

## A jövő emberi erőforrás menedzsmentjének egyik fontos technikája: a kilépési interjú

Turcsányi Enikő\*

**Abstract** An important method of future human resource management: the exit interview. From the birth of human resource management (in middle of 18<sup>th</sup> century) to the end of 20<sup>th</sup> century, human resource management functions appeared one after the other. These are the traditional functions. Nowadays beside these traditional functions, novel activity areas have appeared or become appreciated such as knowledge-, retention-, generation-, competence-, talent-, and diversity management. Moreover, we may notice the focus on HR/employer branding, health promotion and HR controlling, and, on international level, we may meet work flow management as well. The objective of our study is to survey one of these functions, the exit interview.

**Keywords** human resource management, functions of HRM, fluctuation, exit interview

### 1. Bevezetés

A 18. században újjára induló angol ipari forradalom létrehozta a kapitalizmust, melynek egyik legfontosabb eleme a nagy tömegű munkásosztály. A proletárok problémáinak – ezek az embertelen termelési viszonyok mellett elsősorban a szociális mezőben jelentkeztek – kezelésére az ún. jótékonyággyakorló titkár személyében és tevékenységében megjelent az emberi erőforrás menedzsment. A HRM – mint menedzsmentterület – fejlődésének ezen első szakaszában kifejezetten a szociálpolitika tevékenységek – segélyezés, a táppénz bevezetése, munkahelyi étkezés megszervezése – domináltak.<sup>1</sup> A Torrington–Hall szerzőpáros mutat rá könyvében arra, hogy az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének további szakaszaiban újabb és újabb funkciók – személyzeti adminisztráció, munkaügyi kapcsolatok menedzselése, képzés-fejlesztés, emberi erőforrás gazdálkodás, e-HRM<sup>2</sup> – jelentek meg.<sup>3</sup> Kijelenthetjük, hogy az emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb tulajdonsága a folyamatos megújulás, amely

---

\* SZTE JGYPK Alkalmazott Pedagógiai Intézet Óvodapedagógus-képző Tanszék  
Email: [gulyasne.turcsanyi.eniko@szte.hu](mailto:gulyasne.turcsanyi.eniko@szte.hu); ORCID: 0000-0001-7241-8308

<sup>1</sup> Erről a szakasról lásd bővebben Gulyás – Turcsányi 2017a.

<sup>2</sup> Gulyás – Fazekas 2013.

<sup>3</sup> Torrington – Hall 1987.



új funkciók megjelenésében és ehhez tartozó új módszerek és technikák kitalálásában, felfedezésében nyilvánult meg.<sup>4</sup>

Különösen felgyorsult az új HR-funkciók, módszerek és technikák bevezetése a HRM tevékenységek körébe a 20. század végén és a 21. század első évtizedeiben.<sup>5</sup> A Dajnoki – Héder szerzőpáros<sup>6</sup> mutat rá arra, hogy a hagyományos funkciók – ezek a 20. század 80-as éveinek közepéig jelentek – mellett új HR-funkciók, módszerek és technikák fejlődtek ki. Ezek az alábbiak: a tudás-, a megtartás-,<sup>7</sup> a generáció-,<sup>8</sup> a kompetencia-, a tehetség-,<sup>9</sup> illetve a sokszínűség-menedzsment, de fókuszba került a HR/employer branding,<sup>10</sup> az egészségmegőrzés és a humáncontrolling is, sőt nemzetközi szinten már munkaélmény-menedzsmenttel is találkozhatunk.

Jelen tanulmány célja, hogy egy konkrét új HR-technikával, a kilépési interjúval kapcsolatos hazai és nemzetközi szakirodalmat áttekintse és rendszerezze.

## 2. A kilépési interjú helye és illeszkedése a HR-funkciókhoz

A humáncontrolling – amely kimondottan fiatal HR-funkció – feladata, hogy az adott szervezet számára hatékonyabb, eredményesebb humánerőforrás gazdálkodást tegyen lehetővé. Ennek során elemzi a foglalkoztatási hatékonyságot, a létszám összetétel alakulását, a személyi jellegű költségek hatékonyságát és a fluktuációval kapcsolatos mutatószámokat.<sup>11</sup>

