

KISS CSABA

**A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKA-CSALÁD KONFLIKTUS ÖSSZEFÜGGÉSEI
AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKÁBAN**

SZERVEZETI MAGATARTÁS TANSZÉK

TÉMAVEZETŐ: DR. TAKÁCS SÁNDOR

A BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG NÉVSORA:

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában

Ph. D. értekezés

Kiss Csaba

Budapest, 2013

Tartalomjegyzék

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Bevezetés | 15 |
| 1.1 | Háttér..... | 16 |
| 1.2 | Problémafelvetés..... | 20 |
| 1.3 | A kutatás célja..... | 22 |
| 1.4 | Elméleti keret | 22 |
| 1.5 | A kutatás jelentősége | 24 |
| 1.5.1 | Elméleti újdonságok..... | 24 |
| 1.5.2 | Gyakorlati hozzáadott érték..... | 24 |
| 1.6 | A kutatás korlátai..... | 25 |
| 1.6.1 | A kutatás jellege..... | 25 |
| 1.6.2 | A fogalmak operacionalizálása..... | 25 |
| 1.6.3 | Általánosíthatóság..... | 25 |
| 2 | Szakirodalom-áttekintés | 27 |
| 2.1 | A szervezeti elkötelezettség | 27 |
| 2.1.1 | A szervezeti elkötelezettség attitűd és magatartás oldala | 30 |
| 2.1.2 | A szervezeti elkötelezettség elméletei | 31 |
| 2.1.3 | Összefoglalás | 59 |
| 2.2 | A munka világának és a családnak a viszonyrendszere | 61 |
| 2.2.1 | A munka fogalma | 61 |
| 2.2.2 | A család fogalma | 62 |
| 2.2.3 | A munka és a család életterületeinek kapcsolata | 63 |
| 2.3 | Ügyfélszolgálati munka | 81 |
| 2.3.1 | Front office | 82 |
| 2.3.2 | Back office..... | 86 |
| 3 | A kutatásmódszertan bemutatása | 89 |
| 3.1 | Tudományelméleti és szervezetelméleti alapok..... | 89 |
| 3.1.1 | Bevezetés..... | 89 |
| 3.1.2 | Szervezetelméleti paradigmák..... | 90 |
| 3.2 | Kutatási kérdések..... | 93 |
| 3.3 | Az adatfelvétel | 96 |
| 3.3.1 | Adatfelvételi megfontolások..... | 96 |
| 3.3.2 | Adatfelvételi eszköz..... | 96 |
| 3.3.3 | Minta | 96 |
| 3.3.4 | Változók..... | 97 |
| 3.4 | Az adatelemzés | 101 |
| 3.4.1 | Az adatelemzés előfeltevései..... | 101 |
| 3.4.2 | A főbb adatelemzési módszerek és alkalmazási feltételeik..... | 107 |
| 4 | Eredmények | 115 |
| 4.1 | Megbízhatósági elemzések..... | 115 |
| 4.1.1 | Cronbach- alfa vizsgálat | 115 |
| 4.1.2 | Főkomponenselemzés | 116 |
| 4.1.3 | Faktorstruktúrák elemzése | 117 |
| 4.2 | A minta jellemzői..... | 123 |
| 4.2.1 | Demográfiai jellemzők | 123 |
| 4.2.2 | Munkával kapcsolatos jellemzők | 125 |
| 4.2.3 | Családdal kapcsolatos jellemzők | 128 |
| 4.3 | Leíró statisztikák..... | 129 |
| 4.4 | Korrelációk..... | 129 |
| 4.5 | Háttérváltozók szerinti elemzés..... | 129 |
| 4.5.1 | Elkötelezettségkomponensek korcsoportok szerinti összehasonlító vizsgálata | 130 |
| 4.5.2 | Elkötelezettségkomponensek nemek szerinti összehasonlító vizsgálata | 130 |
| 4.5.3 | Elkötelezettségkomponensek szervezetnél töltött idő szerinti összehasonlító vizsgálata | 131 |
| 4.5.4 | A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a munkahelyre való bejárás becsült átlagos napi ideje szerint..... | 132 |
| 4.5.5 | A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a családi állapot szerint..... | 135 |
| 4.5.6 | A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a gyermekvállalás szerint..... | 136 |
| 4.6 | Az elkötelezettségkomponensek összefüggéseinek vizsgálata a munka és a család életterületeivel kapcsolatos változók..... | 138 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.6.1 | Az elkötelezettségkomponensek moderáló hatásának vizsgálata a munkahelyi előzményváltozók valamint a kilépési szándék között..... | 140 |
| 4.6.2 | Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatásának vizsgálata a kilépési szándék és a munka-család interferencia tekintetében..... | 167 |
| 4.6.3 | Az elkötelezettségprofilok vizsgálata | 173 |
| 4.6.4 | A munka-család interferencia (WIF) és a család-munka interferencia (FIW) összefüggései a szervezeti elkötelezettséggel | 196 |
| 5 | Összefoglalás..... | 213 |
| 6 | Összegzés | 219 |
| 7 | Irodalomjegyzék | 221 |
| 8 | Melléklet | 235 |
| 8.1 | Kérdőív..... | 235 |
| 8.2 | A kérdőív kódolási szempontjai | 246 |
| 8.3 | A minta jellemzői | 248 |
| 8.4 | Korrelációk | 250 |
| 8.5 | A vizsgált változók elkötelezettségprofil szerinti normalitása és varianciahomogenitása | 251 |

