsődleges eredményeit mutattuk be. A leíró eredmények tanulmányozása alapján megállapíthatók a fluktuáció sajátosságai a Komáromi járás (okres Komárno) kis- és középvállalatai körében. A vizsgált minta nem reprezentatív, de tükrözi a terület statisztikai eredményeinek megfelelő vállalati méret alapú eloszlását. A fluktuáció jelenlétét a kutatás eredményei is alátámasztják, mivel láthatóvá vált, hogy a munkaerő megtartását célzó eszközök és programok aktívan jelen vannak a kisebb méretű és kevesebb alkalmazottat foglalkoztató vállalatokban is. A megkérdezett vállalatok tudatosítják a kulcsemberek megőrzésének fontosságát is. A kutatás mélyrehatóbb eredményei további hazai és nemzetközi tanulmányok tárgyát képezik majd.

Felhasznált irodalom

- Dolmány Ferenc–Hajós László–Magda Sándor (1998): A munkaerő gazdaságtana. Dinasztia Kiadó. Budapest. 106 o. ISBN 963-657-221-6.
- Ehrenberg Ronald G.–Smith Robert (2003): Korszerű munkagazdaságtan. Elmélet és közpolitika. Panem Könyvkiadó. Budapest. 672 o. ISBN 9693545340X.
- Galasi Péter–Nagy Gyula (2003): A munkanélküliség gazdaságtana. Aula Kiadó. Budapest. 171 o.
- Karoliny Mártonné–Poór József–Halmos Csaba (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. 18–36. o. In Karoliny Mártonné–Lévai Zoltán–Poór József (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv. Szókratész Kiadó. Külgazdasági Akadémia, Budapest. 288 o. ISBN 978-963-7163-82-1.
- Karoliny Mártonné–Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 5. átdolgozott kiadás. CompLex Kiadó. Budapest. 640 o. ISBN 978-963-2951-08-9
- Norbert F. Elbert–Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József (2002): Személyzeti/emberi erőforrás kézikönyv. KJK Kerszöv. Budapest.
- Pataki Béla (2004): Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. 78 o.
- Pichňa, J. (1994): Základy personalistiky. I. Bratislava: SOFA, 1994, 156 s. ISBN 80- 8552-05-0.
- Poór Ferenc (2013): Humán erőforrás portál / Fluktuáció. Online forrás: HR Portal (cit. 2013. 10. 1.). Online elérhető: <<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=33841>>
- Poór József–Bóday Pál–Kispál-Vitai Zsuzsanna és társ. (2009): Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben. Selye János Egyetem. Komárno. ISBN 978-80-89234-76-9.
- Tomčíková Monika–Živčák Peter (2011): Fluktuácia vs. absencia. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. Projekt: Projekt GAMA/11/11 – Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny.
- Z. Nagy János (2007): Fluktuáció. Elektrotechnika. 2007/10. szám. 30–31. o. ISSN: 0367-0708.