A fluktuáció a munkavállaló munkahely-változtatását jelenti. Ennek megfelelően a fluktuációelemzés célja, hogy képet adjon az adott szervezetenél történő létszámcsökkenésről és létszámnövekedésről. Ezekre a folyamatokra a szervezet szempontjából alapvetően két tényezőcsoport gyakorol hatást. Egyrészt a szervezet működésétől függő belső tényezők, másrészt a szervezet működésétől független belső tényezők.<sup>12</sup> A fluktuációelemzés során vizsgálják az ún. kilépési forgalmat, azaz azt, hogy egységnyi dolgozóra hány kilépő jut. Ha ez a mutatószám magas értéket mutat, akkor növekednek a munkaerő ki- és beáramlásának költségei. Ha a munkavállaló részéről ún. önkéntes kilépés történik, egyrészt költségek keletkeznek a kilépés során (pl. végkielégítés), másrészt költségek keletkeznek a kilépett dolgozó pótlása során (pl. a toborzás és kiválasztás költségei, ezen belül egy felvételre jutó költség).

Logikus, hogy a humán erőforrás menedzsment arra törekszik, hogy a kilépési forgalmat – más néven a munkaerő kiáramlását – csökkentse. Az önkéntes kilépések oka az esetek nagyobb százalékában kimondottan szervezet-specifikus. A kilépés oka inak feltárására, definiálására találták ki és alkalmazzák a HR-szakértők a kilépési interjút (*exit interview*).

<sup>4</sup> A hagyományos HR-funkciók egymást követető megjelenéséről lásd Gulyás 2008.

<sup>5</sup> Az 1980-as évek és a 2000-es évek közötti időszak fejleményeiről lásd Effron – Candossy – Goldsmith 2003.

<sup>6</sup> Dajnoki – Héder 2017.

<sup>7</sup> Csendő – Frajna Piller – Horváth – Kolbe – Kovács – Poór 2016.

<sup>8</sup> Nagy – Gulyás 2014.

<sup>9</sup> Korn 2014.

<sup>10</sup> Figurska – Matuska 2013. Lásd még Héder – Dajnoki 2017.

<sup>11</sup> Szóts-Kovács 2007.

<sup>12</sup> Zéman – Tóth 2012.

### 3. A kilépési interjú elmélete

A kilépési interjú a munkavállaló felmondása után készül. A legtöbb esetben ezen interjút a távozó munkavállaló utolsó munkanapjára időzítik. Az interjú célja kettős, egyrészt lehetőséget ad arra a kilépőnek, hogy szabadon beszélhessen mindazon dolgokról, amelyekről korábban nem tudott/nem akart beszélni. Ez pszichológiai szempontból egyfajta megnyugvást, felszabadulást jelent a távozó számára.<sup>13</sup>

Másrészt az adott munkaadó fontos információkat kaphat arra vonatkozóan, hogy saját munkavállalói hogyan látják belülről a szervezetet. Ezért a kilépési interjúval a munkaadó legfőbb célja, hogy a távozó munkavállalótól olyan lényeges információkhoz jusson, amelyek hozzájárulhatnak a cég működése szempontjából fontos változtatásokhoz.<sup>14</sup>

Egy magyar felmérés szerint az önkéntes kilépők 70 százaléka úgy vált munkahelyet, hogy a váltás valódi oka nem derül ki az elhagyott munkahely számára.<sup>15</sup> Pedig a kilépő munkavállalótól rendkívül értékes információkat nyerhetnének, melyeket az elhagyott cég szervezetfejlesztéséhez lehetne felhasználni. Egy az USA-ban készült, rendszeresen megismételt felmérés szerint az amerikai cégek több mint fele felhasználja a kilépési interjúk során szerzett információkat, elsősorban HR-stratégiájának megalkotásához.<sup>16</sup> A kilépési interjú a Magyarországon működő cégek HR-gyakorlatában is egyre nagyobb mértékben jelenik meg. Általános magyarországi tendencia, hogy kisebb vállalatok, sőt önkormányzati tulajdonú vállalatok esetében is megjelennek a legmodernebb HR-technikák és módszerek.<sup>17</sup>

Ezen HR-technika nemzetközi és magyarországi terjedésének magyarázata abban rejlik, hogy alkalmazásával egyfajta diagnózist állítunk fel az adott szervezetről, annak működéséről, szervezeti kultúrájáról, vezetéséről. Ez a diagnózis pedig a későbbiek során a szervezetfejlesztéshez és a HR-stratégia<sup>18</sup> megfogalmazásához, módosításához adhat fontos információkat.