Ábrák jegyzéke

| | |
|---|-----|
| 1. ábra - Az értékkonverziós ciklus (Hallowell, 1996)..... | 17 |
| 2. ábra – A szervezeti elkötelezettség attitűd oldala (Meyer & Allen, 1991)..... | 31 |
| 3. ábra – A szervezeti elkötelezettség magatartási oldala (Meyer & Allen, 1991)..... | 31 |
| 4. ábra . A TCM előzmény- és következményváltozói (Meyer & Allen, 1991, old.: 68) | 44 |
| 5. ábra - Az elkötelezettségprofilok hatása a fókusz- és járulékos magatartásokra..... | 51 |
| 6. ábra - A motivációs TCM alapmodellje..... | 52 |
| 7. ábra - Eagly és Chaiken (1993) modelljének és a TCM-nek az integrált modellje (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008, old.: 73)..... | 55 |
| 8. ábra - Az időfüggő elkötelezettség-elmélet logikai modellje | 57 |
| 9. ábra - Az első modell (1992) | 69 |
| 10. ábra - Az 1997-es modell (1997)..... | 70 |
| 11. ábra - Carlson-Perrewé (1999) modellje | 72 |
| 12. ábra - Carlson-Kacmar (2000) modellje..... | 73 |
| 13. ábra - Michel et. al (2009) integratív modellje | 74 |
| 14. ábra - Az ügyfélszolgálati irodai munkakörök csoportosítása | 82 |
| 15. ábra - Tudományelmélet és szervezetelmélet kapcsolata Scherer (1995) alapján | 89 |
| 16. ábra - A kutatási modell | 93 |
| 17. ábra - A teljes mediáció logikai modellje | 110 |
| 18. ábra - A részleges mediáció logikai modellje | 110 |
| 19. ábra - A moderáció logikai modellje..... | 110 |
| 20. ábra - A minta életkor szerinti megoszlása..... | 124 |
| 21. ábra - A minta nem szerinti megoszlása..... | 124 |
| 22. ábra - A minta lakóhely szerinti megoszlása | 125 |
| 23. ábra - A minta legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása | 125 |
| 24. ábra - A minta alkalmazási forma szerinti megoszlása | 126 |
| 25. ábra - A minta ügyfélszolgálati irodatípus szerinti megoszlása..... | 126 |
| 26. ábra - A jelenlegi munkaadóval való munkaviszony ideje | 127 |
| 27. ábra - A munkahelyen töltött napi átlagos idő | 127 |
| 28. ábra - Munkahelyre való bejárás/hazajárás becsült átlagos napi ideje (oda-vissza összesen)..... | 128 |
| 29. ábra - A minta családi állapot szerinti megoszlása | 128 |
| 30. ábra - A minta megoszlása a gyerekek életkora szerint | 129 |
| 31. ábra - A elkötelezettségkomponensek korcsoportok szerinti átlagértékei | 130 |
| 32. ábra - A elkötelezettségkomponensek nemek szerinti átlagértékei | 131 |
| 33. ábra - A elkötelezettségkomponensek szervezetenél töltött idő szerinti átlagértékei | 132 |
| 34. ábra - A WIF és a FIW három-három komponensének átlagértéke a napi ingázás időigényének függvényében | 133 |
| 35. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a családi állapot szerint..... | 135 |
| 36. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a gyermekvállalás szerint..... | 137 |
| 37. ábra - A kutatási modell | 139 |
| 38. ábra - A fejezetben vizsgált összefüggések logikai modellje | 142 |
| 39. ábra - A munka-család egyensúly és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata | 143 |
| 40. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munka-család egyensúly és a kilépési szándék kapcsolatára | 144 |
| 41. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munka-család egyensúly és a kilépési szándék kapcsolatára | 146 |
| 42. ábra - A munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata | 148 |
| 43. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék kapcsolatára | 149 |
| 44. ábra - A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata..... | 151 |

| | |
|--|-----|
| 45. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék kapcsolatára | 153 |
| 46. ábra - A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata | 154 |
| 47. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék kapcsolatára | 155 |
| 48. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék kapcsolatára | 157 |
| 49. ábra - A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata | 159 |
| 50. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára | 160 |
| 51. ábra - A folytonossági elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára | 162 |
| 52. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára | 163 |
| 53. ábra - A munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata | 164 |
| 54. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatára | 165 |
| 55. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatára | 167 |
| 56. ábra- Az érzelmi és a normatív elkötelezettség közötti interakció a kilépési szándék tekintetében | 170 |
| 57. ábra - Az érzelmi és a normatív elkötelezettség közötti interakció a munka-család interferencia tekintetében | 172 |
| 58. ábra - Az elkötelezettségprofilok | 175 |
| 59. ábra - A z elkötelezettségprofilok vizsgált előzmény- és következményváltozói és tágabb összefüggésrendszerük | 179 |
| 60. ábra - A WIF eloszlása | 197 |
| 61. ábra - A FIW eloszlása | 197 |
| 62. ábra - A WIF és a FIW átlagértékei nemek szerinti bontásban | 198 |
| 63. ábra - A WIF komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében | 202 |
| 64. ábra - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a stressz alapú WIF-fel | 205 |
| 65. ábra - A FIW komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében | 207 |
| 66. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek átlagértéke | 211 |

