

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM - VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET – SZERVEZETI  
MAGATARTÁS TANSZÉK

# A szervezeti elkötelezettség elméletei

---

Kutatási beszámoló

Kiss Csaba

2011. augusztus

# Kutatási összefoglaló

---

A szervezetek legfőbb értéke az ember – szól a közismert axiomatikus megállapítás (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács, 2004).

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. A globalizáció erői, a technológia fejlődése, a mind erősebb piaci verseny a hatékonyság és a gazdaságosság új megoldásai iránti szervezeti igényeket táplálnak (ILO, 2006). Mind újabb, innovatívabb megoldások szükségesek a vállalatok fenntartható fejlődéséhez, hosszú távú sikeréhez (Holliday, Schmidheiny, & Watts, 2002).

Nem új keletű viszont a megállapítás, hogy a termelékenység és a hatékonyság növelése érdekében tett szervezeti erőfeszítések nagyon gyakran a szervezet kötelékében levő emberek szervezeti elkötelezettségének csökkenése, sőt elidegenedése irányába hathatnak (Smith, 1971). Ugyanakkor a munkavállalók egyre inkább mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati teljesítményben, hiszen az ő kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük alapvetően befolyásolja a versenyképességet (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Wright, Dunford, & Snell, 2001). Napjaink gazdasági válságának idején különlegesen fontos az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségének kérdése Magyarországon és világszerte egyaránt (Gyökér & Krajcsák, 2009).

A munkavállalóknak mind inkább elvárása, hogy úgy tudjanak helytállni a munkahelyükön, hogy az nem megy életük más aspektusainak rovására. Vagyis hogy összhang legyen a különböző ún. életterületek (munka, család stb.) között. Jelen dolgozat két életterület kapcsolatát helyezi a fókuszba: a munka és a család életterületét. Alapkérdése, hogy a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége hogyan befolyásolja a munka-család viszonyrendszert, és fordítva.

Hogy az elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer között összefüggés lehet, a mindennapok tapasztalatai, a hétköznapi történetek is sejtetik. Gyakran hallani munkavállalókat, akik arról panaszkodnak, hogy rendszeresen a hosszú túlórák, esetleg a munkarend pedig nem veszi figyelembe a családos munkavállalók szempontjait. Ez lassan kikezdi az érintett munkavállalók családi életét, és ez az egyén számára a végén valóban munkahelyi elégedetlenséget, majd alacsony szervezeti elkötelezettséget eredményez. Vagy említhetjük a főnököt, aki arra panaszkodik, hogy a beosztottjai a vállalat rossz hírét keltik a kocsmában, a klubban, baráti társaságban – gyakran idegeneknek panaszkodnak a vállalatról és jelzik: csak a kényszer tartja őket is még jelenlegi szervezetüknél.

Ez természetesen csak néhány kiragadott példa volt. Az elkötelezettség fogalmának bonyolultságát, sokrétű előzményeit és következményeit azonban sejteti. A szervezeti elkötelezettség fogalmának és a munka-család viszonyrendszerre való hatásának mélyebb megértése azonban elmélyültebb és módszeresebb vizsgálatot kíván. Ezt tűzte zászlajára jelen kutatás – olyan szervezeti kontextusban, amelyben kiemelten releváns mind a szervezeti elkötelezettség, mind a munka-család egyensúlyának kérdése: a telefonos ügyfélszolgálatokon.

A kutatómunka ennek megfelelően négy nagy tematikus egységre tagolódik. Az első a szervezeti elkötelezettséget járja körbe. Elsőként felkutattam az elmúlt évtizedek során legnagyobb hatásúnak bizonyult elkötelezettség-elméleteket. Ezt követően sorra vettem a munka és a család életterületeinek leírására szolgáló klasszikus és modern elméleteket, majd a fókusz az egyik modern elméletre, a munka-család viszony konfliktuselméleti megközelítésére helyezem. Ennek alapos megismerése lehetővé tette, hogy az ezen elméletből kinőtt munka-család gazdagítási és munka-család egyensúlyi modelleket is áttekinthessem. A harmadik feladat a call centerek sajátosságainak feltárása volt, majd egy kutatási terv elkészítése, az említett hazai és nemzetközi szakirodalmi feldolgozására alapozva.

**Jelen kutatási beszámoló a kutatási ösztöndíj idejére eső munkáimat sorolja fel, majd a PhD kutatásom elméleti háttérének részét képező téma, a szervezeti elkötelezettség szakirodalmi összefoglalását tartalmazza. Ez utóbbi a PhD disszertáció-tervezetem részét képezi, amely elbírálás alatt áll, és megvédése az ősz folyamán várható.**

---

## 1 Publikációk

- Dobák Miklós - Bakacsi Gyula - Kiss Csaba (szerk) (2011): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest.
- Kiss Csaba (2011): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései telefonos ügyfélszolgálatokon. PhD disszertáció-tervezet. BCE Gazdaságtani Doktori Iskola, Budapest.
- Dr. Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba (2011): Még egyszer a motivációról avagy "Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? - (egyszer már végre). In: Dobák Miklós - Bakacsi Gyula - Kiss Csaba(szerk): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest. 351-378 o.
- Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba – Szilas Roland (2011 – megjelenés alatt): Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”. Vezetéstudomány, Budapest.
- Kiss Csaba (2011): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. BCE Gazdaságtani Doktori Iskola Műhelykonferencia, június 20. , Budapest.
- Kiss Csaba – Csillag Sára – Szilas Roland – Takács Sándor (2011/2012? – befogadás alatt): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései call centerekben. Vezetéstudomány, Budapest.

## 2 A szervezeti elkötelezettség – szakirodalmi összefoglaló

A szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos koncepciók az elmúlt 25 évben a szervezetekkel foglalkozó kutatásokban különleges fontossággal bírtak (Gautam, Van Dick és Wagner 2004). Ennek egyik fő oka, hogy a szervezeti elkötelezettség a szervezeti tagok magatartási jellemzői széles körének előrejelzője (Abbott, White és Charles 2005).

A szervezeti elkötelezettségnek a munkaelkötelezettségen belüli többi fogalomhoz való kapcsolódását illetően nincsen konszenzus a szakirodalomban (Morrow 1983, Hackett, Lapierre és Hausdorf 2001) és sajnos a definícióját illetően sem (Meyer és Herscovitsch 2001). Ami nagy biztonsággal kijelenthető általánosságban is, az az, hogy a szervezeti elkötelezettség a munkavállalónak a szervezet egésze iránti kötődésére vonatkozik (Baker 2000, 42).

A különböző szerzők eltérő aspektusait emelik ki a fogalomnak, attól függően, hogy mire helyezik a hangsúlyt:

1. táblázat - Forrás: Meyer & Herscovitsch, 2001 - kibővítvé

Általános elkötelezettség-definíciók
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Akkor beszélhetünk elkötelezettségről, ha egy személynek veszítenivalója<sup>1</sup> révén a külsődleges érdekei összeköttetésbe kerülnek a magatartásának egy konzisztens irányvonalával.” <b>(Becker 1960)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Egy stabilizáló erő, amely hozzájárul a magatartás irányának megtartásához, amikor a méltányosságelméleti/elváráselméleti szempontok nincsenek kielégítve és nem működnek.” <b>(Scholl 1981)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Egy erő, amely stabilizálja az egyén magatartását olyan körülmények között, amelyek közepette az egyén amúgy megváltoztatná a magatartását.” <b>(Brickman 1987)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Az elkötelezettség egy attitűd vagy egy orientáció a szervezet irányába, amely össze- vagy hozzáköti az egyén identitását a szervezethez.” <b>(Sheldon 1971)</b></li> </ul>
Szervezeti elkötelezettség
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Egy létállapot, amelyben az egyén a cselekvései révén olyan hiedelmekhez kötődik, amelyek fenntartják a tevékenységeit és bevonódásait.” <b>(Salancik 1977)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Az egyén egy adott szervezettel kapcsolatos identifikációjának és bevonódásának a relatív erőssége.” <b>(Mowday, Steers és Porter 1979)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Az elkötelezettségre úgy tekinthetünk, mint egy hűségen alapuló érzelmi kötődésre a szervezet céljai és értékei és maga a szervezet iránt, annak pusztán eszközszelvé használó túlmutatató módon.” <b>(Buchanan 1979)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„A normatív nyomások összessége, amelyek a szervezeti célokkal és érdekekkel egybevágó magatartás irányába hatnak.” <b>(Wiener 1982)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Az egyén által a szervezet irányába érzett pszichológiai kapcsolódás; azt a mértéket tükrözi, amennyire az egyén internalizálja vagy adoptálja a szervezet jellegzetességeit vagy nézőpontjait.” <b>(O'Reilly és Chatman 1986)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Egy pszichológiai állapot, amely az egyént a szervezethez köti (pl. a szervezet elhagyásának valószínűségét csökkenti).” <b>(Allen és Meyer 1990)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Egy kötés vagy kapcsolat az egyén és a szervezet között.” <b>(Mathieu és Zajac 1990)</b></li> </ul>

A szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos másik kérdés, hogy a fogalom egydimenziós vagy pedig azonosíthatóak a szervezeti elkötelezettségnek olyan metszetei, amelyek más és más fontos aspektusát világítják meg a munkavállalók szervezethez történő viszonyulásának. Az alábbi táblázat a legjelentősebb többdimenziós elméleteket veszi sorra.

2. táblázat - Forrás: Meyer & Herscovitsch, 2001

(Angle & Perry, 1981)

<sup>1</sup> side bet

<i>Értékelkötelezettség</i>	a szervezeti célok támogatására vonatkozó elkötelezettség
<i>Maradási elkötelezettség</i>	a szervezeti tagság megtartására irányuló elkötelezettség
<i>(O'Reilly &amp; Chatman, 1986)</i>	
<i>szabálykövetés</i>	meghatározott külsődleges jutalmakért történő közreműködés, bevonódás
<i>identifikáció</i>	a szervezettel való affiliáció iránti vágyon alapuló kapcsolódás
<i>internalizáció</i>	az egyéni és a szervezeti célok közötti kongruencián alapuló bevonódás
<i>(Penley &amp; Gould, 1988)</i>	
<i>morális</i>	a szervezeti célok elfogadása és az ezekkel való azonosulás
<i>kalkulatív</i>	a szervezethez való elkötelezettség, amelynek alapja a munkavállalónak a hozzájárulásaihoz illeszkedő ellentételezése
<i>alienatív (elidegenítő)</i>	olyan szervezeti kapcsolódás, amely akkor jön létre, amikor egy munkavállaló már nem érzékeli azt, hogy a befektetéseivel összemérhetőek lennének a jutalmi, de környezeti nyomások miatt marad
<i>(Meyer &amp; Allen, 1991)</i>	
<i>affektív</i>	a munkavállaló érzelmi kapcsolódása, azonosulása és bevonódása a szervezethez
<i>folytonossági</i>	a szervezet elhagyásához társuló költségekkel kapcsolatos tudatosság
<i>normatív</i>	a munkaviszony fenntartása iránt érzett kötelesség
<i>(Mayer &amp; Schoorman, 1992)</i>	
<i>érték</i>	a szervezeti célokba és értékekbe vetett hit, azok elfogadása, és egy hajlandóság, hogy jelentős erőfeszítést tegyen az egyén a szervezetért
<i>folytonossági</i>	a szervezeti tagság fenntartása iránti vágy
<i>Jaros et al</i>	
<i>affektív</i>	az egyénnek a munkaadó szervezethez való pszichológiai kapcsolódásának foka, olyan érzéseken keresztül, mint a lojalitás, ragaszkodás, lelkesedés, valahova tartozás, elfogultság, öröm stb.
<i>folytonossági</i>	annak a mértéke, amennyire az egyén a röghöz kötöttséget észleli azért, mert a távozás költségei magasak
<i>morális</i>	az egyénnek a munkaadó szervezethez való pszichológiai kapcsolódásának foka, annak céljainak, értékeinek és küldetésének elfogadása révén

## 2.1 A szervezeti elkötelezettség attitűd és magatartás oldala

Mielőtt a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos számtalan elmélet közül a legnagyobb hatásúakat bemutatnám, tisztázni szükséges az ezen elméletek mögött meghúzódó egyik legfontosabb – sokszor implicit – előfeltevés mibenlétét. Alapvető kérdés ugyanis, hogy vajon a szervezeti elkötelezettség fogalma arra vonatkozik-e, amit az egyének gondolnak, éreznek a szervezetről, vagy pedig arra, ahogyan cselekednek a szervezettel kapcsolatban. Vagyis, hogy az

elkötelezettség a szervezeti tagok gondolatairól vagy magatartásáról szóló fogalom-e. Ezek a kérdések az alapjai az elkötelezettség attitűd és magatartási oldalának szétválasztásának.

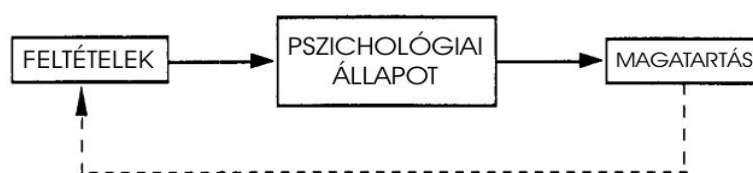
Az attitűdöket számtalan módon definiálták a múltban (Ajzen 2005), ennek részletes tárgyalására terjedelmi korlátaink miatt nem térünk ki. A leggyakrabban közös eleme a meghatározásoknak, hogy az attitűdök érzelmek, hiedelmek és viselkedési predispozíciók viszonylag stabil mintázatai, melyek bizonyos elvont vagy konkrét tárgyra vonatkoznak (Greenberg és Baron 1993). Az attitűdöket gondolati, érzelmi és magatartási alapokra vezethetjük vissza. Kezdetben e három tényezőről mint az attitűdök komponenseiről gondolkodtak a szociálpszichológusok (Katz és Stotland 1959, Rosenberg és Hovland 1960, Atkinson, és mt. 1996, 521), napjainkban az attitűdökre inkább mint e három alpból származó általános, összefoglaló értékelésre tekintenek (Albarracín, Johnson és Zanna 2005, 82, Ajzen 2005, 20).

