

FLUKTUÁCIÓSZÁMÍTÁS A MEGTARTÁS SZOLGÁLATÁBAN

## hogyan mérd a fluktuációt, hogy valódi változásokat indítson?

A HR-esek hétköznapi furcsa kettősséget mutatnak. Egyrészt ömlik a médiából a sok high-tech témájú cikk és konferencia, ahol olyan kifejezésekkel dobálózunk, mint a mesterséges intelligencia (AI), a prediktív HR analitika vagy éppen a Big Data. Csúcsra járatott üzleti tudatosság, agilitás és szuperhatékony technológiák a magazinok és konferenciák címlapján. Viszont egy átlagos hazai vállalat valósága ettől még nagyon távol van.



FOTÓAS: FREEPIK.COM

Rengeteg cikk ír külföldi, élen járó cégekről is, amelyek csúcstechnológiát vetnek be a HR-osztályon. Például szoftveres megoldással választják ki a rengeteg pályázóból a tökéletes jelöltet, vagy egyes helyeken viselkedéselemzéssel már azt is előre látják, hogy melyik munkatárs mikor tervezi a felmondását. Ezzel szemben Magyarországon a legtöbb helyen a mesterséges intelligencia használata, a csúcstechnológiák és mérési rendszerek csak a nagyon távoli jövő részei. A hazai HR-osztályok többségére nemhogy a mesterséges intelligencia nem érkezett meg, de még a legalapvetőbb adatok gyűjtésére és elemzésére sincs elegendő erőforrás, idő és energia. Pedig nem kell nagy varázslat ahhoz, hogy néhány egyszerűen előállítható mutatóval olyan stratégiai célokat támogassunk, mint például a munkatársak megtartása a munkavállalói élmény javításán keresztül.

### A megtartás szerepe a HR-stratégiában

Az új évtizedben a toborzás és a megtartás – eltérő mértékben ugyan, de – minden HR osztály kiemelt feladata. Együtt mind a kettő. Egyetlen cég sem teheti meg, hogy csak az egyikre, vagy csak a másikra koncentrál. Persze, prioritást mindenhol fel kell állítani, és ez egyre többször inkább a megtartás felé billenti a mérleget. Mert fontos a toborzás, a munkáltatói márka építése, de emellett sehol nem akarják elveszíteni a kulcsembereket. Akiknek a cég a legtöbbet köszönhet, vagyis azt a 20 százalékot, akik a profit 80 százalékát generálják. A megtartás a feje tetejére állt munkaerőpiacra fontosabb, mint valaha. A HR-osztályok újabb és újabb módszereket keresnek arra, hogy csökkentsék az elvándorlást, más szavakkal, hogy egészséges szinten tartsák a fluktuációt.

### Fluktuációs számítás: első lépés a megtartás javításához

Kevés vállalatnál mérik tudatosan és rendszerezetten a HR-folyamatokat. A HR-esek többsége idegenkedik a számoktól, bizonytalan, amikor használnia kell őket. Sokszor még az sem egyértelmű, hogy mit kellene mérni. Főleg, ha a vállalati szintű stratégia nem tisztázott, vagy épp nincs a HR bevonva a kialakításába, ad absurdum nem is tud róla.

A fluktuáció mérése viszont nem lehet kérdés tárgya. Ahogy már említettük, a legtöbb HR-stratégiának szerves részét képezi a megtartás. Így vagy van kimondott szervezeti szintű üzleti stratégia, vagy nincs, vagy be van vonva a HR a legfelsőbb szinteken, vagy nincs, a megtartás javítása érdekében a fluktuáció mérése minden szervezetben fontos és szükséges.

Az persze, hogy valahol vezetik a fluktuációt, még semmit nem jelent. A legtöbbször ugyanis az a probléma, hogy a fluktuáció mérését rutinszerűen végzik, és nem kezdenek az adatokkal semmit. Van, ahol a fluktuáció mérésére szinte jelentéktelen, akár azt is mondhatnánk, hogy felesleges. Az adatokat talán még prezentálják is a vezetőknek, de itt megáll a történet. Nincs elemzés, mélyebb megértés, és ezért nincs továbblépés, fejlődés sem. Pedig, ha jól választjuk meg, hogy hogyan mérjük és közelítjük meg az eredményeket, a fluktuáció mérése a megtartási erőfeszítéseink leghasznosabb kiindulópontja is lehet. (Lásd „A számok a HR-ben” keretet!)

### Hogyan tehetjük érdekessé a fluktuációs mutatót?

A fluktuációs számítással gyakran az a probléma, hogy az eredményben sokan csak egy száraz, semmitmondó százalékot látnak. És legyünk őszinték, a havi fluktuációs mutató önmagában valóban nem túl izgalmas. Egy pusztán százalék, a kilépők aránya az átlag létszámhoz viszonyítva.