Táblázatok jegyzéke

| | |
|--|-----|
| 1. táblázat - Az elkötelezettség definíciói (Meyer & Herscovitsch, 2001 – kibővítve) | 28 |
| 2. táblázat - A szervezeti elkötelezettség többdimenziós elméletei (Meyer & Herscovitsch, 2001)..... | 29 |
| 3. táblázat - A motivációelméletek és az elkötelezettség kapcsolata (Scholl, 1981) | 39 |
| 4. táblázat- Az időfüggő elkötelezettség-elmélet elméleti alapja..... | 56 |
| 5. táblázat - A legjelentősebb elkötelezettség-elméletek..... | 60 |
| 6. táblázat - A klasszikus elméletek összefüggései (Kabanoff, 1980) | 64 |
| 7. táblázat - A WIF és a FIW | 67 |
| 8. táblázat - A WIF és a FIW leggyakrabban vizsgált előzményei..... | 68 |
| 9. táblázat - A WIF és a FIW leggyakrabban vizsgált következményei | 68 |
| 10. táblázat - A munkavégzés minőségét meghatározó tényezők egy call centerben (Hannif, 2006) | 86 |
| 11. táblázat – A bürokratikus és a fogyasztóorientált bürokratikus logikájú back office működésmód összehasonlítása (Korczynski, 2004) alapján | 87 |
| 12. táblázat - Szervezetelméleti paradigmák Burrell-Morgan (1979) rendszerezésében | 91 |
| 13. táblázat - Kutatásunk kockázati tényezői és az eliminálásuk érdekében tett lépések | 102 |
| 14. táblázat - A vizsgált változók ferdesége, csúcsossága és normalitása | 111 |
| 15. táblázat - Az ANOVA alkalmazási feltételei | 112 |
| 16. táblázat - A varianciahomogenitási vizsgálat eredményei..... | 113 |
| 17. táblázat - A változók Cronbach-alfa értékei | 115 |
| 18. táblázat - A változók által megőrzött maximális információtartalom | 116 |
| 19. táblázat - Az elkötelezettség faktorelemzésének KMO- és Bartlett-teszt eredményei..... | 117 |
| 20. táblázat - Az elkötelezettségszempontok rotált faktormátrixa..... | 119 |
| 21. táblázat - A WIF faktorstruktúrájának KMO- és Bartlett-tesztje | 120 |
| 22. táblázat - A WIF három dimenziójának faktorelemzése | 121 |
| 23. táblázat - A FIW faktorstruktúrájának KMO- és Bartlett-tesztje | 121 |
| 24. táblázat - A FIW három dimenziójának faktorelemzése | 122 |
| 25. táblázat - A WIF és a FIW korrelációi a munkahelyi előzményváltozókkal | 122 |
| 26. táblázat - A WIF és a FIW regressziós együtthatói a munkahelyi és családi előzményváltozókkal..... | 123 |
| 27. táblázat - A vizsgált változók leíró statisztikái | 129 |
| 28. táblázat - Az elemzés gondolatmenete | 140 |
| 29. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 143 |
| 30. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 145 |
| 31. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 146 |
| 32. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepképtértelműség és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 148 |
| 33. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepképtértelműség és az folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 150 |
| 34. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepképtértelműség és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 150 |
| 35. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 151 |
| 36. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 152 |
| 37. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 152 |
| 38. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 155 |
| 39. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 156 |
| 40. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 157 |

| | |
|---|-----|
| 41. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 159 |
| 42. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 161 |
| 43. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 162 |
| 44. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 165 |
| 45. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 166 |
| 46. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal | 166 |
| 47. táblázat - Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatása a kilépési szándékra | 169 |
| 48. táblázat - Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatása a munka-család interferenciára | 171 |
| 49. táblázat - A klaszterközepek..... | 174 |
| 50. táblázat – Az egyes klaszterközepek eltérése a komponensátlagtól | 174 |
| 51. táblázat – Az elkötelezettségprofiloknak a komponensátlagtól való eltérése elkötelezettségkomponensenként..... | 175 |
| 52. táblázat – A családi szerepkonfliktusok átlagértékei elkötelezettségkomponensenként..... | 187 |
| 53. táblázat - Az elkötelezettségprofilok közötti különbségek vizsgálata változónként..... | 195 |
| 54. táblázat - A WIF és a FIW leíró statisztikái..... | 196 |
| 55. táblázat - A WIF komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében | 201 |
| 56. táblázat - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a stressz alapú WIF-fel..... | 205 |
| 57. táblázat - A FIW komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében | 206 |
| 58. táblázat - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a FIW-fel | 209 |
| 59. táblázat – A kutatás főbb eredményei | 213 |
| 60. táblázat - A kérdőív kódolási szempontjai | 246 |
| 61. táblázat - A minta demográfiai jellemzői | 248 |
| 62. táblázat – A vizsgálatba bevont változók közötti korreláció..... | 250 |
| 63. táblázat - A változók elkötelezettségprofil szerinti normalitása és varianciahomogenitása..... | 251 |

Rövidítések jegyzéke

A disszertációban leggyakrabban használt rövidítések és jelentésük:

| Rövidítés | Teljes alak | Jelentés |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------|
| AC | Affective Commitment | érzelmi elkötelezettség |
| CC | Continuance Commitment | folytonossági elkötelezettség |
| NC | Normative Commitment | normatív elkötelezettség |
| WIF | Work Interference With Family | munka-család interferencia |
| FIW | Family Interference With Work | család-munka interferencia |
| TWIF | Time-based WIF | idő alapú WIF |
| SWIF | Strain-based WIF | stressz alapú WIF |
| BWIF | Behavior-based WIF | magatartás alapú WIF |
| WFIW | Time-based FIW | idő alapú FIW |
| SFIW | Strain-based FIW | stressz alapú FIW |
| BFIW | Behavior-based FIW | magatartás alapú FIW |
| WFB | Work-Family Balance | munka-család egyensúly |
| WRC | Work Role Conflict | munkahelyi szerepkonfliktusok |
| FRC | Family Role Conflict | családi szerepkonfliktusok |
| WTD | Work Time Demand | munkahelyi időigény |
| FTD | Family Time Demand | családi időigény |
| FRA | Family Role Ambiguity | családi szerepképtéltelműség |
| WRA | Work Role Ambiguity | munkahelyi szerepképtéltelműség |
| JSAT | Job Satisfaction | munkával való elégedettség |
| FSAT | Family Satisfaction | családi élettel való elégedettség |
| FSUPP | Family Social Support | családi társas támogatás |
| WSUPP | Work Social Support | munkahelyi társas támogatás |
| QUIT | Intention to Quit | kilépési szándék |

Köszönetnyilvánítás

A disszertáció elkészítésében sok-sok ember volt segítségemre.

Ezúton is szeretném megköszönni a támogatást és a türelmet családomnak és barátaimnak, akik hosszú hónapokon, éveken át megértően viselték az írással járó elfoglaltságaimat, kifogásaimat, és stabil hátteret nyújtottak eme hosszúra nyúlt folyamathoz.

Kiemelten köszönöm témavezetőmnek, Dr. Takács Sándornak a pártfogását, aki amellet, hogy töretlenül hitt bennem, megszámlálhatatlan hosszú órát áldozott arra, hogy alapos visszajelzései, útmutatásai és ötletei révén hozzájáruljon az anyag elkészültéhez.

Köszönettel tartozom kollégáimnak, a Vezetéstudományi Intézet és a Szervezeti Magatartás Tanszék munkatársainak, hogy szakmai tanácsaikkal, biztató szavakkal kísérték az úton.