Az attitűd igen erőteljes hatást gyakorolhat az egyén magatartására (de nem kizárólag ez határozza meg azt) (Klein 2005). Ebből az következik, hogy az elkötelezettség attitűd és magatartás oldala nem független egymástól, ám két különböző pszichológiai folyamat alapján érthető meg. *„Az elkötelezettség attitűd oldala arra a fókuszál, ahogyan az emberek a szervezettel fennálló kapcsolatukról gondolkodnak. Gyakorlatilag úgy tekinthetünk erre, mint egy nézetrendszerre<sup>2</sup>, amelyből kiindulva az emberek átgondolják, hogy a saját értékeik és céljaik mennyiben vágnak egybe a szervezetével. A magatartási oldal ezzel szemben arra a folyamatra vonatkozik, amelynek során az egyének egy adott szervezetbe bezáródnak és ahogyan ezzel a problémával megbirkóznak”* (Mowday, Porter és Steers 1982).

Mint azt Meyer és Allen (1991) is kifejti, a szervezeti elkötelezettség attitűd oldalával kapcsolatos vizsgálatok elsősorban az elkötelezettség kialakulásának előzményeire és az elkötelezettség magatartási következményeire fókuszáltak, míg a szervezeti elkötelezettség magatartási megközelítéséből kiinduló kutatók arra keresték a választ, hogy melyek azok a körülmények, amelyek egy adott magatartás megismétléséhez vezetnek, és hogyan járul hozzá az attitűd megváltozásához ez a magatartás.

A két megközelítés közötti alapvető különbséget szemléltetik az alábbi ábrák Meyer és Allen (1991) alapján. A rajzokon a folytonos vonalak szemléltetik a változók sorrendjét és az elsődleges oksági kapcsolatokat, míg a szaggatott vonalak mutatják azokat a másodlagos kapcsolatokat, amelyek kiegészítő folyamatokként jelennek meg az elkötelezettség-magatartás kapcsolatban.

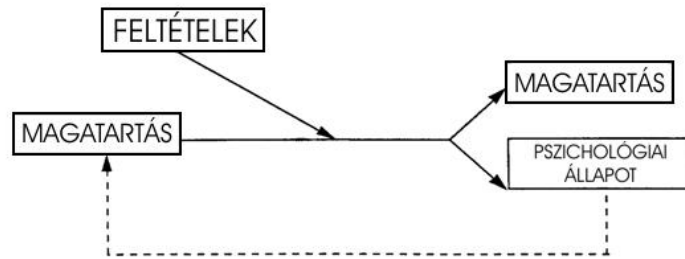
Az attitűd oldalánál a fő fókuszban az egyén pszichológiai állapota van, vagyis az, ami gondolatok, érzések a fejében kialakulnak. Ezek bizonyos feltételek, körülmények hatására formálódnak (pl. tapasztalat), és bizonyos magatartáshoz vezetnek. Az elkötelezettségnek a magatartási következményei jó eséllyel gyakorolnak befolyást azokra a feltételekre, amelyek hozzájárulnak az elkötelezettség (vagyis a szóban forgó pszichológiai állapot) stabilitásához vagy változásához.



<sup>2</sup> mind set

1. ábra – A szervezeti elkötelezettség attitűd oldala

A magatartási megközelítés esetében a fő kérdés, hogy egy adott magatartás végrehajtása után vajon az megismétlődik-e, és ha igen, milyen feltételek hatására, illetve, hogy a magatartásból fakadó attitűdök (vagy attitűdváltozások) hogyan hatnak az adott viselkedés jövőbeni megismétlésének valószínűségére.



2. ábra – A szervezeti elkötelezettség magatartási oldala

## 2.2 A szervezeti elkötelezettség elméletei

Az alábbiakban részletesen bemutatom a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos, leggyakrabban hivatkozott megközelítéseket. Mindegyik esetében kitérek a fogalom definíciójára és az azonosított előzményekre és következményekre. Az áttekintés WeiBo, Kaur, & Jun (2010) kategorizálását alapul véve négy korszakát öleli át az elkötelezettség-kutatásoknak:

1. a veszítenivaló-értelmezés időszakát;
2. az attitűd/érzelmi kötődés értelmezés időszakát;
3. a többdimenziós elméletek időszakát,
4. valamint napjaink újabb modelljeinek időszakát.

### 2.2.1 A veszítenivaló-értelmezés időszaka

Az elkötelezettség fogalmának körüljárásakor Becker (1960) figyelt fel arra, hogy az elkötelezettség egyfajta konzisztens emberi magatartás. Csakhogy – érvel Becker – egyszerre beszélhetünk állapotról (elkötelezett) és cselekvésről („elköteleződik”). A probléma ezzel azonban az, hogy ha az elkötelezett embert azért tartjuk annak, mert elköteleződött, akkor az érvelés tautologikus lesz. „A feltevésünk tárgyául szolgáló állapotra abból következtetünk, hogy megfigyelünk személyeket, akik úgy viselkednek, hogy beleilljenek a hipotetikus állapotra jellemző definícióba. Éppen ezért az elköteleződött magatartástól függetlenül meg kell határozni azokat a jellemzőket, amelyek az elkötelezett személyeket jellemzik” – húzza alá Becker, és ezt a „veszítenivaló”<sup>3</sup> fogalmának bevezetésével véli elérni. Gondolatmenetének lényege, hogy az elkötelezettség háttérében olyan érdekek állnak, amelyeket a cselekvő bevon egy adott

<sup>3</sup> side bet

magatartás hatókörébe, holott eredetileg azok azon kívül álltak. Ennek három eleme van Becker szerint:

1. az egyén konzisztens magatartása összefüggésbe kerül az egyén korábbi, eredetileg ettől független érdekével (megjelenik a veszítenivaló)
2. az egyén felismeri, hogy a korábbi független érdek a jelenlegi magatartással összefüggésben van (az egyén felismeri, hogy veszítenivalója van)
3. a következmény az egyén konzisztens magatartása

Az érvrendszer lényege, hogy az egyénnek – bizonyos korábbi cselekedetei miatt – veszítenivalói halmozódtak fel, amelyek eredetileg nem tűntek számára összefüggőnek a jelenlegi döntési helyzetben folytatott magatartással, ám a jelenben ezt a kapcsolatot felismeri, és a veszteség elkerülése érdekében kitart a konzisztens magatartása mellett.

Ezek a veszítenivalók több forrásból keletkezhetnek Becker szerint:

- általános kulturális elvárások

Az egyén úgy észleli, hogy a jelenlegi cselekvési szabadságát korlátozza, hogy a társadalom megbünteti a normákat megszegőket, márpedig jelenlegi helyzetében bizonyos döntési alternatíva normaszegésnek tűnik a cselekvő számára. Például az egyén úgy véli, hogy a társadalom szemében a munkahelyét túl gyakran változtató munkavállaló megbízhatatlan, ezáltal ha ő is elhagyná a munkahelyét, ilyennek tünne. Úgy észleli, hogy elvesztené a társadalom szemében a magáról kialakított kedvező képet.

- személytelen bürokratikus megállapodások

Bizonyos jogszabályok vagy a szervezettel kötött megállapodások, szervezeti szabályzatok az egyén számára jelentős anyagi veszteséget eredményezhetnek, amennyiben az elhagyja a munkahelyét (pl. szenioritás alapú kompenzáció).

- egyéni illeszkedés társas helyzetekhez

Az egyén már erőfeszítéseket tett, hogy kialakítson bizonyos magatartásmintákat, amelyek a társas érintkezés és a munkahelyi teljesítés terén egyaránt sikereket biztosítottak számára (pl. munkahely-specifikus kompetenciák megszerzésébe fektetett idő és pénz). A munkahely elhagyása révén ezeket elveszítené, és új társas környezetben új folyamatokban kellene helytállnia. A „járt út biztonsága” a veszítenivaló.

- személyes kapcsolat

Goffman munkájára (1955) hivatkozva állítja Becker, hogy az egyének, amint személyes interakciók révén kialakítottak magukról egy képet, úgy érzik, hogy a lehető legteljesebb mértékben szükséges ennek megfelelniük, és ennek érdekében viselkedniük. Aki a korábbi



magatartásával olyan képet alakított magáról implicit módon ki, hogy megbízható személy, nem engedheti meg magának, hogy hazugságon kapják, így elkötelezett az igazmondás mellett. Vagyis a korábbi magatartás által meghatározott irányvonal lesz az ezzel konzisztens magatartás letéteményese, hiszen a mások szemében meglévő imázs a veszítenivaló.

Becker modellje – mint látjuk – az elkötelezettséget egydimenziós fogalomként tárgyalta, amely arra épül, hogy az egyén felismeri, hogy a szervezet elhagyása révén bizonyos elvont vagy konkrét veszteségek érnék.

Becker nem támasztotta alá az elméletét semmilyen empirikus tapasztalattal, nem is folytatott ilyen tárgyú kutatásokat. Publikációjában nem adott támpontot arra, hogyan is lehetne mérni az általa bevezetett fogalmat.

A veszítenivalók megragadása nem egyszerű feladat. Nyilvánvaló, hogy minden ember számára más és más bírhat olyan jelentőséggel, amelynek a feladását már olyannyira elkerülendőnek véli, hogy inkább a szervezetnél marad. A korai elméletek abból indultak ki, hogy a veszítenivalókat bizonyos, azzal vélt szoros kapcsolatban levő horgonyváltókkal próbálják megragadni (Ritzer és Trice 1969, Hrebiniak és Alutto 1972). Ilyen horgonyváltók voltak a kor, a szervezetnél eltöltött idő, a nem és a családi állapot. Emögött az a logika húzódott meg, hogy az életkorral és a szervezetnél eltöltött idővel növekszik a felhalmozódott veszítenivaló, illetve, hogy a nők és a házas munkavállalók számára nagyobb észlelt költséggel jár a szervezetek közötti mozgás.

Az első adatfelvételt, amely a modellt volt hivatott tesztelni, Ritzer és Trice (1969) végezte el, ők dolgozták ki azt a kérdőívet, amellyel igyekeztek megragadni a Becker-féle elkötelezettséget. A kérdőívükben arra voltak kíváncsiak, hogy az egyén mekkora valószínűséggel hagyná el a szervezetet, bizonyos ösztönzők (fizetés, státusz) hatására. Mivel nem találtak kapcsolatot a horgonyváltók és a szervezeti elkötelezettség között, a veszítenivaló-elméletet alapjaiban vélték megcáfolni.

A következő hasonló vizsgálatot Hrebiniak és Alutto folytatta le (1972), ők a 12 elemű kérdőívükben négy olyan „csábítás-kategóriát” neveztek meg (fizetésnövekedés, nagyobb szakmai szabadság, státusz, barátságosabb kollégák), amelyekről a kitöltőnek el kellett döntenie, hogy mekkora valószínűséggel lépne ki miatta (határozottan igen, bizonytalan, határozottan nem). Ám egyik sem hozott meggyőző eredményt Becker téziseinek alátámasztására (Powell és Meyer 2004).

A fenti kutatások és a későbbi vizsgálatok eredményeit Cohen és Lowenberg (1990) vetette meta-analízis alá. Ebből is az derült ki, hogy a horgonyváltók többsége alig-alig mutat kapcsolatot a Becker-féle szervezeti elkötelezettséggel. Hogy miért, arra Meyer és Allen (1984) adott egy lehetséges magyarázatot. Eszerint a csábítás csökkenti azt az észlelt veszteséget, amelyet a szervezetből való kilépés jelent. Így nem igazán szerencsés a különböző erősségű csábítások és a szervezet elhagyásának szándéka közötti összefüggésből levezetni Becker modelljének erejét. Ha ugyanis valaki erőteljes csábítás ellenére sem hagyja el a szervezetet, az inkább az érzelmi kapocs erősségére utalhat. A szerzőpáros ez alapján kidolgozta a saját kérdőívét az elkötelezettség ezen típusának vizsgálatára, amelyet CCS-nek (Continuance Commitment Scale) neveztek el.

Shore et al. (2000) is a veszítenivalók és az elkötelezettség dimenzióinak kapcsolatát kutatta. A veszítenivalók öt faktorát tudta elkülöníteni, amelyek közül három volt konzisztens Becker felsorolásával, mégpedig a személytelen bürokratikus megállapodások, az egyéni illeszkedés társas helyzetekhez és a nem munkával kapcsolatos kérdések. Az általános kulturális elvárások és a személyes kapcsolat nem ült rá külön faktorra. Úgy tűnik, hogy ennek oka az, hogy mindkét szempontba keverednek érzelmi és normatív elemek egyaránt. A fennmaradó két faktort szervezeti felelősségnek és helyettesíthetőségnek nevezték el a szerzők.

## 2.2.2 Az attitűd/érzelmi kötődés értelmezés időszaka

### 2.2.2.1 A szervezeti elkötelezettség mint a szervezettel való érzelmi azonosulás

O'Reilly és Chatman (1986) egy többdimenziós modellt alkotott, az elkötelezettség attitűdoldalának megértéséhez. Kelman (1958) híres munkájára hivatkozva az elkötelezettség három formáját különítették el, amelyeket hasonlóképpen behódolásnak, azonosulásnak és internalizációnak neveztek el. A behódolás akkor jelenik meg, amikor az egyén bizonyos attitűdöket és az ezzel járó magatartásformákat bizonyos jutalmak elnyerése (vagy büntetések elkerülése) érdekében adoptál. Az azonosulás már mélyebb pszichológiai kötődést feltételez: az egyén egy számára megfelelő viszony létesítése vagy fenntartása érdekében elfogadja a befolyásolást. Itt már erősebben megjelenik az önkéntesség a befolyás elfogadását illetően. A harmadik lépcsőfok, az internalizáció arról szól, hogy a befolyás elfogadása azért történik, mert a befolyás révén adoptálandó attitűdök és magatartások összhangban vannak az egyén értékeivel, azaz már magukat az értékeket is elfogadta és beépítette.

A szerzőpáros az elkötelezettség két következményét vizsgálta. A kilépési szándékkal való kapcsolat igazolása nem volt különösebben újdonságértékű, ám a szervezet érdekében tett önkéntes magatartásokkal (OCB<sup>4</sup>) való összefüggésre rámutatás igen. Ez a gondolat számos későbbi kutatás számára nyitott új ablakot.

A modell azonban nem minden probléma nélküli. Mint arra Meyer és Herscovitch rámutat, a későbbi kutatások nem igazolták ezt a hármas tagolást (Meyer és Herscovitsch 2001). Erre reagáltak a szerzők is amikor összevonták az azonosulás és az internalizáció kategóriáját, és elnevezték normatív elkötelezettségnek. Ez ugyanakkor nem keverendő össze Meyer és Allen azonos nevű kategóriájával, hiszen ez közelebb áll a Meyer-Allen-féle érzelmi elkötelezettséghez.

