

# ELKÖTELEZETTSÉG ÉS MEGTARTÁS MENEDZSMENT

## Dolgozói elkötelezettség felmérések tapasztalatai

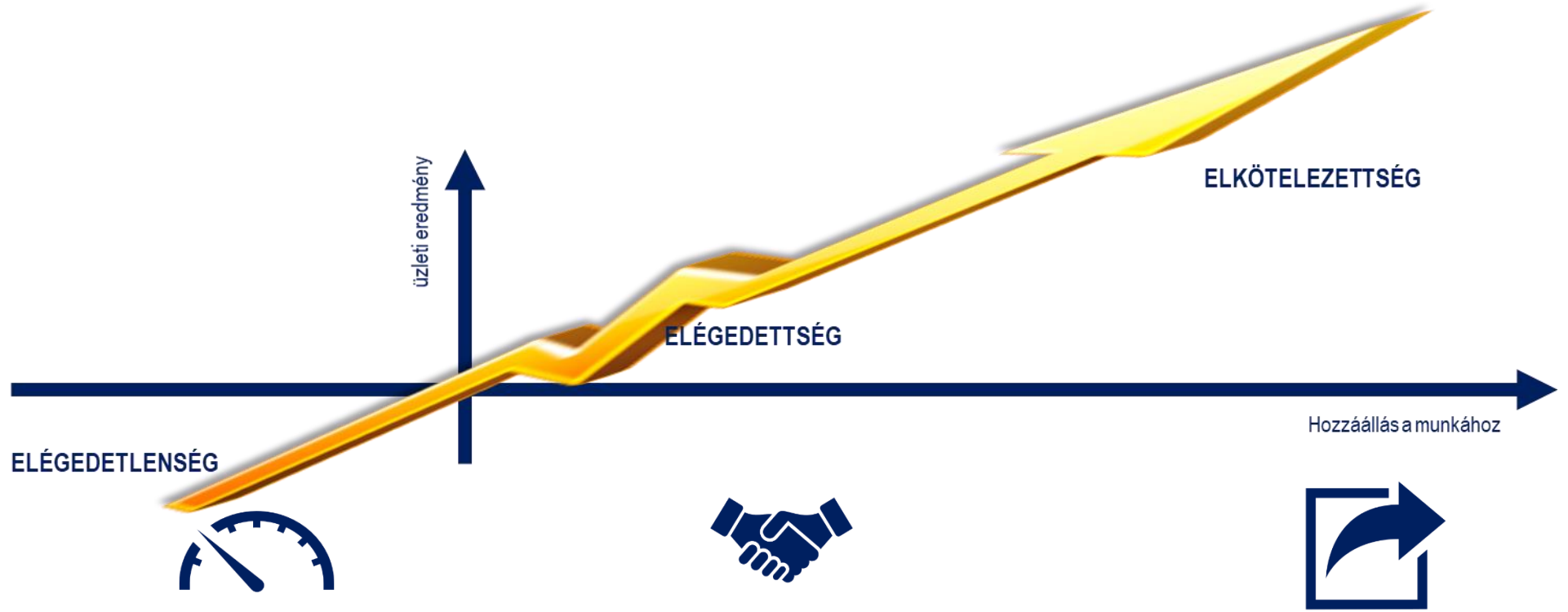
**Szűcsné Szaniszló Zsuzsa**  
telefon: +36 30 486 91 91  
e-mail: [zsuzsa.szaniszló@dse.hu](mailto:zsuzsa.szaniszló@dse.hu)

**Virág Imre**  
telefon: +36 20 974 98 96  
e-mail: [imre.virag@dse.hu](mailto:imre.virag@dse.hu)



**Az elkötelezettségi szint annak a mértékegysége, hogy milyen mértékben bocsátja a munkatárs a Vállalat részére a tudását és képességeit, vagyis milyen a hozzáállása a munkához.**

# Elégedetlen, elégedett, elkötelezett



## AZ ELÉGEDETLEN MUNKATÁRS:

- Nem érzi jól magát a Vállalatnál
- Rendszeresen szidja a Vállalatot
- Szándékosan nem teljesít (lassít, sztrájkol)

## AZ ELÉGEDETT MUNKATÁRS:

- Szereti a Vállalatot, és szeret itt dolgozni, mert valamiért ez jó neki
- Extra erőfeszítéseket tesz, kérésre, felszólításra többet dolgozik
- Megbízható, (vezetői kontrol alatt)
- Aktív javító szándékot mutat
- Passzív állás kereső (Ha jobb ajánlatot kap komolyan mérlegeli)

## AZ ELKÖTELEZETT MUNKATÁRS:

- Extra erőfeszítéseket tesz a munkában, a vállalat eredményessége érdekében
- Megbízható, lehet rá számítani, önként is többet dolgozik
- Aktív javító szándéka van (kezdeményező)
- Szeret itt dolgozni és nem szívesen hagyná itt a vállalatot
- Pozitívan kommunikál a vállalatról

