

# Attitűdök és elvárások az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljében

**Krajcsák Zoltán**

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

**A tanulmány egyik célja, hogy bemutassa a napjainkban általánosan elfogadott szervezeti elkötelezettség bővített modelljét. A munkahelyi elkötelezettség értelmezésében a szakmai és a tudatos elkötelezettségi faktorral egészítjük ki a közismert elméletet, amely árnyaltabb képet adhat az alkalmazottak munkahelyi attitűdjéről és lojalitásukkal összefüggő viselkedésük mozgatórugóiról. Meghatározzuk továbbá az alkalmazottak általános elkötelezettségi profilját, valamint választ adunk arra is, hogy az elkötelezettségi faktorokkal szemben támasztott munkaadói elvárások hogyan alakulnak egyes szervezeti változók függvényében.**

*Kulcsszavak: alkalmazotti elkötelezettség, szervezeti elkötelezettség, szakmai elkötelezettség, tudatos elkötelezettség, elkötelezettségi profilok és elvárások*

## BEVEZETÉS

Az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségének magas foka számos előnnyel jár a szervezet számára. Több kutatás is foglalkozik az elkötelezettségnek köszönhető attitűdök vizsgálatával, pl. csökkennek a munkahelyi hiányzások, gyakoribbá válik a szervezeti polgárként való viselkedés, csökken a fluktuáció (Mathieu és Zajac 1990; Meyer et al. 2002). Az elkötelezettség fogalmának evolúciója hosszú időre nyúlik vissza. Mivel nincs egyetértés abban, hogy pontosan mit értünk az elkötelezettség fogalma alatt, így az sem egyértelmű, hogy milyen tényezők alakítják az attitűdöt. Becker (1960) az elkötelezettséget egydimenziós tényezőként írja le, amelyben az attitűdöt a yeszíteniváló mértéke határozza meg. Később Angle és Perry (1981) értékelkötelezettséget és maradási elkötelezettséget különböztetett meg, amelyekben a célokkal való azonosulás vágyát és a szervezeti tagság fenntartására irányuló törekvést különítették el. Meyer és Allen (1991) még ennél is komplexebben értelmezték az elkötelezettséget, és modelljükben affektív, normatív és folytonos összetevőket különböztettek meg. Eközben néhányan a foglalkozási és szakmai elkötelezettség munkahelyi hatásait is vizsgálták (pl. Wallace 1995; Rothwell és Arnold 2007). A szakmai elkötelezettség attitűdjének számos olyan következménye van, amely az egyén szervezeti viselkedését meghatározza. Integrált modellünkben javasoljuk, hogy az alkalmazotti elkötelezettség modelljében a szervezeti elkötelezettség három tényezője mellett a szakmai elkötelezettség és az ún. tudatos elkötelezettség is kapjon helyet. Ezek mellett az elkötelezettség fogalma még megragadható, de kellően komplex is ahhoz, hogy a szervezeti viselkedés mozgatórugóiról árnyaltabb képet kapjunk.

## A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉRTELMEZÉSE ÉS A MODELL KITERJESZTÉSE

A szervezeti elkötelezettség fogalmának számos értelmezése létezik (Mowday et al. 1982; Morrow 1983; Scholl

1981), így ugyan nem létezik egy mindenki által elfogadott definíció, de az elkötelezettség klasszikus értelmezése Meyer és Allen (1991) munkáját idézi. Ha az elkötelezett attitűd eredményeit vizsgáljuk, akkor különböző típusú outputokat nevezhetünk meg, pl. alacsony kilépési szándék, magas egyéni teljesítmény, érzelmi kötődés a munkahelyhez, stb. Ez a felismerés magyarázza, hogy ma már általánosan elfogadott az elkötelezettség két- illetve háromdimenziós modellje. Meyer és Allen szerint a szervezeti elkötelezettség affektív, normatív és folytonos dimenziókra osztható. *Affektív*en elkötelezett a dolgozó akkor, ha emocionálisan kötődik a szervezethez vagy csoporton belüli kollégáihoz, illetve kulturális értékekhez vagy csoportnormákhoz. A *folytonos* elkötelezettség feltételezi, hogy az alkalmazott munkahelyet váltana, amennyiben a számára elérhető alternatíva kifizetődő. Fontos, hogy ebben az esetben létezik a dolgozó számára az alternatív lehetőség, de magas folytonos elkötelezettséget mutat mindaddig, amíg számára megéri ott hagyni a munkahelyét. Tehát olyan költségalapú, kalkulatív attitűdöt takar, amelyben a több lehetőség közül a legkisebb költséggel járót választjuk. Ha ez egybeesik a jelenlegi szervezettel, akkor az elkötelezettség folytonos dimenziója magas értéket vesz fel. Alapja a Side-Bet Theory (Becker 1960), ami azt feltételezi, hogy a dolgozó a veszítenivalók alapján mérlegel és mutatja fel ennek függvényében a folytonos elkötelezettséget, pl. a munkahelyváltás negatív hatással lenne az egyénnek a munka-magánélet egyensúlyára, fontos emberi kapcsolatokat veszítene, vagy éppen elveszítené a vonzó juttatásait. Ez az elmélet lesz részben az alapja a tudatos elkötelezettségi faktornak is. Wiener (1982) a normatív elkötelezettséget úgy ragadta meg, mint belső kötelezettségvállalást arra vonatkozóan, hogy az egyén tartósan fenntartsa szervezeti tagságát. A *normatív* elkötelezettség a szervezet általi anyagi és nem anyagi elismerések által hosszú távon fejlődni képes erkölcsi meggyőződést takar (Scholl 1981). Ugyan-