Szeretném kifejezni köszönetemet tézistervezetem bírálóinak, Andrea Ellingernek, Gyökér Irénnek és Lazányi Kornéliának, akik elfogadták a kutatási tervemet és értékes javaslataikkal, felvetéseikkel segítették a munkámat.

Jelen kutatás nem jöhetett volna létre a vizsgálatban közreműködő szervezetek vezetőinek és a kérdőívet kitöltő munkatársainak az összesen több száz órányi közreműködése nélkül: köszönöm az erőfeszítéseiket.

A kutatás a "Közösen a jövő munkahelyeiért" Alapítvány és a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával valósult meg.

1 Bevezetés

A szervezetek legfőbb értéke az ember – olvashatjuk gyakran (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács, 2004; Bassi & McMurrer, 2007; Nicholson, 2009). A megállapítás háttere, hogy a számos esetben a szervezetek tartós versenyelőnye az általuk megszerzett és megtartott emberek kompetenciáiban és ezek révén elért munkateljesítményében gyökerezik. Mind több kutatási eredmény mutat abba az irányba, hogy a szervezeti elkötelezettség fontos előzménye a munkavállalók munkahelyi teljesítményének és a szervezet kötelékében maradásuknak. A emberi erőforrást kulcstényezőként kezelő vállalatok sikere szempontjából tehát kedvező a magas elkötelezettségű munkaerő, azaz a nyitó mondatunkat úgy is fogalmazhatjuk, hogy: a szervezetek legfőbb értéke az elkötelezett ember.

A szervezeti elkötelezettség ugyanakkor kihívások elé állítja munkavállalókat, mert a munkába való erőteljes bevonódás más életterületek (így például a család) rovására mehet. Ezt a jelenséget munka-család konfliktusként azonosítja a szakirodalom. A munka-család konfliktus kedvezőtlen következményekkel jár a munka és a család életterületén egyaránt. Azaz kihat az egyénre, a vele kapcsolatban állókra és a munkaadó szervezetekre is. Ebből következően a vállalatoknak elemi érdeke, hogy a rendelkezésükre álló eszközökkel mérsékeljék a munkavállalók által megélt munka-család konfliktust.

Azaz a szervezeti elkötelezettség összefügg a munka-család konfliktussal, az egyik kedvező a szervezetek szempontjából, a másik kedvezőtlen – és mindkettő vonatkozásában vannak eszközök, amelyek a menedzsment befolyásolási körén belül vannak, és amelyek elősegíthetik a kedvező irányú változásokat. Ahhoz azonban, hogy ezen menedzsmenteszközök alkalmazása a kívánt eredményeket hozza, mélyebben meg kell ismerni a szervezeti elkötelezettség előzményeit, valamint a szervezeti elkötelezettség kapcsolatát a munka-család konfliktussal.

Jelen disszertáció célja, hogy új tudományos ismeretekkel szolgáljon a szervezeti elkötelezettségnek az előzményeiről valamint a munka-család konfliktussal való összefüggéséről azáltal, hogy a kérdést egy a téma szempontjából releváns és általános tanulságok alapjául szolgálható kontextusban vizsgálja: ügyfélszolgálati szervezeteknél. Önkitöltős kérdőívek révén mértük fel a vizsgálatba bevont ügyfélszolgálati szervezetek munkavállalóinak szervezeti elkötelezettségét, a szervezeti elkötelezettségük előzményváltozóit, illetve a munkavállalók által megélt munka-család konfliktust. Sokváltozós matematikai-statisztikai eszközök alkalmazásával elemeztük a változók alakulását illetve egymással való összefüggését.

A bevezető fejezet célja, hogy bemutassa a disszertációban kifejtett kutatás lényeges alappilléreit. Hat alfejezetre bontottuk, amelyek: a téma háttérének bemutatása, a

problémafelvetés, a kutatás céljának leszögezése, az elméleti alapok kijelölése, kutatási feltevések áttekintése és a kutatás korlátainak leírása.

1.1 Háttér

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).

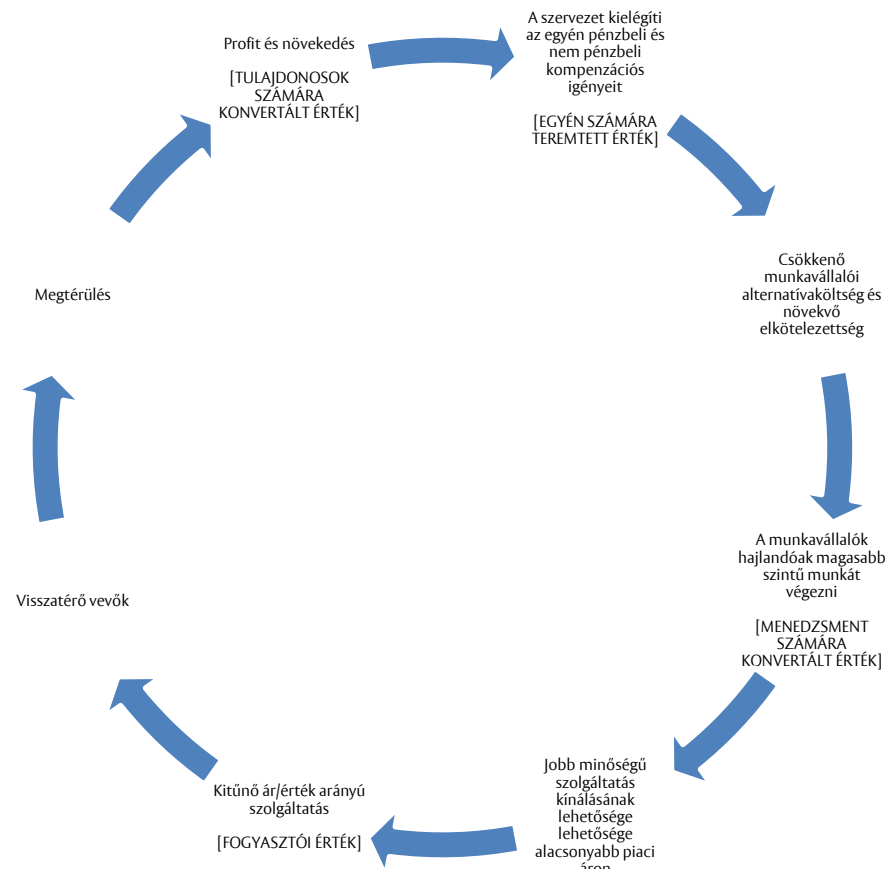
Több évtizede ismert, hogy a termelékenység és a hatékonyság növelése érdekében tett szervezeti erőfeszítések nagyon gyakran a szervezet kötelékében levő emberek szervezeti elkötelezettségének csökkenése, sőt elidegenedése irányába hathatnak (Smith, 1971). Ugyanakkor a munkavállalók egyre inkább mint kulcsszereplők jelennek meg a vállalati teljesítményben, hiszen az ő kompetenciájuk, erőfeszítéseik, motivációjuk, elkötelezettségük számos esetben alapvető letéteményese a versenyképességnek (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Wright, Dunford, & Snell, 2001). A munkavállalók is a vállalat erőforrásai, amelyeknek más erőforrásokhoz hasonlóan értéke van, és ez az érték megfelelő eljárások és programok révén növelhető.