Forrás: Szűcsné Szaniszló Zsuzsa – Virág Imre

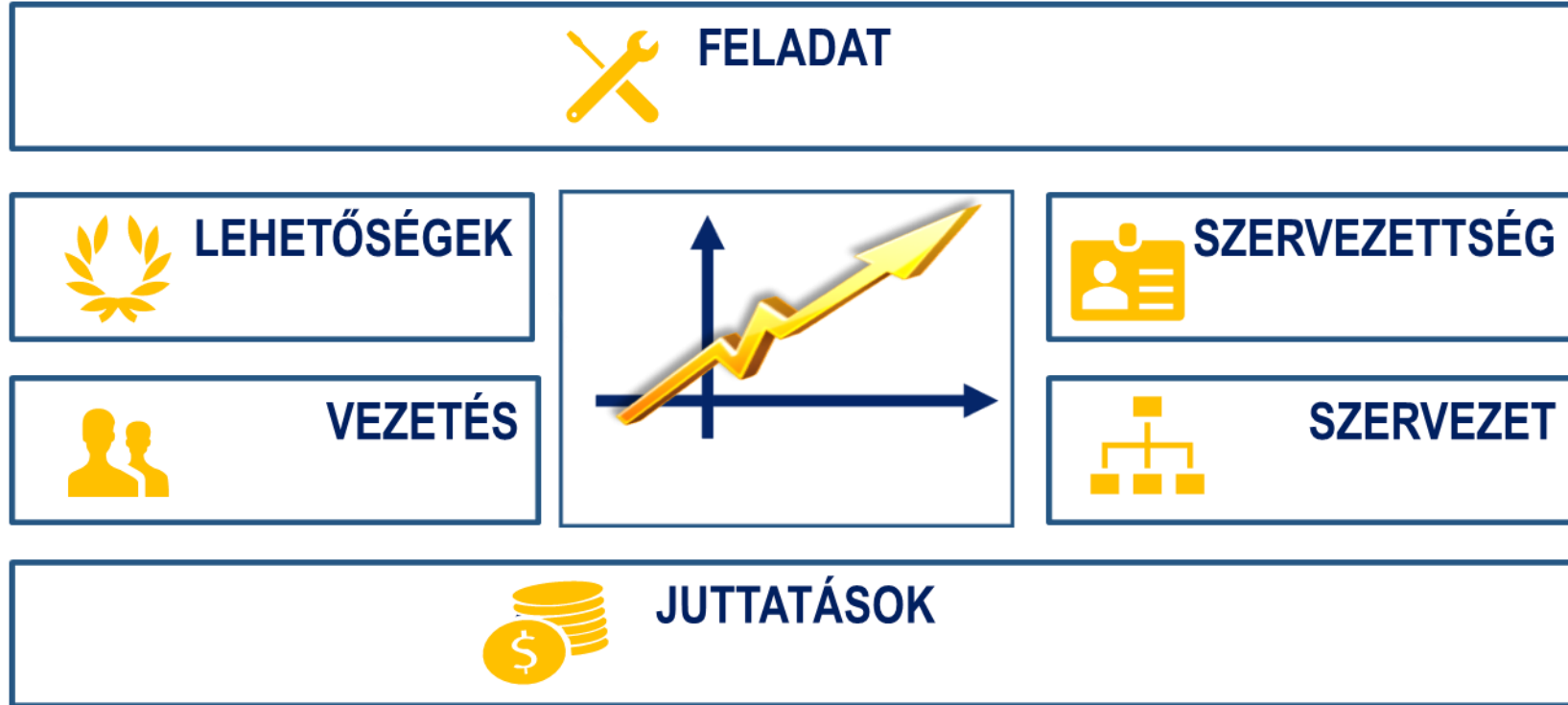
Az emberek munkához való **hozzaállása, elkötelezettsége, maradása, kilépése** attól függ, hogy milyen az elvárások összhangja :

- A munkavállaló mit nyújt és azért mit vár el
- A szervezet mit nyújt és azért megkapja-e azt, amit elvár