Emellett a szerzőpáros kutatási eredményei is felvetnek néhány kérdést. Például a behódolás pozitív korrelációt mutatott a fluktuációval. Egy elkötelezettség-fogalomtól azonban elvárható, hogy ellentétes irányban mozogjon a fluktuációval. Esetleges magyarázattal szolgálhat, hogy a behódolás nem a maradási elkötelezettséget, hanem a teljesítmény-elkötelezettséget méri (Meyer és Herscovitsch 2001).

---

<sup>4</sup> Az Organizational Citizenship Behavior fogalmát Denis Organ és munkatársai alkották meg **A megadott forrás érvénytelen..** A definíciója a következő: „olyan egyéni magatartás, amely önkéntes, nincsen közvetlenül vagy explicit módon elismerve a formális ösztönzési rendszerben, és összességében elősegíti a szervezet hatékony működését. Az önkéntesség alatt azt értjük, hogy az adott magatartás nem kényszeríthető ki a szerep- vagy munkaköri leírás azon követelményei alapján, amely az egyénnek a szervezettel kötött munkaszerződésén alapul. A magatartás ehelyett az egyén döntésének a következménye, így ennek esetleges elmaradását általánosságban nem tekintik büntetendőnek.”

### 2.2.2.2 A szervezeti elkötelezettség mint célegybeesés

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) megközelítésében a szervezeti elkötelezettség egydimenziós fogalom, és a szervezettel való érzelmi kapcsolódásával van összefüggésben. Konkrétan az egyénnek egy adott szervezet vonatkozásában értelmezett identifikációjának és bevonódásának a mértéke. Ezt három tényező határozza meg:

1. a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hit és ezek elfogadása,
2. hajlandóság, hogy a szervezet érdekében jelentős erőfeszítést tegyen az egyén,
3. kifejezett vágy a szervezeti tagság fenntartására.

A háttérben meghúzódó fenti három komponens ellenére a fogalom a szerzők elképzelése szerint egydimenziós, vagyis a 15 kérdésnek egy faktorra kell illeszkednie (Benkhoff 1997, Kacmar, Carlson és Brymer 1999).

A szerzők a szervezeti elkötelezettség, a munka bizonyos aspektusaival való elégedettség és a fluktuáció közötti kapcsolat vizsgálatát tűzték ki célul. E téren úttörőnek számítottak, korábban ezt ebben a formában még senki sem vizsgálta. A kutatás arra jutott, hogy a szervezeti elkötelezettség inverz módon függ össze a fluktuációval, és ez lehet az a hatás, amelynek révén az egyén felülemelkedik a főnökével vagy a fizetésével való elégedetlenségén. Ráadásul a szervezeti elkötelezettség (vagyis a szervezet egészére vonatkozó attitűd) – a kutatás eredményei alapján – pontosabb előrejelzője lehet a fluktuációnak, mint a munkahelyi elégedettség (azaz a munka bizonyos aspektusait illető attitűd)<sup>5</sup>, mert átfogóbb és tartósabb vonzódást tükröz. Ugyanakkor a szerzők kiemelik, hogy a munka bizonyos aspektusaival való elégedettség az elkötelezettség előzményéül szolgálhat a bevonódás megalapozásában (Porter, és mtsai. 1974).

A szerzők nyomán elindult későbbi kutatások az elkötelezettség számos előzményét és következményét azonosították. Mathieu és Zajac (1990) az addig publikált kutatási eredményeket összefoglalva 26 vizsgált előzményt tárt fel, amelyek az egyén, a munkakör, a vezető-beosztott viszony, a szervezet egészének bizonyos jellemzői (kor, nem, iskolai végzettség, családi állapot, munkakörben eltöltött idő, szervezetnél eltöltött idő, észlelt személyes kompetenciák, képességek, fizetés, protestáns munkaetika, munkaköri szint, munka változatossága, autonómia, kihívás, munka szélessége, csoportkohézió, munkafeladatok interdependenciája, vezetői feladatorientáltság, vezetői kapcsolatorientáltság, vezetői kommunikáció, participatív vezetői stílus, szervezeti méret, szervezeti centralizáltság, szerepkéértelműség, szerepkonfliktus, szereptúlterheltség). Ez is jól jelzi, hogy mennyire sok irányból vizsgálták a szervezeti elkötelezettséget már a kezdetektől fogva.

Ugyanebben a metaelemzésben számos változót azonosítottak, amelyek se nem előzmények, se nem következmények, mégis szoros kapcsolatban vannak a szervezeti elkötelezettséggel. Ezek a következők: motiváció, belső motiváció, munkahelyi bevonódás, stressz, foglalkozás iránti elkötelezettség, szakszervezet iránti elkötelezettség, munkahelyi elégedettség (összességében,

---

<sup>5</sup> Job satisfaction

belső tényezőkkel, külső tényezőkkel, felettséssel, munkatársakkal, előlépési lehetőséggel, fizetéssel, munkával magával).

Ami a következményeket illeti, a szerzőpáros kutatómunkája alapján nyolc ilyen azonosítható: munkateljesítmény (mások szerint; az output alapján), észlelt alternatív munkalehetőségek, munkakeresési szándék, kilépési szándék, hiányzás, késés, kilépés (Mathieu és Zajac 1990).

Az elkötelezettség mérésére a szerzők egy 15 kérdésből álló kérdőívet (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) készítettek, amely mindhárom fenti dimenziót megragadja. A válaszadónak minden egyes kérdésre egy hétfokozatú Likert-skálán kell megadnia a választ, aszerint, hogy „Egyáltalán nem értek egyet” vagy hogy „Teljesen egyetértek”. Az egyes válaszokra adott értékek egyszerű számtani átlagolásából állítják össze az egyént jellemző elkötelezettségi mérőszámot.

Az elkötelezettségnek a fenti definíciója és az ennek a mérését szolgáló OCQ hamar nagy népszerűségere tett szert. Ugyanakkor igen vegyes eredmények születtek a tekintetben, hogy valóban egydimenziós fogalom-e az elkötelezettség. Ez ugyanis azt feltételezné, hogy az OCQ kérdései egy faktorra illeszkednek. Yousef (2003) áttekintette az OCQ alapján végzett kutatásokat, publikációjára építve és azt kiegészítve az alábbi fontosabb eredmények említhetőek:

Számos kutatás egydimenziósnak mutatta a szervezeti elkötelezettséget:

- Mowday (1979) 2563 munkavállalós mintán végzett adatfelvételt, akik kilenc különböző szervezetnél sokféle munkakörben dolgoztak. A faktoranalízis egy faktort talált az OCQ mögött.
- Morrow és McElroy (1986) 563 munkavállalót kérdezett meg az Egyesült Államokban, akik egyazon munkaadónál voltak szerződésben, és elemzésükben szintén egy faktort találtak.
- Mathieu & Zajac (1990) metaelemzést végzett 174 különböző kutatás eredményei alapján, és szintén az egy faktoros változat mellett érveltek.
- Meyer and Allen (1991) az OCQ-t az elkötelezettség érzelmi dimenziójának mérésére találta alkalmasnak, és mint ilyet, egyazon faktorra illeszkedőnek ismerték el. (Ők tehát nem amellet érveltek, hogy az OCQ szétbontandó lenne, hogy az elkötelezettség fogalmát jobban megértsük, hanem az OCQ által mért dimenzió mellé javasoltak még kettőt.)
- Dunham, Grube és Castaneda (1994) összesen 2734 főt számláló mintájában egy faktorra illeszkedőnek találta az OCQ-t, és úgy találta, hogy elsősorban az elkötelezettség (Meyer-Allen fogalomhasználatával élve) érzelmi komponensét ragadja meg.

- Ferris és Aranya (2007) 1105 hivatásos könyvelőt vont be a mintájába Kanadában és az Egyesült Államokban, és a faktoranalízis szintén egy faktorra illeszkedőnek mutatta a kérdéseket.

Mások azonban úgy találták, hogy az OCQ önmagában is több dimenziót foglal magában:

- Angle és Perry (1981), akik 1244 munkást és 96 menedzsert kérdeztek meg 24 buszközlekedési vállalat dolgozói közül, két dimenziót tudtak kimutatni az OCQ elemzése során. Ezeket ők értékelkötelezettségnek<sup>6</sup> és maradási elkötelezettségnek<sup>7</sup> nevezték el. Ezt az elméletet a későbbiekben részletesebben is bemutatjuk.
- Luthans et al. (1985) amerikai, japán és koreai munkavállalók körében végezték el vizsgálataikat, és érdekes eredményre jutottak. Míg az amerikai és a japán mintán egy faktorra illeszkedtek a válaszok, addig a koreai válaszadók esetében két dimenziót sikerült kimutatni. Koh et al. (1995) Szingapúrban töltette ki a kérdőívet 100 középiskola 2000 tanárával, és a faktorelemzés (igaz ez valójában főkomponenselemzés volt, természetesen a megfelelő rotációval) két főkomponenst tárt fel. Az egyik dimenzió a szervezeti értékek elfogadását jelentette és az extra erőfeszítésekre való hajlandóságot, míg a másik a szervezet elhagyásának szándékával függött össze.
- Bar-Hayim és Berman (1992) 14 jelentős izraeli iparvállalat 1299 munkavállalójától kapta vissza a válaszlapot, és két faktort tudtak elkülöníteni. Kutatásaik szerint az egyik a szervezettel való identifikációt és a bevonódást képezi le, míg a másik a szervezetenél való maradási vágyat.
- Cohen és Gattiker (1992) is a 15 elemű OCQ-t használta a kutatásához, a faktorelemzés során pedig úgy találták, hogy két faktor válik el, az egyik az értékelkötelezettség, a másik pedig a kalkulatív elkötelezettség.
- Koslowsky et al. (1990) rendőröket vont be a kutatásba, és három faktort is talált. Ezeket szervezeti filozófiának, lojalitásnak és büszkeségnek nevezték el.
- Benkhoff (1997) hat eleműre csökkentette a tizenöt elemű OCQ kérdőívet. Azért javasolta ezt a kurtított változatot, mert úgy érezte, hogy vannak olyan elemek, amelyek nem fekszenek egyértelműen egyik, általa azonosított faktoron sem. A három dimenzió, amelyet feltárt, egybevág az eredeti szerzők három dimenziójával.

---

<sup>6</sup> value commitment

<sup>7</sup> commitment to stay

### 2.2.2.3 A szervezeti elkötelezettség mint a motiváción túli befolyásoló erő

Scholl (1981) hívta fel a figyelmet arra, hogy tisztázni kell az elkötelezettség fogalmának a viszonyát a motiváció cserealapú elváráselméletével (Vroom 1964) és méltányosságelméletével (Adams 1965). Ha ugyanis az elkötelezettségre úgy tekintünk, mint olyan magatartási szándékokra, amelyek a szervezettel fennálló pozitív cserekapcsolatból származnak vagy a jövőbeli jutalmakkal kapcsolatos elvárásokból, akkor érdemben nem lépünk túl az elváráselmélet vagy méltányosságelmélet megállapításain és következtetésein.

A fogalmi elkülönítés érdekében Scholl úgy definiálta az elkötelezettséget, mint „egy stabilizáló erő, amely hozzájárul a magatartás irányának megtartásához, amikor a méltányosságelméleti/elváráselméleti szempontok nincsenek kielégítve és nem működnek.” Négy olyan mechanizmust azonosított, amelyek a fenti módon meghatározott elkötelezettség hátterében állhatnak, ezáltal növelve a szervezetben maradás valószínűségét. Ezek az egyén részéről a szervezet irányába tett befektetések (veszíténivaló), a reciprocitás (a szervezettel szemben fennálló, észlelt konkrét vagy elvont tartozás mértéke), az alternatívák hiánya (pl. szervezetspecifikus tudás révén) és az azonosulás. Scholl egy 2x2-es mátrixon szemlélteti a motivációelméletek és az elkötelezettség üzeneteinek különbségét.

3. táblázat - A motivációelméletek és az elkötelezettség kapcsolata

		Elkötelezettség	
		<i>alacsony</i>	<i>magas</i>
Elváráselméleti szempontok kielégítettsége	<i>alacsony</i>	1	2
	<i>magas</i>	3	4

Scholl szerint magas fluktuációra az 1-es síknegyedben levő munkavállalók esetében kell számítani. A 2-es és a 3-as síknegyed esetében a fluktuáció kb. azonos, és kisebb az 1-es celláénál. A 2-es cellába sorolt munkavállalók azért maradnak a szervezet kötelékében, mert magas az elkötelezettségük, tehát nagy szervezetspecifikus befektetéseket tettek, és/vagy úgy érzik, hogy tartoznak a szervezetnek, és/vagy nincsenek releváns alternatíváik és/vagy erős az azonosulásuk. A 3-as cella munkavállalói az elváráselmélet és méltányosságelmélet szempontjainak teljesülése miatt maradnak. Érdekes, hogy Scholl érvelése szerint a 4-es cellában levő munkavállalók esetében sem kisebb a fluktuáció, mint a 2-es vagy 3-as síknegyed esetében, ugyanis a cserealapú motivációelméleti szempontok kielégítettsége esetén nem merengenek az egyének az elkötelezettségük hátterében levő négy tényezőről, az a dimenzió tehát nem releváns, azt dominálja a másik.

## 2.2.3 A többdimenziós elméletek időszaka

### 2.2.3.1 A szervezeti elkötelezettség mint morális, kalkulatív és elidegenítő kapcsolódás

Az egyének szervezethez való kapcsolódásával behatóan foglalkozott Etzioni (1961) is. Az ő munkája alapján alkotta meg Penley és Gould (1988) az elkötelezettség három elemű modelljét. Eszerint az elkötelezettség három dimenziója azonosítható: a morális, a kalkulatív és az elidegenítő. A morális elkötelezettség a szervezeti célok elfogadottságán, az azokkal való azonosuláson alapszik. A kalkulatív elkötelezettség háttérben pedig az áll, hogy a munkavállaló a hozzájárulásainak megfelelő ellentételezést kap a szervezettől. Az elidegenítő elkötelezettség akkor jelenik meg, ha az egyén már nem kapja meg a szervezettől az erőfeszítéseinek megfelelő ellentételezést, ám mégis marad. Ennek oka külső körülményekben keresendő: nincsen alternatív elhelyezkedési lehetősége, jelentős anyagi veszteség érné a kilépés esetén stb.

