

BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Krajcsák Zoltán

**Alkalmazotti elkötelezettségi profilok egyes speciális
munkavállalói csoportokban**

Tézisfüzet

Témavezető: Dr. Gyökér Irén egyetemi docens

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék

1. A téma jelentősége	3
2. A kutatás célja és módszertana.....	5
4. Új elkötelezettségi faktor: tudatos elkötelezettség	9
5. Az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modellje.....	11
6. Eredmények és tézisek	12
7. Témához kapcsolódó saját publikációk.....	18

1. A téma jelentősége

A munkahelyi elkötelezettség a menedzsment fontos vizsgálódási terepeként több évtizedes múltat tekint vissza a nemzetközi szakirodalomban. Ma is olyan szerteágazó területeken jelenik meg az elkötelezettség kutatása, mint pl. tudásmenedzsment, az alkalmazottak elégedettségének és motivációjának fokozása, a mind nagyobb munkatársi teljesítmény közvetlen motivációs eszközök nélküli elérése, az autonóm munkavégzés, az önkéntes szervezeti hozzájárulás kulcsa, vagy az egyéni munka minőségének javítása. A felsorolás végtelennek tűnhet, mivel gyakorlatilag nem tudjuk megnevezni a humánmenedzsment egy olyan területét sem, amit közvetlenül vagy közvetve az emberek munkahelyen tanúsított attitűdje (elkötelezettsége) forrás- vagy eredményoldalon ne befolyásolna. Demirel és Goc (2013) például tulajdonít nagy jelentőséget az elkötelezettségnek, mert a tudásmegosztásban és ezzel a szervezet szellemi tőkéjének gyarapodásában azáltal, hogy az érzelmi elkötelezettség magas foka hozzájárul a belső gördülékeny információcseréhez, kulcsszerepet játszik. A szolgáltatóipari szektorok vállalataiban az alkalmazottak elkötelezettsége szintén kritikus jellemző, mert hatással van a nyújtott szolgáltatás minőségére, az ügyfelek irányába mutatott magtartásra, illetve a szervezet belső klímájára is (Little & Dean, 2006). Nem csak a munkahelyi elkötelezettséget befolyásoló tényezők, illetve az annak eredményeként megjelenő előnyök elemzése kínálnak sokszínű kutatási lehetőséget, de magának a munkahelyi / alkalmazotti / szervezeti elkötelezettség fogalmának az értelmezése is. Ha az elkötelezettségi modelleket és elkötelezettségi definíciókat tekintjük, akkor azt látjuk, hogy idővel az elkötelezettség értelmezése mindinkább összetettevé vált: az egydimenziós megjelenítéstől (pl. Scholl, 1981; Porter et al., 1974) előbb két- (pl. Angle & Perry, 1981), majd háromdimenziós elkötelezettségi modellek (pl. Meyer & Allen, 1991) követték egymást, és a törekvések az értelmezések pontosítására és egységesítésére napjainkban is tartanak. Tovább árnyalja a képet, hogy egyesek csak a szervezeti elkötelezettség valamely felfogásával számolnak a munkahelyi attitűd kapcsán valamilyen humánmenedzsment probléma kutatása során, miközben mások olyan új fogalmakat is bevezetnek, amelyek az eddigi modellekbe nem illeszthetők bele.

Addig, amíg a szervezeti elkötelezettség bármely formája (a szervezeti elkötelezettség valamely faktorának erős értéke) a munkaadó motivációs stratégiájával tudatosan alakítható, és az elkötelezett attitűd eredménye magához a szervezethez köthető, addig a szakma vagy a foglalkozás iránt érzett elkötelezettség a szervezet klímájától, kultúrájától, motivációs

eszköztáráról függetlenül is fennállhat, miközben az attitűd eredménye a szervezeti elkötelezettséghez hasonlóan az adott szervezethez köthető csupán (Cohen, 2000; Chang et al., 2007).

Véleményem szerint bár a kiváltó ok különbözik, de az eredmény tekintetében hasonló fontossággal bír a szakmai és a szervezeti elkötelezettség, így ha az elkötelezettséget érték (szervezeti) oldalról vizsgáljuk, akkor a szakmai elkötelezettségnek helye lehet az alkalmazotti elkötelezettség modelljében a szervezeti elkötelezettség faktorai mellett. Az attitűdöt tovább bonyolíthatják egyes speciális helyzetek. Ilyen lehet pl. egy adott régió gazdasági válságának időszaka, amikor egyes elkötelezettséget demonstráló magatartásformák megfontoltan, tudatosan, valamilyen vélt, esetleges negatív következmény elkerülése érdekében jönnek létre. Megfigyeléseim szerint létezik olyan elkötelezettségi attitűd (ezt tudatos elkötelezettségnek nevezem), amikor az egyént a korlátozott munkaerőpiaci lehetőségei arra sarkallják, hogy munkahelyén láttassa magát elkötelezettebbnek, és törekedjen arra, hogy ezt a látszatot fenn is tartsa. Az attitűd belső a munkatársakkal, magával a munkával szembeni egyéni megítélést nem változtatja meg, ahogy az erkölcsi meggyőződést sem, viszont a szakmai/foglalkozási elkötelezettséghez hasonlóan a megfontolt viselkedés eredménye itt is adott szervezet célélérésehez járul hozzá, így értéket képviselhet.