akkor nem mindenki ért egyet a bemutatott háromdimenziós elkötelezettségi modellel. Cohen (2007) felhívja a figyelmet az affektív és normatív elkötelezettség közötti párhuzamosságokra, illetve véleménye szerint a folytonos elkötelezettség meghatározása sem egyértelmű, így az elkötelezettség két-dimenziós értelmezését javasolja.

Az elkötelezettség árnyaltabb képet mutat akkor, ha a szakmai és foglalkozási tényezőket is számításba vesszük. Cohen (2000) rámutat, hogy az affektív foglalkozási elkötelezettség (APC) magas szintje ronthatja a szervezeti elkötelezettség mértékét, hiszen a magasan képzett munkavállalót jobban vonzhatja egy új szakmai kihívás, mint egy adott szervezet által élethosszig biztosított karrierlehetőség. A foglalkozási elkötelezettségi formákat a szervezeti elkötelezettség háromdimenziós értelmezéséhez hasonlóan foghatjuk fel (Chang et al. 2007). Az affektív foglalkozási elkötelezettség értelmében az alkalmazottat a foglalkozási szerepének való megfelelési vágy hajtja. Mértéke akkor növekszik, ha a munkával kapcsolatos célokat az egyén érzelmi alapon kezeli, illetve a pozitív munkahelyi tapasztalatok során megélt élmények is serkentik az APC-t. A folytonos foglalkozási elkötelezettség (CPC) a folytonos elkötelezettséghez hasonló elven működik: akkor jelenik meg, ha az egyén jelentős erőforrásokat fektetett a szakmájába, amelyek a kilépéssel párhuzamosan elvesznenek. A normatív foglalkozási elkötelezettség (NPC) a foglalkozásban való maradás erkölcsi kötelességként való megélését jelenti, ugyanakkor kialakulhat a munkatársak vagy külső elvárásoknak (pl. barátok, családtagok) való megfelelni akarás során is (Hall et al. 2005). A foglalkozási elkötelezettség jelentősége érthető, hiszen negatívan korrelál a foglalkozásból való kilépési szándékkal. Így a magasan képzett, speciális tudással rendelkező munkavállalókat foglalkoztatók részesülnek a foglalkozási elkötelezettség előnyeiből. Chang et al. (2007) megállapítják, hogy a foglalkozásból való kilépési szándékkal leginkább az

APC függ össze, majd ezt követi az NPC és a CPC. Jelen tanulmány szempontjából az a fontos, hogy a foglalkozási elkötelezettségnek olyan eredményeit, outputjait tartjuk fontosnak, amelyek a szervezetek számára nyújtanak előnyt az egyének magas fokú foglalkozási elkötelezettség által. Vannak ugyanis olyan szervezetek (pl. oktatási intézmények, egészségügyi intézmények, egyes közigazgatási intézmények), amelyek nem képesek, vagy a szervezeti kultúra jellegéből adódóan nem foglalkoznak az egyének szervezeti elkötelezettségével. Azonban az ezekben a szervezetekben végzett magas szintű szellemi tudást igénylő foglalkozásokban való kiteljesedés és önmegvalósítás a szervezeti eredményességre is jótékony hatással van.