Penley és Gould (1988) modellje Etzioni alapján egyetlen elkötelezettség-modellbe próbálja integrálni az érzelmi és az eszközelvű elkötelezettséget. A szerzőpáros a kalkulatív elkötelezettséget sorolja az elkötelezettség instrumentális (eszközelvű) kategóriájába: ennél ugyanis a logika cserealapú. A munkavállaló ad valamit a szervezetnek, amiért ellentételezést kap. A morális és az elidegenítő elkötelezettség ezzel szemben az elkötelezettség érzelmi típusához kapcsolható. A szerzőpáros szerint a morális és az elidegenítő elkötelezettség viszonya hasonló, mint Herzberg (1987) tézisei szerint a munkahelyi elégedettségé és elégedetlenségé. Vagyis nem egy dimenzió két végpontjai, hanem a morális elkötelezettség ellentéte nem az elidegenítő elkötelezettség, hanem a morális elkötelezettség hiánya, míg az elidegenítő elkötelezettség hiánya nem a morális elkötelezettség, hanem az elidegenítő elkötelezettség hiánya.

Ami a következményeket illeti, a szerzőpáros vizsgálatai alapján a morális elkötelezettség a munkába való bevonódással és a szervezeti tagság fenntartásával mutatott szignifikánsan pozitív korrelációt, a kalkulatív elkötelezettség a behízelgő magatartások két típusával, míg az elidegenítő elkötelezettség a karrier feletti kontrol észlelt elvesztésével.

### 2.2.3.2 A szervezeti elkötelezettség mint maradás és teljesítmény

A Mayer-Schoorman szerzőpáros is többdimenziós fogalomként tekintett az elkötelezettségre (Mayer és Schoorman, Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment 1992). Elméletük megalkotásakor visszanyúltak March és Simon (1958) téziseiig, erre alapozva írták le az elkötelezettség két dimenziójaként a szervezetnél maradás és a szervezet érdekében történő cselekvés iránti elkötelezettséget. A részvételre, a szervezeti tagság fenntartására irányuló elkötelezettséget folytonossági elkötelezettségnek nevezték el, míg a szervezet érdekében történő erőfeszítések megtételére irányuló elkötelezettséget értékelkötelezettségnek hívták. Ugyanakkor felhívták a figyelmet, hogy ezek nem teljesen elkülönülő dimenziók, de hasznos lehet külön kezelni őket.

A folytonossági elkötelezettségnek és az értékelkötelezettségnek az elkülönítése melletti fő érvük az, hogy a kutatás eredményei alapján eltérő előzmények és következmények társulnak egyiknek vagy másiknak a magas értékéhez.

Az előzmények terén a szervezetnél eltöltött idő, a nyugdíj-hozzájárulás, a képzettség és a munkavállaló kora szignifikáns összefüggést mutatott a folytonossági elkötelezettséggel, míg az

észlelt participáció, az észlelt presztízis, a munkahelyi bevonódás és a szerepkéértelműség mind szignifikánsan korrelált az értékelkötelezettséggel. (Mayer és Schoorman 1998)

Ami a következményeket illeti, az értékelkötelezettség szorosabb kapcsolatban van a folytonossági elkötelezettségnél a szervezet érdekében tett önkéntes magatartásokkal (OCB-vel), a munkahelyi elégedettséggel és a munkahelyi teljesítménnyel, míg a folytonossági elkötelezettség a kilépéssel mutatott erős összefüggést. A hiányzások gyakorisága és a szervezetnél maradási szándék erőssége nem különbözött sem akkor, ha az egyik típusú elkötelezettség, sem akkor, ha a másik típusú elkötelezettség kapott magas értéket.

Érdekesség, hogy a szerzőpáros rámutatott: a munkahelyi hiányzás és a folytonossági elkötelezettség közötti kapcsolat erősségét a hiányzások eltűrésével kapcsolatos munkahelyi szabályozás szigorúsága is befolyásolja. Minél kevésbé elnéző a vállalati kultúra a hiányzásokat illetően, annál erősebb a negatív korreláció a folytonossági elkötelezettség és a hiányzások között. Ennek oka, hogy az erős folytonossági elkötelezettség erős kényszert jelent a vállalatnál maradásra, így az egyén nem engedheti meg magának, hogy a szigorú vállalati hozzáállás melletti hiányzással veszélybe sodorja a munkahelyét. (Mayer és Schoorman 1992)

### **2.2.3.3 Értékelkötelezettség<sup>8</sup> és maradási elkötelezettség<sup>9</sup>**

Mint arról már korábban szó volt, a Porter és munkatársai által kidolgozott elméleti keret és az ez alapján kifejlesztett kérdőív (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) hamar nagy népszerűsége tette szert. Számos kutatás során használták ezt az adatfelvételi eszközt, és igen érdekes eredmények születtek. Több, egymástól független kutatás során úgy találták, hogy az OCQ kérdései több faktorra illeszkednek. Ez volt az alapja annak, hogy az elkötelezettségről mint többdimenziós fogalomról kezdődjön meg a gondolkodás. Az egyik úttörő cikket Angle és Perry (1981) publikálta, akik kiterjedt adatfelvételt követően két dimenziót tudtak kimutatni az OCQ elemzése során. Ezeket ők értékelkötelezettségnek és maradási elkötelezettségnek nevezték el. Előbbi azt ragadja meg, hogy a szervezeti tagok mennyire hajlandóak a szervezet céljait elfogadni, utóbbi pedig arra utal, hogy mennyire erőteljesen szeretnék fenntartani a szervezeti tagságukat.

A kutatás azt igazolta, hogy a maradási elkötelezettség – nevéből is adódóan – igen erős negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal. Ugyanakkor – és itt válik fontossá az elkötelezettség két dimenziójának megkülönböztetése – az, hogy valaki a szervezet kötelékében szeretne maradni, még nem okvetlenül jelenti, hogy hajlandó keményen is dolgozni a szervezeti célok elérése érdekében. A munkavégzés minőségének egyik fontos paramétere, a késések gyakorisága és mértéke – a várakozásoknak megfelelően – az értékelkötelezettséggel mutatott felettébb erős kapcsolatot. A fő tanulság, hogy nem lehet egyértelmű és egyszerű kapcsolatot feltételezni a szervezeti tagok elkötelezettsége és a szervezeti eredményesség között, az elkötelezettségnek a mélyére kell nézni, ha pontos következményekre szeretnénk jutni.

---

<sup>8</sup> value commitment

<sup>9</sup> commitment to stay



#### **2.2.3.4 A szervezeti elkötelezettség mint érzelem, kalkuláció és norma – a Három Komponens Modell (TCM)**

Meyer és Allen (1991) egy olyan modellt alakított ki, amely – állásuk szerint – segítséget nyújt a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos korábbi kutatási eredmények interpretálásában és integrálásában, ezáltal a jövőbeli kutatások alapmodelljéül szolgálhat. A modell közkeletű neve Three-Component Model of Organizational Commitment (TCM). Mivel az elmúlt két évtizedben ez az elméleti keret vált az egyik legnépszerűbbé, ezért az eddigi elméleteknél részletesebben mutatom be az alábbiakban.

A TCM túllép az elkötelezettség attitűd és magatartási oldalának elkülönítésén, mindkettőt beledolgozza az elméleti keretbe. A TCM kulcsfogalma a pszichológiai állapot, vagyis azok az érzések és hiedelmek, amelyek az egyénnek a szervezettel való viszonyára vonatkoznak. A modell hármas tagolása három különböző pszichológiai állapot alapján válik szét egymástól – ezek képezik a modell három pillérét: a szervezethez való érzelmi kötődés, a szervezet elhagyásával járó észlelt költségek és a kötelességérzet a szervezeti tagság fenntartása iránt. Azért éppen ez a három dimenzió jelenik meg a modellben, mert a szakirodalmat áttekintve Meyer és Allen arra a következtetésre jutott, hogy az elkötelezettség sokrétű és szerteágazó definíciói jellemzően ezen három központi téma köré tömörülnek.

A szervezethez való érzelmi kötődésre irányuló definíciók egyik legnépszerűbbike Porter és munkatársaihoz kötődik, mint azt dolgozatomban korábban már bemutattam. Ennek mérésére szolgál az OCQ-kérdőív, amely azt tárja fel, hogy az egyén mennyire hajlandó erőfeszítést tenni a szervezetért, mennyire fogadja el annak értékeit és céljait és mennyire erősen vágyik a szervezeti tagság fenntartására. Az elkötelezettség fogalmának egyik lábát a korábbi kutatások ezen vonala képezi a TCM-ben.

A másik pillért az észlelt költségekkel foglalkozó elkötelezettségkutatások jelentik. Az előfutára ennek Becker, és mint azt korábban tárgyaltuk, számos kutatás indult el ebbe az irányba a későbbiekben. Meyer és Allen Becker elméletét az elkötelezettség attitűd-megközelítései közé sorolja, ellentétben Mowday et al.-lal. Ezt arra alapozzák, hogy Becker kiemeli a veszítenivaló felismerésének, tudatosulásának fontosságát. Az így létrejövő pszichológiai állapotot a környezeti tényezők befolyásolják (pl. a veszítenivaló maga), és ennek lesz magatartási következménye (pl. a szervezet kötelékében maradás). Márpedig ez az elkötelezettség attitűd-megközelítésének logikája.

A harmadik oszlop a kötelesség alapú elkötelezettség. A szakirodalomban ennek is akadtak megalapozói, a megközelítés lényege pedig az a morális kötelesség, amelyet az egyén érez, hogy a szervezet tagja maradjon.

A fenti három irányzatot a szerzőpáros sorrendben érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettségnek nevezte el. Ezeket azonban nem az elkötelezettség különböző típusainak, hanem az elkötelezettség komponenseinek, összetevőinek tartják. Ez azért fontos, mert ráirányítja a figyelmet arra, hogy e három komponens egyszerre, szimultán módon jelenik meg az egyéneknél, egyesek dominánsabbak, mások kevésbé.

Mindhárom összetevőben közös, hogy úgy tekintenek az elkötelezettségre, mint egy pszichológiai állapotra, amely az egyén szervezettel való kapcsolatát jellemzi, és következménnyel jár arra nézve, hogy az egyén a szervezeti tagságának fenntartása vagy megszüntetése mellett dönt.

Ugyanakkor – mint azt Meyer és Allen kiemeli – ezeknek a pszichológiai állapotoknak eltérő a természete. Az érzelmi elkötelezettség háttérében érzelmi kötődés áll, a szervezettel való azonosulás és bevonódás. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert tagja akar lenni. A folytonossági elkötelezettség a szervezet elhagyása költségeinek a felismerésével függ össze. Az egyén azért tagja a szervezetnek, mert így hozta a szükség. A normatív elkötelezettség alapja az a morális kötelességérzet, hogy a szervezeti tagság fenntartására irányul. Az egyén azért marad a szervezetnél, mert ezt erkölcsi kötelességének érzi.

Természetesen a három komponens kapcsán alapvető elvárás, hogy különböző előzményeik és különböző következményeik legyenek. Ellenkező esetben a hármas tagolásnak sok hozzáadott értéke nem lenne. Ugyanakkor fontos kérdés feltárni azt is, hogy miként alakul ezeknek a komponenseknek az együttes hatása bizonyos következmények vonatkozásában.

Meyer, Stanley, Herscovitch és Topolnytsky (2002) metaelemzést végzett, hogy feltárják az elkötelezettség komponenseinek előzményeit és következményeit.

A következményeket illetően az egyik legrelevánsabb kimenet a fluktuáció. Minthogy elkötelezettségről van szó, alapvető elvárás, hogy mindhárom komponens fordított irányban legyen kapcsolatban a fluktuációval, azaz növekedésük a fluktuáció csökkenésével járjon együtt. Ezen kívül azonban vannak további munkahely-releváns következmények: jelenlét, teljesítmény, szervezet érdekében tett önkéntes magatartás (Organizational Citizenship Behavior, OCB). A legerősebben az érzelmi elkötelezettség, majd a normatív és a folytonossági elkötelezettség kapcsolódik ezekhez, ez utóbbi statisztikai értelemben nem szignifikánsan. Lényeges, nem szorosan a szervezethez kötődő következmény a munkavállalók egészségi állapota és jólléte. A kapcsolat nem egyértelmű ebben az esetben, egyes kutatások szerint az érzelmi elkötelezettség képes mérsékelni a munkahelyi stresszorok egészségre gyakorolt hatását, mások szerint éppen az elkötelezett alkalmazottak élnek meg még rosszabbul azokat a munkahelyi szituációkat, amelyek számukra stresszt okoznak.

Ami az előzményeket illeti, az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettségnek különböző előzményeit tárta fel a szerzőpáros. Az érzelmi elkötelezettség háttérében az egyéni személyiség és az egyén munkatapasztalatai állnak. A folytonossági elkötelezettséget is befolyásolja az egyén személyisége, emellett az egyénnek a szervezet irányába tett befektetéseinek nagysága, illetve az alternatív elhelyezkedési lehetőségek hiánya járulnak hozzá ezen komponens megjelenéséhez. A normatív elkötelezettség kialakulásában a személyiségen túl a szocializációs tapasztalatok és a szervezetnek az egyén irányába tett befektetéseinek nagysága játszik szerepet.

Vannak olyan tényezők, amelyek nem sorolhatóak egyértelműen sem az előzmények, sem a következmények közé, ugyanis bár a korreláció ténye bizonyított, az elkötelezettséggel való ok-okozati irány kérdéses. Mindenesetre ezek jól elkülöníthető fogalmak a szervezettel való érzelmi

elkötelezettségtől. Ezek a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi bevonódás<sup>10</sup> és a foglalkozási elkötelezettség.

Somers (1995) vizsgálta a Meyer-Allen-féle három elemű modell kapcsolatát a kilépési szándékkal, a fluktuációval és a hiányzással. Úgy találta, hogy az érzelmi elkötelezettséggel található a legerősebb összefüggés, sőt ez volt az egyetlen komponens, amely kapcsolatot mutatott a fluktuációval és a hiányzással. A normatív elkötelezettség csak a kilépési szándéokra volt hatással, a folytonossági elkötelezettségnek pedig egyetlen közvetlen hatását sem sikerült kimutatni. Viszont közvetett hatását igen: az érzelmi elkötelezettségnek mérsékelte a hiányzásokra és a maradási szándéokra gyakorolt hatását.

