

A MUNKAHELYI ELKÖTELEZŐDÉS FELMÉRÉSE ÉS FEJLESZTÉSI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

MEASURING ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND DEFINING DEVELOPMENT GOALS

ERDEI PANNI PhD-hallgató
FENYVES VERONIKA egyetemi docens
DAJNOKI KRISZTINA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Committed employees represent high value for companies. They are key factors of organizational success, they let organizations respond to changes quickly and properly, they are needed for balanced performance, and they make companies able to renew and develop from time to time. They grant stability and safety for their leaders, which is necessary for any companies to work well (Wright et al. 1994). This paper investigates the reasons of organizational commitment. Revealing the causes we would like to draw up some development strategies in the interest of enhancing organizational commitment. We would like to draw attention that the organizational commitment is a complex concept influenced by many factors. These factors are very important to be noticed and used when creating an action plan aiming the strengthening of employees' commitment.

The paper summarizes the results of a study among 119 adults. The results show that continuance commitment is much higher in developing areas and that companies should focus on strengthening normative and affective commitments, because these types represent more positive effects on the company and the employees.

1. BEVEZETÉS

Az elkötelezett munkavállalók fontos értéket képviselnek a vállalatok életében. Ők lehetnek a siker kulcsszereplői, segítségükkel a szervezetek képesek a változásokra gyorsan és megfelelően reagálni, kiegyensúlyozott teljesítményt nyújtani, és időről-időre megújulni, fejlődni. Az elkötelezett munkavállalók nagy biztonságot és stabilitást jelentenek a vezetőknek, folyamatosan lehet rájuk számítani, és ez az állandóság elengedhetetlen ahhoz, hogy gördülékenyen működjön a szervezet (Wright és mtsai 1994).

Ebben a tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen komponensek jelenhetnek meg a munkahelyi elköteleződés kapcsán, milyen okok húzódnak meg egy-egy munkavállaló lojalitása mögött. Az okokat feltárva szeretnénk néhány fejlesztési javaslatot megfogalmazni, melyek a munkahelyi elköteleződés elősegítését szolgálják. Szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy a munkahelyi elkötelezettség igen összetett fogalom, melyet számos tényező befolyásol. Ezeket nagyon fontos azonosítani, hogy segítségükkel pontosabb fejlesztési tervet lehessen készíteni, mely segítségével még inkább erősíthető a munkavállalók elköteleződése, mely számos előnyt jelent a vállalatok számára.

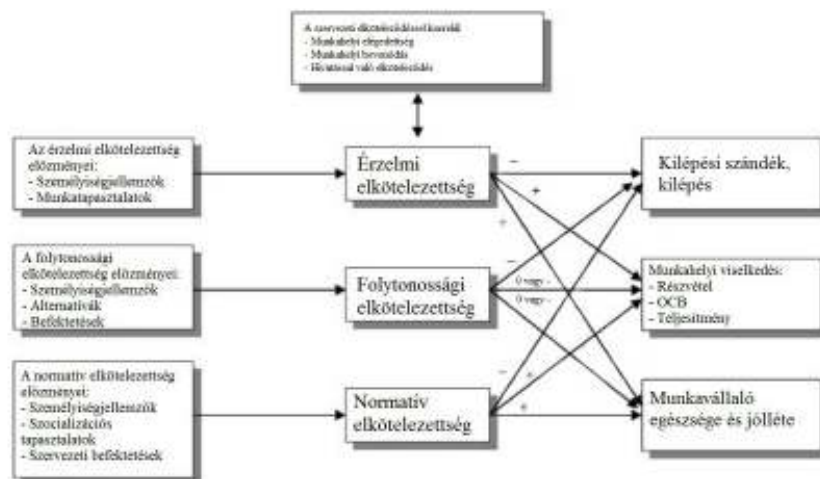
1.1. A MUNKAHELYI ELKÖTELEZETTSÉG

A szervezeti elkötelezettség igen széles körben kutatott terület, számos definíció született a jelenség meghatározására. Mowday és munkatársai (1979) szerint elkötelezett az a munkavállaló, aki erősen hisz a szervezeti célokban és értékekben, és képes azonosulni azokkal, továbbá hajlandó arra, hogy áldozatokat hozzon a szervezet érdekében, valamint erős vágyat érez a szervezeti tagság megtartására.