Sok menedzsment meetingen még prezentálják is ezeket a számokat hónapról hónapra, de mivel első ránézésre borzasztóan unalmas, és senki nem ad

hozza magyarázatokat, ilyen formában általában nem is indítanak be változásokat. A vállalat egésze és a HR számára viszont fontos, hogy a fluktuációs mutatókkal – főleg, ha azok rosszak – elgondolkodtassák a vezetőket. Kapják fel a fejüket, hogy a megtartás, mint stratégiai cél, veszélyben van, és alakítsanak ki a kezelésére egy cselekvési tervet. De hogyan érheti el a HR-es a vezetőök ingerküszöbét a fluktuációs mutatóval? Mit kell tennie, hogy erre a számra, és a mögötte húzóó jelenségre felfigyeljenek?

Az első és legfontosabb lépés, hogy a HR-es nemcsak a havi fluktuációs százalékot mutatja be, hanem hozzáad fontos részleteket is, kiegészíti olyan információkkal, amelyek jelentőségteljesen árnyalják a képet.

### A fluktuáció mérése vezetőnként

A leggyorsabban azzal érhetjük el a vezetőök figyelmét, ha a fluktuációt nemcsak összcéges szinten, hanem vezetőnként is mérjük. Kis szervezeteknél ennek nincs sok értelme, de ha kellően nagy a szervezet, akkor ez az információ beszédes lesz. Ha valamelyik vezetővel gond van, akkor egy ilyen riport ezt gyorsan kimutatja. Ha egy vezető csapatában jóval a céges átlag fölött van a fluktuáció, akkor a megtartás javítása érdekében azonnal cselekedni kell.

El kell beszélgetni az érintettel, ő hogyan látja a helyzetet, mik az ő szempontjából a nehézségek, ami miatt magas nála a fluktuáció. A megoldásban a vezetőnek és a HR-nek együtt kell működnie. Sokszor jól jön egy fejlesztési terv megvalósítási lépésekkel, ha pedig másként nem megy, el kell gondolkodni azon, hogy a szóban forgó vezetőnek valóban a szervezetben van-e még a helye. A fluktuáció vezetőkre lebontott mérése a másik oldalon azt is megmutatja, hogy melyik osztályon egészséges mértékű a fluktuáció. Ahol azt látjuk, hogy a vezető képes hosszú távon is megtartani az embereit, ott érdemes erről pozitív visszajelzést adni, jutalmazni is.

Érdemes a jó eredményeket elért vezetők peoplemanagement módszereit a többiekkel is megosztani, hogy a menedzsment többi tagja is tanulhasson a pozitív példából. A jó és gyakorlati példák gyakran sokkal jobban motiválják a többieket, mint a drága vezetőfejlesztő képzések elméleti fejtegetései.

### Mérjük külön a kimagasló tehetségek fluktuációját

Árnyalhatjuk a fluktuációs mutatót azzal is, ha figyeljük, hogy a kilépők közül hányan voltak kiváló teljesítők, vagy épp ígéretes tehetségek. Mert ha a kilépők csupa olyan emberek, akik nem tölték a szekeket, akkor az igazából nem is olyan nagy baj, hogy elmentek. Viszont, ha kulcsemberek lépnek ki sorra, olyanok, akik szuperül teljesítenek vagy óriási potenciál van bennük, akkor a cég nagy bajban van. Akkor erre oda kell figyelni, tudatosítani kell a veszteség mértékét és a távlati kockázatokat a vezetőségben is.

Ahhoz, hogy a fluktuációt ilyen alaposan mérjük, szükséges tudnunk, hogy ki számít a cégnél tehetségnek vagy épp kulcs munkavállalónak. Ennek megállapításához hasznos eszköz a tehetségmátrix, amely a munkavállalókat teljesítményük és a bennük rejlő tehetség potenciál szempontjából helyezi el egy 3×3

cellából álló térképen. Ezt a tehetségmátrixot rendszeresen és folyamatosan kell frissíteni, hogy a kilépések esetén meg tudjuk állapítani, hogy az, aki távozik milyen értéket képviselt, mekkora veszteséget jelent a cégnek.

## Számszerűsítsük a kilépéseik okait is

Ha stratégiai komolysággal kezeljük a cég megtartó képességének fejlesztését, akkor a fluktuáció mérését kiegészítjük az okok elemzésével is. Vagyis nem intézzük el a riportolást azzal, hogy megnézzük, hányan léptek ki adott hónapban vagy tárgydőszakban. Ennél mélyebbre ásunk, és azt is górcső alá vesszük, hogy milyen okok húzódnak meg az egyes kilépések mögött.

Ezt több módon is kideríthetjük, akár szóban, akár írásban. Az írásos verzió lehet egy jól megszerkesztett kilépő kérdőív is, de a legjobb, ha a távozókkal egy személyes exit interjú is le tudunk bonyolítani. Bármelyiket is választjuk, a lényeg, hogy a végeredményt (a kilépés okait) kategóriákba rendezzük és számszerűsítsük. Így könnyebb objektíven rálátni a helyzetre, és végiggondolni a szükséges javító intézkedéseket.