### 4. A kilépési interjú gyakorlata

A kilépési interjú az ún. strukturált interjúk csoportjába tartozik. Ennek megfelelően az interjúkészítő által felteendő kérdéseket a munkaadó előre végiggondolja, megtervezi. A feltett kérdések több tényezőtől függenek, elsősorban a pozíciótól (melyben a távozó munkavállaló dolgozott), másodsorban az időtényezőtől (milyen hosszúságú volt a távozó munkaviszonya). A szakirodalom szerint a leggyakrabban az alábbi kérdések szoktak elhangzani a kilépési interjú során:<sup>19</sup>

#### 1. *Miért lép ki tőlünk?*

A munkaadó szempontjából ez a legkézenfekvőbb kérdés. Az interjúkészítő ezzel a kérdéssel próbálja meg feltárni a távozás okát.

---

<sup>13</sup> Hoffmann 2014.

<sup>14</sup> Istók 2017.

<sup>15</sup> Gyimóthy 2009.

<sup>16</sup> Uo.

<sup>17</sup> Ezekről bővebben lásd. Miklós 2017.

<sup>18</sup> Erről bővebben lásd Bakacsi et al. 2000.

<sup>19</sup> Erről bővebben lásd Jobline 2015.

2. *Minden segítséget megkapott ahhoz, hogy jól végezhesse a munkáját?*  
Ez a kérdés elsősorban a munkavégzés körülményeire irányul. Az interjúkészítő olyan tényezőkre kíváncsi, hogy a munkavállaló hogyan látja a cég belső kommunikációját, illetve meg volt-e elégedve a képzéssel/fejlesztéssel. Szintén ezen kérdés keretei között lehet beszélni a munkakörülményekről, úgymint az ebédlő vagy a mellékhelyiségek minősége, vagy éppen a napfény vagy légkondicionálás hiánya, a használt munkaeszközök (pl. számítógép) nem megfelelő működése.
3. *Milyen volt a viszonya a közvetlen felettesével?*  
A közvetlen felettes személye, vezetési stílusa meghatározó a munkavállaló életében, ezért az interjúkészítő azt szeretné kideríteni, hogy milyennek látja a kilépő munkavállaló közvetlen főnökét. Véleménye szerint melyek az erősségei és gyengeségei? Milyen a vezetési stílusa? Mindezek következtében milyen viszony alakult ki a felettes és a beosztottja között?
4. *Miért fogadta el az új állást?*  
Az eddigi munkáltatót azt szeretné tudni, hogy konkrétan mivel tudták elcsábítani alkalmazottját. Itt jegyezzük meg, hogy a legtipikusabb válaszok a magasabb fizetés, illetve a nagyobb karrier lehetősége. Azaz a konkurens cég többet, sőt jóval többet fizet a munkavállalónak, illetve belátható időn belül magasabb pozíció elérését helyezi kilátásba. Ha például a magasabb fizetéssel kapcsolatos válasz gyakran felbukkan a kilépési interjúk során a cégnek érdemes át gondolni teljes ösztönzés-menedzsment rendszerét.
5. *Mit szeretett a legjobban a munkájában?*  
Az erre a kérdésre adott válaszok a saját vállalati kultúrája jobb megismeréséhez segítheti hozzá a munkaadót. Segítségükkel beazonosíthatók az adott szervezet erősségei.
6. *Mit szeretett a legkevésbé a munkájában?*  
Ez a kérdés az előző kérdés ikerpárja, így hasznos információkat szolgálhat a vállalati kultúráról.
7. *Az utódjának milyen képzettségre és készségekre lesz szüksége?*  
Az erre a kérdés adott válaszok a képzési-oktatási rendszer továbbfejlesztéséhez ad támpontokat a munkaadónak.

Mint a fenti hét kérdésekből és a hozzájuk fűzött magyarázatainkból látható, a vezetés komoly belső információkat nyerhet az általa vezetett szervezetről, s ezek olyan információk, melyeket más módon nem tud beszerezni.

Itt kell megjegyeznünk, hogy a fenti hét kérdés további kisebb kérdésekkel még árnyalható. Ezek az alábbiak lehetnek:

1. Milyen tényezők játszottak szerepet abban, hogy a felmondás mellett döntött?
2. Mit tudott volna tenni cégünk, hogy Ön ne hozza meg felmondással kapcsolatos döntését?
3. Ha Önön múlna mi az a három dolog, amin változtatna munkahelyén?
4. Mi a véleménye cégünk egészéről?
5. Új munkahelyén magasabb lesz a jövedelme?<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Véleményünk szerint ezen kérdés felvetése etikai problémákat is felvetethet.