A munkavállalókba való befektetést azonban több tényező befolyásolja. Egyrészt, hogy a szervezet küldetésének és stratégiájának megvalósítása szempontjából mennyire elsődleges jelentőségű az emberi erőforrás, másrészt, hogy a felső vezetés mennyire elkötelezett az emberekbe való befektetés iránt. Harmadrészt, hogy a döntéshozók mennyire vállalják fel az emberi erőforrásba való befektetés kockázatát, negyedrészt, hogy a munkavállalókba való befektetés révén fejlődő kompetenciák mennyire növelik a munkavállalók munkaerőpiaci vonzerejét. Ötödrészt, hogy mennyire lehetséges a kiszervezése a munkavállalók tevékenységének (Mello, 2001).

Olyan iparágakban, ahol a munkavállalók magatartása a fogyasztók által észlelt minőséget közvetlenül befolyásolja (ilyenek pl. az ügyfélszolgálatok), a munkavállalókba való befektetés egyszerre alkalmas a szolgáltatási minőség növelésére és a munkavállaló alternatívaköltségének csökkentése révén munkaerőköltség megtakarítására is¹. Ebből egy önerősítő, értékteremtő ciklus bontakozhat ki (1. ábra), amelyben a szervezeti elkötelezettség kulcsszerepet kaphat

¹ Az egyén szemszögéből a teljes kompenzáció értéke a pénzbeli és a nem pénzbeli kompenzáció összessége. A szervezet iránti elköteleződés révén még ugyanazon pénzbeli kompenzációs szint mellett is vonzóbb lehet számára a szervezet. Azaz a munkavállaló alternatívaköltsége csökken a szervezet szempontjából (ugyanaz az észlelt kompenzációs csomag kisebb pénzbeli kompenzáció révén is elérhető ugyanis). Mint azt Hallowell (1996) gondolatmenete sugallja, a vállalat számára a szervezeti elkötelezettség megteremtése két szempontból jelenthet előnyt: egyrészt hatékonyságnövekedés tapasztalható, hiszen ugyanazt a munkamennyiséget (vagy akár még többet és/vagy jobb minőségben) lehet elvégeztetni alacsonyabb alternatívaköltségű (olcsóbb) munkavállalókkal, másrészt érték teremődik, ha a szervezeti elkötelezettség megteremtése érdekében történő befektetés nem haladja meg a munkavállalók alternatívaköltségének csökkenését (Hallowell, 1996).

(Hallowell, 1996). Nem is véletlen, hogy az évek óta tartó gazdasági válság idején különlegesen fontos az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségnek kérdése Magyarországon és világszerte egyaránt (Gyökér & Krajcsák, 2009).



1. ábra - Az értékkonverziós ciklus (Hallowell, 1996)

A munkavállalóknak azonban mind inkább elvárása, hogy úgy elköteleződhessenek el a munkahelyük iránt, hogy az nem megy életük más aspektusainak rovására. Vagyis hogy összhang legyen a különböző ún. életterületeik (munka, család stb.) között. A munka és a család jelenti az egyén életében a két legfontosabb életterületet (Mortimer, Lorence, & Kumka, 1986; Frone, Russell, & Cooper, 1992). A két életterület közötti kapcsolat jellege ennek megfelelően igen izgalmas kérdés – ám nemcsak az egyes egyének számára. A munkát vállaló személyek ugyanis – az esetek többségében – szervezetekhez csatlakoznak, így a munka és a családi élet összeegyeztetésének problémái és az ebből származó következmények ezen szervezetek vezetői szempontjából is jelentőséggel bírnak. A magyar cégvezetők körében „általános vélemény, hogy a munkaadónak gazdasági érdeke a képzett és motivált munkavállalók megtartása, főleg olyan területeken, ahol nehezen pótolható a több év alatt megszerzett szaktudás. A vállalatok számára a családbarát hozzáállás tehát nem karitatív tevékenység, hanem olyan program, amelynek a gazdasági, pénzügyi megtérülésével is számolnak” (Borbíró, Juhász, Nagy, & Pál, 2007, old.: 61).

Ha pedig a szervezetek fontosnak tartják a témát, akkor az érintett állami hivatalok sem hunyhatják be a szemüket. *„A család és a munka egyensúlyának fontosságát nem lehet eltúlozni. Az emberek közérzete, a nemzet termékenysége a jelen és a jövő zálogai. A szociális és társadalmi előnyök mellett egyre több szervezet ismeri fel, hogy az elkötelezett, motivált és rugalmas munkaerő biztosítása a versenyképesség növelésének egyik fontos eszköze.”* – olvasható a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat honlapján.² Ez az idézet azt sugallja, hogy ma, Magyarországon a munkaerőpiacot a legközelebből szemlélő állami szervezet axiómaként fogadja el a tényt, miszerint a munkavállalók munkájának és családi életének harmóniája, valamint a szervezeti elkötelezettség között szoros összefüggés van, és az, hogy zászlajukra is tűzik a helyzet javítását, mint célt, egyértelműsíti: van bőven tennivaló a témában.