A fentiek miatt tehát érdemes vizsgálni a szakmai elkötelezettségnek azt a hatását, amellyel a szervezeti elkötelezettség következményeit javítja. Mathieu és Zajac (1990) szerint az elkötelezettséget szervezeti és szakmai szempontból érdemes vizsgálni, ráadásul ezek véleményük szerint összeegyeztethetők, nem állnak konfliktusban egymással. Összetettebb, de realisabb képet kaphatunk az alkalmazottak lojalitásáról, ha a kétféle elkötelezettségi modellt a vizsgálatokban együttesen alkalmazzuk. A *szakmai* elkötelezettség olyan attitűdöt takar, amelyben az egyén azonosulni képes az általa végzett szakmával, elfogadja a szakmai célokat és annak etikai normáit, tehát elsősorban a karrierre vonatkozik (Mueller et al. 1992). A magas szakmai elkötelezettséggel bíró dolgozó autonóm módon képes alkalmazni a felhalmozott szakmai tudását, különös felelősséget érez munkájának egy számára fontos része iránt, és a szakmájában elérhető tudást igyekszik úgy gyarapítani, hogy az a társadalom számára hasznot jelentsen. Alvesson (2004) és Scarbrough (1999) szerint az alkalmazottak általában inkább érzik magukat elkötelezettebbnek a szakmájuk, mint a szervezetük iránt. Köszönhető ez annak is, hogy a szakmai tudásokat elsősorban önmaguk érdemének tekin-

tik, és kevésbé veszik figyelembe a szakmai fejlődésükben a szervezet szerepét, illetve a külső tényezőket. McAulay et al. (2006) a foglalkozási elkötelezettség háromtényezős modelljét vették alapul, és vizsgálták többek között ezeknek a szervezeti elkötelezettség faktoraival való összefüggéseit. Mi elfogadjuk a szakmai elkötelezettség egydimenziós értelmezését, mint a szervezeti elkötelezettség faktoraival és az ún. tudatos elkötelezettségi tényezővel az alkalmazotti elkötelezettséget befolyásoló dimenziót. Végül a *tudatos* elkötelezettséget úgy definiálhatjuk, mint egy kényszerből adódó erős készletet arra, hogy az egyén megtartsa a munkahelyét. Nem ekvivalens a szervezeti elkötelezettség egyik dimenziójával sem, hiszen nem jelent érzelmi ragaszkodást, nem takar erkölcsi meggyőződést sem. Viszont, mint utaltunk rá, a folytonos elkötelezettségi faktorhoz annyiban hasonló, hogy kalkulatív alapú. Ám amíg a folytonosan elkötelezett addig marad a szervezet alkalmazottja, amíg nem talál jobb vagy kifizetődőbb alternatívát, addig a tudatosan elkötelezett kényszerből cselekszik. Érdekében áll olyan attitűdöt kimutatni a szervezet belső érintettjei felé, amiből mások azt a következtetést vonják le, hogy ő értékes és magasan elkötelezett tagja a szervezetnek. A viselkedést az magyarázza, hogy ilyen módon törekedhetnek az egyének a létszámleépítések veszélyeit mérsékelni. Fontos, hogy a tudatosan elkötelezett dolgozó nem vár kifizetődő alternatívára, nem biztos, hogy munkahelyet fog váltani akkor, ha számára kedvezőbb lehetőség adódik. Azért cselekszik tudatosan, tevékenykedik a szervezetben látványosan, törekszik a jobb kol-

„A magas szakmai elkötelezettséggel bíró dolgozó autonóm módon képes alkalmazni a felhalmozott szakmai tudását, különös felelősséget érez munkájának egy számára fontos része iránt, és a szakmájában elérhető tudást igyekszik úgy gyarapítani, hogy az a társadalom számára hasznot jelentsen.”

legiális kapcsolatok kialakítására, mert nincsen más lehetősége, ha tart a munkahelye elvesztésétől. Ezt az új, de mind gyakrabban felfedezhető szervezeti jelenséget a gazdasági válság hozta magával. A viselkedés ugyanakkor hasonló eredményekkel járhat a szervezet számára, mint a folytonos elkötelezettség esetében.