A szervezettel szemben mutatott elkötelezettség kiemelten fontos tényező egy vállalat életében. Az elkötelezett munkavállalók magas teljesítményt nyújtanak még nehéz helyzetekben is, keveset hiányoznak, és fontos számukra a cég jövője. Ők azok, akik hosszútávon is lojálisak és hűségesek maradnak a céghez (Meyer, Allen 1991). Korábbi vizsgálatok szerint mind civil, mind profitorientált szervezetek esetében fontos motivációs eszköz lehet az elismerés, amely az elköteleződést, lojalitást nagymértékben növelheti (Gergely-Pierog, 2015).

A munkahelyi elköteleződés vizsgálata során Meyer és Allen (1991) három pillért határozott meg, amelyek alapján a munkavállaló elkötelezettsége vizsgálható. Ezek három különböző pszichológiai állapotot jelölnek, amelyek bár különböző erősséggel, mégis egyszerre vannak jelen az egyéneknél. Az első az érzelmi elkötelezettség, vagyis, hogy az egyén azért tagja a szervezetnek, mert ő maga tagja kíván lenni. A második a normatív elkötelezettség, amelyről akkor beszélünk, ha az egyén személyes kötelességének érzi, hogy a szervezet tagja legyen, vagyis az egyén erkölcsi okokból kötődik a szervezethez. A harmadik a folytonossági elkötelezettség, mely a szervezet esetleges elhagyásából eredő költségek elkerülésére irányul. Ilyen költség lehet például a vonzó fizetésről való lemondás, a jó munkahelyi kapcsolatok megszűnése, vagy az új munkahely keresésére fordított idő, pénz és energia (Meyer, Allen 1991).

1. ábra: Munkahelyi elkötelezettség
Figure 1: Organizational commitment



(Meyer és mtsai 2002)

Mindhárom pillér negatív korrelációban áll a kilépéssel, tehát minél elkötelezettebb egy alkalmazott, annál kevésbé valószínű, hogy munkahelyet szeretne váltani (lásd 1. ábra). Az elkötelezettséghez vezető okokat, vagyis hogy melyik pillér dominánsabb a személyeknél, azért fontos meghatározni, mert nem mindegyik pillér eredményez pozitív hatá-

sokat a szervezet számára. Míg az érzelmi és normatív elkötelezettség esetében a munkavállalók szívesen vesznek részt közös vagy egyéni feladatokban, jellemző az OCB viselkedés (a szervezeti szerepen túl a szervezet érdekében tett lépések), valamint növekedik a munkahelyi teljesítmény, addig a folytonossági elkötelezettség esetében nincs ilyen kapcsolat, vagy negatív kapcsolat figyelhető meg a fentiekkel (Meyer és mtai 2002).

Éppen ezért a szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy a szervezeti elköteleződés pozitív okok miatt következzen be, hisz csak ebben az esetben tudnak profitálni az érzelmi és a normatív elkötelezettséghez kapcsolódó előnyökből. Folytonossági elkötelezettség esetében a munkavállalónak ugyan nincs kilépési szándéka, de kevésbé jó teljesítményű, ami költségként is megjelenhet a szervezet számára.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Jelen tanulmány célja meghatározni az elkötelezettség mértékét a vizsgálati személyek körében, valamint meghatározni, hogy a szervezethez kapcsolódó hűség pozitív vagy éppen negatív okok miatt következik be.

A megkérdezés hólabda módszer segítségével zajlott. A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának véletlenszerűen kiválasztott hallgatóit kértük meg arra, hogy töltsék ki a kérdőíveket olyan ismerőseikkel, akik aktív munkaviszonnyal rendelkeznek. A kérdőívek beérkezése folyamatos, jelen tanulmány elkészítésekor 119 darab használható, hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre.

A kérdőívben először demográfiai adatokat kérdeztünk, majd az elköteleződés egyes pilléreihez kapcsolódó kérdések következtek. Az érzelmi és a normatív elköteleződés mérésére Meyer és Allen (1991) eredeti kérdőívét használtuk, a folytonossági elköteleződés mérésére pedig Meyer és Allen (1991) kérdőívének Powell és Meyer (2004) által továbbfejlesztett változatát. Ez a verzió elkülöníti a folytonossági elkötelezettség „magas áldozathozatali” és „kevés alternatív lehetőség” dimenzióit. A kérdőív segítségével meghatározható a munkahelyi elköteleződés mértéke, és az is, hogy milyen okok dominálnak az elköteleződés kialakulásában.