Ami pedig az egyes államoknak fontos kérdés Európában, az az Európai Unió számára sem lehet mellékes. És nem is az: a 27 európai oktatási és kutatási intézmény részvételével zajló RECOWE (Reconciling Work and Welfare in Europe) Network of Excellence nemzetközi kutatási együttműködés a munka és a jól-lét összehangolásának témakörével kapcsolatos európai kutatások feldolgozásával foglalkozik az Európai Unió FP6-os keretprogramjának segítségével³. E kutatások kiemelt témái között szerepel a munka és a családi élet viszonyrendszerének mélyebb megismerése annak érdekében, hogy előrelépés történjen a polgárok munkahelyi és családi életének harmóniáját illetően.

Az tehát, hogy hogyan hat a munka-család konfliktus a szervezeti elkötelezettségre és viszont, a hétköznapi emberektől a szervezeteken át a nemzeti és a nemzetek feletti szakpolitikáig relevanciával bír és aktuális problématerület minden szinten. Az ezen összefüggések mélyebb megismerését célzó általános kutatások számos vonatkozásban hozzáadott értékkel bírnak.

Jelen kutatás azonban nem általánosságban vizsgálja a kérdést, hanem egy jól körülhatárolt kontextusban: az ügyfélszolgálatokon.

A személyes és az információtechnológiára alapozott (ICT) ügyfélszolgálatok számos vállalat fontos részét képezik. A gazdasági jelentőségük számottevő és egyre növekszik (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003). Az ügyfélszolgálati iparág és ezen belül a telefonos ügyfélszolgálati iparág minden más iparágnál dinamikusabban fejlődött az elmúlt évtizedben Európában, az Egyesült Államokban és Ausztráliában (URCOT, 2000). A szektorban ugyanakkor jellemző a *„munkavállalók ellentmondásos helyzete: magas színvonalú ügyfélszolgálati tevékenységet kell nyújtaniuk, miközben a munka intenzitása révén a menedzsment korlátozza a lehetőségeket ennek megvalósítására (...) Ironikus, hogy az ügyfelek iránti figyelem nem párosul a munkavállalók iránti hasonló figyelemmel, de a legironikusabb talán mégis az, hogy a kettőre elkülönülten tekintenek”*

² Lásd: http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=showcontent&content=full_afsz_munka_csalad_osszefoglalo (Letöltve: 2013. 02. 05.)

³ Lásd: <http://recwowe.vitamib.com/>

(Knights & McCabe, 1998, old.: 182;188). Tipikus a munkavállalói elégedetlenség és fluktuáció magas szintje, a munkavállalókat érő stressz jelentős, az iparági karrierutak bizonytalanok, és sok panasz érkezik a bérekre valamint a munkafeltételekre (URCOT, 2000).

A munkafeltételek közül mind több kutató figyelme összpontosul a munkaszervezéssel és a munkaidővel kapcsolatos kérdésekre és ezek következményeire. A személyes és ICT ügyfélszolgálatokon jellemző a túlóra, a hagyományostól eltérő munkarend, a rugalmatlan beosztási és szabadságolási rendszer (Hannif, 2006). A munkavállalók segítőkészsége, barátságossága kulcsfontosságú az ügyfélszolgálati munka (és ezáltal az egész szervezet) megítélése szempontjából. Ez a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének magas szintjét kívánja meg. Ugyanakkor az alkalmazott vezetési és szervezési megoldások nem ennek irányába mutatnak (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000). Márpedig kulcsfontosságú *„a HR-gyakorlatok és a kontrolrendszerek valamint az ügyfelekkel folytatott magas minőségű interakciókkal kapcsolatos elvárások és a munkavállalók szükségletei közötti nagyobb összhang. Ahhoz, hogy ennek az újfajta munkavégzésnek a lehetséges előnyeit ki lehessen aknázni, az egyik leglényegesebb előfeltétel, hogy ezeket az egymásnak olykor ellentmondó tényezőket sikeresen tudják menedzselni”* (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000, old.: 971).

Az információtechnológia fejlődésével a tudományos figyelem az ICT-ügyfélszolgálatok (azon belül is a call centerek felé fordult). Rose és Wright (2005) is aláhúzza, hogy a call centerek működtetése számos kihívással szolgál a menedzsment számára, ezek egy része nem újszerű, ám másik része újszerű és komplex: ezek közé tartozik a kontroll, az elkötelezettség és a munka-család egyensúly kérdése. Viszont *„számos call-centerben nem ismerik el a munkavállalók munkamagánélet egyensúly iránti szükségleteit. Ezeknek a tényezőknek a figyelmen kívül hagyása komoly nehézségek forrása lehet mind a munkavállalók, mind a munkaadók szempontjából. Következményei lehetnek a toborzási és megtartási költségek emelkedése, a betegség miatti hiányzások számának növekedése, magas stressz-szint, a képzett és tapasztalt munkavállalók elvesztése, alacsonyabb hatékonyság és romló légkör”* (Paul & Huws, 2002, old.: 21).

A telefonos ügyfélszolgálatokon tehát megkerülhetetlen kérdés a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége és ennek a munka-család viszonyrendszerrel való összefüggése. *„A call centerek tehát megfelelő környezetet jelentenek a napjainkban a dolgozó ember életében jelentkező nyomás vizsgálatára”* (Hyman, Baldry, Scholarios, & Bunzel, 2003, old.: 216). Sőt, egyesek odáig mennek az érvelésükben, hogy az ügyfélszolgálati munkát egyesek egyenesen a XXI. századi szellemi munka prototípusának tartják (Batt, 2000).

A probléma Magyarországon is releváns és sok hasonlóságot mutat a nemzetközi tendenciákkal. Magyarországon a call centerekben a fluktuáció közelít a 10%-hoz, a leggyakoribb kilépési ok az elégtelen jövedelem, a második leggyakoribb kilépési ok pedig a

nagy fizikai és, pszichikai terhelés, valamint a magas szintű elvárások (HEA, 2009). A call centerekben a stresszel való megküzdés két fő egyéni szintű stratégiája a támaszkeresés és a figyelemelterelés (Szendrő, 2009), ami a hazai call centerek dolgozói esetében is sugallja a munka és a család életterületeinek számottevő egymásra hatását.

