

A TUDATOS ELKÖTELEZETTSÉG SZERVEZETI JELENTŐSÉGE

THE ORGANIZATIONAL ROLE OF DELIBERATE COMMITMENT

KRAJCSÁK ZOLTÁN egyetemi tanársegéd

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

Benefits of the employee commitment are obvious for the organizations; employee commitment helps maintain interest in the organizational goals, results lower workplace absenteeism and higher personal work performance while improving OCB. The purpose of the research is to introduce the five-component model of the employee commitment where we demonstrate that besides the factors of the three-component model of the organizational commitment (by Meyer and Allen), the individual's relevant organizational behavior and workplace attitudes are also influenced by the professional commitment and the so-called deliberate commitment. It is assumed that the appearance of the last factor above may be caused by the prolonged aftermaths of the economic crisis in Hungary. According to our empirical research I define the correlation between the deliberate commitment and other commitment factors. Then, finally I address the features and workplace behavior of Generation Y related to the commitment factors above.

1. A munkahelyi elkötelezettség szerepe

Sokan sokféleképpen közelítik meg, hogy mikor is nevezünk valamilyen viselkedést vagy éppen attitűdöt elkötelezettnek a munkahelyen. Fontos kérdésről van szó, hiszen napjainkban még mindig a gazdasági válság hátrányos következményeivel élünk együtt makro- és egyéni szinten egyaránt. Ebben a gyorsan változó világban még nagyobb szerep jut annak, hogy a foglalkoztató szervezetek felismerjék az elkötelezettség fontosságát. Lehetne ugyan azzal érvelni, hogy válsághelyzetben a munkavállalók és munkaadók közötti egyenlőtlenség még látványosabbá válik, így a dolgozók kiszolgáltatottságára alapozva a vállalatok még jobban kihasználhatják az emberi erőforrásokat úgy, hogy közben kevesebb energiát fordítanak a munkavállalók elégedettségének biztosítására, képzésükre, karriertervezési rendszer kidolgozására, vagy éppen eredményes és ösztönző kompenzációs rendszerek kialakítására. Ezek olyan tényezők, melyek a munkaerőpiac egyensúly közeli állapotában jelentősen hatnak az munkaerő-áramlás (fluktuáció) mértékére. A magyarányú munkaerő-áramlás azonban sokba kerül a szervezeteknek: a meg-

üresedett pozícióra álláshirdetéseket kell feladni (vagy éppen munkaerő-közvetítő cégek szolgáltatásait kell igénybe venni), a jelentkezők közül (sokszor több fordulóban) ki kell választani a várhatóan leginkább megfelelőt, majd a szükséges kompetenciák és tapasztalatok megléte mellett is el kell telnie néhány hónapnak, mire a vállalatnál alkalmazott módszereket, eljárásokat, munkamorált, stb. az új munkavállaló a gyakorlatban is magabiztosan, rutinszerűen alkalmazza (Gyökér & Krajcsák, 2009). Mindez természetesen költséges. Másik oldalról pedig a versenyszféra képviselőinek logikus meggyőződése, hogy a versenyképesség megtartása – a recesszióban is – elsősorban nem a pénzügyi vagy fizikai, hanem az emberi erőforrások mindkét fél számára haszonnal kecsegtető kiaknázásában rejlik, ezért szükséges stratégiai szinten kezelni azokat. Véleményük szerint hosszútávon jövedelmezőbb az emberi erőforrásokba való beruházás az alkalmazottak elégedettségének és elkötelezettségének megteremtésével, a tehetségek menedzselésével.