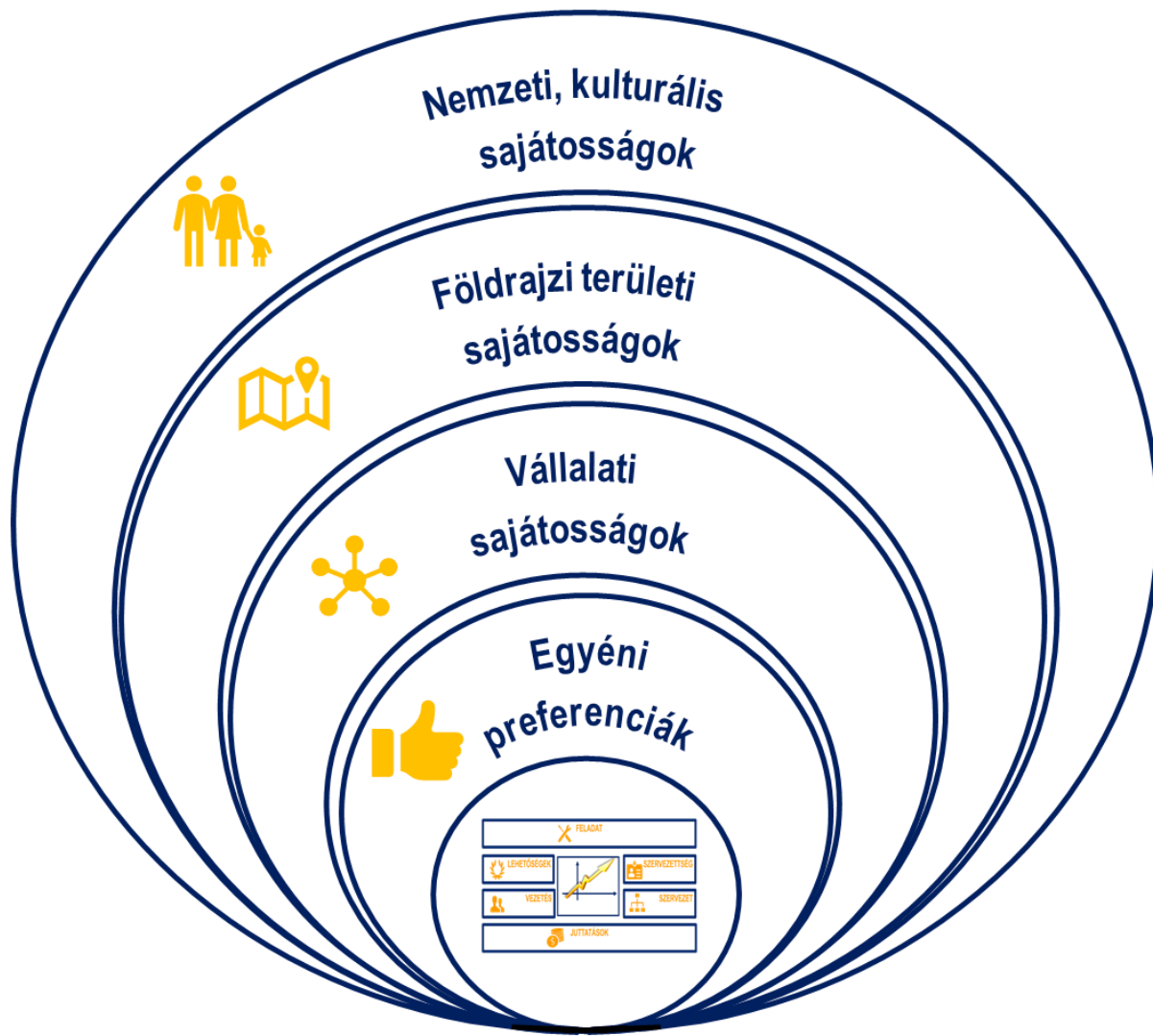
vagyis

**HOGYAN TELJESÜL A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS**

# A pszichológiai szerződés elemei



# A pszichológiai szerződést befolyásoló tényezők

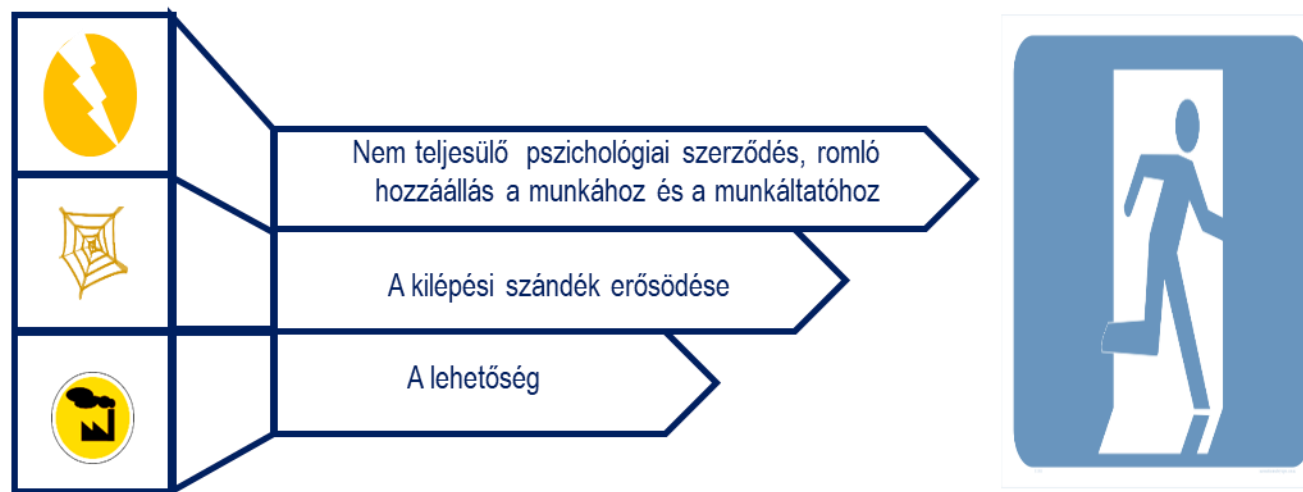


## A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS TELJESÜLÉSE ÉS A KILÉPÉSI SZÁNDÉK



Forrás: Szűcsné Szaniszló Zsuzsa – Virág Imre

## ÚT A KILÉPÉSHEZ



Forrás: Szűcsné Szaniszló Zsuzsa – Virág Imre

A kilépési hajlandóság és a kilépés  
(„amit tapasztalunk”)



2017. 06 -2018. 06 között



Közel 100 vállalat



7 régió



12 szektor (csak „for profit”)



Kis, közép és nagy vállalatok



Több mint 9 000 munkavállalót  
reprezentál  
(4 500 válaszadó)



Az elkötelezettségi szint, a  
kilépési hajlandóság mérése és  
ezek okainak feltárása



A kilépési kockázatok  
számszerűsítése „forintosítása”