A kilépések okára nemcsak az önkéntes távozások esetén érdemes ránézni. Akkor is tanulságos lehet ez a téma, ha a kilépés nem önkéntes, tehát valakit a cég küld el. Gyakran ennek a hátterében is a vezetőséggel vagy a szervezet működésével kapcsolatos mélyebb problémák húzódnak meg. Például azért nem tudott valaki jól teljesíteni a munkájában, mert a vezetője lehetetlen stílusban kommunikált vele, és ezzel napi szinten elviselhetetlen stressz alá helyezte. Ha a felmondást a munkáltató kezdeményezte, akkor a fluktuációs mérésben ez nem is biztos, hogy szerepel. Sok cég csak az önkéntes távozást számolja bele a fluktuációba. Pedig ez az eset is annak a jele, hogy a szervezet mélyén komoly vezetői problémák rejlenek, amelyek hosszú távon az „önkéntes” felmondások megszorodását, tehát még magasabb fluktuációt eredményez.

### Számok a HR-ben

Ha a HR-ben rossz mutatószámokat használunk, vagy soha nem próbálunk a számok mögé menni, akkor nem tudjuk a működésünket üzletivé tenni. A HR-ben is meg kell találnunk azokat a mérőszámokat, kulcs mutatókat, amelyek valóban fontosak, és segítenek abban, hogy az energiáinkat magas hozzáadott értékű feladatokba fektessük. Olyanokba, amelyek hatására a munkatársak jobban érzik magukat, eredményesebbé és produktívabbá válnak. A jól kiválasztott mutatószámok rámutatnak a cégünk és a folyamataink gyengeségeire, és segítenek, hogy ezek kezelésére összeállíthassunk egy jól működő HR-akciótervet.





FORRÁS: THECONVERSATION.COM

### Önkéntesen ment, vagy küldték?

A fluktuációs mutatót azzal az adattal is érdemes kiegészíteni, hogy aki kilépett, az önként tette-e, vagy a vállalat küldte el. Ez az adat, vagyis, hogy melyik fél döntött a távozás mellett, azt mutatja meg, hogy mennyire tudatosan avatkozik bele a szervezet a csapat összetételébe.

Sok szervezetben például évekig nem küldik el a rosszul teljesítő vagy mérgező embereket. Túl sokáig maradnak bent a cégben, mert a vezetők vagy nem veszik észre őket, vagy észreveszik, de nincs bátorságuk szembenézni a helyzettel és kezelni azt. Ha viszont mérgező emberek vannak a szervezetben, akkor az pont a lelkes, megbízható munkatársakra ró nagyobb terhet, végső soron növeli a fluktuációt. Csak épp nem azok mennek el, akiknek kellene, hanem azok, akik valódi értéket képviselnek a szervezetben.

Ha egy toxikus, vagy hosszú ideje nem teljesítő munkavállaló lép ki a szervezetből, akkor nézzük meg, hogy vajon jó volt-e, hogy még ott volt, vagy már rég el kellett volna őt küldenünk? Minden ilyen esetet elemezzünk ki a vezetőkkel, és vonjuk le belőle a tanulságokat!

### Kilépők munkaviszonyának hossza

A megtartási erőfeszítéseinket segítheti az az információ is, hogy a kilépők összesen mennyi ideig (hány hónapig, évig) voltak nálunk alkalmazásban. Mérjük ezt is! Ez az adat könnyen előállítható a munkaügyi papírokból, cserébe ad egy képet a munkavállalói életciklus gyenge pontjairól.

Ha például a kilépők jelentős része az első héten megy el, akkor egyértelmű, hogy mindenekelőtt a kiválasztási és betanítási folyamatra kell ránéznünk, ezeket kell fejlesztenünk. Az első heti kilépések leggyakoribb oka ugyanis a kiválasztási hiba, vagy az onboarding és betanítás hiánya. Az is előfordulhat, hogy az employer branding sikerült túl jól, vonzóvá vált a vállalat, de a valóság az új belépőt az első hetekben mégis csak arcul csapta. Az is megtörténhet, hogy a túl korai kilépések mögött nem a HR-folyamatok, hanem emberi problémák rejtőznek. Tehát valamelyik vezető stílusa miatt hullanak ki az emberek, amit viszont a fluktuáció vezetőnkénti bontása gyorsan meg is mutat.

A fluktuáció számítást a fentiekén túl is lehet finomítani, extra adatokkal érdekes és látványos mutatóvá tenni. A lényeg, hogy ez egy olyan eszköz, amely sok mindent elárul a szervezetről, és arról, hogyan, mely ponton érdemes nekiállni a megtartás javításának stratégiai szinten. A fenti fluktuációs mérési módszertan legnagyobb előnye viszont az, hogy gyorsan el lehet vele indulni, és a vezetők is azonnal átlátják és megértik. A számok és kiegészítő adatok objektívek, és egyértelműen kijelölik, hogy a megtartás javítása érdekében miben kell a vezetőknek, a szervezetnek és a HR-nek fejlődnie.

*Timár Krisztina, HR-tanácsadó*

*Munkavállalói Élmény nagykövete – [www.elmenyhr.hu](http://www.elmenyhr.hu)*