2. A motiváció és az elkötelezettség közvetett kapcsolata

Ha az elkötelezettség definícióját kívánjuk megadni, akkor számos meghatározással találkozhatunk, melyek tartalmukban gyakran eltérnek. Logikusnak tűnik, hogy olyan fogalomról van szó, amiben a motiváció is szerepet kell, hogy játsszon, de ez sem feltétlenül igaz – bár a legtöbb esetben valóban a belső motivációnak köszönhetően jelenik meg az elkötelezett viselkedés. A belső motivációhoz tartozik minden olyan tényező, amely a saját meggyőződésünket befolyásolja; tehát azért teszünk valamit a munkahelyen jobban, azért dolgozunk többet, mert azt mi, magáért a munkáért kívánjuk megtenni (pl. vágyunk arra, hogy elismerjenek, hogy még jobb szakemberek legyünk, vágyunk a munkával együtt járó felelősségvállalás lehetőségére, vonz a kihívás, stb.).

A belső motiváció klasszikus példája a Herzberg féle kéttényezős modell, annak ellenére, hogy a kritikák szerint elsősorban nem is motivációelmélet (hiszen szerzője a motivációban meghatározó szerepet betöltő egyéni teljesítmény mértékét a modell alapját adó felmérésében nem is vizsgálta), hanem inkább attitűdvizsgálat – ennek ellenére igen fontos megállapításai vannak. Az elmélet megkülönbözteti az elégedettség és elégedetlenség fogalmát egymástól úgy, hogy kimondja: a két dimenzió nem egy skála két végpontja, azok nem tekinthetők egymás ellentéteinek, hiszen más és más befolyásoló tényezők alakítják őket. Az elégedettség kialakulásában az ún. motivátor tényezők megléte nélkülözhetetlen (pl. felelősségvállalás lehetősége, karrier lehetősége, nagyobb teljesítmény lehetősége), míg az ún. higiénés tényezők hiánya (pl. fizetés, munkahely adottságai és munkafeltételek, személyes kapcsolatok) vezet az elégedetlenséghez (Herzberg, 2003). A külső motiváció az elkötelezettség kialakításában nem, vagy alig mérhetően játszanak közre. Ezekben az alkalmazott valamilyen külső jutalomért tesz nagyobb erőfeszítést, de ez csupán addig tart, míg a célt el nem éri. A belső motiváció és elkötelezett magatartás ezzel szemben mindig egyben új célt is generál.

3. A szervezeti elkötelezettségi modell kiterjesztése

A szervezeti elkötelezettség értelmezése során leggyakrabban három elkötelezettségi faktort szokás megkülönböztetni. Az affektív elkötelezettség olyan attitűdöt jelent, aminek során a dolgozók érzelmi kötődést mutatnak a szervezetük illetve kollégáik iránt, és ez a fajta ragaszkodás hosszú távon arra ösztönzi őket, hogy azonosuljanak a szervezettel (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). A folytonos elkötelezettség fogalmának alapjait Becker (1960) tette le. Ez olyan viselkedést takar, amelyben az alkalmazottak addig maradnak a szervezet tagjai, amíg az észlelt költségeket figyelembe véve az számukra megéri. Vagyis kalkulatív alapú attitűd, és az elkötelezettség addig áll fenn, amíg egy alternatív lehetőség jobban meg nem éri az egyén számára (Ilieva, 1999). A normatív elkötelezettség szerint az alkalmazott valamilyen okból kifolyólag erkölcsi kötelességének érzi, hogy a szervezetnél maradjon (Allen & Meyer 1990).