Adódik a kérdés: mi a kapcsolat az ügyfélszolgálatokon dolgozók szervezeti elkötelezettsége (elkötelezettség-profiljai) és a munka-család konfliktusuk között. Ennek megválaszolásához való hozzájárulás jelen kutatás célja.

1.2 Problémafelvetés

A szervezeti elkötelezettség több évtizede intenzíven kutatott terület (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, Steers, & Porter, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; Somers, 1995; Wasti, 2005), a fogalom tartalmát, előzményeit és következményeit igen széles körben vizsgálták (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

A munka és a család életterületeinek vizsgálata szintén régre nyúlik vissza, és nagyszámú kutatás elemezte az életterületek egymásra hatását, az előzmények és a következmények nem kevésbé gazdag tárházát feltárva (Marks, 1977; Crouter, 1984; Greenhaus & Beutell, 1985; Frone, Russell, & Cooper, 1992; Carlson & Perrewé, 1999; Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, & Baltes, 2009).

A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései ugyanakkor lényegesen kevésbé kerültek a kutatások fókuszába. Néhány figyelemre méltó eredményt felvonultató munka született ugyan (Super, 1990; Perrone, Ægisdóttir, Webb, & Blalock, 2006; Shaffer, Harrison, Gilley, & Luk, 2001; Ali & Baloch, 2009; Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Grover & Crooker, 1995), sokan vizsgálták az elkötelezettség „vadhajtásának” is felfogható – így jelentősége dacára témánk fókuszán kívül álló - „munkaalkoholizmust” (Piotrowski & Vodanovich, 2006), ám olyan, amely az elkötelezettség-profil elméletre (Meyer & Herscovitsch, 2001; Wasti, 2005; Somers M. J., 2009) is épített volna, - tudomásunk szerint - egy sem. Márpedig az elkötelezettség-profil elmélet – mint azt dolgozatunkban bemutatjuk – új távlatokat nyitott a szervezeti elkötelezettségről való gondolkodásban, mind több kutató (Wasti, 2005; Somers, 2009) vizsgálja a profilok előzményeit és következményeit. Így a szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus kapcsolatának megismerését célzó, a fentiekben említett kutatásokon túllépve időszerű és célszerű is lehet megvizsgálni kimondottan a szervezeti elkötelezettség-profilok kapcsolatát a munka-család konfliktussal – egy olyan szervezeti kontextusban, ahol mindkét kérdéskör nagy relevanciával bír. Kutatásunk ezt célozza, és e tekintetben nemzetközi összevetésben is újdonságértékű.

A szervezeti elkötelezettség komponenseiből származtatható elkötelezettség-profilokat (és a különböző változókkal való összefüggéseit) több országban is megvizsgálták, így például Kanadában (McNally & Irving, 2010; Gellatly, Hunter, Currie, & Irving, 2009), az Egyesült Államokban (Somers, 2009), Törökországban (Wasti, 2005), Indiában (Kwantes, 2003), Görögországban (Markovits, Davis, & van Dick, 2007) és Malajziában (Karim & Noor, 2006). Magyar kulturális környezetben, magyar mintán azonban mind ez ideig senki nem vizsgálta a profilokat – legalábbis publikációk e tekintetben nem születtek.

Márpedig a nemzeti kultúrák felvonultathatnak olyan sajátosságokat, amelyek miatt az egyes országokban készült kutatások eredményei csak korlátozottan általánosíthatóak más országokra. (Markovits, Davis, & van Dick, 2007) Ebből következően a fentiekben hivatkozott nemzetközi kutatási eredmények nem okvetlenül ültethetőek át teljes mértékben hazánkra, szükségessé téve ezt a kutatást. Ezt a feltételezést két, Magyarország nemzeti kultúrájával is foglalkozó, nemzetközileg is jelentős kutatás is alátámasztja:

- A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)-kutatás (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004), amely a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – kilenc változó⁴ alapján mérte, megállapította, hogy Magyarország az ún. Kelet-Európai kultúraklaszterbe tartozik. Vagyis a kilenc dimenzió tekintetében jelentősen más tulajdonságokkal rendelkezik, mint azon országok, ahol az elkötelezettség-profilokat eddig vizsgálták (azok ugyanis kivétel nélkül mind más klaszterbe tartoznak, mint Magyarország). A részletes adatokat ld. Bakacsi (2010).
- Hofstede (1980) vizsgálatai alapján Magyarország igen eltérő jellegzetességeket mutat más országokhoz képest a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés tekintetében, és ennek a ténynek a szervezetek kultúrájában – így a munkavállalóknak a szervezetekhez történő viszonyulásában – is tetten érhető. (Bakacsi, 2004) Magyarország e dimenziókban másmilyen, mint azok az országok, ahol az elkötelezettség-profilokat eddig vizsgálták.

A magyar munkavállalók sajátosságainak becsatornázása e nemzetközileg kurrens kutatási területre a kutatásunk másik jelentős, nemzetközi viszonylatban is újdonságot jelentő eleme.

Kutatásunk eredményei révén tehát mélyebb megértésünk lehet a magyarországi ügyfélszolgálati munkakörökben dolgozó személyek szervezeti elkötelezettségének és munka-

⁴ hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus I. (intézményi kollektívizmus), kollektívizmus II. (csoportkollektívizmus), nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció

család konfliktusának összefüggéséről. Ezen ismeretektől és azok emberierőforrás-menedzsment gyakorlatba (munkaszervezés, képzés-fejlesztés, teljesítménymenedzsment stb.) való átültetésétől mind az ügyfélszolgálatokat üzemeltető szervezetek, mind az annak kötelékében dolgozó munkavállalók kedvező következményeket remélhetnek. Ez – figyelembe véve az ügyfélszolgálati munkakörökben alkalmazott emberek számát – társadalmi hatását tekintve sem alábecsülendő.

1.3 A kutatás célja

A kutatás fő kérdése: Hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettség a munka-család konfliktussal az ügyfélszolgálati munkakörökben?