Külön ki kell térnünk a 3. kérdésből fakadó lehetséges problémára: mint látható, ezen kérdés a távozó dolgozó közvetlen felettesére irányul. Ezért a kilépő interjú lebonyolítását nem szabad a távozó munkavállaló közvetlen felettesére bízni. Hiszen ez az egész interjú objektivitását veszélyezteti. A szakirodalom szerint az interjú elkészítését olyan HR -szakemberre kell bízni, aki kellő tapasztalattal rendelkezik, átlátja az összefüggéseket, továbbá a megfelelő mértékben ismeri a vállalatot.

Itt jegyezzük meg, hogy az interjúkészítő kettős szorításban végzi az interjút: egyrészt meg kell teremtenie a kölcsönös bizalom légkörét, ehhez nagyfokú empátiára van szüksége. Másrészt objektívnek kell maradnia, nem jelezheti interjúalanya számára, hogy egyetért, vagy nem ért egyet válaszaival.

## 5. A kilépési interjú buktatói

Véleményünk szerint a kilépési interjúval kapcsolatban az alábbi három buktatóval kell számolnunk,<sup>21</sup> úgymint 1. Nem objektív interjúalanyok 2. Az eredmények nem megfelelő felhasználása 3. Módszertani problémák. 4. Megtévesztő válaszok.

Nézzük meg az első buktatót: ideális esetben a kilépési interjú során mind az elhagyott cég, mind a kilépett alkalmazott érdekei érvényesülnek. A cég értékes információkhoz jut hozzá, míg a munkavállaló őszintén elmondhatja, mivel volt elégedetlen. Joggal merül fel a kérdés: Kivel érdemes kilépési interjút készíteni? A válaszhoz az alábbiakat kell megfontolnunk: Némileg leegyszerűsítve egy munkavállaló háromféle módon távozhat a szervezettől, egyrészt nyugdíjba mehet, másrészt önként kilép, harmadrészt elbocsátják. Nyilvánvaló, hogy a nyugdíjas a törvényben előírtak miatt – a nyugdíjkorhatár elérése – miatt távozik, azaz nem önként. Bár ehhez hozzá kell tennünk, hogy a hosszú munkatapasztalattal rendelkező nyugdíjba vonuló is számos értékes információt adhat a kilépési interjú során.

Az is egyértelmű, hogy akit a cég elbocsátott, azok minimum megsértődnek – ez lelkiállapot a haragig, sőt dühig fokozódhat –, ezen pszichológiai állapotuk miatt tőlük konstruktív, építő jellegű kritika nem várható el.

Mindebből következik, hogy azokat érdemes kilépési interjúra hívni, akik önként hagyták el a céget. Valószínűsíthető, hogy ezen csoporthoz tartozó munkavállalóktól ténylegesen a későbbiek során jól felhasználható információkat kaphatunk.

A második buktató tényező a kilépési interjú eredményeinek nem megfelelő felhasználása. Előfordulhat, hogy a kilépési interjút csupán statisztikai okok (benne van a HR-stratégiában, ezért meg kell csinálni) és/vagy szimbolikus gesztusként (PR szempontok miatt) tegyünk úgy, mintha érdekelne a távozó munkavállaló véleménye) bonyolítják le. Azaz az interjúból kinyert információt a HR-szakértő soha nem használja fel. Nézzünk egy tipikus példát: a távozó munkavállaló elmondja, hogy elégedetlen volt a közvetlen felettese vezetési stílusával és gyakorlatával, de ezt az információt sem a közvetlen felettes, sem az ő felettese nem kapja meg az interjút lebonyolító HR-estől. Ez a humán erőforrás gazdálkodás szempontjából pénz- és időpazarlásnak tekinthető.

A harmadik buktató a módszertanilag rosszul összeállított kérdéssor. Gondolunk itt a kérdések megfogalmazására. Ennek során két szélsőség között kell egyensúlyoznia a kérdőív készítőjének. Egyrészt úgy kell feltenni az adott kérdést, hogy arra több-

---

<sup>21</sup> Rubóczi 2012.

féle választ lehessen adni, azaz az interjúalany a saját módján fejezhesse ki magát. Másrészt annak ellenére, hogy ugyanarra a kérdésre több interjúalany eltérő módon válaszol, a válaszok összehasonlíthatóak legyenek.