## A KUTATÁS CÉLJAI ÉS MÓDSZERTANA

A kutatás során az volt az egyik cél, hogy meghatározzuk az átlagos (specifikus jellemzővel nem bíró, vagyis teljes munkaidőben foglalkoztatott, nem pályakezdő, nem alternatív munkavégzési rendben alkalmazott, stb.) munkavállaló elkötelezettségi profilját – vagyis azt, hogy a bemutatott elkötelezettségi faktorok közül melyik milyen relatív erősséggel alakítja az egyén munkahelyi attitűdjét. A minta nagyságának növelése érdekében a hólabda módszert is alkalmaztuk. Személyesen és elektronikus úton is végeztük a felmérést, valamint fővárosban, két nagyvárosban és néhány községben, Magyarország négy megyéjében folytattuk a kutatást azért, hogy a lehető leginkább biztosíthassuk a reprezentativitást. Az adatfelvétel 2012 őszén történt, ami 492 értékelhető választ eredményezett. Másik cél az volt, hogy megvizsgáljuk, hogy vajon az általános elkötelezett-

ségi profil egybeesik-e a munkaadók elkötelezettségi faktorokkal szemben támasztott elvárásaival: vagyis a dolgozók azokban a dimenzióban mutatják-e a legerősebb elkötelezettségi attitűdöket, amikben azokat a munkáltatók is elvárják. E kutatást elektronikus úton kiküldött kérdőívvel végeztük. Összesen több mint 3000 szervezetet (KKV-k és nagyvállalatok egyaránt) kerestünk meg, melyből összesen 278 értékelhető válasz született. Kérdőívünkben az elkötelezettségi faktorokra vonatkozóan a munkavállalói kérdőívben dimenzióként 8, a munkaadói kérdőívben dimenzióként 5 kérdést tettünk fel, 1-től 7-ig terjedő Likert-skálát használva. Az affektív, a folytonos és a normatív elkötelezettséget Meyer és Allen (1990) kérdőívében szereplő kérdések alapján mértük fel. A szakmai elkötelezettséget (PC) Aranya (1981) kérdőíve alapján szerkesztettük, a tudatos elkötelezettség kérdéseit pedig saját szerkesztés alapján állítottuk össze (1. táblázat). A kérdések között minden kérdéscsoportban fordított kérdések is szerepeltek, amelyek adatait transzformáltuk, így a kérdőív feldolgozása következetes maradt. Csak azokat az egyéneket vettük számításba, akik a kérdőív minden állítását értékelték. Feladatunk az volt, hogy a tudatos elkötelezettség létjogosultságát bizonyítsuk, meghatározzuk az általános alkalmazotti elkötelezettségi pro-

1. táblázat: A tudatos elkötelezettségi faktort mérő itemek

### Tudatos elkötelezettségi skála (1-7)

1. A munkahelyen könnyebben érvényesül az, aki elhitei másokkal a lojalitását.
2. Válságos helyzetben megéri elkötelezettebbnek mutatni magunkat a munkahelyünkön, mint amennyire valóban azok vagyunk.
3. Előfordult már, hogy nagyobb munkahelyi lelkesedést voltam kénytelen saját érdekemben mutatni, mint amit valóban éreztem.
4. Ha ezzel a munkahelyem elvesztésének kockázatát csökkenthetném, képes lennék mesterkéltan viselkedni.
5. Sosem lennék képes arra, hogy átmenetileg meghamisítsam a munkahelyemhez fűződő érzelmeimet, még ha előnyöm is származna belőle. (R)
6. Azért nem gondolkodom munkahelyváltáson, mert nem látok más lehetőséget.
7. Az őszinte érzelmeik a munkahelyen is kivétel nélkül minden esetben fontosabbak a racionális viselkedésnél. (R)
8. A munkával vagy munkatársakkal szemben esetenként megjártzott pozitív reakciók a hazugsághoz hasonlíthatók. (R)

Forrás: Saját szerkesztés

fil, valamint megvizsgáljuk, hogy ehhez hogyan viszonyulnak a faktorokkal szembeni menedzseri elvárások. Először azt vizsgáltuk meg, hogy az egyes munkavállalói csoportokon belül értelmezett elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszok normális eloszlást követnek-e. Ehhez alapul az egyének egyes elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszainak összpontszámát vettük. Az eredmények statisztikai feldolgozásához a Minitab szoftvert használtuk.

### A TUDATOS ELKÖTELEZETTSÉG ÉRVÉNYESSEGE ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉGI FAKTOROK KÖZTI KORRELÁCIÓK

A tudatos elkötelezettségi faktort akkor tekinthetjük validnak, ha az érvényességi mutatók közül legalább kettő alkalmazása mellett validnak minősül. A validitási mutatók alkalmazhatóságát egy tényezőre vonatkozóan általában annak minősége határozza meg. Esetünkben az elkötelezettségi faktort annak jellege miatt akkor tekinthetjük validnak, ha konvergensen és konstruktívan is valid. A konvergencia validitását bizonyítható, ha nem vagy gyengén korrelál a többi elkötelezettségi faktoral. A konstruktváliditás tartalmi vonatkozással bír, és validnak tekinti a fogalmat, ha azt teoretikusan sikerül elválasztani más dimenzióktól. A konstruktváliditás bizonyítását már elvégeztük az elméleti összefoglalásban. A mintában szereplő összes munkavállalóra vonatkozó korrelációs vizsgálat alapján látható, hogy a tudatos elkötelezettség csak gyengén negatívan korrelál az affektív és a

szakmai és normatív elkötelezettséggel, míg a folytonostól gyakorlatilag független. Ezzel bizonyítottuk, hogy a tudatos elkötelezettség konvergensen is valid (erős korrelációban egyik dimenzióval sem áll).