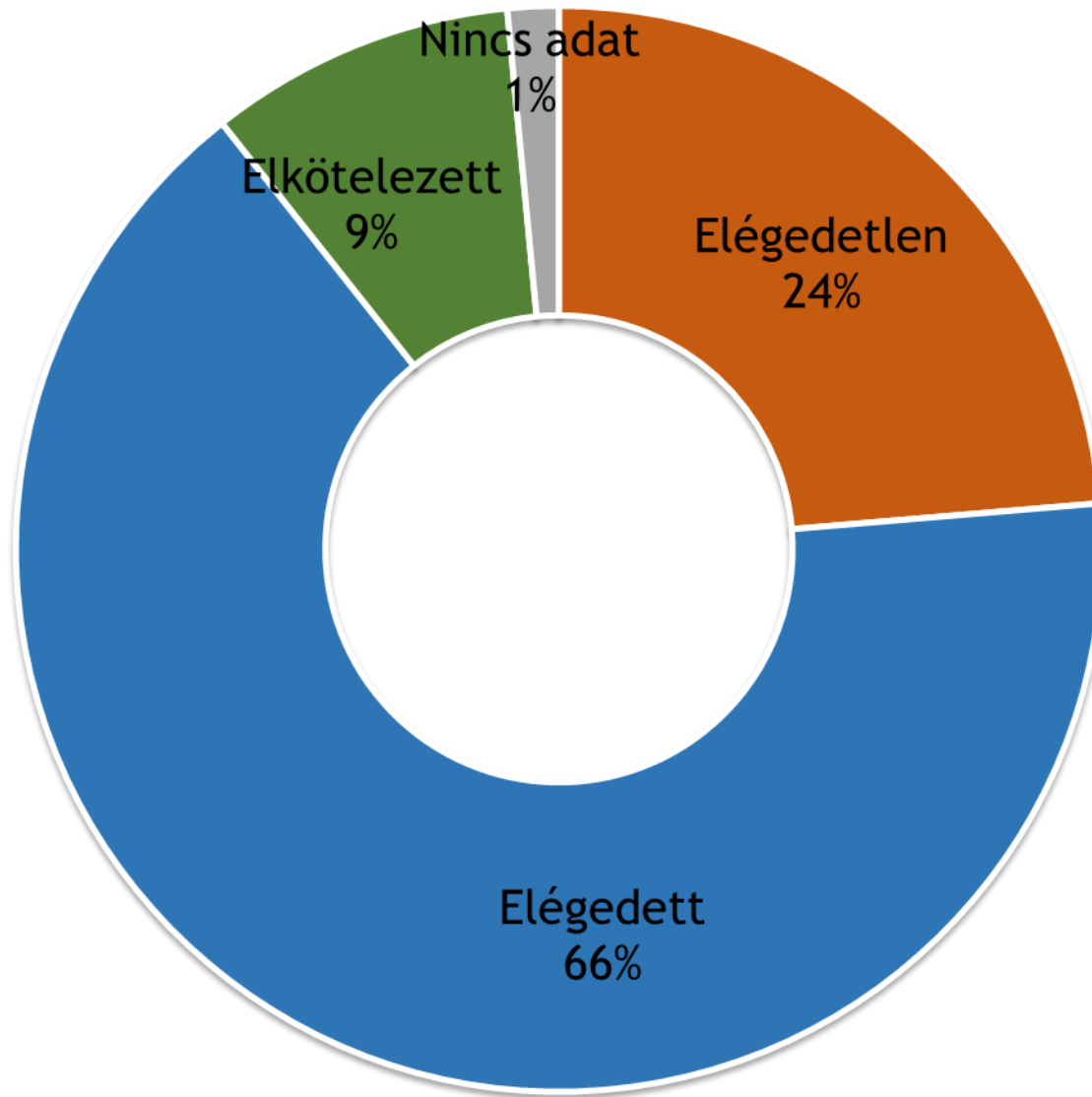


# **Az elkötelezettség és a megtartás menedzsment gyakorlata**

Országos eredmények

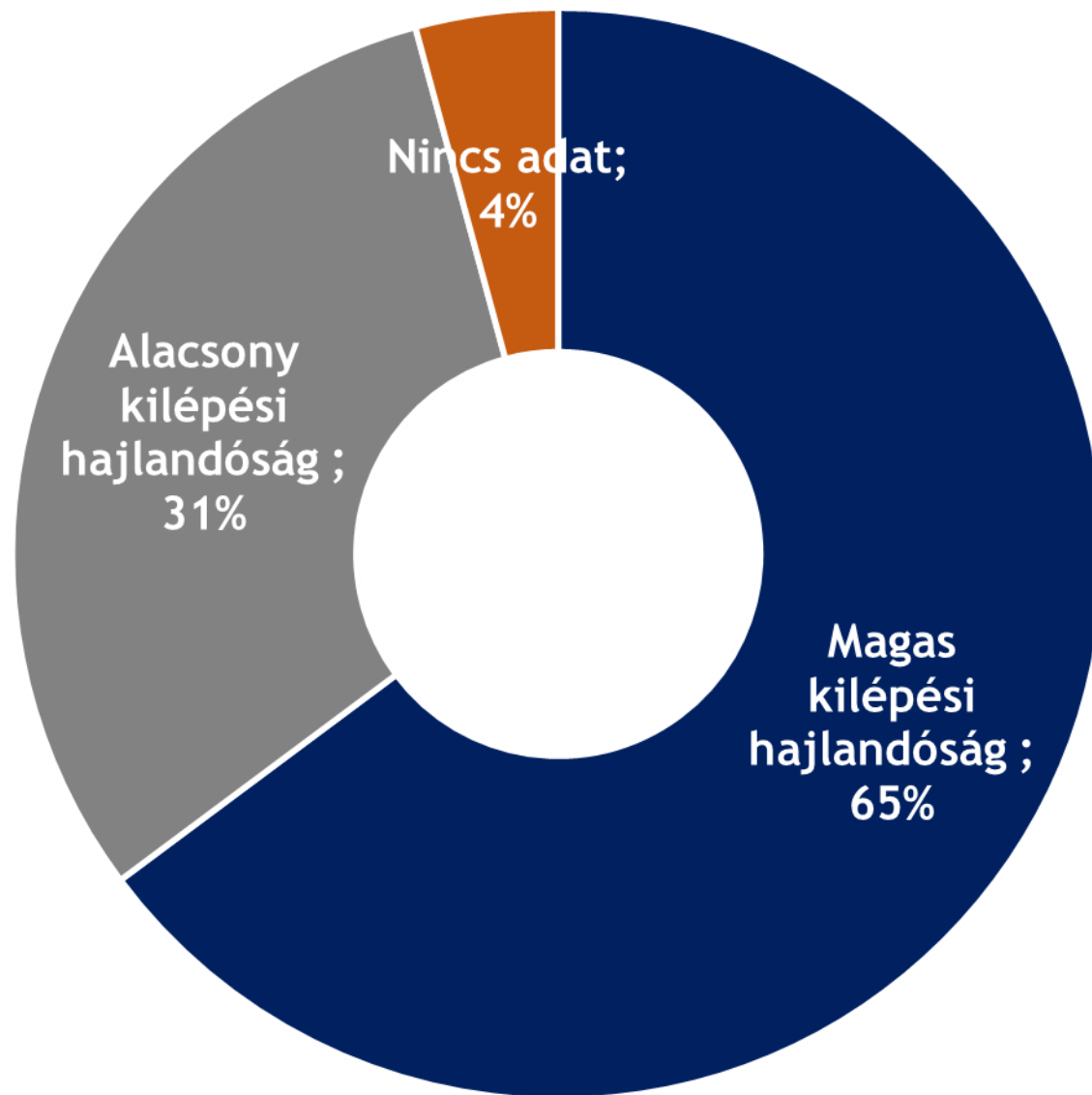
# Országos eredmények 2018

Az elkötelezettségi szint



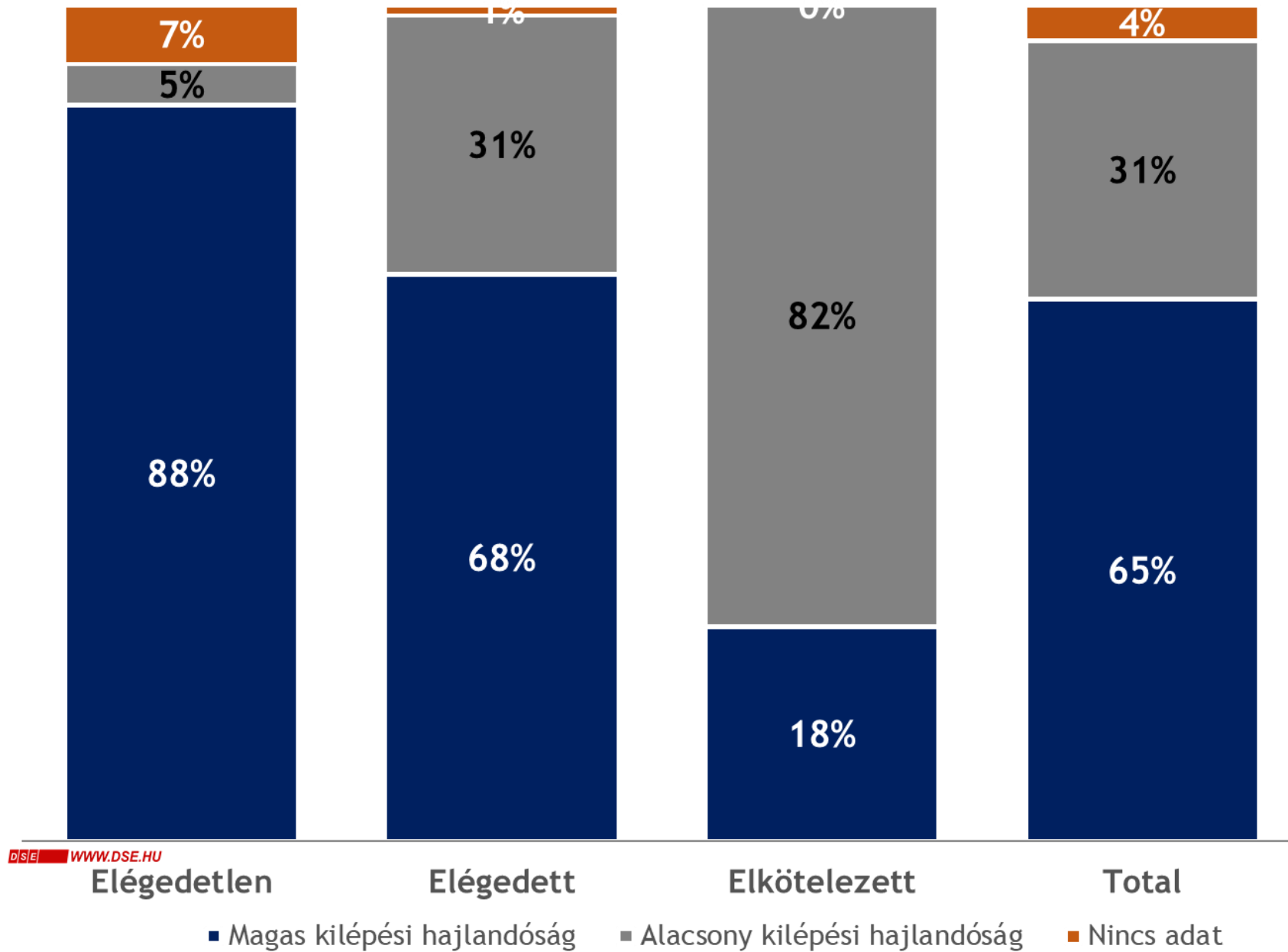
# Országos eredmények 2018

Kilépési hajlandóság



# Országos eredmények 2018

A kilépési hajlandóság vs. Elkötelezettségi szint



DSE WWW.DSE.HU

# **Az elkötelezettség és a megtartás menedzsment gyakorlata**

Regionális összehasonlítások

## REGIONÁLIS ÖSSZEHAJONLÍTÁS

1

### ELKÖTELEZETTEK

A legnagyobb az elkötelezett munkatársak aránya a **Nyugat-Magyarország** régióban

2

### ELÉGEDETLENEK

A legnagyobb az elégedetlen munkatársak aránya a **Dél-Dunántúl** és a **Észak-Magyarország** régiókban

3

### KILÉPÉSI HAJLANDÓSÁG

A legmagasabb a munkatársak kilépési hajlandósága a **Dél-Dunántúl** és a **Észak-Magyarország** régiókban (de a **Nyugat-Magyarország** régióban is magas)

## IPARÁGI ÖSSZEHAJONLÍTÁS

4

### ELKÖTELEZETTEK

A legnagyobb az elkötelezett munkatársak aránya a **magán egészségügyi, élelmiszeripar/mezőgazdaság** szektorokban

5

### ELÉGEDETLENEK

A legnagyobb az elégedetlen munkatársak aránya a **humán outsource, építőipar** és a **call center szolgáltatási** szektorokban