Meyer és Allen három kérdésblokkot alkotott, egyenként 8-8 kérdéssel. Ez a három kérdéscsoport az érzelmi (Affective Commitment Scale, ACS), a folytonossági (Continuance Commitment Scale, CCS) és a normatív elkötelezettség (Normative Commitment Scale, NCS) mérésére szolgált.

A CCS Becker (1960) logikáján alapszik, és ezzel is függ össze. Azonban ennek az alaposabb tanulmányozása is szolgált meglepetésekkel. McGee és Ford (1987) faktoranalízissel vizsgálta meg a kérdőívet, és két, jól értelmezhető (és egy, rosszul értelmezhető<sup>11</sup>) faktort talált. Az egyik faktorra azok a kérdések ültek, amelyek a szervezet elhagyásával kapcsolatban észlelt egyéni veszteségekre utalnak (CC:HiSac), a másikkra az alternatívák hiányára utaló kérdések (CC:LoAlt). Vagyis két fő oka lehet annak, hogy a folytonossági elkötelezettség magas: az egyik – és ez mutat több párhuzamot Becker modelljével – ha az egyénnek túl sok mindent kellene lemondania a szervezet elhagyásával. A másik pedig az az eset, amikor az egyénnek nincs más lehetősége, kénytelen továbbra is a szervezet kötelékében maradni, más alternatíva hiányában.

A későbbi elemzések arra mutattak rá, hogy a két faktor valóban elkülönül egymástól. Így például Meyer et al (2002) egy metaanalízist végeztek, ahol úgy találták, hogy a CC:HiSac skála erősebb negatív korrelációt mutat a kilépési szándékkal, mint a CC:LoAlt. Így – mint azt Allen és Meyer (1990) javasolta, talán érdekesebb az alternatívák hiányát a folytonossági elkötelezettség előzményének tekinteni, semmint a fogalom részének.

Powell-Meyer (2004) arra hívta fel a figyelmet, hogy a folytonossági elkötelezettség nem ugyanaz, mint a szervezetnél maradási szándék. Ennek oka, hogy még a folytonossági elkötelezettség alacsony szintje mellett is valaki erőteljesen szándékozhat a szervezetnél maradni – akkor, ha az érzelmi vagy a normatív elkötelezettsége magas. Powell-Meyer (2004) igyekezett alaposan a végére járni a veszítenivalók, a szervezeti elkötelezettség három komponense és a kilépési szándék közötti kapcsolatnak. Nagyszabású kérdőíves vizsgálatuk igen erősen alátámasztotta Becker téziseit. Hét veszítenivaló-kategóriát különítettek el: Becker öt kategóriája, és a kielégítő feltételek, a megfelelő alternatívák hiánya. Mind a hét veszítenivaló-kategória szignifikáns korrelációt mutatott a CC:HiSac skálával, és az is kiderült, hogy a kilépési szándék és a veszítenivalók közötti kapcsolatnak a mediátor változója az elkötelezettség.

---

<sup>10</sup> Job Involvement

<sup>11</sup> a kérdőív 9. és 12. elemei alkották, a szerzők által értelmezhetetlen módon. Ami bizonyos, hogy ez volt a CSS két, fordítva kódolt kérdése. Ez Magazine és szerzőtársai kutatásának (1996) fényében nyerte el jelentőségét.

Karim és Noor (2006) az ACS és a CCS megfelelő elkülönülését vizsgálta maláj könyvtárosok körében. Úgy találta, hogy a két skála valóban megfelelően elkülönül, emellett mind a hasonlósági érvényességi, mind a különbözőségi érvényességi, mind a megbízhatósági szempontok teljesülnek.

Dunham, Grube, & Castaneda (1994) kilenc különböző vizsgálatot is végzett, amelyek adatainak elemzése során a TCM által definiált három komponens elkülönült, és kimutatható volt a folytonossági elkötelezettség két dimenziója (kevés alternatíva, magas áldozathozatal) is. Ugyanakkor az NCS 18. és 24. kérdésének a tartalmi érvényességével problémák adódtak, ezek ugyanis általános hűséggel, lojalitással kapcsolatos normákra vonatkoznak, semmint a szervezetnél maradás morális kötelességérezetére. Gyengének is bizonyult ezeknek a kérdéseknek a hozzájárulása a modellhez.

Hackett, Bycio és Hausdorf (1994) a TCM szerkezeti érvényességét vizsgálta. Nővérekből és autóbusszofőrökből álló mintájuk alapján a három komponens elkülönült, és jellemzően az előzmények és következmények eltérő csoportjával volt kapcsolatban.

Cohen (1996) is úgy találta, hogy a három faktor kellőképpen elkülönül, jó tehát a különbözőségi érvényessége a három komponensnek, és ezek a komponensek – külön-külön és együtt is - megfelelően eltérnek más, hasonló fogalmaktól (pl. munkahelyi bevonódás, munkába való bevonódás, protestáns munkaetika), így a TCM-nek magának is jó a különbözőségi érvényessége. Emellett amikor a szervezeti elkötelezettséget a TCM-mel mérték, az jobb illeszkedést mutatott a modellekbe, mint amikor – összehasonlításképpen - az OCQ-val.

#### **2.2.3.5 A TCM kritikái és továbbgondolásai**

Napjainkban a TCM számít a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos kutatások domináns elméleti modelljének. (Solinger, van Olffen és Roe 2008). Ennek okai az előnyös tulajdonságaiban keresendők: a három dimenzió különbözőségi érvényessége elfogadható, akárcsak a három dimenziós megközelítés tartalmi érvényessége. Az alkalmazott skálák megbízhatósága is megfelelő. (Cohen 2007)

Ugyanakkor számos – tartalmi, mérési és gyakorlati - kritika is megfogalmazódott:

- Vandenberg és Self (1993) arra hívták fel a figyelmet, hogy az érzelmi elkötelezettség és a folytonossági elkötelezettség mérésére használt kérdések értelmezésével problémái lehetnek a szervezetbe frissen belépő munkatársaknak. Ezért a kérdőívet csak kellő elővigyázatossággal szabad használni a nem régóta a szervezet kötelékében levő személyeknél.
- Magazine és kutatótársai (1996) úgy találták, hogy az ACS és a CCS bizonyos elemei (4, 5, 6, 8, 9, 12. elemek a teljes kérdőívben) a fordított kódolásuk miatt problémásak: külön faktorra ülnek (reverse-scoring method factor). Ez csökkentheti a megbízhatóságot és az érvényességet.
- Ko és munkatársai (1997) Dél-Koreában két mintát is megvizsgáltak, és azt találták, hogy a folytonossági elkötelezettséget mérő kérdések megbízhatósága alacsony volt, akárcsak

az érzelmi és a normatív elkötelezettség különbözőségi érvényessége. Előbbire azt a magyarázatot adták, hogy a TCM logikájával ellentétben a folytonossági elkötelezettség nem attitűd, hanem magatartási kérdés. Az utóbbi mögött pedig azt feltételezték, hogy a két komponens elméleti átfedése áll.

Egy általánosabb problémára is rámutattak, miszerint „Meyer és Allen nem adott precíz elkötelezettség-definíciót amely rávilágítana, hogy mi is fogja egybe az érzelmi, a folytonossági és a normatív komponenset. Egyszerűen csak kijelentették, hogy e három komponensben az a közös, hogy mindegyik egy-egy „pszichológiai állapot”, amely az egyént a szervezethez köti. Ám az nem világos, hogy mit is értenek pszichológiai állapot alatt.” (Ko, Price és Mueller 1997, 970)

Nem kis részben e kritikák hatására a TCM folytonossági elkötelezettséget mérő kérdései (is) továbbfejlesztésre kerültek. Meyer-Allen (1997) mindhárom komponenset érintő módosításai során elkülönítette a két dimenzióját a folytonossági komponensnek (kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség, nagy észlelt személyes áldozat), Culpepper (2000) a 4 (ACS), 9, 12 (CCS), 18 és 24. (NCS) kérdés elhagyását javasolta, Powell-Meyer (2004) pedig teljesen át is dolgozta: kilenc kérdéssé bővítették, amelyből három méri a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget jelentő dimenziót, míg hat méri a magas áldozathozatali dimenziót. .

- Solinger, van Olfen és Roe (2008) a TCM alapkoncepcióját vették kritika alá. Álláspontjuk szerint a TCM nem fogadható el a szervezeti elkötelezettség átfogó modelljének, - többek között azért - mert nem teljesül a modell azon alapvető feltételezése, hogy mindhárom elkötelezettség-komponens a szervezet iránti attitűdöt testesítene meg.

Az érzelmi elkötelezettség ugyanis valóban a szervezet iránti attitűd, ám a folytonossági és a normatív elkötelezettség nem bizonyos célpontok, hanem bizonyos viselkedések (ti. a szervezetnél maradás vagy annak elhagyása) iránti attitűdöket jelenítenek meg, amelyek az egyén által vélelmezett következményeken alapulnak. Vagyis az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettség alapvetően eltérő természetű attitűdöket jelenítenek meg, ugyanis ezeknek más és más a tárgya.

Márpedig a célpont iránti attitűdöket és a magatartás iránti attitűdöket nem szabad összemosni. A problémát a szerzők az alábbi példával világítják meg: a TCM alapján a munkavállalóknak a szervezet által gyártott termékekkel kapcsolatos minőségi aggályait a normatív elkötelezettségből vezethetjük le. Ekkor viszont a minőségi aggályt a szervezetnél maradási szándékkal magyaráztuk. Vagyis az 'A' magatartást (a minőségi kifogások szóvá tételét) a 'B' magatartás (a szervezetnél maradás) iránti normatív nyomással indokoltuk. Természetesen alacsony lesz a korreláció. Akkor lenne magasabb, ha a minőségi aggályok kifejtését a minőségjavító intézkedések megtétele iránti attitűddel hoznánk kapcsolatba. A szerzők alternatív modellt javasolnak, amelynek kidolgozásakor az elkötelezettségre mint attitűdre tekintenek, de tisztázzák a bizonyos célpontok szempontjából értelmezett és a magatartásokra vonatkozó attitűdök

viszonyát. Ennek érdekében visszanyúltak az Eagly-Chaikin attitűd-magatartás modelljéhez. Bővebben írok erről a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** fejezetben.

#### 2.2.3.5.1 A motivációs TCM

Az elkötelezettség sokféle definíciója sokféleképpen ragadja meg azt, hogy mihez kapcsolódik az elkötelezettség, mi a tárgya. A TCM egyértelműen a szervezetet teszi meg az elkötelezettség tárgyának. Az ezzel kapcsolatos ellentmondások arra sarkallták a kutatókat, hogy tágítsanak ezen az értelmezésen. Így született az alábbi definíció:

„Az elkötelezettség egy olyan erő, amely az egyént egy vagy több cél(pont) szempontjából releváns cselekvéssorozathoz köti.” (Meyer & Herscovitsch, Commitment in the workplace: Toward a general model, 2001)

A kérdés innentől az, hogy mik is lehetnek ilyen célok, célpontok, egyáltalán, hogy az egyén egy cselekvés iránt vagy egy entitás iránt köteleződik el. A válasz megadása érdekében Meyer és Herscovitsch (2001) kidolgozta a fókuszmagatartás<sup>12</sup>-járulékos magatartás<sup>13</sup> fogalompárt. Ennek a megértéséhez mélyebben át kell tekintenünk a szerzőpáros gondolatmenetét.

A kiindulópont, hogy az egyének elköteleződhetnek cselekvések (pl. a szervezeti célok elérése érdekében tett erőfeszítések) és entitások (pl. szervezetek, szövetségek, hivatások) iránt egyaránt. Éppen ezért definiálta Meyer és kutatócsoportja úgy az elkötelezettség fogalmát, hogy egy entitás kapcsán releváns cselekvéssorozat. Amikor az elkötelezettséget egy entitás kapcsán értelmezik, a vonatkozó cselekedetet vagy expliciten ki is mondják, vagy odaértik. Ugyanígy, amikor egy cselekvés iránti elkötelezettségről van szó, általában vagy megnevezik, vagy félreérthetetlenül odaértik, hogy milyen entitás vonatkozásában releváns. Így a szerzőpáros érvelése szerint mind az entításra mind a cselekedetekre figyelmet kell fordítani, sőt, az elkötelezettség következményeinek megértése szempontjából az a kívánatos, ha mindkettő meghatározásra kerül.

Amikor egy entitáshoz való elkötelezettségről beszélünk, célszerű megnevezni a releváns magatartást is, így lényegesen pontosabban lehet következtetni az elkötelezettség következményére, mint ha ezt elmulasztanánk megtenni. Pl. a szervezethez való elkötelezettség esetében ilyen releváns magatartás lehet a szervezeti célok elérése. Amikor pedig egy magatartáshoz való elkötelezettséget vizsgálunk, sokkal jobban tudunk előrejelezni, ha ismerjük az elkötelezettség tárgyát. A szerzők példájában a magas színvonalú ügyfélszolgálati munkavégzés mint magatartás szerepel. Nagyon nem mindegy, hogy emögött az egyén számára a vevői elégedettséghez vagy a szervezeti profithoz való elkötelezettség áll. Előbbi esetében az adott munkatárs akár a szervezeti érdekekkel is szembemehet (pl. a konkurens cég termékeit ajánlja, ha úgy ítéli meg, hogy az ügyfélnek az a legjobb), másik esetben a rövid távú profitcél ronthatja az ügyfelek visszatérési arányát.

Ebből fakadóan az elkötelezettséget úgy definiálja Meyer és Herscovitch, mint egy olyan pszichológiai állapot, amelynek több megjelenési formája lehet és amely az egyént egy meghatározott cél(pont) szempontjából releváns cselekedetsorozathoz köti. (E definíció alapján

---

<sup>12</sup> focal behavior

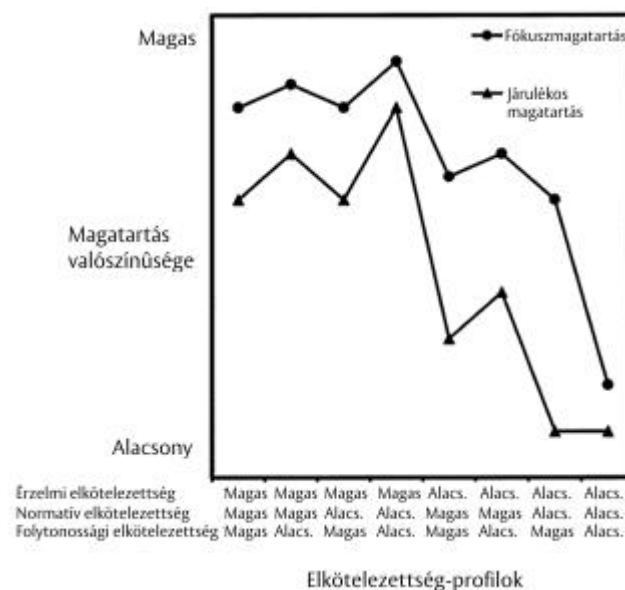
<sup>13</sup> discretionary behavior

nevezik többen a TCM motivációelméleti interpretációjának a TCM ezen továbbfejlesztését. (Solinger, van Olffen és Roe 2008) ).