A mátrix minden cellájában a felső elem a korrelációs együttható, az alsó elem annak a tesztnek a p-értéke, amelynek nullhipotézise a korrelációs együttható nullával való egyenlősége, alternatív hipotézise pedig a korrelációs együttható nullától való különbözősége (2. táblázat).

A korrelációs együttható-mátrix alapján:

- közepes pozitív korreláció (sztochasztikus kapcsolat) tapasztalható a normatív és affektív, szakmai és affektív, szakmai és normatív elkötelezettségi szintek között
- gyenge pozitív korreláció (sztochasztikus kapcsolat) tapasztalható a folytonos és affektív, normatív és folytonos elkötelezettségek szintjei között
- gyenge negatív korreláció (sztochasztikus kapcsolat) tapasztalható a tudatos és affektív, tudatos és normatív, tudatos és szakmai elkötelezettségek szintjei között
- a korrelációs együttható a p-értékek alapján 5%-os szignifikanciaszinten nullának tekinthető a szakmai és folytonos, tudatos és folytonos elkötelezettségek szintjei között. (Ezek az elkötelezettség párok korrelálatlanoknak tekinthetők.)

### A MUNKAVÁLLALÓK ELKÖTELEZETTSÉGI PROFILJA

A normalitásvizsgálatok p-értékei alapján 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható, hogy a normatív elkötelezettség összpont-

2. táblázat: Elkötelezettségi faktorok közötti korrelációk

	Affektív	Folytonos	Normatív	Szakmai
Folytonos	0.167 0.009			
Normatív	0.593 0.000	0.143 0.025		
Szakmai	0.522 0.000	0.063 0.323	0.522 0.000	
Tudatos	-0.181 0.004	-0.051 0.427	-0.154 0.016	-0.189 0.003

Forrás: Saját számítás

száma normális eloszlású, míg a többi elkötelezettség típus esetén az összpontszám nem tekinthető normális eloszlású valószínűségi változónak. Ezért vizsgálatainak során az összpontszámok mediánjait hasonlítottuk össze, nemparaméteres próbák alkalmazásával. Az elkötelezettségi szintek mintákból számított mediánértékek szerinti sorrendje: tudatos < normatív < folytonos < affektív < szakmai.

A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra (a referencia munkavállalók körében) vonatkozó sorrendje: *tudatos = normatív < folytonos < affektív < szakmai*. Látható, hogy a minták alapján a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja (33) kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja (34) (3. táblázat). 0.2411 a p-értéke annak a Mann-Whitney próbának, amellyel a két medián egyenlőségére vonatkozó nullhipotézist teszteltük azzal az alternatív hipotézissel szemben, hogy a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja. Ez azt jelenti, hogy 5%-os szignifikanciaszinten a sokaságra vonatkozóan a két medián egyenlősége fogadható el szemben azzal az állítással miszerint a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja.

### A MUNKAVISZONY HATÁSA AZ ELKÖTELEZETTSÉGI FAKTOROK ALAKULÁSÁRA

A Mann-Whitney próbát használtuk az alkalmazotti elkötelezettségi modell mind

az öt faktorára vonatkozóan abból a célból, hogy megvizsgáljuk, hogy a munkaviszony formájának (részmunkaidős vagy teljes munkaidőben való foglalkoztatás) van-e mérhető hatása az elkötelezettségre vonatkozóan. Ennek eredményeként egyrészt 5%-os szignifikanciaszinten nem fogadható el az a nullhipotézis, hogy a részmunkaidőben és a teljes munkaidőben dolgozók affektív elkötelezettségének mediánja azonos, azaz a munkavállalók affektív elkötelezettségi faktorának alakulását a munkaviszonyuk formája szignifikánsan befolyásolja. A végrehajtott próba eredményeként 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható, hogy a részmunkaidőben dolgozók affektív elkötelezettségi összpontszámának mediánja kisebb, mint a teljes munkaidőben dolgozók affektív elkötelezettségi összpontszámának mediánja. Eszerint a részmunkaidőben dolgozók affektív elkötelezettsége alacsonyabbnak mondható, mint a teljes munkaidőben dolgozóké.