6

### KILÉPÉSI HAJLANDÓSÁG

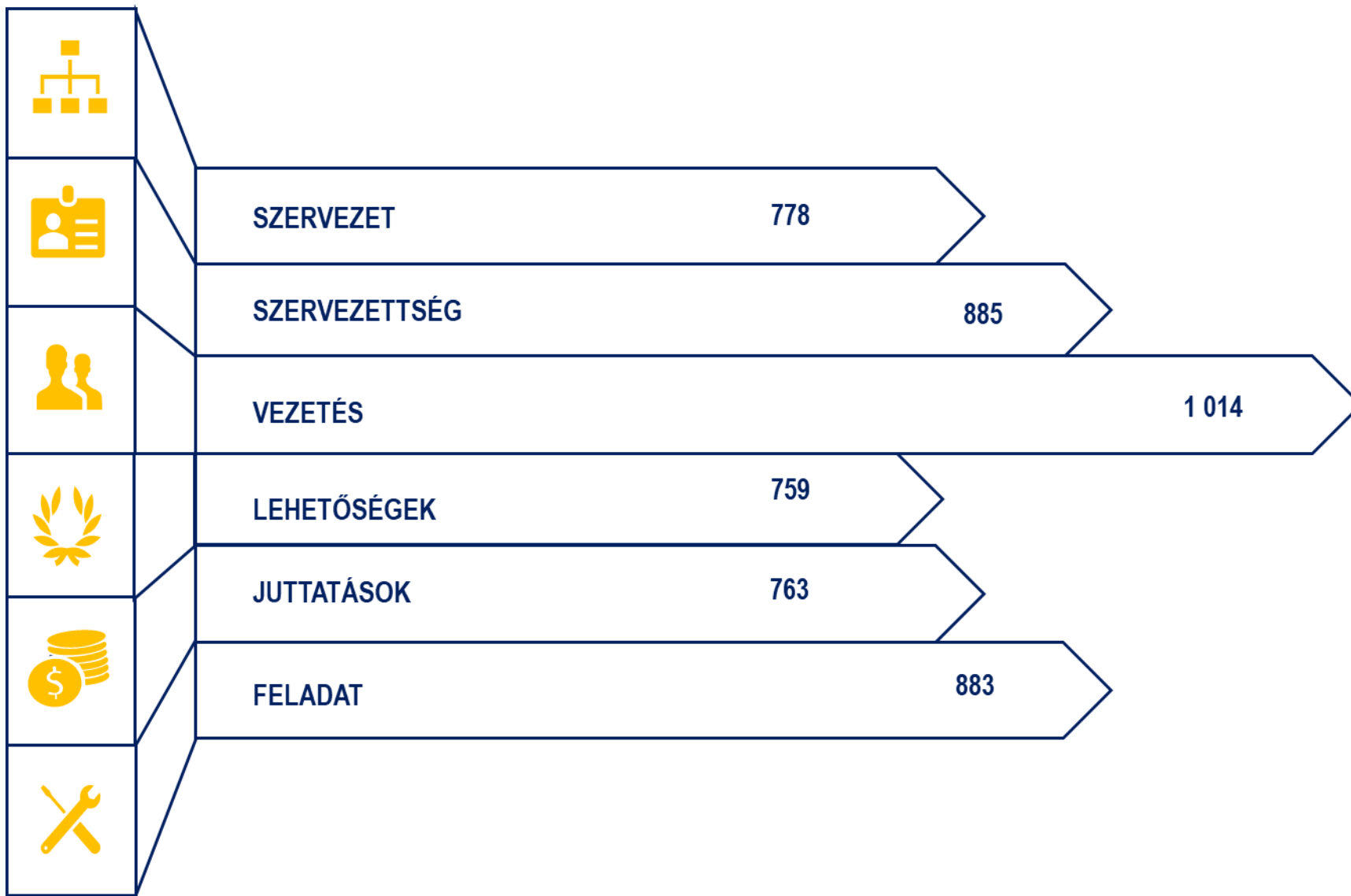
A kiemelkedően magas a munkatársak kilépési hajlandósága a **Építőipar, humán outsource, szálloda ipar, call center szolgáltatási, ipari termelés** szektorokban

# **Az elkötelezettség és a megtartás menedzsment gyakorlata**

**A kilépési hajlandósági  
szintet meghatározó okok**

# Országos eredmények 2018

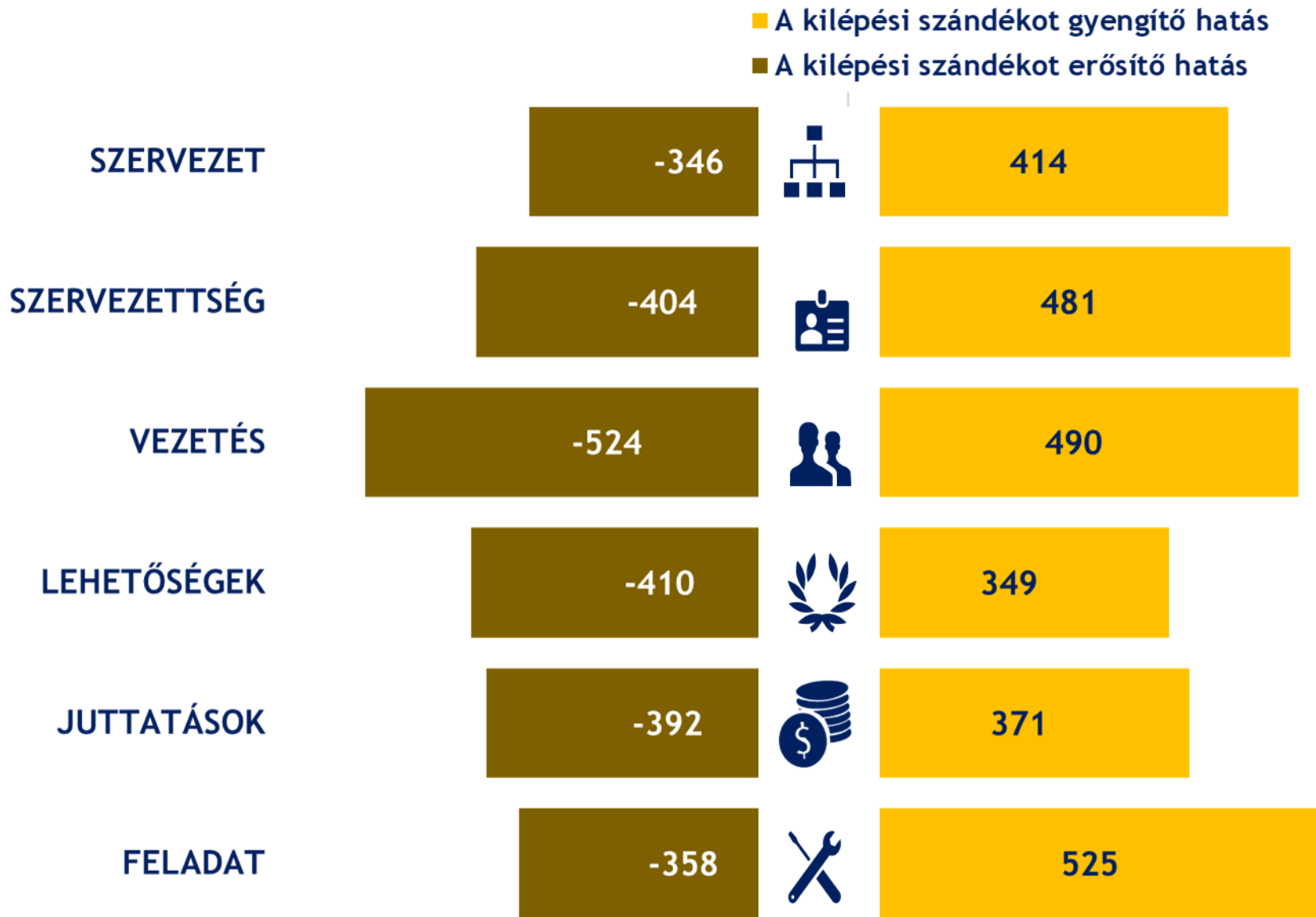
A kilépési hajlandósági szintet meghatározó okok 2018