Ezek a magatartások elkülöníthetőek aszerint, hogy ún. fókuszmagatartások vagy járulékos magatartások.

A fókuszmagatartás az a cselekvés, amely az egyén elkötelezettségéből fakad, amelyhez őt az elkötelezettsége köti (pl. a szervezeti elkötelezettség esetén a szervezet kötelékében maradás). Mindig bizonyos cél(pont)ra vonatkozik, amely lehet egy entitás (pl. szervezet), egy elvont koncepció (pl. szabályzat) vagy egy cselekvéssorozat eredménye (pl. célélérés). Járulékos magatartás pedig az, amelyet az egyén maga dönt el, hogy megtesz-e vagy sem – ez az ő szuverén döntésén múlik. Ezek a fókuszmagatartáson felüli, plusz cselekvések, amelyeknek a megtétele az elkötelezettség tárgyának szempontjából kedvezőek, de jellemzően nem tenne senki szemrehányást az egyénnek, ha ezeket a cselekvéseket nem tette volna meg. Ilyenre jó példa az OCB. A megkülönböztetés értelme, hogy a kétfajta magatartásra eltérően hatnak az elkötelezettség komponensei külön-külön és együttesen egyaránt. Például az érzelmi elkötelezettség a kimenetek (fókuszmagatartások) szélesebb körével mutat korrelációt, és ez a korreláció jellemzően erősebb minden kimenet vonatkozásában, mint a folytonossági vagy a normatív elkötelezettség. (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) Hasonlóan az érzelmi elkötelezettség a járulékos magatartások végrehajtását is valószínűbbé teszi, mint a másik két elkötelezettség-komponens. Például aki érzelmileg kötődik egy szervezeti változtatási kezdeményezéshez, minden bizonnyal a puszta kötelességénél is többet lesz hajlandó megtenni, hogy mozgásba hozza az ötletet, ez kevésbé valószínű azok esetében, akik kötelességtudatból vagy kényszerből állnak ki a kezdeményezés mellett. Ez utóbbi két csoport jó eséllyel semmi olyat nem fog tenni, ami a szűken vett kötelességén túlmutat.

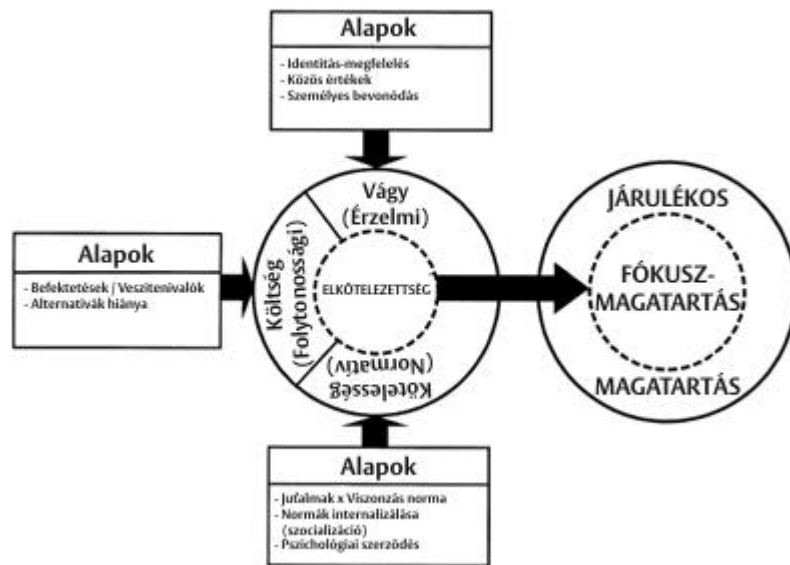
Ami az együttes hatásokat illeti, Meyer és Herscovitsch (2001) a következő ábrán szemlélteti az egyes elkötelezettség-profilok összefüggéseit a fókuszmagatartások és a járulékos magatartások bekövetkezési valószínűségével:



### 3. ábra - Az elkötelezettségprofilok hatása a fókusz- és járulékos magatartásokra

Az ábra alapján az látszik, hogy mind a fókusz-, mind a járulékos magatartás valószínűsége akkor a legnagyobb, ha az érzelmi elkötelezettség önmagában áll. Ez után jön a sorban, amikor az érzelmi elkötelezettséget magas normatív és/vagy folytonossági elkötelezettség kíséri. Önmagában a normatív elkötelezettség magasabb valószínűséggel jár fókuszmagatartással, mintha a folytonossági elkötelezettség lenne egymagában. A folytonossági elkötelezettség ha egyedül jelenik meg, az jobban valószínűsíti a fókuszmagatartást, mintha mindegyik elkötelezettségkomponens alacsony szintű, a járulékos magatartás esetében viszont nincs ilyen különbség.

Ezek alapján a szerzőpáros megalkotott egy általános elkötelezettség-modellt, amelyet az alábbi ábrájuk szemléltet:



### 4. ábra - A motivációs TCM alapmodellje

Az ábrán az látszik, hogy az elkötelezettség egy összekötő erő, amely bizonyos cél(pont) szempontjából releváns cselekedetekhez köti az egyént. Ezek a cselekedetek lehetnek fókuszmagatartások és járulékos magatartások. Vegyük észre, hogy ez egy általános elkötelezettség-modell, nem csak a szűken értelmezett szervezeti elkötelezettségre vonatkozik. Az elkötelezettség három komponense különíthető el. Ezek három eltérő pszichológiai állapotból fakadnak, amelyeknek eltérő előzményeik vannak. Az érzelmi elkötelezettség hátterében azok a személyes vagy szituatív változók állnak, amelyek megnövelik annak a valószínűségét, hogy 1) az egyén belsőleg motivált lesz egy cselekvés iránt, 2) felismeri a saját értékeivel való összhangot egy entitás vagy egy cselekvéssorozat kapcsán, illetve 3) a saját identitásának a forrása egy entitáshoz való kapcsolódása vagy egy cselekvéssorozat lefolytatása. A folytonossági elkötelezettségnek két forrása van: az alternatívák hiánya, illetve az észlelt nagy



veszítenivaló. A normatív elkötelezettség előzményei a szocializáció során internalizált normák, a kapott jutalmak, amelyek az egyénben egyfajta morális adósságérzetet alakítanak ki, illetve a pszichológiai szerződés. A komponensek külön-külön és együttesen egyaránt hatnak mind a fókuszmagatartásokra, mind a járulékos magatartásokra.

### **Empirikus eredmények**

Gellatly, Meyer és Luchak (2006) az elkötelezettség három komponensének a hatását vizsgálta a fókuszmagatartásokra és a járulékos magatartásokra. A fókuszmagatartás – mint a legtöbb, a Meyer-Allen modellt tesztelő kutatás esetében – a szervezetnél maradás volt, a járulékos magatartás pedig többek között az OCB.

A kutatók úgy találták, hogy mind a fókuszmagatartás, mind a járulékos magatartás azoknál a munkavállalóknál a legerősebb, akiknek az elkötelezettség-profilja tisztán érzelmi domináns, majd csökkenő sorrendben a tisztán normatív, a tisztán folytonossági és a gyenge elkötelezettségű profil következik (ez utóbbi kettő esetén a járulékos magatartás egyformán alacsony szintű). Vagyis már egyetlen komponens megléte kötőerőként tud szolgálni, de érdekes, hogy a folytonossági elkötelezettség esetében nem találtak szignifikáns különbséget a fókuszmagatartás vonatkozásában a gyenge elkötelezettségű profilhoz képest.

A három elkötelezettség-komponens bármelyikének a kapcsolata a fókuszmagatartással akkor a legerősebb, amikor a másik két komponens alacsony értéket kap. Ennek jelentősége abban áll, hogy amikor több komponens együtt határozza meg az elkötelezettséget, alábecsülhetjük az egyes komponensek külön-külön vett potenciális jelentőségét olyan körülmények között, amikor „önmagukra maradnak”.

Nem igazolódtott be azonban az a hipotézis, hogy a tisztán érzelmi domináns profilnak a fókuszmagatartásra vonatkozó hatását mérsékli, ha megjelenik mellette a normatív vagy a folytonossági elkötelezettség. Éppen ellenkezőleg, ezek növelik a szervezetnél maradási hajlandóságot.

A járulékos magatartások kapcsán többé-kevésbé igazolódtak Meyer-Herscovitch (2001) előfeltevései. Ez a kivétel pedig az volt, hogy Gellatly et al. (2006) úgy találta, hogy a tisztán normatív profil esetében a legnagyobb az egyén hajlandósága, hogy a járulékos magatartást véghezvigye, és csak ezt követi a tisztán érzelmi domináns profil. Erről részletesebben írok a 2.2.4.1 fejezetben.

A várakozásnak megfelelően úgy találták, hogy az érzelmi elkötelezettségnek és a járulékos magatartásnak a kapcsolata erősebb volt a normatív és a folytonossági elkötelezettség alacsony szintje mellett, mint amikor egyik vagy másik magas szinten volt. Ugyanakkor a legmagasabb akkor volt ez a kapcsolat, amikor mindkettő egyaránt magas értéket kapott. A normatív elkötelezettség és a járulékos magatartás kapcsolata akkor volt a legerősebb, amikor az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség egyaránt alacsony értéket kapott. A folytonossági elkötelezettség furcsa természete ismét előbukkant, a járulékos magatartásra a leginkább negatív hatással akkor volt, amikor az érzelmi elkötelezettség alacsony szintű volt és a normatív pedig magas, nem pedig akkor, amikor mind az érzelmi, mind a normatív elkötelezettség alacsony.

Összefoglalóan elmondható, hogy az érzelmi elkötelezettség magas szintje a munkavállalóknál megnöveli a szervezetnél maradás valószínűségét, és azt, hogy az egyén hajlandó lesz a szűken vett kötelességeinél többet tenni. Ez az egyetlen fenti kivételtől eltekintve a normatív elkötelezettségre is igaz. A folytonossági elkötelezettségnek lehet szerepe a megtartásban, de arra kell számítani, hogy a távozás során elszenvendő veszteségek észlelése miatt a szervezet kötelékében maradó munkavállalók kevésbé lesznek hajlandóak OCB-re, mint azok, akik nem ilyen okból maradnak a szervezetnél.

Ami a szerzők újdonságértékű megállapításait illeti jelentős előrelépés, hogy az elkötelezettségi profilokra mint kontextusra tekintenek, amely azt befolyásolja, hogyan éli meg az egyén az egyes komponenseket. Vagyis a normatív elkötelezettség átélt jelentősége nem ugyanaz, ha magas érzelmi elkötelezettség társul hozzá, mint ha alacsony. Ez a megközelítés számos, eddig nehezen magyarázható eredményt a helyére tesz a normatív és a folytonossági elkötelezettség természete kapcsán.

A normatív elkötelezettség az érzelmi elkötelezettség jelenlétében erős kapcsolatot mutatott a fókuszmagatartással és a járulékos magatartással egyaránt. Ám amikor az érzelmi komponens alacsony volt és a folytonossági magas, ez a kapcsolat gyengén volt csak pozitív a fókuszmagatartással és negatív volt a járulékos magatartás viszonyában. Erre azt a magyarázatot hozzák a szerzők, hogy a normatív elkötelezettség jelentése más és más a két esetben. Előbbi esetben az egyén hozzáállása az, hogy „ezt kell tennem, és meg is akarom tenni”, míg utóbbi esetben „ezt muszáj megtennem, hogy ellássam a kötelességeimet”. Ugyanaz a normatív kööttség egészen máshogy csapódik le.

Ez a szemlélet a szerzők szerint megmagyarázza, hogy miért volt a járulékos magatartás és az érzelmi elkötelezettség kapcsolata akkor a legerősebb, amikor a normatív és a folytonossági elkötelezettség egyaránt erős volt. A normatív elkötelezettségre az érzelmi elkötelezettségnek erős kontextuális hatása van, nagyobb, mint a folytonossági elkötelezettségnek. Ahogy az érzelmi elkötelezettség egyre erősödik, úgy lesz a kötelességből elhivatottság. Emiatt az érzelmi elkötelezettség szintjének növekedése megváltoztatja a normatív elkötelezettség arculatát, hozzájárulva a járulékos magatartás valószínűségének növekedéséhez.

## **2.2.4 Napjaink újabb modelljei**

### **2.2.4.1 Elkötelezettségprofil elmélet**

A kutatások egy új irányát jelölte ki a gondolat, hogy a három elkötelezettség-komponens egyidejűleg eltérő erősséggel lehet jelen a különböző munkavállalók esetén. Ahelyett tehát, hogy az egyes komponensek előzményeit és következményeit vizsgálták volna, a kutatók figyelme afelé fordult, hogy hogyan befolyásolnak bizonyos következményeket az egyes elkötelezettség-dimenziók együtt, és ezzel párhuzamosan milyen jellegzetes elkötelezettségkomponens-együttállások figyelhetők meg. Meglehetősen kevés kutatás foglalkozik a témával, három publikáció emelhető ki.

Somers (2009) úgy találta 288 kórházi nővér adatait elemezve, hogy öt elkötelezettség-profil figyelhető meg a mintában: erősen elkötelezett, érzelmi-normatív domináns, folytonossági-normatív domináns, folytonossági domináns és alacsony elkötelezettségű. A kutató megvizsgálta

a profilok kapcsolatát bizonyos munkahelyi jelenségekkel (kilépési szándék, álláskeresés, hiányzás, késés, munkahelyi stressz, életterületeken átnyúló stressz). Az adatok elemzése azt mutatta, hogy a legtöbb kedvező munkahelyi kimenet az érzelmi-normatív profilhoz köthető, így például a kilépési szándék alacsonyabb szintje és a kisebb munkahelyi és átnyúló stressz. A késést illetően nem volt kimutatható különbség a profilok közt és meglepő módon a folytonossági-normatív profilban volt a legalacsonyabb a hiányzás.