Egy szervezet dolgozóinak elkötelezettsége tehát sokféleképpen megragadható, és talán pontosabb képet is kaphatunk róla, ha a modellezés során több, de egymástól jól elhatárolható, mégis egy irányba mutató dimenziót tudunk elkülöníteni. Hazai körülmények között végzett tudományos kutatások a témakörben eddig a munka-család viszonyrendszer (Takács et al., 2012), munkaköri változások (Csillag, 2010), illetve az üzleti eredményesség függvényében (Veres & Malzenicky, 2006), tudásalapú szervezetekben (Toarniczky et al., 2011) történtek. De nem vizsgálták a recesszió kapcsán, nem különböztettek meg elkötelezettségi profilokat egyes munkavállalói csoportokban, valamint nem kutatták még az életkor és a foglalkoztatási forma elkötelezettségre gyakorolt hatását. Munkám során három olyan munkavállalói csoportot különítettem el, amelyek a hazai munkaerőpiacon olyan hátránnyal vagy tulajdonsággal rendelkeznek, ami miatt fontos lehet számukra sajátos motivációs eszköztárat kialakítani, mert helyzetükből adódóan másfajta elkötelezettségi mintázatot (= profilt) mutathatnak, mint a tipikus munkavállalók.

2. A kutatás célja és módszertana

Az alkalmazottak elkötelezettsége döntő hatással bír munkahelyi viselkedésükre, végső soron pedig egyéni teljesítményükön keresztül a vállalati eredményességre. Doktori munkám célja egyrészt kialakítani az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljét. A szervezeti elkötelezettség háromfaktoros modelljének (affektív, normatív, folytonos) faktorai mellett befolyásolja a releváns szervezeti viselkedést és munkahelyi attitűdöket a szakmai elkötelezettség, valamint az elkötelezettség vizsgálatában általam újként értelmezett ún. „tudatos elkötelezettség” faktor is, melynek megjelenése Magyarországon főképp a 2008-2012 közötti időszakra jellemző elhúzódó gazdasági válság következménye.

Ennek segítségével keresem a választ arra a kérdésre, hogy az elkötelezettség egységes-e egy szervezetben, vagy munkavállalói csoportonként eltérő. Az eddigi vizsgálatokat többnyire a tipikus munkavállalók körében, vagy a munkavállalók differenciálatlan összességét érintően történtek. Néhány speciális munkavállalói csoportra (volt munkanélküliek, Y generációs pályakezdekők és távmunkások) vonatkozóan az ötféle elkötelezettségi faktor felhasználásával az adott munkavállalók tipizálása után meghatározom azok elkötelezettségi profiljait. Az eredményül kapott elkötelezettségi profilokat a referenciacsoport elkötelezettségi profiljával is összevetem, valamint megvizsgálom az életkor és a foglalkoztatási forma befolyásoló hatását is.

Végül egy további empirikus kutatásom alapján felmérem, hogy a hazai szervezetek munkaadói milyen elkötelezettségi mintázatot várnak el az alkalmazottaktól a kiterjesztett modell keretein belül, és ez milyen pontokon különbözik a tapasztalt attitűdöktől. Összefoglalva tehát a kutatásaimban a következő kérdésekre kerestem a választ:

1. Helytálló-e az alkalmazotti elkötelezettség modelljébe a tudatos elkötelezettségi faktor bevezetése, és együtt vizsgálható-e a szervezeti és szakmai elkötelezettségi attitűdökkel?
2. Hogyan alakul a választott speciális munkavállalói csoportok elkötelezettségi profilja, azaz mely elkötelezettségi faktorokra fogékonyak a leginkább, melyek erősek a profilokban és melyekre fogékonyak legkevésbé a csoportokhoz tartozók?
3. Befolyásoló hatással bír-e (és ha igen, akkor hogyan) a csoportokon belül, vagy a referenciacsoportban az életkor és a foglalkoztatás formája az elkötelezettség attitűdjére vonatkozóan?

4. Hogyan alakulnak a munkaadók által a munkavállalók irányába támasztott elkötelezettségi faktorokkal szembeni elvárások (azaz melyik faktor képviseli a legnagyobb szervezeti értéket, melyik képvisel erőset és melyikkel szemben tapasztalható a legkisebb elvárás)?

A szakirodalom tanulmányozása mellett két primer kutatást végeztem. Az elsőben az alkalmazotti csoportok elkötelezettségi profiljait, valamint az életkor és a foglalkoztatás formájának befolyásoló hatását vizsgáltam, míg a másodikban a munkaadói elvárásokat mértem fel az elkötelezettség kiterjesztett modellje alapján.

Az alkalmazotti felmérés során kizártam azokat, akik a megkérdezés idején nem álltak alkalmazásban, azaz gazdaságilag inaktívak, vagy munkanélküliek, vagy önfoglalkoztatók voltak. Általános kérdések alapján soroltam be a válaszadókat az egyes speciális munkavállalói csoportokba. A volt munkanélküliek csoportjába az került, aki jelenlegi munkáját megelőzően legalább 6 hónapig munkanélküli volt. A távmunkások és a pályakezdők csoportjába azok kerültek, akik a hatályos magyar szabályozás szerint ide sorolandók. Az a válaszadó, aki egyik munkavállalói csoportba sem tartozott, annak a válaszait a referenciacsoport eredményei közé soroltam. Kutatásaim eszközeként a kvantitatív elemzéseket lehetővé tevő kérdőíves vizsgálatot választottam. Az adatgyűjtés 2012 augusztusa és 2012 októbere között történt. A minta nagyságának növelése érdekében a hólabda módszert alkalmaztam. Személyesen és elektronikus úton is végeztem a felmérést, valamint fővárosban, két nagyvárosban és néhány községben, Magyarország négy megyéjében folytattam a kutatást azért, hogy a lehető leginkább biztosíthassam a reprezentativitást. Az adatok tisztítását követően összesen 661 munkavállaló válaszait dolgoztam fel, ebből 138 fő Y generációs pályakezdő, 99 fő távmunkás, 178 fő volt korábbi munkanélküli (újrafoglalkoztatott), így a referencia csoportba 246 fő került.