A munkapszichológiai- és menedzsmentkutatásokban széleskörűen alkalmazott Meyer-Allen féle szervezeti elkötelezettségi modell sem tartalmaz minden olyan tényezőt, ami a dolgozók munkahely iránt viselt lojalitását befolyásolja. Ilyen pl. a szakmai elkötelezettség, aminek alapját az önkéntes szervezeti hozzájárulás (Organizational Citizenship Behaviour, OCB) – más néven szervezeti polgár viselkedés – adja. Az OCB magában foglal minden olyan a szervezet számára végzett tevékenységet, ami nem része a munkaköri leírásnak, és amit formálisan nem jutalmaznak, de a szervezeti hatékonyságot növeli (Organ, 1988). Ilyen cselekvés nyilvánul meg pl. a rendőröknél (Chen & Kao, 2011) és egyetemi oktatóknál (Lawrence et al., 2011) is. A társadalmi csereelméletet alapul véve feltétele az, hogy az alkalmazottak felismerik szervezeti hozzájárásaikat és a szervezeti jólétüket mérlegelve egyfajta belső kötelességüknek érzik a munkahelyük támogatását (Eisenberger et al., 1986). Az OCB viselkedés megjelenését formális menedzsment eszközökkel nem, csupán közvetett módon lehet támogatni, pl. megerősítésméleti motivációs eszközök alkalmazásával (Bettencourt et al., 2001). A fentiek alapján az OCB részben a szervezeti elkötelezettség normatív jellegéhez köthető, azonban ez nem magyarázza, hogy egyes szakmákban az önkéntes szervezeti hozzájárulás gyakran előfordul. Másképpen: OCB ott is jelen lehet, ahol az affektív, folytonos és normatív elkötelezettségi faktorok nem maximálisak.

A fenti ellentmondást a szakmai elkötelezettség fogalmának bevezetése szüntetheti meg. A következőkben az alkalmazotti elkötelezettség alatt a szervezeti elkötelezettség szakmai elkötelezettséggel vett kiegészítését értjük. Ha az egyén szakmailag elkötelezett, az azt jelenti, hogy képes azonosulni az általa végzett foglalkozással, magas szintű részvételt és odaadást tanúsít, és elfogadja a szakma etikai szempontjait és céljait (Sorensen & Sorensen, 1974). A fogalom úgy ragadható meg, mint amely önállóságot eredményez a tudás alkalmazása során, a foglalkozás egy kis része iránt további erősebb lojalitást gerjeszt, a munkával való azonosulást teszi lehetővé, valamint képessé tesz a specializált tudás etikus felhasználására a

társadalom iránt érzett felelősség jegyében (Kozlowski & Hults, 1986). A szakmai elkötelezettség magas szintje elsősorban olyan szervezetekben figyelhető meg nagy arányban, mint pl. egészségügyi intézmények, kutatóintézetek, tervezőirodák, könyvelő cégek és ügyvédi irodák (Wallace, 1995).

Az alkalmazotti elkötelezettség fogalmának bevezetésére részben azért van szükség, hogy a szervezeti és szakmai elkötelezettség együtt vizsgálható legyen. Nem elkötelezettségi modellekből, hanem ezekből képzett elkötelezettségi faktorokból (komponensekből) indulunk ki. A továbbiakban ötféle elkötelezettségi faktor együttesét, valamilyen egyéni arányát értjük az alkalmazotti elkötelezettségen. Ezek a következők: a Meyer és Allen szervezeti elkötelezettségi modelljét alkotó affektív, folytonos és normatív elkötelezettség, a szakmai elkötelezettség, valamint a „tudatos” elkötelezettség. Áttekintve az eddigi elkötelezettségi értelmezéseket feltételezhető, hogy létezik egy, a szervezeti elkötelezettség modelljei által nem definiált „tudatos” elkötelezettségi faktor, amely olyan megfontolt, szándékolt cselekvés eredményeképp megjelenő attitűd, amikor az alkalmazott valamely saját érdekében olyan módon viselkedik, hogy a szervezet egyes érintettjeiben célzottan az elkötelezett magatartás jellemzőinek benyomását keltse. Ilyen magatartás megjelenését okozhatják például a gazdasági válság kapcsán erősödő munkahelyi leépítéstől való félelem érdekében tett megváltozott viselkedési minták. A tudatos elkötelezettség a szervezeti elkötelezettség Meyer és Allen féle modelljében a folytonos elkötelezettséggel rokon annyiból, hogy szintén kalkulatív alapú cselekvést eredményez, illetve nem járul hozzá sem az egyéni teljesítmény fokozásához, sem az OCB megjelenéséhez (Meyer et al., 2002). De míg a folytonosan elkötelezett dolgozó jelenlegi munkahelyén olyan beruházásokkal rendelkezik, amelyek nem transzformálhatók, a befektetett és megszerzett javak és előnyök máshol nem kamatoztathatók vagy nem olyan mértékben, hogy megérje a munkahelyváltás (Reichers, 1985; Meyer & Allen 1997), addig a tudatosan elkötelezett alkalmazott kényszerhelyzetben van: nincs más lehetősége munkahelyváltás szempontjából, és ha el akarja kerülni a leépítést, akkor elkötelezettebbnek tette magát, mint azt egyébként a munkahelyi feltételek és egyéni preferenciái indokolnák. Feltételezésünk szerint tehát ennek a tudatosan elkötelezett attitűdnek a tisztán folytonos elkötelezettséghez hasonlóan a teljesítményre és a munka minőségére nincs hatása, de a jelenlétet erősíti, a kilépési szándékot gyengíti.