Wasti (2005) klaszteranalízis segítségével a Meyer és Herscovitsch (2001) által feltételezett nyolc profilból ötöt talált meg, illetve feltárt egy újat, ezeket a következőképpen nevezte el: erősen elkötelezett, alacsony elkötelezettségű, érzelmi domináns, folytonossági domináns, érzelmi-normatív domináns és semleges. Wasti a profilok kapcsolatát három kimenettel összefüggésben vizsgálta: a kilépési szándék, a munkateljesítmény visszafogása és a munkahelyi stressz. Úgy találta, hogy az alacsony elkötelezettségű profil esetében kell számítani a három kimenet legkevésbé kedvező alakulására. A legkedvezőbbben az erősen elkötelezett és az érzelmi-normatív és az érzelmi domináns profil esetében alakul a három következmény. Feltűnő, hogy a folytonossági elkötelezettség magas szintje nem jár együtt a kedvező munkahelyi kimenetekkel. Fontos megállapítás emellett, hogy a kedvező kimenetek leginkább az érzelmi elkötelezettség magas szintje mellett valósulnak meg, különösen ha a folytonossági elkötelezettség eközben alacsonyan marad.

Gellatly et al. (2006) hasonló eredményekre jutott más módszertan alkalmazásával. Ahelyett, hogy faktorelemzéssel vagy klaszterelemzéssel állította volna elő a profilokat, mediánvágást alkalmazott vagyis minden egyes kitöltőt önkényesen besorolt a nyolc profil valamelyikébe. Az ő adataiból is az olvasható ki, hogy az érzelmi domináns profil van a legerősebb összefüggésben a munkateljesítmény visszafogásával és az OCB-vel, ugyanakkor ha ehhez még normatív elkötelezettség társul, akkor a hatás tovább erősödik a fókuszmagatartás (szervezetnél maradás) és a járulékos magatartás (OCB) vonatkozásában. Ez némileg ellentmond a Meyer-Herscovitsch (2001) szerzőpáros hipotéziseinek (3. ábra), akik nem ismerték el az AC ilyen additív hatását.

McNally-Irving (2010) is a mediánvágás módszerével hívta életre a profilokat, és ő is a fókuszmagatartásokkal (kilépési szándék) és a járulékos magatartásokkal (OCB) való összefüggést vizsgálta. Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy a legtöbb kedvező kimenet az AC meglétével függ össze: ha önmagában áll, akkor is kedvezőbbek a kimeneti változók értékei, mint a tiszta NC vagy tiszta CC profilnál, ha pedig megjelenik másik komponensen mellett, akkor ráerősítő hatása van. A CC komponens sajátosan viselkedik: önmagában állva alig mutat eltérést a kimeneti változók tekintetében, mint a teljesen elkötelezetlen profil, és hajlamos az AC kedvező additív hatását csökkenteni, különösen a járulékos magatartások tekintetében. Érdekesen viselkedett az NC is: a kutatási eredmények egybevágtak Gellatly et al. (2006) megállapításaival. Vagyis újfent kirajzolódott az NC két arca: amikor magas AC-vel párosul és nincs jelen a CC, akkor megnő a kívánatos (fókusz- és járulékos) magatartások valószínűsége, amikor azonban a CC-vel jelenik meg és az AC nem domináns, akkor csökken ez a valószínűség. Ennek hátterében nem egyértelmű, hogy mi állhat. A szerzőpáros egy lehetséges magyarázata szerint a CC-NC profil esetben a maradás morális köteleességérzete inkább a másoknak való megfelelési vágygal függ

össze, semmint az egyén belső meggyőződésével, amely az AC-NC profil mögött húzódhat meg (McNally és Irving 2010).

Markovits, Davis és van Dick (2007) az elkötelezettségprofilok és a munkával való elégedettség kapcsolatát vizsgálta. Eredményeik alapján a mindhárom elkötelezettség-komponensben magas értéket felmutató profilhoz (HC) társul a legnagyobb elégedettség a belső és külső tényezőkkel, a második helyen az AC domináns profil szerepel, a harmadik helyen pedig az AC-NC profil. Ebben az esetben tehát a CC kevésbé bizonyult „káros” hatásúnak. Viszont ennél a kutatásnál is kiderült, hogy a teljesen elkötelezetlen (LC) profil és a CC domináns profil alig különbözik egymástól a kimeneti változóra való hatásában. Igaz, az eredmények interpretálásakor figyelembe kell venni, hogy az elégedettség volt a kimeneti változó nem pedig a fókusz- és járulékos magatartások, illetve más kulturális közegben történt ez a felmérés: Görögországban (Markovits, Davis és van Dick 2007).

#### 2.2.4.2 Időfüggő elkötelezettség elmélet

Cohen (2007) négy komponensű elkötelezettség-elméletet alkotott, az elkötelezettséget kizárólag attitűdnek felfogva. Ez a modell a szerző szándéka szerint épít a leggyakoribb elkötelezettség-elméletekre, és „ezek módosításait is beépíti, így kísérli meg azok előnyeit megtartani és a hátrányait minimalizálni”. Ebből a törekvésből egy négy komponens definiáló elméleti keret született.

Ez a négy komponens két dimenzió mentén rendezhető. Az egyik tengely az idővel kapcsolatos: megkülönbözteti a szervezetbe belépést megelőző és az azt követő időszakot. A másik dimenzió az elkötelezettség alapjait ragadja meg: az eszközelvű (instrumentális) és a pszichológiai kötődést. Ez a két tengely jelöli ki a négy komponens az alábbi ábrán látható módon:

4. táblázat- Az időfüggő elkötelezettség-elmélet elméleti alapja

ELKÖTELEZETTSÉG-DIMENZIÓK		Az elkötelezettség alapja	
		Eszközelvű kötődés	Pszichológiai kötődés
Idő	Szervezetbe belépést megelőzően	Eszközelvű elkötelezettségi hajlandóság	Normatív elkötelezettségi hajlandóság
	Szervezetbe belépést követően	Eszközelvű elkötelezettség	Érzelmi elkötelezettség

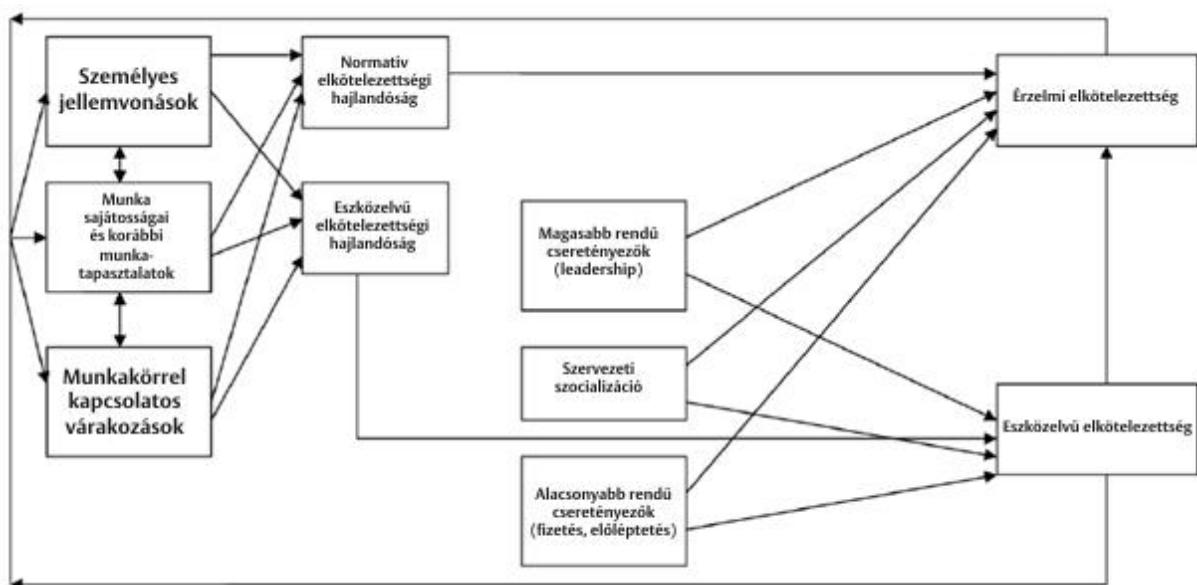
Az elkötelezettségi hajlandóság „az egyénre jellemző személyiségjegyek és tapasztalatok összessége, amelyeket az egyének behoznak a szervezetbe, és amelyek által nagyobb a valószínűsége, hogy kialakul egy stabil kötődés a szervezethez” (Mowday, Porter, & Steers, 1982 in: Cohen 2007 old.: 342). Azért lényeges vele foglalkozni, mert az elkötelezettség definíció szerint csak a szervezetbe

belépést követően alakulhat ki, ám az elkötelezettségi hajlandóság igen erősen befolyásolja, hogy milyen erős és milyen jellegű lesz ez az elkötelezettség.

A TCM által definiált normatív elkötelezettség ebben a modellben mint elkötelezettségi hajlandóság jelenik meg, tekintettel arra, hogy a TCM-ben is a normatív elkötelezettség háttérében a család, a neveltetés jelenik meg mint fontos előzmény – ezek pedig nyilván a szervezetbe való belépést megelőzően történnek. A TCM a belépés utáni szocializációs folyamatot is mint a normatív elkötelezettség letéteményesét tárgyalja, ám Cohen vitatja a szervezeti tapasztalatok szerepét ennek a komponensnek a kialakulásában, ez is azt erősíti, hogy a normatív elkötelezettséget mint a szervezetbe való belépést megelőző időszak elkötelezettségi hajlandóságát tárgyalja. Ez a normatív elkötelezettségi hajlandóság mint az érzelmi elkötelezettség egyik előzménye jelenik meg, elméletileg alátámasztva a TCM-et tesztelő empirikus kutatásokban tapasztalható magas korrelációt az érzelmi és a normatív elkötelezettség között.

Az eszközvelő elkötelezettség a TCM folytonossági elkötelezettségével rokon, ám van egy lényeges eltérése: nem arról szól, hogy milyen költségekkel járna az egyén számára a szervezet elhagyása, hanem arról, hogy milyen előnyei vannak a szervezetnél maradásnak. Tranzakciós logikájú, azt mutatja meg, hogy milyen az egyén észlelése az általa a szervezetnek nyújtott hozzájárulása és az azért kapott ellentételezés viszonyáról. Természetesen ez az észlelés értelmezett a belépést megelőzően és azt követően is.

A négy komponens előzményeit és következményeit szemlélteti az alábbi ábra:



5. ábra - Az időfüggő elkötelezettség-elmélet logikai modellje

Az elkötelezettségi hajlandóság három előzménye a személyes jellemvonások, a munka sajátosságai és a korábbi munkatapasztalatok, illetve a munkakörrel kapcsolatos várakozások. A normatív elkötelezettségi hajlandóság az érzelmi elkötelezettség előzménye, míg az eszközvelő

elkötelezettségi hajlandóság az eszközelvű elkötelezettség előzménye. A szervezeti szocializáció mindkét elkötelezettséget befolyásolja. A magasabb rendű cseretényezőket elsősorban az érzelmi elkötelezettség kialakulásában jelentősek, míg az alacsonyabb rendű faktorok szorosabban köthetők az eszközelvű elkötelezettséghez.

## 2.3 Összefoglalás

A fent bemutatott főbb elméletek legfontosabb tulajdonságait foglalja össze az alábbi táblázat:

5. táblázat - A legjelentősebb elkötelezettség-elméletek

Elkötelezettség-modell	Becker	Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974	Angle & Perry, 1981	O'Reilly & Chatman, 1986	Penley & Gould, 1988	Meyer & Allen, 1991	Mayer & Schoorman, 1992
Az elkötelezettség dimenziói		cél-elfogadás	érték-elkötelezettség	behódolás	morális	affektív	érték
	veszíténivalók		maradási elkötelezettség	azonosulás	kalkulatív	folytonossági	folytonossági
				internalizáció	elidegenítő	normatív	
Az elkötelezettség előzményei <sup>14</sup>	általános kulturális elvárások személytelen bürokratikus megállapodások egyéni illeszkedés társas helyzetekhez személyes kapcsolat	a szervezet céljaiba és értékeibe vetett erőteljes hit és ezek elfogadása hajlandóság, hogy a szervezet érdekében jelentős erőfeszítést tegyen az egyén kifejezett vágy a szervezeti tagság fenntartására	szervezeti célok elfogadása szervezeti tagság fenntartása iránti szándék	jutalmak elnyerése vagy büntetések elkerülése az egyén számára megfelelő viszony létesítése vagy fenntartása adoptálandó attitűdök és magatartások összhangban vannak az egyén értékeivel	szervezeti célok elfogadottsága hozzájárulásnak megfelelő ellentételezés nincsen alternatív elhelyezkedési lehetőség, jelentős anyagi veszteség kilépés esetén	szervezet iránti érzelmi kötődés szervezet elhagyásának magas észlelt költségei erkölcsi kötelességérzet ----- személyiség munka-tapasztalatok alternatív elhelyezkedési lehetőségek szervezet-specifikus egyéni befektetések szocializációs tapasztalatok	szervezetnél töltött idő nyugdíj-hozzájárulás képzettség kor észlelt participáció észlelt presztízs munkahelyi bevonódás szerep-képtelműség
Az elkötelezettség következményei <sup>15</sup>	kilépés	kilépés	kilépési szándék késések gyakorisága és mértéke	proszociális viselkedés kilépés (-)	szervezeti tagság fenntartása karrier feletti kontrol munkába való bevonódás behízelgés <sup>16</sup>	kilépés OCB stressz	OCB munkahelyi elégedettség munkahelyi teljesítmény maradási szándék kilépés hiányzás

<sup>14</sup> Az elméletet megalkotó szerzők által az elméletet bemutató publikációban – empirikusan vagy elméletileg - vizsgált előzmények

<sup>15</sup> Az elméletet megalkotó szerzők által az elméletet bemutató publikációban – empirikusan vagy elméletileg - vizsgált következmények