Az alkalmazotti elkötelezettséget vizsgáló kérdőívemben az elkötelezettségi faktorokra vonatkozóan dimenzióként 8 kérdést tettem fel, 1-től („egyáltalán nem ért egyet”) 7-ig („teljes mértékben egyetért”) terjedő Likert-skálát használva. Az affektív (Affective Commitment, AC), a folytonos (Continuance Commitment, CC) és a normatív elkötelezettséget (Normative Commitment, NC) Meyer & Allen 1990-es (eredeti verzió) és Meyer, Allen, & Smith 1993-as kérdőívében szereplő állítások (Meyer & Allen, 2004) alapján mértem fel. A szakmai elkötelezettséget (Professional Commitment, PC) Aranya et al. (1981) és Rothwell & Arnold (2007) kérdőíve alapján szerkesztettem, a tudatos elkötelezettség (Deliberate Commitment, DC) állításait pedig saját szerkesztés alapján állítottam össze. Az állítások között minden

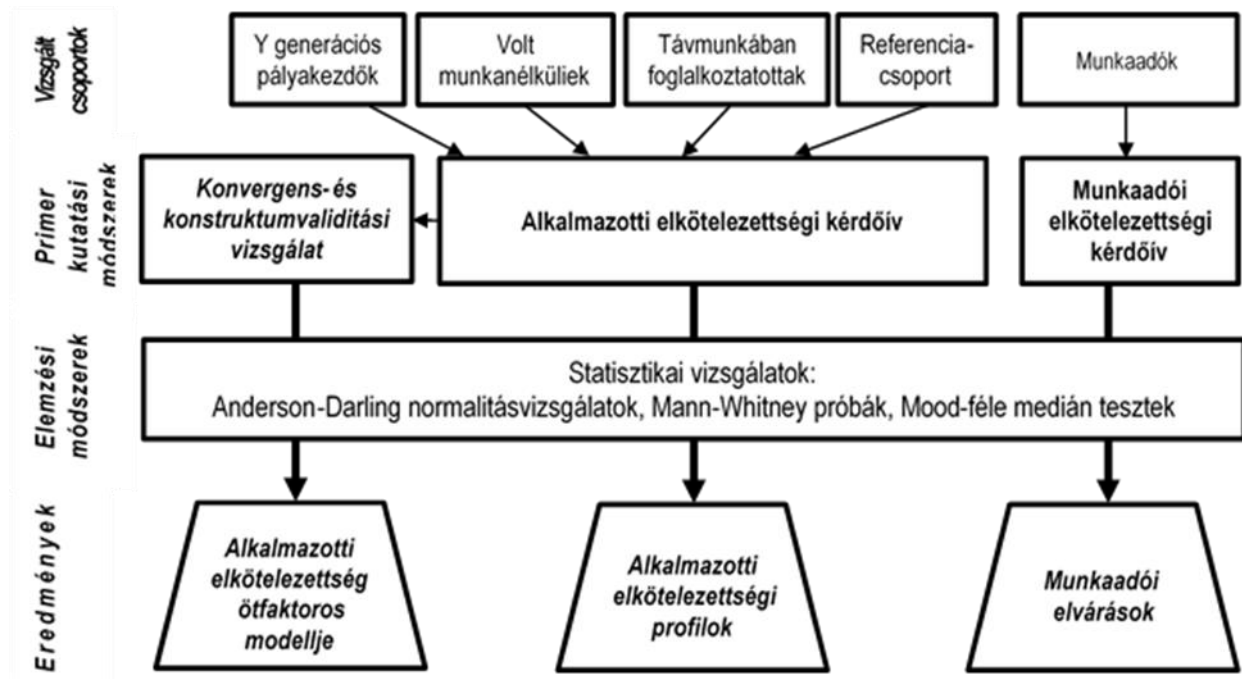
kérdéscsoportban fordított logikájú állítások is szerepeltek, amelyek adatait végül transzformáltam, így a kérdőív feldolgozása következetes maradt. Csak azokat az egyéneket vettem számításba, akik a kérdőív minden állítását értékelték.

Feladatom egyrészt az volt, hogy a tudatos elkötelezettség létjogosultságát bizonyítsam a modellben, másrészt pedig meghatározzam az egyes csoportok elkötelezettségi profiljait. Először azt vizsgáltam meg, hogy az egyes munkavállalói csoportokon belül értelmezett elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszok normális eloszlást követnek-e. Ehhez az egyének egyes elkötelezettségi faktorokra vonatkozó válaszainak összpontszámát vettem alapul.