3. EREDMÉNYEK

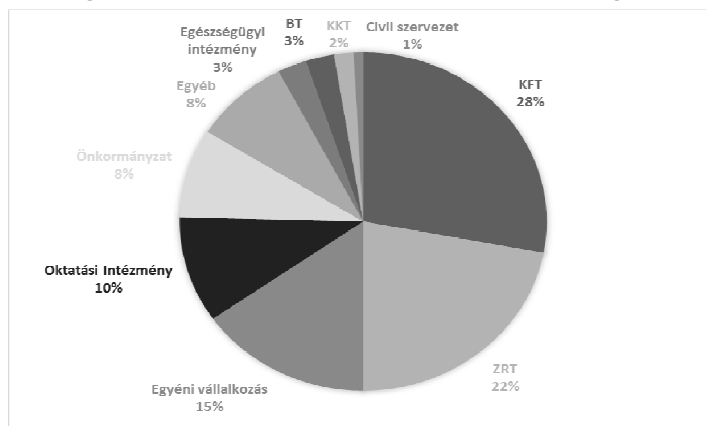
A kérdőívet 62 nő és 57 férfi töltötte ki. A válaszadók többsége, 48 fő Hajdu-Bihar megyében, 43 fő pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében dolgozik. A kitöltők fele Kft-nél vagy Zrt-nél dolgozik, 15%-uk egyéni vállalkozó, 10%-uk pedig oktatási intézmény alkalmazottja, ahogyan az 1. diagramon is látható.

A szervezeti méret alapján elmondható, hogy a legtöbb kitöltő, vagyis 32 fő olyan nagyvállalatnál dolgozik, ahol 250 fő feletti a foglalkoztatottak száma. Kis- és közepes vállalkozásnál dolgozik 45 fő, mikro-vállalkozásnál 21 fő, 16 pedig multinacionális vállalatnál rendelkezik munkaviszonnyal. 93 magyar, 20 külföldi és 5 vegyes tulajdonú vállalat munkavállalói találhatók meg a kitöltők között. A válaszadók között 4 generáció képviseltette magát, 8-an Z, 33-man Y, 58-an X, 19-en pedig a Baby Boomers generáció tagjai. A kitöltők közül öten kevesebb, mint egy éve dolgoznak jelenlegi munkahelyükön. A legtöbben, 45-en 1 és 5 év között, 18-an 6 és 10 év között, 23-man 11 és 20 év között, 32-en pedig 20 évnél is régebben vannak jelenlegi cégüknél.

A vizsgálat során elsőként az elkötelezettség mértékét állapítottuk meg, melynek átlaga a 6 pontos Likert skálán 3,7 volt a kitöltők között. Az elköteleződés okainak vizsgálatához

meghatároztuk a normatív, a folytonos és az érzelmi elköteleződéshez tartozó pontszámokat, amelyeket a 2. diagramon összehasonlíthatunk. A normatív elköteleződés átlagpontszáma 3,48, a folytonossági elköteleződéshez kapcsolódó 3,81, amely megegyezik az érzelmi elkötelezettség pontszámával. Az eredményből látszik, hogy a legkevésbé erkölcsi okokból válnak elkötelezetté a munkavállalók. A pozitív érzelmi okok illetve a negatív folytonossági okok ugyanolyan mértékben befolyásolják a munkavállaló elköteleződését.

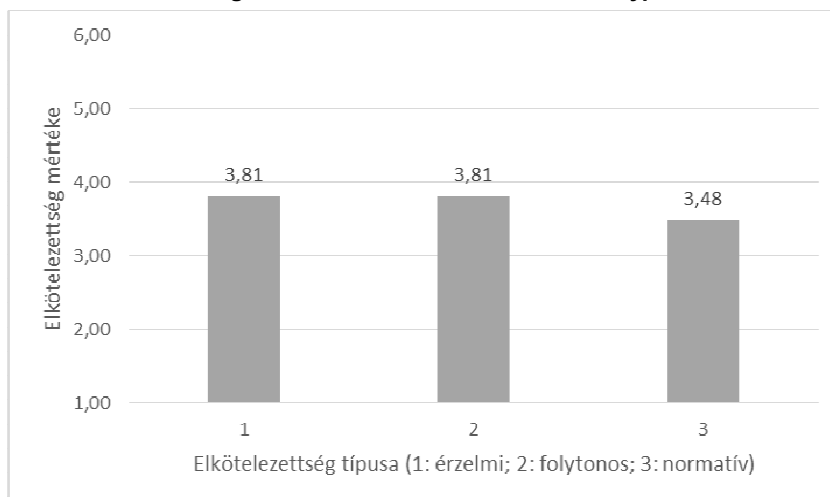
1. diagram: A válaszadók munkahelye társasági forma szerint
1. diagram: Workplaces of respondents based on legal form