Továbbá 5%-os szignifikanciaszinten nem fogadható el az a nullhipotézis, hogy a részmunkaidőben és a teljes munkaidőben dolgozók folytonos elkötelezettségének mediánja azonos, azaz a munkavállalók folytonos elkötelezettségi faktorának alakulását a munkaviszonyuk formája szignifikánsan befolyásolja. A végrehajtott próba eredményeként 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható, hogy a részmunkaidőben dolgozók folytonos elkötelezettségi összpontszámának mediánja kisebb, mint a teljes munkaidőben dolgozók folytonos elkötelezettségi összpontszámának mediánja. Eszerint a részmunkaidőben dolgozók folytonos elkö-

3. táblázat: Az elkötelezettségi faktorokban az összpontszámok számított mediánjainak összehasonlítása nemparaméteres próbákkal (munkavállalók)

Variable	N	Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum
Tudatos	492	33.016	9.997	10.000	27.000	33.000	38.000	54.000
Normatív	492	33.220	9.624	11.000	26.000	34.000	40.000	55.000
Folytonos	492	34.659	9.885	14.000	29.000	35.000	41.000	52.000
Affektív	492	36.341	9.511	9.000	31.000	37.000	42.250	56.000
Szakmai	492	39.459	9.438	14.000	33.000	40.000	46.000	56.000

Forrás: Saját számítás

teleleztsége alacsonyabbnak mondható, mint a teljes munkaidőben dolgozóké. Végül 5%-os szignifikanciaszinten nem fogadható el az a nullhipotézis, hogy a részmunkaidőben és a teljes munkaidőben dolgozók szakmai elkötelezettségének mediánja azonos, azaz a munkavállalók szakmai elkötelezettségi faktorának alakulását a munkaviszonyuk formája szignifikánsan befolyásolja. A végrehajtott próba eredményeként 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható, hogy a részmunkaidőben dolgozók szakmai elkötelezettségi összpontszámának mediánja kisebb, mint a teljes munkaidőben dolgozók szakmai elkötelezettségi összpontszámának mediánja. Eszerint a részmunkaidőben dolgozók szakmai elkötelezettsége alacsonyabbnak mondható, mint a teljes munkaidőben dolgozóké.

A normatív és a tudatos elkötelezettségi faktorok erősségének alakulására a foglalkoztatás formájának a kutatásunk alapján nincs hatása.

#### A MUNKAADÓK ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉGI FAKTOROKRA VONATKOZÓ ELVÁRÁSAI

Az elkötelezett attitűd – akár gyakoribb jelenlétről vagy alacsonyabb fluktuációról, akár magasabb egyéni teljesítményről van szó – értéket jelent a szervezetek számára. Kérdés lehet azonban az, hogy az egyes elkötelezettségi dimenziók közül melyiknek mekkora szerepet tulajdonítanak a menedzserek: vagyis vizsgálendő, hogy az elkötelezettségi faktorok elvárt relatív fontossága hogyan alakul, illetve ez az elvárt elkötelezettségi profil egybeesik-e az általános munkavállalói profillal.

A normalitásvizsgálatok p-értékei alapján 5%-os szignifikanciaszinten elfogadható, hogy a folytonos és a normatív elkötelezettségi típusok esetén az összpontszám normális eloszlású valószínűségi változó, míg az affektív, a szakmai és a tudatos elkötelezettségekhez tartozó összpontszámok normalitása nem fogadható el. Ezért vizsgálatainak során az összpontszámok mediánjait hasonlítjuk össze, nemparaméteres próbák alkalmazásával. Az elkötelezettségi szintek mintákból számított mediánértékek szerinti sorrendje: tudatos < normatív = folytonos < affektív < szakmai. Az elkötelezettségi szintek sokaságon belüli összehasonlítására az összpontszámok mediánjait használtuk és a Mann-Whitney próbát alkalmaztuk (4. táblázat).

A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra vonatkozó sorrendje: *tudatos < normatív = folytonos < affektív < szakmai*.