4. Az Y generáció a munkahelyen

Magyarországon a 2004. évi CXXIII. törvény értelmében pályakezdőnek minősül az, aki 15-24 éves és legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezik, valamint ha 15-29 éves és felsőfokú végzettségű vagy tanulmányait félbeszakította. Nincs konszenzus abban az értelemben, hogy pontosan melyik korosztályt nevezzük az Y-generációnak. Az egyes generációs jellemzők között ugyan éles eltéréseket is felfedezhetünk, de egyértelmű határvonal nem húzható az évek tekintetében. Míg a baby boom

és az X-generáció tulajdonságai markánsan eltérnek, addig az Y és Z-generációt gyakran hasonlóképpen jellemzik – a köztük lévő különbséget elsősorban a Z-generáció erősebb internetfüggőségére, illetve az elektronikus eszközök mindennapos használatának köszönhető életmódváltozásra hegyezik ki. Egyesek az 1980 után születetteket tekintik az Y-generáció tagjainak (Sheahan 2009), míg mások pl. már 1977-es születésűeket is ide sorolják (Kim et al., 2009). A generációs vizsgálat két szempontból is érdekes. Egyrészt Spector (1997) és Rhodes (1983) alapján tudjuk, hogy bizonyos szervezeti változók, pl. a munkával való elégedettség, vagy a munkahelyváltás gyakorisága életkorfüggőek is. Másrészt, ha egyetértünk azzal, hogy a generáció képviselői 2013-ban éppen a 18 évesnél idősebbek tagjai (azaz legkésőbb 1995-ben születtek), akkor látható, hogy a korosztály java egyben pályakezdő is. Másképpen napjainkban a pályakezdők döntő többsége az Y generáció tagja, így érdemes lehet a pályakezdők álláskeresői, beilleszkedési problémáinak és egyéb szervezeti változók alakulásának az elemzése más generációk jellemzőihez való viszonyításban.

Meyer & Allen (1997) és Spector (1997) már kimutatták, hogy az életkor függvényében módosulnak a szervezeti változók, pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség, fluktuáció, hiányzás, stb. Kim, Knight, & Crustinger (2009) olyan tényezőket azonosítottak kutatásaikban, mint hogy pl. az Y generációs munkavállalók szerepkonfliktusa negatívan befolyásolja a munkahelyi teljesítményt és elégedettséget, míg a menedzseri támogatás pozitívan befolyásolja a szervezeti változókat. Mi a generációt az elkötelezettség szempontjából vizsgáljuk, de természetesen az egyes szervezeti változók közötti összefüggés alapként szolgál. Fontosnak tartjuk, hogy meghatározzuk, milyen tényezők vonzzák őket a szervezetekhez és segítik a tehetségek megtartását. Feltételezzük, hogy a fiatal pályakezdők esetében a munkahelyváltással járó relatív érzékelt költség esetükben alacsonyabb lehet, tekintettel arra, hogy rövid ideje vannak foglalkoztatásban, így kevesebb kapcsolati tőkére és kialakult javakra tehetek szert, mint mások, továbbá a generáció tagjai tekinthetők a munkavállalás szempontjából a leginkább mobilis csoportnak. Munkahely választási preferenciáikat tekintve előkelő helyet foglal el a megfelelő munkahelyi légkör és az értelmes, hasznos munkavégzés lehetősége, valamint a szakmai kihívások és egyéni fejlődés esélye. Azt is feltételezzük továbbá, hogy az Y generációs pályakezdők esetében az erkölcsi alapú elkötelezettség mértéke alacsony lehet, hiszen annak kialakulásához egyrészt a munkában eltöltött többéves időtartam, másrészt a szociális csereelmélet alapján történt tranzakciók sokaságai szükségesek, amely feltételek egy pályakezdő esetében nem állnak fenn. Ezért az Y generációs pályakezdőkre vonatkozóan az alábbi hipotéziseket fogalmazzuk meg:

H1A. Az Y generációs pályakezdők alkalmazotti elkötelezettségi profiljában az affektív és a szakmai elkötelezettség mértéke a legmagasabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.

H1B. Az Y generációs pályakezdők alkalmazotti elkötelezettségi profiljában a normatív elkötelezettség mértéke a legalacsonyabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.

5. A kutatás módszertana

Kutatásunkat kérdőíves technikával hajtottuk végre, aminek során 384 alkalmazott elkötelezettségi profilját ismertük meg – ebből 138 fő Y generációs pályakezdő, 246 fő a referenciacsoportot képezte. A minta nagyságának növelése érdekében a hólabda módszert alkalmaztuk. Személyesen és elektronikus úton is végeztük a felmérést, valamint fővárosban, két nagyvárosban és néhány községben, Magyarország négy megyéjében folytattuk a kutatást azért, hogy a lehető leginkább biztosíthassuk a reprezentativitást. Az adatfelvételt 2012 augusztusa és októbere között végeztük.

Kérdőívünkben (1. táblázat) az elkötelezettségi faktorokra vonatkozóan dimenzióként 8 kérdést tettünk fel, 1-től 7-ig terjedő Likert-skálát használva. Az affektív (AC), a folytonos (CC) és a normatív elkötelezettséget (NC) Meyer & Allen 1990-es (original version) és Meyer, Allen, & Smith 1993-as kérdőívében szereplő kérdések (Meyer & Allen, 2004) alapján mértük fel. A szakmai elkötelezettséget (PC) Aranya (1981) és Rothwell & Arnold (2007) kérdőíve alapján szerkesztettük, a tudatos elkötelezettség (DC) kérdéseit pedig saját szerkesztés alapján állítottuk össze. A kérdések között minden kérdéscsoportban fordított kérdések is szerepeltek, amelyek adatait transzformáltuk, így a kérdőív feldolgozása következetes maradt. Csak azokat az egyéneket vettük számításba, akik a kérdőív minden állítását értékelték. Feladatunk egyrészt az volt, hogy a tudatos elkötelezettség létjogosultságát bizonyítsuk, másrészt pedig meghatározzuk az Y generáció elkötelezettségi profilját. Először azt vizsgáltuk meg, hogy a csoportokon belül értelmezett elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszok normális eloszlást követnek-e. Ehhez alapul az egyének egyes elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszaiknak összpontszámát vettük. Az eredmények statisztikai feldolgozásához a Minitab 16.2.1-es verziójú szoftvert használtuk.

1. táblázat. A kérdőív tudatos elkötelezettségi faktorára vonatkozó itemei

TUDATOS ELKÖTELEZETTSÉG	
1.	A munkahelyen könnyebben érvényesül az, aki elhitheti másokkal a lojalitását.
2.	Válságos helyzetben megéri elkötelezettebbnek mutatni magunkat a munkahelyünkön, mint amennyire valóban azok vagyunk.
3.	Előfordult már, hogy nagyobb munkahelyi lelkesedést voltam kénytelen saját érdekemben mutatni, mint amit valóban éreztem.
4.	Ha ezzel a munkahelyem elvesztésének kockázatát csökkenthetném, képes lennék mesterkéltén viselkedni.
5.	Sosem lennék képes arra, hogy átmenetileg meghamisítsam a munkahelyemhez fűződő érzelmeimet, még ha előnyöm is származna belőle. (R)