Az alkalmazotti elkötelezettség kérdőívének elemzése során a gyűjtött adatok az elkötelezettségi profilok definiálásán túl többféle elemzésre adtak lehetőséget. Először megvizsgáltam minden munkavállalói csoportban és a referenciacsoportban az egyes elkötelezettségi faktorok közötti rangkorrelációkat. Ezt követően meghatároztam, hogy milyen hatása van a foglalkoztatás formájának az egyes munkavállalói csoportban az elkötelezettségi faktorok erősségének alakulására, majd végül ugyanezeket a tényezőket mértem az életkor (generációk) függvényében is. Az első elemzéshez az alanyok válaszainak pontszámát elkötelezettségi dimenzióként összegeztem (a fordított kérdések skáláit megfelelő módon figyelembe véve), majd az összpontszámok közötti rangkorrelációs együtthatókat határoztam meg. A másik két elemzésben azt vizsgáltam, hogy a munkaviszony és adott generációhoz való tartozás, mint csoportképző ismérvek szignifikáns eltérést eredményeznek-e az egyes elkötelezettségi szintek alakulásában a speciális munkavállalói csoportok által reprezentált sokaságban. Ezek elemzéséhez a Mann-Whitney és a Mood-féle medián tesztet alkalmaztam. Az eredmények statisztikai feldolgozásához a Minitab 16.2.1-es verziójú szoftvert használtam.

Másik empirikus kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, hogy vajon az általános elkötelezettségi profil egybeesik-e a munkaadók elkötelezettségi faktorokkal szemben támasztott elvárásaival: vagyis a dolgozók azokban a dimenzióban mutatják-e a legerősebb elkötelezettségi attitűdöket, amikben azokat a munkáltatók is elvárják. E kutatást elektronikus úton kiküldött kérdőívvel végeztem. Összesen több mint 2000 szervezetet (KKV-k és nagyvállalatok egyaránt) kerestem meg, melyből összesen 139 maradéktalanul értékelhető válasz született. Ebben a kérdőívben az elkötelezettségi faktorokra vonatkozóan dimenzióként 5 kérdést tettem fel, 1-től 7-ig terjedő Likert-skálát használva.

A kutatások során vizsgált munkavállalói csoportokat, a kutatások irányultságát, valamint a kutatások során alkalmazott módszereket és logikai összefüggéseiket az 1. ábra foglalja össze.



1. ábra: A kutatások fókuszai, módszerei és eredményei

4. Új elkötelezettségi faktor: tudatos elkötelezettség

Általában a gazdasági válságoknak (és jelentős szervezeti átalakulásoknak, felvásárlásoknak és egyesüléseknek) tulajdonított létszámleépítésektől való félelmükben az alkalmazottak munkahelyi attitűdje megváltozik. Válságos helyzetekben tettenérhető az eddigiektől eltérő elkötelezettségi forma is, amit tudatos elkötelezettségnek nevezhetünk. A szervezeti tagok kockázatkerülésére jellemző, hogy alacsonyabb bért is hajlandóak elviselni akkor, ha nem bocsátanak el embereket. Ez a megoldás azonban hosszútávon a szervezetek számára nem kifizetődő, mert ilyen esetben a dolgozók a kisebb kompenzáció mellett előbb-utóbb elkezdenek párhuzamosan más munkát keresni, és leghamarabb éppen az a munkaerő kerül majd el, aki a legmagasabban képzett, és akire a legnagyobb szüksége lenne a szervezetnek ahhoz, hogy a nehéz üzleti körülmények között segítse a talpra állást, vagy a kompetitív előny megszerzését (Hary, 2002).

A recesszió hatására nem csak hogy megváltozik a dolgozói attitűd, de egyes menedzsment tanácsadók egyenesen ajánlják ezt a magatartást az állásukat féltőknek. Banks és Coutu (2008) cikke néhány gyakorlatias stratégiát mutat be az alkalmazottak számára ahhoz, hogy minimálisra csökkentsék az elbocsátás esélyét.

Megvizsgálva ezt a jelenséget feltételezhetjük, hogy létezik egy ötödik elkötelezettségi dimenzió is az alkalmazotti elkötelezettség modelljében, amely jellegéből fakadóan a folytonos elkötelezettséghez nagyon hasonló, de bizonyos tekintetben attól mégis jelentősen eltér. A folytonosan elkötelezett munkavállalóra az jellemző, hogy mindaddig hűséges marad a szervezethez, amíg nem válik kifizetődővé a munkahelyváltás, illetve van alternatívája, de jelenleg nem éri meg számára a váltás – pl. mert a már kialakult értékes munkahelyi kapcsolatait veszni kellene hagynia (Meyer & Allen, 1993).

Ahogy Európa számos országában, úgy Magyarországon is a munkanélküliségi ráta emelkedését vonta magával a 2008-as pénzügyi és gazdasági világválság, amely máig érezteti a hatását. A munkaerőpiac mozgásai lelassultak, a betölthető álláshelyek száma csökkent, így a nem megfelelően képzett munkaerő mindinkább úgy érezheti, hogy egyre nagyobb figyelmet kell fordítania jelenlegi munkahelye megtartására. Elek (2011) elemzésében megemlíti, hogy a világszinten végzett Ipsos Global @dvisor felmérése alapján Magyarország egyike azon kevés országoknak, ahol a megkérdezettek a legelső helyen említik a munkanélküliség és álláslehetőség témáját napjaink legfontosabb társadalmi problémájaként. A pénzügyi majd