Ahány szervezet, természetesen annyiféle szokással, elvárással, motivációs stratégiával találkozunk. Minden szervezeti változót lehetetlen lenne figyelembe venni, néhány fontosabbnak ítéltet azonban igyekeztünk értékelni. Ilyen pl. az a kézenfekvő kérdés, hogy a téma szempontjából alapvető fontossággal bír-e az, hogy mikro-, kis-, közép- vagy nagyvállalatról van-e szó. A válaszadókat éves árbevételük és a foglalkoztatotti létszámuk alapján besoroltuk az egyes kategóriákba. Azt vizsgáltuk, hogy a vállalkozás mérete, mint csoportképző ismérv szignifikáns eltérést eredményez-e az egyes elkötelezettségi szintek alakulásában az összes munkaadó körében. A vizsgálatokat az elkötelezettségi típu-

4. táblázat: Az elkötelezettségi faktorokban az összpontszámok számított mediánjainak összehasonlítása nemparaméteres próbákkal (munkaadók)

Variable	N	Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum
Tudatos	278	18.784	6.053	5.000	14.000	19.000	24.000	35.000
Normatív	278	21.626	6.076	5.000	17.000	22.000	26.000	35.000
Folytonos	278	22.281	5.527	9.000	19.000	22.000	26.000	35.000
Affektív	278	25.532	5.074	5.000	23.000	26.000	29.000	35.000
Szakmai	278	30.144	3.641	17.000	29.000	30.000	33.000	35.000

Forrás: Saját számítás

sok összpontszámának mediánjai alapján Mood-féle medián teszttel végeztük. Mind az öt elkötelezettségi faktor esetében azt találtuk, hogy 5%-os szignifikancia szinten elfogadható az a hipotézis, hogy a vállalkozás mérete az elkötelezettségi faktorok alakulását nem befolyásolja szignifikánsan.

Vizsgáltuk azt is, hogy a vállalati szektor befolyásolja-e az elkötelezettségi faktorokkal szemben támasztott elvárásokat (for-profit vagy non-profit szervezetek), de eredményeink alapján 5%-os szignifikancia szinten elfogadható az a hipotézis, hogy a munkaadók vállalati szektorok szerinti részsokaságaiban az elkötelezettség faktorok mediánjai azonosak, azaz a az elkötelezettségi dimenziók alakulását a vállalati szektor nem befolyásolja szignifikánsan.

A fentihez hasonlóan az eredményeket az sem befolyásolta egyik elkötelezettségi dimenziót tekintve sem, hogy a válaszadó a szervezet tulajdonosa volt-e (ha ez az adott esetben értelmezhető), vagy menedzsere.

Végül azt is elemeztük, hogy az elkötelezettségi faktorokra vonatkozó munkaadói elvárásokat befolyásolja-e szignifikánsan az, hogy a válaszadó melyik generációhoz tartozik (vagyis az életkor meghatározó-e). Mivel 1946 előtt, illetve 1995 után született válaszadónk nem volt, ezért a válaszadókat három generációs csoportba soroltuk: baby boom generáció, X generáció és Y generáció. Az affektív, a normatív, a szakmai és a tudatos elkötelezettségi faktorok tekintetében 5%-os szignifikancia szinten elfogadható az a hipotézis, hogy a válaszadók generációk szerinti részsokaságaiban az elkötelezettségi faktorok mediánjai azonosak, azaz az elkötelezettségi faktorok alakulását a generációs hovatartozás nem befolyásolja szignifikánsan. 5%-os szignifikancia szinten elfogadható az a hipotézis, hogy a válaszadók generációk szerinti részsokaságaiban az affektív elkötelezettség mediánjai nem azonosak.

Mann-Whitney teszttel összehasonlítottuk az 1946 és 1964 között, az 1965 és 1979 között, valamint az 1980 és 1995 között születettek folytonos elkötelezettségi összpontszámának mediánjait. Ennek során

azt kaptuk eredményül, hogy az baby boom generáció tagjainak (azaz az 1946 és 1964 között született válaszadók) folytonos elkötelezettségi összpontszámának mediánja nagyobb, mint az X generáció tagjaié (azaz az 1965 és 1979 között születetteké), miközben utóbbiak folytonos elkötelezettségi összpontszámának mediánja egyenlő az Y generáció tagjaiéval (vagyis az 1980 és 1995 között születettekével).

## ÖSSZEFOGLALÁS

Úgy véljük, hogy az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljének létjogosultságát a konstruktív és konvergens érvényeségen keresztül sikerült bizonyítani. A szervezeti elkötelezettség dimenziói célszerű a vállalatok számára szintén hasznos eredményező magatartás alapjául szolgáló szakmai elkötelezettséggel, valamint az elsősorban a jelenléte erősítő és tervezett viselkedéseket magában foglaló tudatos elkötelezettséggel együtt vizsgálni valamint az attitűdök megítélésében közösen értékelni.