6.	Azért nem gondolkodom munkahelyváltáson, mert nem látok más lehetőséget.
7.	Az őszinte érzelmek a munkahelyen is kivétel nélkül minden esetben fontosabbak a racionális viselkedésnél. (R)
8.	A munkával vagy munkatársakkal szemben esetenként megjátszott pozitív reakciók a hazugsághoz hasonlíthatók. (R)

6. Eredmények

6.1. Az elkötelezettségi faktorok közötti korrelációk

Az elkötelezettségi faktorok közötti korrelációkat a 2. táblázat mutatja. A mátrixban soronként minden elkötelezettségi faktorhoz két érték tartozik, ahol a felső elem a korrelációs együttható, az alsó elem annak a tesztnek a p-értéke, amelynek nullhipotézise a korrelációs együttható nullával való egyenlősége, alternatív hipotézise pedig a korrelációs együttható nullától való különbözősége. A korrelációs együttható mátrix alapján az Y generációs pályakezdők esetében gyenge pozitív korrelációt (sztochasztikus kapcsolat) tapasztaltunk a folytonos és affektív, normatív és affektív, szakmai és affektív, szakmai és normatív elkötelezettségi faktorok között.

A referenciacsoporthoz vonatkozó eredményeink alapján közepes pozitív korreláció van a normatív és affektív, szakmai és affektív, szakmai és normatív elkötelezettségi szintek között, továbbá gyenge pozitív korreláció a folytonos és affektív, normatív és folytonos elkötelezettségek szintjei között, végül gyenge negatív korreláció tapasztalható a tudatos és affektív, tudatos és normatív, tudatos és szakmai elkötelezettségek szintjei között. A korrelációs együttható a p-értékek alapján 5%-os szignifikancia szinten nullának tekinthető a szakmai és folytonos, tudatos és folytonos elkötelezettségek szintjei között a referenciacsoporthoz.

2. táblázat. Az elkötelezettségi faktorok korrelációs mátrixai.

	Affektív	Folytonos	Normatív	Szakmai
Y generációs pályakezdők				
Folytonos	0.172			
	0.044			
Normatív	0.388	0.090		
	0.000	0.293		
Szakmai	0.305	0.045	0.327	
	0.000	0.596	0.000	
Tudatos	-0.038	-0.132	-0.100	-0.165
	0.335	0.123	0.243	0.053
Referenciacsoport				
Folytonos	0.167			
	0.009			
Normatív	0.593	0.143		
	0.000	0.025		
Szakmai	0.522	0.063	0.522	
	0.000	0.323	0.000	
Tudatos	-0.181	-0.051	-0.154	-0.189
	0.004	0.427	0.016	0.003

6.2. Az Y generációs pályakezdők elkötelezettségi profilja

Az elkötelezettségi szintek sokaságon belüli összehasonlítására az összpontszámok mediánjait használtuk és a Mann-Whitney próbát alkalmaztuk. (Sokaság alatt az Y generációs pályakezdő csoport által reprezentált sokaságot értjük.) Ennek során páronként mindegyik elkötelezettségi faktort egymással összehasonlítottuk, és megvizsgáltuk, hogy 5%-os szignifikanciaszint mellett elfogadható-e a fenti mintákból számított mediánértékek szerinti sorrend. Egyedül NC és DC elkötelezettségi faktorok összehasonlító tesztjénél kaptuk azt eredményül ($p=0.3149$), hogy a sokaság normatív elkötelezettségi összpontszámának mediánja egyenlő a tudatos elkötelezettségi összpontszámának mediánjával (normatív = tudatos). A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra (a pályakezdő munkavállalók körében) vonatkozó sorrendje: $CC < NC = DC < AC < PC$.