gazdasági válság kialakulása nyomán 2009-ben pl. 9%-kal csökkent a nemzetközi kereskedelem volumene, míg a közvetlen külföldi tőkebefektetés nagysága 40%-ot esett. A makrogazdasági következmények a foglalkoztatásban is éreztették a hatásukat, ami Kelet- és Közép-Európában különösen jelentősnek bizonyult (Balaton & Csiba, 2012). A 25-64 éves korosztály foglalkoztatottsága 2007 és 2011 között az EU-ban 1,3%-kal esett, míg ugyanez az arány Magyarországon 1,9%. Köllő (2010) úgy érvel, hogy a válság nyomán a magyarországi szervezetek mégis elsősorban kevésbé a létszámleépítéshez, mint inkább a munkaidő- és a bér csökkentéséhez folyamodtak. A dekonjunkció népszerűbbé tette Magyarországon az alternatív foglalkoztatási formákat is: mind a határozott idejű foglalkoztatás, mind a részmunkaidőben való foglalkoztatás aránya nőtt (Koncz, 2012), amely jelenség az elkötelezettség kialakítására és a motivált magatartás fenntartására törekvő menedzsment gyakorlatok újraértékelését is megköveteli. Az ilyen fajta szervezeti változások időben elnyújthatják és állandósíthatják az alkalmazottakban a leépítéstől való félelmet.

Létezik a munkavállalóknak egy mind nagyobb csoportja, akik számára nem az a kérdés, hogy mikor éri meg a munkahelyváltás (folytonos elkötelezettség), hanem számukra nincs is valódi alternatíva, ezért a tőlük telhető legtöbbet megteszik annak érdekében, hogy sokáig a szervezet tagjai maradhassanak, és egy esetleges létszámleépítés során ne ők váljanak munkanélkülivé (tudatos elkötelezettség). Feltételezhető, hogy a tudatos elkötelezettség megjelenésének is pozitív következményei vannak a legtöbb munkahelyi attitűdre vonatkozóan, valamint az is, hogy léteznek olyan munkavállalói csoportok, amelyekben az elkötelezettség e típusa markánsabban jelenik meg, mint másoknál. Ilyen lehet pl. a volt munkanélküliek csoportja, amelynek elkötelezettségi attitűdjét néhány kutató már igyekezett megragadni (pl. Creed et al., 2009; Shamir, 1985). Felmerül a kérdés, hogy a különböző munkavállalói csoportok elkötelezettségi profiljai – a kiterjesztett modellt felhasználva – mennyiben térnek el egymástól.

5. Az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modellje

Az alkalmazotti elkötelezettséget a következőkben olyan ötdimenziós fogalomként értelmezem, amelyben a Meyer-Allen-féle szervezeti elkötelezettség modellje kiegészül a szakmai elkötelezettség, valamint a tudatos elkötelezettség faktoraival. Az így előálló új modellt a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Az alkalmazotti elkötelezettség modellje

Az ábrán látható modell képezi kutatásaim alapját. Mind a munkavállalók elkötelezettségi attitűdjének megállapításához, mind pedig a munkaadók által a dolgozókkal szemben támasztott elvárások felméréséhez ezt a modellt használtam fel. Mint a legtöbb puha szervezeti változót, úgy az elkötelezettség mértékének alakulását is számtalan tényező befolyásolja az alkalmazott vezetői magatartástól a szervezeti felépítésen át a konfliktusmenedzsmentig, így természetesen minden befolyással bíró szempontot lehetetlen is lenne figyelembe venni a hasonló vizsgálatoknál. Törekedni viszont lehet és kell is arra, hogy az általános érvényű, legerősebb dominanciát mutató jellemzőkkel számoljunk. Ez támasztja alá a szervezeti elkötelezettség kiterjesztésének szükségességét. Az új felfogás helyességét a megbízhatóság és érvényesség vizsgálatával igazoltam.

6. Eredmények és tézisek

Az elvégzett konstruktum- és konvergens validitási vizsgálatok alapján elfogadható az alkalmazotti elkötelezettség modelljének ötfaktoros újraértelmezése. Az elvégzett rangkorrelációs vizsgálatok egyik csoportban sem mutattak erős rangkorrelációt az alkalmazotti elkötelezettségi modellbe új faktorként bevezetett *tudatos elkötelezettség* és a többi elkötelezettségi faktor között. Két eredmény azonban kiemelhető. Az egyik, hogy a referencia munkavállalói csoportban a tudatos elkötelezettség a várakozásoknak megfelelően annak természete alapján gyengén negatívan korrelál az érzelmi és a szakmai elkötelezettség faktoraival, míg a munkaadói felmérésben a tudatos elkötelezettség erős pozitív korrelációt mutat a folytonos elkötelezettséggel, ami az elvárások tekintetében a kalkulatív, megfontolt cselekvés eredményeként létrejövő, egyéni mérlegelésen alapuló attitűdök hasonló munkaadói megítélése alapján magyarázható. A *szakmai elkötelezettség* egy modellben, a szervezeti elkötelezettséggel való együttes vizsgálatát az teszi lehetővé, hogy bár az attitűd szükséges inputjai (a foglalkozás, hivatás tartalma) alapvetően mások, mint a *szervezeti elkötelezettség* esetében (munkatársak, az intézmény vagy munkáltató, az erkölcsi meggyőződés, gazdasági szempontok), az elkötelezettség eredményoldali szempontjából hasonlóan értéket képvisel a munkaadók számára, mint a többi vizsgált elkötelezettségi faktor. A munkaadói elkötelezettségi elvárásokat meghatározó kutatásnak a feladata volt éppen az, hogy az ezek közötti rangsort felállítsa.