A negyedik buktató az interjúalany megtévesztő válaszai. Előfordulhat olyan szituáció, hogy az interjúalany a kérdésekre sablonos válaszokat ad, úgymint magasabb fizetés, jobb karrierlehetőség. Miközben eltitkolja távozásának valódi okait. Joggal merül fel a kérdés: milyen mozgatórugókat kell keresnünk ezen magatartás mögött? Válaszunk: az egyik lehetséges ok, hogy a távozó munkavállaló így próbálja a jó viszonyt megőrizni korábbi munkahelyével, hogyha a későbbiek során referenciát kell kérnie, bemutatnia ez ne ütközzön akadályba. A másik lehetséges ok, megpróbálja megvédeni azokat a munkatársait, akik maradnak ezen a munkahelyen.

## 6. További kutatási irányok

Napjainkban kutatások folynak arra vonatkozóan, hogy egy-egy konkrét cég esetében milyen általános következtetések vonhatók le a kilépési interjúkból.<sup>22</sup>

Különösen fontos kutatási iránynak tartjuk annak vizsgálatát, hogy a kilépési interjú alkalmazása során milyen speciális problémák merülnek fel, ha ezt a HR-technikát az ún. Y- és Z-generációkhoz tartozó munkavállalók esetében alkalmazzuk.<sup>23</sup> Csehné Pap Imola mutat rá, hogy napjainkban a magyar munkaerőpiacra kikerülő Z-generációnak óriási elvárásai vannak a munkaadóval szemben, tagjai azonnali sikerre és eredményességre törekcszenek a lehető legkevesebb energia befektetésével. A „*Nekem ez alapvetően jár*” érzést egyértelműen érvényesíteni akarják a munkaerőpiacon is. Ebből egy nagyfokú türelmetlenség adódik a karrierépítés során. Azaz, ha karrier-elképzeléseik – például egy pozíció megszerzése – nem valósulnak meg rövid idő alatt, gondolkodás nélkül elhagyják a munkahelyet és máshol próbálnak karriert építeni.<sup>24</sup> Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló távozásának okai elsősorban nem az adott szervezet belső körülményeiből – az ösztönzés-, a karrier-, és a tehetségmenedzsment állapota, minősége<sup>25</sup> – fakadnak, hanem a távozó munkavállaló belső motivációiból. Így joggal merül fel az alábbi kutatási kérdés: Érdemes-e a kilépési interjút a Y- és Z-generációs munkavállalók esetében alkalmazni?

## 7. Összegzés

A kilépési interjú egy olyan HR-technika, melynek alkalmazásával az adott szervezet fontos információkat nyerhet. Az interjú által a cég vezetése betekintést nyerhet saját szervezetének erősségeibe és gyengeségeibe. A kilépési interjú során kapott válaszok egy későbbi szervezetfejlesztés alapjául szolgálhatnak. Véleményünk szerint ahhoz, hogy a kilépési interjú a későbbiekre nézve hasznos legyen, az alábbi három feltételnek kell teljesülnie:

---

<sup>22</sup> Lásd például Dajnoki – Kiss 2005.

<sup>23</sup> A témakőről bővebben lásd Gulyás László–Turcsányi Enikő 2017b.

<sup>24</sup> Csehné Papp Imola 2009; Csehné Papp Imola 2016.

<sup>25</sup> Héder – Dajnoki 2017.

1. A munkavállaló őszintén elmondja, mely okok, munkatapasztalatok vezették el a váltásig.
2. Az interjúkészítő megfelelő módszertannal vezényelje le a folyamatot. A szakmaiság két kulcseleme: a megfelelően strukturált kérdések, továbbá a kölcsönös bizalom megteremtése az interjúkészítő és az interjúalany között.
3. Az interjú során kapott válaszok eljussanak azokhoz a vezetőkhez, akiknek van lehetőségük változtatások kezdeményezésére.

Ha a fenti három feltétel teljesül, a kilépési interjú komolyan hozzájárulhat az adott cég hatékony humán erőforrás gazdálkodásához és ezen keresztül a cég stratégiájának megvalósításához.