6.3. A referenciacsoport elkötelezettségi profilja

A végrehajtott Mann-Whitney statisztikai tesztek alapján az elkötelezettségi szintek sokaságra (a referencia munkavállalók körében) vonatkozó sorrendje: $DC = NC < CC < AC < PC$. A minták alapján a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja (33) kisebbnek bizonyult, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja (34). 0.2411 a p-értéke annak a Mann-Whitney próbának, amellyel a két medián egyenlőségére vonatkozó nullhipotézist teszteltük azzal az alternatív hipotézissel szemben, hogy a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja. Ez azt jelenti, hogy 5%-os szignifikancia szinten a sokaságra vonatkozóan a két medián egyenlősége fogadható el szemben azzal az állítással miszerint a tudatos elkötelezettségi összpontszám mediánja kisebb, mint a normatív elkötelezettségi összpontszám mediánja.

7. Záró gondolatok

Bizonyítottuk a tudatos elkötelezettség létezését és szerepét az elkötelezett attitűdben. Alapvetően különbözik a Meyer & Allen (1991) által definiált folytonos elkötelezettségtől, mert a tudatosan elkötelezett munkavállalónak egyáltalán nincsenek alternatív lehetőségei jelenlegi állásán kívül, miközben fenyegetheti a jellemzően recessziónak köszönhető leépítés veszélye. A tudatosan elkötelezett azért, hogy nagyobb eséllyel tartsa meg az állását, mintegy kényszer hatására úgy viselkedik a szervezet belső érintettjeivel szemben, hogy azt a benyomást keltse bennük, hogy ő maga erősen elkötelezett a szervezet iránt. Ilyen módon a szervezeti elkötelezettség fogalmának bővítésére van szükség. Az alkalmazotti elkötelezettség modelljében az affektív, a folytonos és a normatív elkötelezettségi faktorok mellett a tudatos és a szakmai elkötelezettség is szerepet játszik. Az immár ötfaktoros modellben az elkötelezettségi profilokat speciális munkavállalói csoportokban és a referenciacsoportban határoztuk meg. Az Y generációs pályakezdeők elkötelezettségi profiljában PC és AC a két legerősebb elkötelezettségi faktor, így H1A-t elfogadjuk, továbbá CC a leggyengébb faktor, így H1B-t elutasítjuk. A jelenség magyarázatául szolgálhat az, hogy a fiatal pályakezdeők tulajdonságaikból adódóan még nem rendelkeznek olyan kapcsolati tőkével, vállalathoz kapcsolt munkatapasztalattal, kiharcolt csoportszereppel, kompenzációs elemeket is érintő munkahelyi alkukkal, stb., amit kár lenne veszni hagynia egy másik álláslehetőség érdekében. A fenti eredmények segíthetnek olyan szervezetekben célzott és hatékony motivációs stratégiákat kialakítani, amelyekben nagy arányban foglalkoztatják az Y generációs pályakezdeő fiatalokat. További kutatásokat igényel a tudatos elkötelezettség attitűdjének megjelenését segítő magatartások feltérképezése és következményeinek elemzése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented OCBs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.
- Chen, C. V. & Kao, R. H. (2012). Work values and service-oriented organizational citizenship behaviors: the mediation of psychological contract and professional commitment: a case of students in Taiwan Police College. *Social Indicators Research*, 107, 149-169.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gyökér, I. & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40/különszám, 56-61.
- Herzberg, F. (2003). Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait? *Harvard Business Manager*, 5, 38-48.
- Ilieva, S. (1999). Work Attitudes in Transition: Some implications for management of organizational change in Bulgaria. *Journal for East European Management Studies*, 4, 279-291.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548-556.
- Kozlowski, S. W. J., & Hulst, B. M. (1986). Joint moderation of the relationship between task complexity and job performance for engineers. *Journal of Applied Psychology*, 71, 196-202.
- Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2012). Faculty Organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53, 325-352.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sorensen, J. E. & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publications.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.