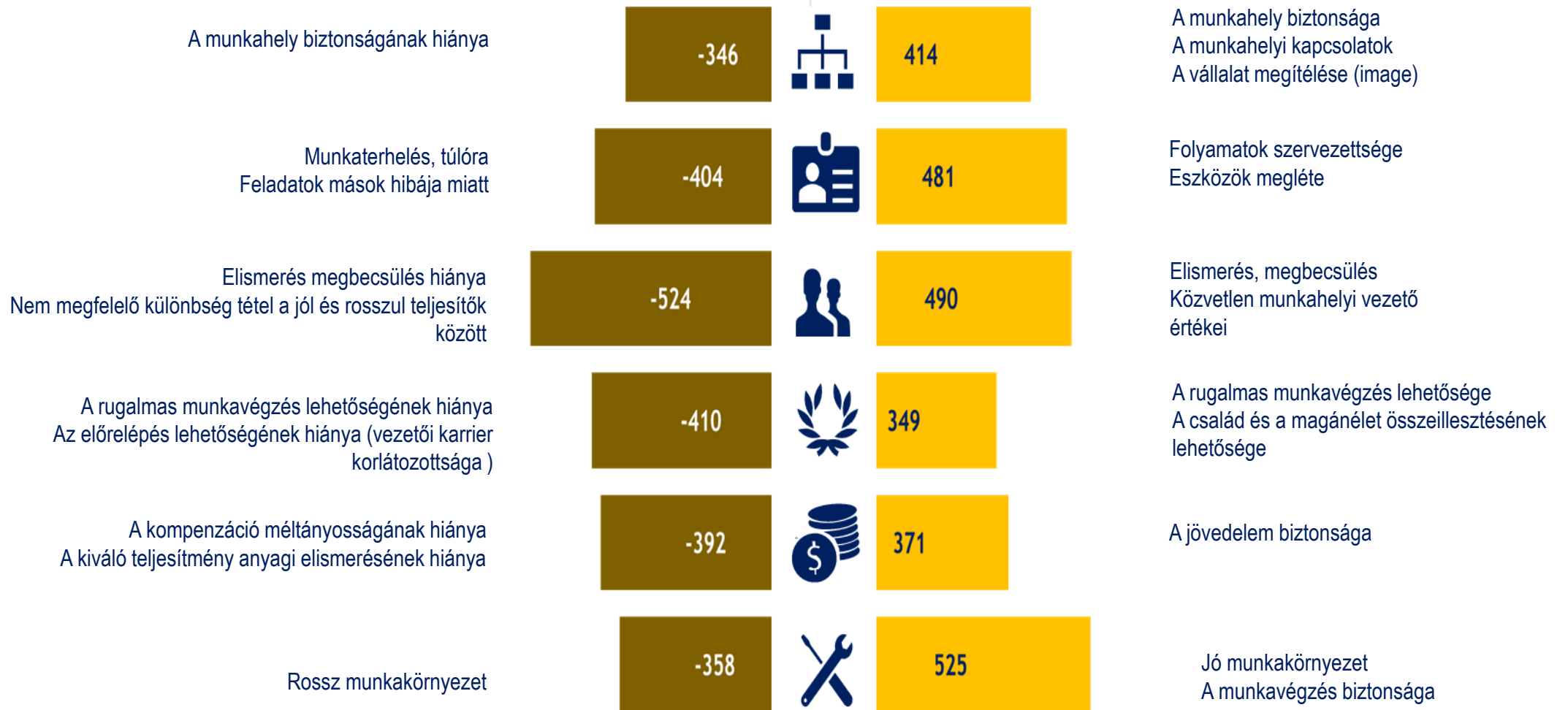
# Országos eredmények 2018

A kilépési hajlandósági szintet meghatározó okok



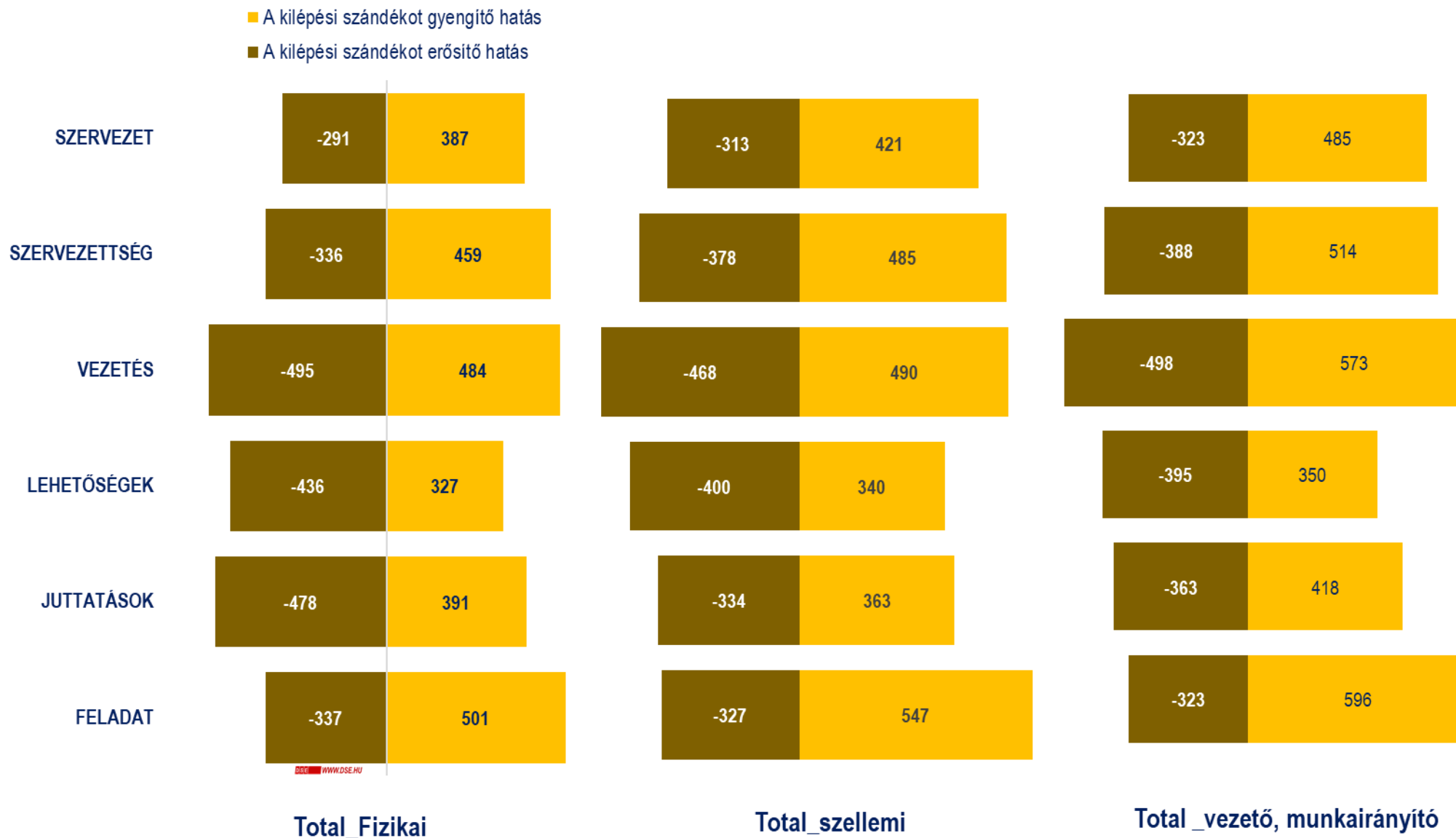
# Országos eredmények 2018

A kilépési hajlandósági szintet meghatározó szervezeti jelenségek



# Országos eredmények 2018

A kilépési hajlandósági szintet meghatározó okok





**A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS teljesülési szintje határozza meg a munkatárs elkötelezettségi szintjét és a kilépési szándékának nagyságát**



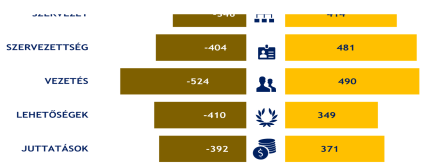
**Az adott munkatárs pszichológiai szerződése függ a KULTÚRÁTÓL a MUNKAERŐPIACI HELYZETTŐL a VÁLLALATTÓL és az EGYÉN ÉLETHELYZETÉTŐL**



**Az utóbbi három évben az elkötelezettek száma csökkent (9%) az elégedetlenek száma nőtt (24%) . A kilépési hajlandóság nőtt (65%)**

- 1 **ELKÖTELEZETTEK**  
A legnagyobb az elkötelezett munkatársak aránya a Nyugat-Magyarország régióban
- 2 **ELÉGEDETLENEK**  
A legnagyobb az elégedetlen munkatársak aránya a Dél-Dunántúli és a Észak-Magyarország régiókban
- 3 **KILÉPÉSI HAJLANDÓSÁG**  