T1. Az alkalmazotti elkötelezettség modelljében a szervezeti elkötelezettség (affektív, folytonos, normatív) faktorai mellett a szakmai és a tudatos elkötelezettségi faktorok is értelmezhetők. Az így előálló ötfaktoros elkötelezettségi modell alkalmas arra, hogy egyes munkavállalói csoportok elkötelezettségi profiljai pontosabban meghatározhatóak legyenek.

(Az 1. tézishoz kapcsolódó saját publikációk: S1, S2, S3, S5)

Az alkalmazotti elkötelezettségi modellt felhasználva meghatároztam egyes speciális munkavállalói csoportok elkötelezettségi profiljait. Az eredmények alapján a csoportokra vonatkozó elkötelezettségi mintázatokat a 2. tézis és kapcsolódó altézisei foglalják össze.

Az *Y generációs pályakezdők* alkalmazotti elkötelezettségét vizsgálva az öt faktor relatív erőssége az alábbiak szerint alakult: $CC < NC = DC < AC < PC$ ($CC < NC$, $CC < DC$, $CC < AC$,

CC<PC, NC=DC, NC<AC, NC<PC, DC<AC, DC<PC, AC<PC¹). Vagyis az elkötelezettségi profilban a szakmai elkötelezettség a legerősebb, az affektív elkötelezettség erős, míg legkevésbé a folytonos elkötelezettség alakítja a dolgozók elkötelezettségi attitűdjét.

A *táv munkában foglalkoztatottak* alkalmazotti elkötelezettségét vizsgálva az öt faktor relatív erőssége az alábbiak szerint alakult: AC < DC = PC = NC = CC (AC<DC, AC<PC, AC<NC, AC<CC, DC=PC, DC=NC, DC=CC, PC=NC, PC=CC, NC=CC). Vagyis az elkötelezettségi profilban a tudatos, folytonos, a normatív és a szakmai elkötelezettség egyaránt erős, míg legkevésbé az affektív elkötelezettség alakítja a dolgozók attitűdjét.

Az *újrarendelt munkanélküliek* alkalmazotti elkötelezettségét vizsgálva az öt faktor relatív erőssége az alábbiak szerint alakult: CC = PC = AC < DC = NC (CC=PC, CC=AC, CC<DC, CC<NC, PC=AC, PC<DC, PC<NC, AC<DC, AC<NC, DC=NC). Vagyis az elkötelezettségi profilban a tudatos és a normatív elkötelezettség az erősebben, míg a folytonos, az affektív és a szakmai elkötelezettség gyengébben alakítja a dolgozók elkötelezettségi attitűdjét.

T2A. Az Y generációs pályakezdők alkalmazotti elkötelezettségi profiljában az affektív és a szakmai elkötelezettség mértéke a legerősebb, míg a folytonos elkötelezettség mértéke a legalacsonyabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.

Az eredményeket tekintve látható, hogy az Y generációs pályakezdők elkötelezettségi profilja csupán egy faktor erőssége tekintetében tér el a referenciacsoport elkötelezettségi profiljától. Míg a tipikus munkavállalók alkalmazotti elkötelezettségét leíró referenciacsoportban a tudatos, a normatív és a folytonos elkötelezettség egyaránt a leggyengébbnek bizonyult a profilon belül, az Y generációs pályakezdőknél a folytonos elkötelezettség erőssége a legalacsonyabb a profilban. Az eredmény érdekes, hiszen ennek értelmében a normatív elkötelezettség magasabb szintű kialakulásához nem feltétlenül van szükség sokéves, vagy több évtizedes munkában eltöltött időtartamra, ellenben az Y generációs pályakezdők az elkötelezettség tekintetében legkevésbé az egyéb álláslehetőségeik felkutatásával és a váltás mérlegelésével foglalkoznak. Magyarán ezt az, hogy a fiatal pályakezdők karrierjüket

¹ AC: érzelmi, CC: folytonos, NC: normatív, PC: szakmai, DC: tudatos (*deliberate*) elkötelezettség

tudatosan építik: bár fontos számukra a kívánt egzisztencia elérése, de a karrierpálya kezdeti szakaszában ez kevésbé bizonyul fontos szempontnak, mint a szakmai kiválóság elérése.

T2B. A távmunkában foglalkoztatottak alkalmazotti elkötelezettségi profiljában a tudatos, a folytonos, a normatív és a szakmai elkötelezettség mértéke egyaránt erős, míg az affektív elkötelezettség mértéke a legalacsonyabb.

Az eredményeket elemezve észrevehető, hogy a távmunkások alkalmazotti elkötelezettségi profiljában csupán két szint különül el: a szakmai, a normatív, a folytonos és a tudatos elkötelezettségeket összefogó erős szint, valamint az affektív elkötelezettség gyenge szintje. Esetükben magyarázatra az affektív elkötelezettség mértéke szolgál. Ez a foglalkoztatás körülményeinek sajátosságaival, a munkáltatóhoz gyenge szálakkal való kötődés kapcsán jól alátámasztható. Az eredmények ismeretében a menedzsmentnek általánosságban olyan stratégia fogalmazható meg, ami az affektív elkötelezettség mértékének növekedéséhez vezet. Ilyen lehet pl. egyes vállalati rendezvények szervezése, az informális kapcsolatok aktívabb IT-támogatása, a team munkát igényelő távmunkavégzés tréningek rendszeresítése, amelyek részben a munkaadó, részben a munkatársak irányába mutató érzelmi kötődést erősítheti.