## Felhasznált irodalom

### *Könyvek és tanulmányok*

- Bakacsi Gyula et al. 2000. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Csehné Papp Imola 2009. A felsőoktatás munkaerő-piaci kimenete. In Karlovitz, J. T. szerk.: *Speciális kérdések és nézőpontok a felsőoktatásban*. Budapest: Neveléstudományi Egyesület, 91–96. o.
- Csehné Papp Imola 2016. Elvárások és realitások a munka világában. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 2016/2. szám (No23) 5–10.
- Csendő Cs. – Frajna Piller A. – Horváth A. – Kolbe T. – Kovács T. – Poór J. 2016. Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés. Budapest.
- Dajnoki K. – Kiss Á. A. 2005. Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 2015/3-4. (VI. évfolyam 3-4. szám (No. 20-21.) 187-197. o.
- Dajnoki Krisztina – Héder Mária 2017. „Új szelek fújnak” – A HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány* 27. szám 84-93. o.
- Effron, Marc – Candossy, Robert – Goldsmith, Marshall 2003. *Human resource in the 21st century*. Wiley and Sons. New Jersey.
- Figurska, I. – Matuska, E. 2013. Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resource Management & Ergonomics*, vol. VII./2.
- Gulyás László 2008. A humán erőforrás menedzsment története. In Gulyás, László szerk.: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATEPress–Szegedi Egyetemi Kiadó. 15–38. o.
- Gulyás László – Fazekas Anita 2013. Az e-HRM megjelenése, avagy a humán erőforrás menedzsment nyolcadik szakasza. *Közép-Európai Közlemények* 2013/4. szám (No. 23), 165–173. o.
- Gulyás László – Turcsányi, Enikő 2017a. A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A „társadalmi reformerek” szakaszának és a „szociálpolitikai koncepció” szakaszának jellemzői. *Közép-Európai Közlemények* 2017/3. szám (No. 38), 195–205. o.
- Gulyás László – Turcsányi Enikő 2017b. Hagyományos karrierutak és az „Y és Z-generációk.” *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok* 2017/1–2. szám 221–227. o. DOI [10.14232/jtgf.2017.1-2.221-227](https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.1-2.221-227)

- Héder, Mária – Dajnoki, Krisztina 2017. Connetion of talent and career management – differencies and similarities. *Network Intelligence Studies*. Vol. 5. (Issue 9.) 57–66. o.
- Korn, Ferry 2014. *Talent management best practice series*. Strategic alignment.
- Miklós Péter szerk. 2017. *Érték és foglalkoztatás. Tanulmányok a munka világából*. Közép-Európai Monográfiák. Szeged: Egyesület Közép-Európa Kutatására.
- Nagy Sándor – Gulyás László 2014. A munkaerőpiac új kihívása az idősödő munkavállalók menedzselése. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 2014/1–2. szám. 310–319. o.
- Szőts-Kovács Klaudia 2007. Emberi Erőforrás Menedzsment és stratégiai tervezés. In Bokor Attila et. al.: *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 71–98. o.
- Torrington, D. – Hall, L. 1987. *Personnel management*. London: Prentice Hall Europe.
- Zéman Zoltán – Tóth Antal 2012. A humancontrolling, a controlling rendszer funkcionális részrendszere. In Matiscsákné Lizák Marianna szerk.: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 407–442. o.

### **Internetes források**

- Hoffmann Gábor Csaba 2014. A kilépő interjúk: miért hagyja el a céget? *TrendFM*. <http://trendfm.hu/cimlap/a-kilepo-interjuk-miert-hagyja-el-ceget-2312> [Utolsó hozzáférés: 2022. április 11.].
- Istók Nikoletta 2017. Interjú, kilépéskor. *Profession*. <https://www.profession.hu/cikk/20170720/interju-kilepeskor/7345#> [Utolsó hozzáférés: 2022. április 11.].
- Gyimóthy Éva 2009. Hogyan vezessünk exit interjút? *HRportál*. <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-vezessunk-exit-interjut-tippek-hr-eseknek-20091002.html> [Utolsó hozzáférés: 2022. április 11.].
- Jobline 2015. Exitinterjú: A 7 legvalószínűbb kérdés. *Jobline*. [https://karrierplusz.jobline.hu/allaskeresok/20151201\\_Exitinterju\\_a\\_7\\_legvaloszinubb\\_kerdes](https://karrierplusz.jobline.hu/allaskeresok/20151201_Exitinterju_a_7_legvaloszinubb_kerdes) [Utolsó hozzáférés: 2022. április 11.].
- Rubóczki Anita 2012. A hatékony kilépő interjú titka. *HRportál*. <https://www.hrportal.hu/hr/a-hatekony-kilepo-interju-titka-20120412.html> [Utolsó hozzáférés: 2022. április 11.].