<sup>16</sup> ingratiation

### 3 Irodalomjegyzék

- Abbott, G. N., F. A. White, és M. A. Charles. „Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (2005): 531-551.
- Adams, J. S. *Inequity in social exchange*. 2. kötet, in *Advances in experimental social psychology*, szerkesztette: L. Berkowitz, 267-299. New York: Academic Press, 1965.
- Ajzen, I. *Attitudes, personality, and behavior*. Milton-Keynes, England: Open University Press (McGraw-Hill), 2005.
- Albarracín, D., B. T. Johnson, és M. P. Zanna. *The handbook of attitudes*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.
- Allen, N. J., és J. P. Meyer. „The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization.” *Journal of Occupational Psychology* 63., 1. szám (1990): 1-18.
- Angle, H. L., és J. L. Perry. „An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness.” *Administrative Science Quarterly* 27 (1981): 1-14.
- Atkinson, R. L., R. C. Atkinson, E. E. Smith, és D. J. Bem. *Pszichológia*. Budapest: Osiris, 1996.
- Baker, D. „An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment.” *Dissertation*. Iowa: University of Iowa, 2000.
- Bar-Hayim, A., és G. S. Berman. „The Dimensions of Organizational Commitment.” *Journal of Organizational Behavior* 13 (1992): 379-387.
- Becker, Howard Saul. „Notes on the concept of commitment.” *American Journal of Sociology* 66. (1960): 40-53.
- Benkhoff, Birgit. „Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy.” *Personnel Review* 26, 1-2. szám (1997): 114-131.
- Brickman, P. *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.
- Buchanan, B. „Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.” *Administrative Science Quarterly* 19 (1979): 533-546.
- Cohen, A. „Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review* 17 (2007): 336-354.
- Cohen, A. „On The Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does it Fit with the Work Commitment Construct?” *Educational and Psychological Measurement* 56, 3. szám (1996): 494-503.
- Cohen, A., és G. Lowenberg. „A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis.” *Human Relations* 43, 10. szám (1990): 1015-1050.
- Cohen, A., és U. E. Gattiker. „An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach.” *Industrial Relations* 47 (1992): 439-461.
- Culpepper, R. A. „A Test of Revised Scales for the Meyer and Allen (1991) Three-Component Commitment Construct.” *Educational and Psychological Measurement* 60, 4. szám (2000): 604-616.
- Dunham, R. B., J. A. Grube, és M. B. Castaneda. „Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition.” *Journal of Applied Psychology* 79, 3. szám (1994): 370-380.
- Etzioni, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1961.
- Ferris, K. R., és N. Aranya. „A comparison of two organizational commitment scales.” *Personnel Psychology* 36 (2007): 87-98.
- Gautam, T., R. Van Dick, és U. Wagner. „Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts.” *Asian Journal of Social Psychology* 7 (2004): 301-315.
- Gellatly, J., J. Meyer, és A. Luchak. „Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch’s propositions.” *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006): 331-345.
- Goffman, E. „On Face-Work.” *Psychiatry* 18 (1955): 213-231.
- Greenberg, J., és R. A. Baron. *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon, 1993.
- Hackett, R., P. Bycio, és P. Hausdorf. „Further assessments of Meyer and Allen’s (1991) three-component model of organizational commitment.” *Journal of Applied Psychology* 79, 1. szám (1994): 15-23.
- Hackett, Rick D., Laurent M. Lapiere, és Peter A. Hausdorf. „Understanding the Links between Work Commitment Constructs.” *Journal of Vocational Behavior* 58 (2001): 392-413.
- Herzberg, F. I. „One more time: How do you motivate employees?” *Harvard Business Review* 65, 5. szám (1987): 109-120.
- Hrebiniak, L. G., és J. A. Alutto. „Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.” *Administrative Science Quarterly* 17, 4. szám (1972): 555-573.
- Kacmar, K. M., D. S. Carlson, és R. A. Brymer. „Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales.” *Educational and Psychological Measurement* 59, 6. szám (1999): 976-994.
- Karim, N. H. A., és N. H. N. M. Noor. „Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer’s Organizational Commitment Scale: a cross cultural application among Malaysian academic librarians.” *Malaysian Journal of Library & Information Science* 11, 1. szám (2006): 89-101.



- Katz, D., és E. Stotland. *A Preliminary Statement to a Theory of Attitude Structure and Change*. 3. kötet, in *Psychology: A Study of a Science*, szerkesztette: S. Koch, 423-475. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Kelman, H. „Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change.” *Journal of Conflict Resolution* 1 (1958): 51-60.
- Klein, S. *Vezetés- és szervezetz pszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 2005.
- Ko, J. W., J. L. Price, és C. W. Mueller. „Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea.” *Journal of Applied Psychology* 82 (1997): 961-973.
- Koh, W. L., R. M. Steers, és J. R. Terborg. „The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore.” *Journal of Organizational Behavior* 16 (1995): 319-333.
- Koslowsky, M., T. Caspy, és M. Lazar. „An Empirical Comparison of Commitment Scales.” *Journal of Applied Social Psychology* 20, 13. szám (1990): 1063-1075.
- Luthans, F., H. S. McCaul, és N. G. Dodd. „Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees.” *The Academy of Management Journal* 28 (1985): 213-219.
- Magazine, S. L., L. J. Williams, és M. L. Williams. „A Confirmatory Factor Analysis Examination of Reverse Coding Effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales.” *Educational and Psychological Measurement* 56, 2. szám (1996): 241-250.
- March, J. G., és H. A. Simon. *Organizations*, New York. New York: Wiley, 1958.
- Markovits, Y., A. J. Davis, és R. van Dick. „Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees.” *International Journal of Cross Cultural Management* 7, 1. szám (2007): 77-99.
- Mathieu, J. E., és D. M. Zajac. „A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.” *Psychological Bulletin* 108 (1990): 171-194.
- Mayer, R. C., és F. D. Schoorman. „Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model.” *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): 15-28.
- Mayer, R. C., és F. D. Schoorman. „Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment.” *Academy of Management Journal* 35 (1992): 671-684.
- McGee, G. W., és R. C. Ford. „Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales.” *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 638-641.
- McNally, J. J., és P. G. Irving. „The Relationship Between University Student Commitment Profiles and Behavior: Exploring the Nature of Context Effects.” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17, 2. szám (2010): 201-215.
- Meyer, J. P., és L. Herscovitsch. „Commitment in the workplace: Toward a general model.” *Human Resource Management Review* 11. (2001): 299-326.
- Meyer, J. P., és N. J. Allen. „A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review* 1., 1. szám (1991): 61-89.
- . *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage, 1997.
- Meyer, J. P., és N. J. Allen. „Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations.” *Journal of Applied Psychology*, 1984: 372-378.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, és Laryssa Topolnytsky. „Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences.” *Journal of Vocational Behavior* 61 (2002): 20-52.
- Morrow, P. C. „Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment.” *The Academy of Management Review* 8, 3. szám (1983): 486-500.
- Morrow, P. C., és J. C. McElroy. „On Assessing Measures of Work Commitment.” *Journal of Occupational Behaviour* 7 (1986): 139-145.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, és L. W. Porter. „The measurement of organizational commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 14 (1979): 224-247.
- Mowday, R. T., W. L. Porter, és R. M. Steers. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press, 1982.
- O'Reilly, Charles A., és Jennifer Chatman. „Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.” *Journal of Applied Psychology* 71., 3. szám (1986): 492-499.
- Penley, L. E., és S. Gould. „Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations.” *Journal of Organizational Behavior* 9, 1. szám (1988): 43-59.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday, és P. Boulian. „Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.” *Journal of Applied Psychology* 59 (1974): 603-609.
- Powell, Deborah M., és John P. Meyer. „Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 65 (2004): 157-177.
- Ritzer, G., és H. M. Trice. „An empirical study of Howard Becker's side-bet theory.” *Social Forces* 47 (1969): 475-479.

Rosenberg, M. J., és C. I. Hovland. „Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes.” In *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*, szerkesztette: M. J. Rosenberg és C. I. Hovland, 1-14. New Haven: Yale University Press, 1960.

Salancik, G. R. „Commitment and control of organizational behaviour and beliefs.” In *New Directions in Organizational Behaviour*, szerkesztette: B. M. Staw és G. R. Salancik, 420-453. Chicago: St. Clair Press, 1977.

Scholl, R. W. „Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force.” *The Academy of Management Review* 6, 4. szám (1981): 589-599.

Sheldon, M. E. „Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization.” *Administrative Science Quarterly* 16, 2. szám (1971): 143-150.

Shore, L. M., L. E. Tetrick, T. H. Shore, és K. Barksdale. „Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory.” *Journal of Vocational Behavior* 57 (2000): 428-444.

Solinger, O. N., W. van Olffen, és R. A. Roe. „Beyond the Tree-Component Model of Organizational Commitment.” *Journal of Applied Psychology* 93, 1. szám (2008): 70-83.

Somers, M. J. „Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects.” *Journal of Organizational Behavior* 16 (1995): 49-58.

Somers, M. J. „The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal.” *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009): 75-81.

Vandenberg, R. J., és R. M. Self. „Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First 6 Months of Work.” *Journal of Applied Psychology* 78, 4. szám (1993): 557-568.

Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

Wasti, S. „Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes.” *Journal of Vocational Behavior* 67 (2005): 290-308.

WeiBo, Zheng, Sharan Kaur, és Wei Jun. „New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009).” *African Journal of Business Management* 4, 1. szám (2010): 012-020.

Wiener, Y. „Commitment in organizations. A normative view.” *Academy of Management Review* 7, 3. szám (1982): 418-428.

Yousef, Darvish A. „Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting.” *International Journal of Human Resource Management* 14, 6. szám (2003): 1067-1079.

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM - VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET – SZERVEZETI  
MAGATARTÁS TANSZÉK

# A szervezeti elkötelezettség elméletei

---

Kutatási beszámoló

Kiss Csaba

2011. augusztus

# Kutatási összefoglaló

---

A szervezetek legfőbb értéke az ember – szól a közismert axiomatikus megállapítás (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts, & Takács, 2004).

Az elmúlt évtizedekben alapvető változáson ment át a munka világa. A globalizáció erői, a technológia fejlődése, a mind erősebb piaci verseny a hatékonyság és a gazdaságosság új megoldásai iránti szervezeti igényeket táplálnak (ILO, 2006). Mind újabb, innovatívabb megoldások szükségesek a vállalatok fenntartható fejlődéséhez, hosszú távú sikeréhez (Holliday, Schmidheiny, & Watts, 2002).

Nem új keletű viszont a megállapítás, hogy a termelékenység és a hatékonyság növelése érdekében tett szervezeti erőfeszítések nagyon gyakran a szervezet kötelékében levő emberek szervezeti elkötelezettségének csökkenése, sőt elidegenedése irányába hathatnak (Smith, 1971). Ugyanakkor a munkavállalók egyre inkább mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati teljesítményben, hiszen az ő kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük alapvetően befolyásolja a versenyképességet (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Wright, Dunford, & Snell, 2001). Napjaink gazdasági válságának idején különlegesen fontos az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségének kérdése Magyarországon és világszerte egyaránt (Gyökér & Krajcsák, 2009).

A munkavállalóknak mind inkább elvárása, hogy úgy tudjanak helytállni a munkahelyükön, hogy az nem megy életük más aspektusainak rovására. Vagyis hogy összhang legyen a különböző ún. életterületek (munka, család stb.) között. Jelen dolgozat két életterület kapcsolatát helyezi a fókuszba: a munka és a család életterületét. Alapkérdése, hogy a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége hogyan befolyásolja a munka-család viszonyrendszert, és fordítva.

Hogy az elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer között összefüggés lehet, a mindennapok tapasztalatai, a hétköznapok történetei is sejtetik. Gyakran hallani munkavállalókat, akik arról panaszkodnak, hogy rendszeresek a hosszú túlórák, esetleg a munkarend pedig nem veszi figyelembe a családi munkavállalók szempontjait. Ez lassan kikezdi az érintett munkavállalók családi életet, és ez az egyén számára a végén valóban munkahelyi elégedetlenséget, majd alacsony szervezeti elkötelezettséget eredményez. Vagy említhetjük a főnököt, aki arra panaszkodik, hogy a beosztottjai a vállalat rossz hírét keltik a kocsmában, a klubban, baráti társaságban – gyakran idegeneknek panaszkodnak a vállalatról és jelzik: csak a kényszer tartja őket is még jelenlegi szervezetüknél.

Ez természetesen csak néhány kiragadott példa volt. Az elkötelezettség fogalmának bonyolultságát, sokrétű előzményeit és következményeit azonban sejteti. A szervezeti elkötelezettség fogalmának és a munka-család viszonyrendszerre való hatásának mélyebb megértése azonban elmélyültebb és módszeresebb vizsgálatot kíván. Ezt tűzte zászlajára jelen kutatás – olyan szervezeti kontextusban, amelyben kiemelten releváns mind a szervezeti elkötelezettség, mind a munka-család egyensúlyának kérdése: a telefonos ügyfélszolgálatokon.

A kutatómunka ennek megfelelően négy nagy tematikus egységre tagolódik. Az első a szervezeti elkötelezettséget járja körbe. Elsőként felkutattam az elmúlt évtizedek során legnagyobb hatásúnak bizonyult elkötelezettség-elméleteket. Ezt követően sorra vettem a munka és a család életterületeinek leírására szolgáló klasszikus és modern elméleteket, majd a fókusz az egyik modern elméletre, a munka-család viszony konfliktuselméleti megközelítésére helyezem. Ennek alapos megismerése lehetővé tette, hogy az ezen elméletből kinőtt munka-család gazdagítási és munka-család egyensúlyi modelleket is áttekinthessem. A harmadik feladat a call centerek sajátosságainak feltárása volt, majd egy kutatási terv elkészítése, az említett hazai és nemzetközi szakirodalmi feldolgozására alapozva.

## Publikációk

- Dobák Miklós - Bakacsi Gyula - Kiss Csaba (szerk) (2011): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest.
- Kiss Csaba (2011): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései telefonos ügyfélszolgálatokon. PhD disszertáció-tervezet. BCE Gazdaságtani Doktori Iskola, Budapest.
- Dr. Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba (2011): Még egyszer a motivációról avagy "Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? - (egyszer már végre). In: Dobák Miklós - Bakacsi Gyula - Kiss Csaba(szerk): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest. 351-378 o.
- Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba – Szilas Roland (2011 – megjelenés alatt): Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”. Vezetéstudomány, Budapest.
- Kiss Csaba (2011): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. BCE Gazdaságtani Doktori Iskola Műhelykonferencia, június 20. , Budapest.
- Kiss Csaba – Csillag Sára – Szilas Roland – Takács Sándor (2011/2012? – befogadás alatt): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései call centerekben. Vezetéstudomány, Budapest.