(saját szerkesztés)

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség pozitív okokból következik be, a folytonos elköteleződéshez pedig negatív okok vezetnek (Meyer és mtsai 2002). Így összességében a pozitív okokból történő elkötelezettség mértéke 3,64, míg a negatív okokból történő folytonos elkötelezettség mértéke 3,81, vagyis a negatív okokból történő elköteleződés kevessebb, de meghaladja a pozitív okokból kialakult elkötelezettség mértékét.

2. diagram: elkötelezettség típusok mértéke
2. diagram: measures of commitment types

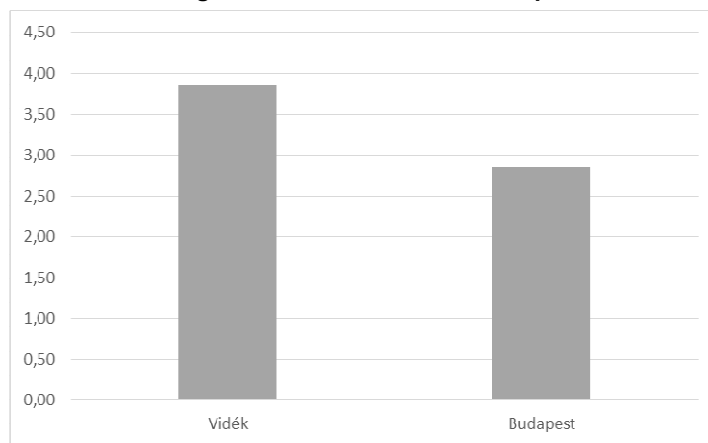


(saját szerkesztés)

Fontosnak véltük megvizsgálni, hogy milyen okokat jelöltek meg legtöbbször az elköteleződésükre vonatkozóan. A folytonossági elköteleződés során az egyén a szervezet esetleges elhagyásából származó költségeket mérlegeli. A kérdőív alapján a legtöbbször úgy gondolják, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőségük lenne, ha elhagynák adott munkahelyüket, valamint túl nagy személyes áldozatot követelne a munkahelyváltás. Az érzelmi elkötelezettség kapcsán a legmagasabb pontszámot az az item kapta, amely kifejezi, hogy a kitöltők örömmel dolgoznának a pályafutásuk hátralévő részében az adott szervezetnél. A normatív elkötelezettség kapcsán a válaszadók véleménye szerint az emberek túl gyakran váltanak munkát, és jobbnak találnák, ha az emberek pályafutásuk jelentős részében egy szervezetnél maradnának.

Megfigyelhető, hogy a negatív okok másképp számítanak a fővárosi illetve a vidéken dolgozó munkavállalók számára. A fővárosban dolgozók kevésbé félnek a szervezet elhagyásából származó költségektől, míg a vidéken dolgozók inkább egyetértenek azzal, hogy más szervezetnél nem lennének elhelyezkedési lehetőségeik, és ha el kellene menniük, az nagy személyes áldozatot követelne tőlük. Ez a pontszámokban is meglátszik, hiszen míg a budapestiek 2,81 pontot értek el a folytonossági elkötelezettség skálán, addig a nem budapestiek esetében ugyanez az érték 3,85, ahogy a 3. diagramon is látható.

3. diagram: Elkötelezettség átlagos mértéke lakóhely szerint
3. diagram: Commitment based on place



(saját szerkesztés)

A budapesti dolgozók számára több alternatív lehetőség is adott, hiszen több cég működik a fővárosban, mint vidéken, viszont azok a nem Budapesten dolgozók, akik a negatív okok miatt maradnak a cégnél, idővel mérlegelhetik a fővárosba költözést, vagy egy új cég megjelenése esetén könnyedén válhatnak, ha ez nem jár személyes áldozattal számukra.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az elköteleződés három pillére egyaránt jelen van a munkavállalóknál, csak más-más mértékben (Meyer és mtsi. 2002). Jelen kutatás esetében közel ugyanolyan arányban köteleződnek el a dolgozók negatív illetve pozitív okok miatt. Fontos, hogy nem elég csupán az elkötelezettség mértékét vizsgálni, hiszen ebben a mintában is megjelenik a negatív okhoz kapcsolódó elköteleződési motiváció is, amely nem erősíti a munkavállalók telje-

sítményét, és fenn áll a veszélye, hogy egy későbbi lehetőség esetén megfogalmazzák kilépési szándékukat, hiszen már kevésbé frusztrálja őket az, hogy nem találnának másik munkát.