T2C. Az újrafoglalkoztatottak alkalmazotti elkötelezettségi profiljában a normatív és a tudatos elkötelezettség mértéke magasabb a többi elkötelezettségi faktorhoz viszonyítva.

(A 2. tézishez és altéziseihez kapcsolódó saját publikációk: S1, S2, S4, S6, S8, S9)

Az elkötelezettségi profil alátámasztja a várakozásokat. A tudatos elkötelezettség erőssége az újbóli munkanélküliség elkerülésére irányuló viselkedés egyik eszköze lehet, míg a normatív elkötelezettség erőssége a munkaadó általi újrafoglalkoztatás kapcsán kialakuló hála, hűség attitűdben megjelenő formája. Esetükben elsősorban a munka világába való visszaintegrálás része a szakmai elkötelezettség fokozására kell, hogy irányuljon. A betanításon túl fontos kialakítani a végzett foglalkozás, szakma iránti érdeklődést, pl. releváns, de megválasztható új képzésekben való részvétel biztosításával, munkaerő fejlesztési programok kialakításával, valamint az elért új eredmények fejlesztő értékelésével.

A *foglalkoztatási forma* alkalmazotti elkötelezettségre való hatását vizsgálva megállapítást nyert, hogy a folytonos és a szakmai elkötelezettség erőssége gyengébb a részmunkaidős távmunkában foglalkoztatottak esetében, illetve hasonlóan, a részmunkaidős pályakezdők esetében magasabb szakmai elkötelezettséget mérhetünk a teljes munkaidős dolgozókéhoz képest. A referenciacsoport elkötelezettségi mintázatát szintén befolyásolja a részmunkaidős foglalkoztatás: az affektív, a folytonos és a szakmai elkötelezettségre egyaránt hat (*Y generációs pályakezdők* esetében $PC_{RM} > PC_{TM}$ $p=0,013$ mellett; *távmunkások* esetében $CC_{RM} < CC_{TM}$ $p=0,000$ mellett, és $PC_{RM} < PC_{TM}$ $p=0,011$ mellett; *referenciacsoport* esetében $AC_{RM} < AC_{TM}$ $p=0,002$ mellett, $CC_{RM} < CC_{TM}$ $p=0,005$ mellett valamint $PC_{RM} < PC_{TM}$ $p=0,006$ mellett)².

Az *életkor (valamely generációhoz való tartozás)* alkalmazotti elkötelezettségre való hatását vizsgálva bizonyítást nyert, hogy a folytonos és a szakmai elkötelezettség erőssége gyengébb azoknál az *Y generációhoz tartozóknál* (1980-1995 között születetteknél), mint a többi generációhoz tartozó, de egyik speciális munkavállalói csoportba sem tartozó munkavállalók esetén (az az alternatív hipotézis került elfogadásra, miszerint az *Y generáció* CC ($p=0,001$ mellett) és PC ($p=0,031$ mellett) összpontszámainak mediánja kisebb az *X generáció* és a *Baby-boomers generáció* hasonló értékeinél – CC_{Y-GEN} : 30,5, CC_{X-GEN} : 36, $CC_{BOOMERS}$: 37; PC_{Y-GEN} : 37, PC_{X-GEN} : 42, $PC_{BOOMERS}$: 41).

Ezek alapján a következő tézist fogalmazhatjuk meg:

T3. A foglalkoztatási forma (részmunkaidős, vagy teljes munkaidős foglalkoztatás) és az életkor (valamely generációhoz való tartozás) csoportképző ismérvek számít az elkötelezettségi profilok tekintetében.

T3A. A részmunkaidőben foglalkoztatott távmunkások esetében a folytonos és szakmai elkötelezettség erőssége alacsonyabb a teljes munkaidőben foglalkoztatott távmunkásokéhoz képest. A részmunkaidőben foglalkoztatott *Y generációs pályakezdők* esetében a szakmai elkötelezettség erőssége magasabb a teljes munkaidőben foglalkoztatott *Y generációs pályakezdők*éhez képest. A részmunkaidőben foglalkoztatott, egyik speciális munkavállalói csoportba sem tartozók (referenciacsoport) körében az affektív, a folytonos és a szakmai

² RM: részmunkaidős, TM: teljes munkaidős foglalkoztatás.

elkötelezettség erőssége egyaránt alacsonyabb a teljes munkaidőben foglalkoztatottakéhoz képest.

T3B. Az Y generációs referenciacsoport folytonos és szakmai elkötelezettsége egyaránt alacsonyabb szintű az X generációs és boomers referenciacsoportok folytonos és szakmai elkötelezettségeinél.

(A 3. tézishez és altéziseihez kapcsolódó saját publikációk: S2, S3, S4, S7)

A *munkaadók* által elvárt alkalmazotti elkötelezettségi mintázatot vizsgálva az öt faktor relatív erőssége az alábbiak szerint alakult: $DC < NC = CC < AC < PC$. Vagyis az elkötelezettségi profilban a szakmai elkötelezettség iránti elvárás a legerősebb, ezt követi az affektív elkötelezettségre vonatkozó igény, míg a tudatos elkötelezettség iránti elvárás a leggyengébb. Ezek alapján a következő tézist fogalmazhatjuk meg:

T4. A közép- vagy felsőszintű menedzserek, illetve a tulajdonosok által az alkalmazottak irányába az elkötelezettségi faktorok mértékével szemben támasztott elvárások alapján a legnagyobb szervezeti értéket a szakmai, míg erős szervezeti értéket az affektív elkötelezettség jelenti.