Ha összevetjük a munkavállalói elkötelezettségi profilt a munkaadói elvárásokkal, akkor azt találjuk, hogy az elkötelezettségi faktorok relatív erősségei alig különböznek. A legerősebb munkaadói elvárás a szakmai, míg a másodlagos elvárás az affektív elkötelezettséggel szemben fogalmazódik meg, és ennek a munkavállalói profil meg is felel. A munkaadók természetesen legkevésbé értékesnek a tudatos elkötelezettség faktort tekintik, és ennek a faktornak jut a legkisebb súly a profilban is – a normatív elkötelezettség mellett.

Érdekesleg, hogy a vizsgálat szempontjából a legidősebb korosztály – a baby boom képviselői – „megengedőbbnek” bizonyultak a náluk fiatalabb menedzserekhez / tulajdonosokhoz képest a munkavállalók folytonos elkötelezettségével kapcsolatban. A jelentéget magyarázatát éppen a folytonos elkötelezettség természete adhatja: a kalkulatív alapú megfontolások alapjául szolgáló magas szintű kapcsolati tőke és egyéni beruházások értékelése hosszú távú munkahelyen eltöltött időszakot feltételez, így kézenfekvő, hogy az



idősebb korosztály munkavállalói (és munkaadói) a helyzetből fakadó dilemmával (megéri-e a beruházásokat veszni hagyni egy jobbnak tűnő lehetőségért) gyakrabban találkoznak, így elnézőbb / várakozóbb is az ilyen attitűddel kapcsolatban.

Érdekes tanulság az is, hogy a foglalkoztatás jellege alapvetően befolyásolja az egyén munkahelyi elkötelezettséget. Három dimenzió esetében is (affektív, folytonos, szakmai) alacsonyabb elkötelezettséggel kell számolni általában a részmunkaidőben foglalkoztatott munkavállalók esetében (a tipikus munkavállalóhoz képest). Ezek alapján megfontolandó, hogy az alapvetően más elkötelezettségi profillal bíró részmunkaidőben foglalkoztatottakkal szemben a vállalatok gyökeresen másfajta motivációs eszközöket alkalmazzanak.

További kutatást igényel többek között, hogy a gazdasági válság elmúlásával hogyan változik az általános munkavállalói elkötelezettségi profilban a tudatos elkötelezettség szerepe, illetve milyen jelentősége van az alkalmazotti elkötelezettség modelljében e dimenzióknak más nemzeti kultúrákban.

## HIVATKOZÁSOK

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 1, pp.1-18

Alvesson, M. (2004), *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford: Oxford University Press.

Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26 1, pp.1-14

Aranya, N., Pollock, J. and Amernic, J. (1981), "An examination of professional commitment in public accounting", *Accounting, Organizations and Society*, 6 4, pp.271-80

Becker, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66 1, pp.32-42

Chang, H-T., Chi, N-W. and Miao, M-C. (2007), "Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model", *Journal of Vocational Behavior*, 70 2, pp.352-68

Cohen, A. (2000), "The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models", *Human Relations*, 53 3, pp.387-417

Cohen, A. (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17 3, pp.336-54

Hall, M., Smith, D. and Langfield-Smith, K. (2005), "Accountant's commitment to their profession: multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research", *Behavioral Research in Accounting*, 17 1, pp.89-109

Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108 2, pp.171-94

McAulay, B. J., Zeitz, G. and Blau, G. (2006), "Testing a "Push-Pull" theory of work commitment among organizational professionals", *The Social Science Journal*, 43 4, pp.571-96

Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1 1, pp.61-89

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnitsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61 1, pp.20-52

Morrow, P. C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *Academy of Management Review*, 8 3, pp.486-500

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 2, pp.224-47

Mueller, C. W., Wallace, J. E. and Price, J. L. (1992), "Employee commitment: resolving some issues", *Work and Occupations*, 19 3, pp.211-36

Rothwell, A. and Arnold, J. (2007), "Self-perceived employability: development and validation of a scale", *Personnel Review*, 36 1, pp.23-41

Scarborough, H. (1999), "Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers", *Technology and Strategic Management*, 11 1, pp.5-16

Scholl, R. W. (1981), "Differentiating commitment from expectancy as a motivating force", *Academy of Management Review*, 6 4, pp.589-99

Wallace, J. E. (1995), "Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40 2, pp.228-55

Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, 7 3, pp.418-28

Krajcsák Zoltán  
tanársegéd

BMGE Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar  
Menedzsment és  
Vállalatgazdaságtan Tanszék  
krajcsak@mvt.bme.hu