Egy szervezet számára az érzelmi és a normatív elköteleződés, vagyis a pozitív okok miatti elköteleződés dominanciája lenne a leghelyesebb. Ekkor a munkavállaló és a munkahely között létrejönnek a közös értékek, fontossá válik a személyes közreműködés a szervezeti célok megvalósítása érdekében. Létrejön egy úgynevezett pszichológiai szerződés a munkavállaló és a szervezet között (Meyer, Allen 1991). A negatív okok is eredményezhetnek elköteleződést, de ebben az esetben az alternatívák hiánya miatt marad a munkavállaló a szervezetnél. A szervezetek számára fontos lenne felismerni, hogy a pozitív okokból történő elköteleződést kell támogatniuk, hogy az egyén köteleességtudatból illetve saját akaratából maradjon a szervezet része, és ne az elhagyásból származó költségek miatt.

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség a munkavállaló saját akaratából jön létre. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, elengedhetetlen a munkahelyi és a személyes jellemzők összeillése, hogy a közös identitás érzése ki tudjon alakulni. Ideális esetben a munkavállaló vágyai, szükségletei és értékei illeszkednek a munkakör és a szervezet jellemzőihez, valamint az egyén adottságai és képességei megfelelnek a munkavégzéshez szükséges követelményeknek. Ha ezek megvalósulnak, létrejön a személy-munka összeillés, vagyis a személy vágyai és képességei találkoznak a munkajellemzőkkel és a munka követelményeivel. Ennek a folyamatnak olyan pozitív eredményei lesznek, mint a munkával való elégedettség, pszichológiai és testi egészség, magas motiváció és teljesítmény, kevesebb hiányzás, csökkenő fluktuáció (Kristof 1996).

A személy-munka illeszkedés elősegítése tehát elengedhetetlen a szervezetek számára. Ez a folyamat hozzásegítheti a vállalatot, hogy a munkavállalói pozitív okokból köteleződjenek el. Ezért kiemelten fontos a HR szakemberek munkája során szervezeti célok és szükségleteket azonosítani, hogy azokat az egyéni célokhoz és szükségletekhez tudják igazítani. Az egyéni különbségek nagyban megnehezítik az egyéni célok és szükségletek azonosítását. Más-más motiválja az egyéneket, különböző világnézettel és értékekkel rendelkeznek, éppen ezért kihívást jelent a különböző igényekhez igazítani egyetlen szervezet igényeit. A jövőben további kutatási cél lehet azonosítani a különböző generációk munkahellyel kapcsolatos elvárásait, szükségleteit. Egy ilyen kutatás eredményeit felhasználva lehetőség nyílik a munkakörnyezet igények szerinti átalakítására. A különböző generációknál megfigyelhetők motivációs különbségek, mások a célok, mások a képességek. Érdemes figyelembe venni, hogy az eltérő generációk számára más-más tényezők alakíthatják ki a pozitív okokból történő elköteleződést.

Összességében tehát, ha részletesen megvizsgáljuk az elköteleződés okait, akkor lehetőségünk van feltárni, hogy milyen motivációja van a munkavállalóknak, hogy az adott munkahelyen maradjanak. Önmagában az elkötelezettség nem alapozza meg a munkavállalók magas teljesítményét, csak abban az esetben, ha ez pozitív okokból történik, ehhez pedig elengedhetetlen a személy és a munkahely összeillése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Gergely Éva, Pierog Anita (2015): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezetknél. *GRADUS*. III. évfolyam. 1. szám. pp. 368–373.
- Kristof, A. L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*. 49. szám. pp. 1–49.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. I. évfolyam. 1. szám. pp. 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., és Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*. 61. szám. pp. 20–52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, XIV. évfolyam. 2. szám. pp. 224–247.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*. 65. szám. pp. 157–177.
- Törőcsik Mária és Pál Eszter (2015): Generációs kutatások tapasztalatai, Z generáció a kutatásokban. In: Törőcsik Mária szerk. (2015): *A Z generáció magatartása és kommunikációja*. Pécs. Pécsi Tudományegyetem. pp. 10–32.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., és McWilliams, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, V. évfolyam. 2. szám. pp. 301–326.