(A 4. tézishez kapcsolódó saját publikációk: S4, S5, S6)

Az elvárásokra vonatkozó profil eredménye több szempontból is érdekes. Egyrészt nem az érzelmi elkötelezettség megjelenésével szembeni elvárás adódott a legerősebbnek, ennél fontosabb az üzött foglalkozás, illetve karrier iránti igényesség és az ebből fakadó teljesítmény. Szintén érdekes eredmény, hogy a normatív elkötelezettség iránti elvárás azonos erősségűnek bizonyult a folytonos elkötelezettséggel. Eszerint a folytonos elkötelezettség kettős természetével kapcsolatban a munkaadók általában megértőnek tűnnek, vagyis annak ellenére, hogy az egyén mérlegeli egyéb munkaerőpiaci lehetőségeit (és majd akkor vált, ha az számára megéri), mindaddig, amíg ez nem történik meg, az egyén elkötelezett, és ez az elkötelezettség a normatív elkötelezettséggel hasonló szinten díjazandó függetlenül annak forrásától. A tudatos elkötelezettség attitűdbeli megjelenése iránti szervezeti elvárás alacsony szintje természetes, az következik annak értelmezéséből.

A kutatási kérdések, a hipotézisek és a tézisek összefoglaló kapcsolatát az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A kutatási kérdések, a hipotézisek és a tézisek kapcsolata – *forrás: saját szerkesztés*

Tézisek	Kapcsolódó hipotézisek	Megfogalmazott kutatási kérdések sorszámjai
T1.	-	1.
T2A.	H1A., H1B.	2.
T2B.	H2A., H2B.	
T2C.	H3.	
T3.	H4., H5.	3.
T3A.	H4A., H4B., H4C.	
T3B.	H5.	
T4.	H6.	4.

T2 és T3 tézisekben bemutattam azokat az eredményeket, amelyek meghatározzák a vizsgált munkavállalói csoportok tipikus elkötelezettségi profilját. Az Y generációs pályakezdő esetében a profilon belül a szakmai és az affektív elkötelezettség mértéke a legerősebb. Ez azt jelenti, hogy a fiatal generáció tagjait elsősorban olyan hatékony karriermenedzsment eszközökkel lehet motiválni és megtartani, amelyek kielégítik a szakmai fejlődés iránti igényeket is az előmeneteli rendszer megléte mellett, valamint olyan szervezeti vagy csoportkultúrát kell kialakítani számukra, amely az érzelmeikre hat, amiben fontos szervezeti tagnak érezhetik magukat, így hatva az affektív elkötelezettségre. Megvizsgálva a távmunkában foglalkoztatottak elkötelezettségi profilját, egyedül az affektív elkötelezettség szintje alacsonyabb a másik négy elkötelezettségi faktornál, amelyek viszont ugyanolyan erősségűeknek adódtak. Lehetséges, hogy esetükben a kutatásban alkalmazott minta elemszám növelése, vagy emellett egyéb csoportképző ismérv alkalmazása árnyalja ezeket az eredményeket. Az újrafoglalkoztatott volt munkanélküliek esetében igazolódott a feltevés, miszerint a munkanélküliség a negatív pszichés hatásokon túl a szervezethez és munkához való tudatos hozzáállást is befolyásolja, miközben esetükben nagyobb hatással van az elkötelezett attitűd alakulására az újrafoglalkoztatásnak köszönhető hálából fakadó normatív elkötelezettségnek, mint más munkavállalóknál az életkornak.

7. Témához kapcsolódó saját publikációk

- S1. Krajcsák Z. (2014): A tudatos elkötelezettség szervezeti jelentősége, *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 6(1-2), 187-196.
- S2. Krajcsák Z., Jónás T. (2014): Commitment profiles in special groups of employees in Hungary: the role of deliberate commitment, *Acta Oeconomica, megjelenés alatt*
- S3. Krajcsák Z., Jónás T., Gyökér I. (2013): Commitment factor analysis depending on generation and part-time working in specific employee groups, *Argumenta Oeconomica, under review*
- S4. Krajcsák Z., Gyökér I. (2013): How to increase workplace commitment?, *Periodica Polytechnica - Social and Management Sciences*, 21(1), 39-44.
- S5. Krajcsák Z. (2013): Attitűdök és elvárások az alkalmazotti elkötelezettség ötfaktoros modelljében, *Marketing & Menedzsment*, 47(4), 86-94.
- S6. Krajcsák Z. (2012): *Lojalitás különleges munkavállalói csoportokban*. In: Topár J. (szerk.): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Budapest: Műszaki Kiadó, 297-311.
- S7. Krajcsák Z. (2012): *A munkatársi elkötelezettség szervezeti szerepe*. In: Poór J., Berde Cs., Karoliny M., Takács S. (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment: Múlt - jelen - jövő. Budapest: Complex Kiadó Kft., 107-116.
- S8. Finna H., Krajcsák Z. (2011): Level of HR proficiency in small and medium sized organizations in Middle-Hungary Region, *Marketing & Menedzsment*, 45(1), 55-64.
- S9. Gyökér I., Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 40(különszám), 56-61.