A legnagyobb a munkatársak kilépési hajlandósága a Dél-Dunántúli és a Észak-Magyarországi régiókban (Dél- és Észak-Magyarországi régiókban)
- 4 **ELKÖTELEZETTEK**  
A legnagyobb az elkötelezett munkatársak aránya a magán egészségügyi, élelmiszeripari/termégszállító szektorokban
- 5 **ELÉGEDETLENEK**  
A legnagyobb az elégedetlen munkatársak aránya a humán outsourcing, építőipar és a call center szolgáltatási szektorokban
- 6 **KILÉPÉSI HAJLANDÓSÁG**  
A legmagasabb a munkatársak kilépési hajlandósága a Építőipar, humán outsourcing, call center, IT szektor munkatársai körében

**A mérés szerint azok az okok amelyek meghatározzák a kilépési szándéka nagyságát és az elkötelezett viselkedést FÖLDRAJZI TERÜLETENKÉNT és IPARÁGANKÉNT KÜLÖNBÖZŐEK**



**A kilépési szándékot a leginkább VEZETÉS befolyásolja ezt követi a SZERVEZETTSÉGHEZ és a LEHETŐSÉGEKHEZ kapcsolódó szervezeti jeneségek, a JUTTATÁSOK csak negyedik helyen vannak**



**Azokban az esetekben amikor a fizet és a szubjektív jóllét által definiált szint alatt vagy annak közelében van a JUTTATÁSOK az első helyre kerülnek a**

**Összefoglalás**