Ebből következően a disszertáció elkészítésének célja pozitivista tudományfilozófiai alapokon álló, kvantitatív kutatás keretében matematikai-statisztikai módszerekkel (faktoranalízis, klaszterelemzés, varianciaanalízis, regressziószámítás, korrelációszámítás) megvizsgálni:

- milyen összefüggés van az ügyfélszolgálati munkakörökben dolgozóknál a szervezeti elkötelezettség komponensei (érzelmi, folytonossági, normatív) és egyes, a munka életterületét érintő előzményei (munkahelyi szerepképtélműség, munkahelyi időnyomás, munkahelyi szerepkonfliktusok, munkahelyi társas támogatás) és következményei (munkával való elégedettség, kilépési szándék) között
- milyen összefüggés van az ügyfélszolgálati munkakörökben dolgozóknál a szervezeti elkötelezettség komponensei (érzelmi, folytonossági, normatív) valamint a munka-család konfliktust megragadó változók (munka-család interferencia, család-munka interferencia) és azok komponensei (idő-, stressz és magatartás alapú) között.

A kutatási kérdések részletekbe menő bemutatása az elméleti áttekintő fejezet után indokolt, ezért erre a 3.2. fejezetben kerül sor.

1.4 Elméleti keret

Jelen kutatás elméleti keretét a szervezeti elkötelezettséget illetően Meyer és Allen három komponensű elkötelezettségelmélete (TCM) adja (Meyer & Allen, 1991), annak Meyer és Herscovitch általi továbbgondolásával (Meyer & Herscovitsch, 2001); a munka-család konfliktust illetően pedig Michel és munkatársainak integratív modellje (Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, & Baltes, 2009) a kiindulópont. Kutatásunkban e két modellből vezetjük le kutatási modellünket.

Meyer és Allen (1991) a szervezeti elkötelezettség három komponensét azonosította. Az egyik a szervezethez való érzelmi kötődésen alapul (érzelmi elkötelezettség), a másik a szervezet elhagyásával járó észlelt költségekkel függ össze (folytonossági elkötelezettség), a harmadik

hátterében pedig a kötelességérzet áll a szervezeti tagság fenntartása iránt (normatív elkötelezettség). Az érzelmi elkötelezettség azt ragadja meg, hogy az egyén mennyire hajlandó erőfeszítést tenni a szervezetért, mennyire fogadja el annak értékeit, céljait és mennyire erősen vágyik a szervezeti tagság fenntartására. A folytonossági elkötelezettség egyrészt abból fakad, hogy az egyén a szervezet elhagyásakor kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találna, másrészt, hogy nagy személyes áldozatot követelne tőle a kilépés (megszűnő barátságok, anyagi veszteségek stb.). A normatív elkötelezettség lényege az a morális kötelesség, amelyet az egyén érez, hogy a szervezet tagja maradjon.

A kutatásunkban építünk a gondolatra, hogy a három elkötelezettség-komponens egyidejűleg eltérő erősséggel lehet jelen a különböző munkavállalók esetén (Meyer & Herscovitsch, 2001). Amellett tehát, hogy az egyes komponensek külön-külön vett hatását elemezzük, figyelmünk afelé is fordul, hogy miként hatnak a munkahelyi következményváltozókra az egyes elkötelezettség-komponensek együtt, továbbá, hogy milyen jellegzetes elkötelezettségkomponens-együttállások (elkötelezettségprofilok) figyelhetők meg és ezek miben térnek el egymástól.

A munka-család konfliktussal kapcsolatos vizsgálataink során kapcsán az elméleti alap Michel és munkatársainak integratív modellje lesz (Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, & Baltes, 2009). Ez elkülöníti a munka-család konfliktus két irányát: a munka-család interferenciát illetve a család-munka interferenciát. Előbbi esetén a munka életterülete hat negatívan a család életterületére, utóbbi esetben a család életterülete hat negatívan a munka életterületére. A munka-család konfliktus mindkét irányának három komponensét azonosíthatják: az idő alapút, a stressz alapút és a magatartás alapút. A munka-család konfliktusnak munkahelyi és családi előzményeit definiálják: a munkahelyi előzmények szorosabb kapcsolatban vannak a munka-család interferenciával, míg a családi előzmények a család-munka interferenciával. Az azonosított következmények a munka életterületén a munkával való elégedettség, illetve a család életterületén a családi élettel való elégedettség.

Kutatásunk során kapcsolatot keresünk Meyer és Allen elkötelezettség-modellje, illetve Michel és munkatársainak munka-család konfliktus modellje között. Feltevésünk szerint a munka életterületén a munkával való elégedettségen túlmenően releváns következményváltozó a kilépési szándék, a szervezeti elkötelezettség (és annak komponensei) pedig logikailag a munka életterületének előzményváltozói illetve a következményváltozói között helyezkednek el, befolyásolva az előzményváltozók következményváltozókra gyakorolt hatását. Ezt a gondolatot az elméleti alapoató fejezet bemutatása után fejtjük ki szabatosabban.

1.5 A kutatás jelentősége

Kutatásunk elméleti és gyakorlati téren is hozzáadott értékkel bír. Ezeket foglalja össze ez az alfejezet.

1.5.1 Elméleti újdonságok

- **Téma:** kutatásunk az elkötelezettségprofil-elméletet alkalmazza a munka-család konfliktus vizsgálatával összefüggésben. Nincs tudomásunk erre irányuló korábbi vizsgálatról;
- **Módszer:** kutatásunk során olyan matematikai-statisztikai módszereket alkalmazunk, amelyeket a szervezeti elkötelezettség vagy a munka-család konfliktus egyes részterületeinek vizsgálatára bevetettek mások is korábban, de egyazon mintára, egyazon változókészletre, egymásra épülő módon azonban nem. Így a kutatásunk egyedülállóan sok szempontból vizsgálja a témát.
- **Eredmények:** empirikus bizonyítékokat mutatunk arra, hogy az elkötelezettségprofilok egymástól szignifikánsan eltérnek olyan munkahelyi előzményeket és következményeket illetően, amelyek kapcsolatban vannak a munka-család konfliktussal. Nincs tudomásunk korábbi, erre irányuló és ilyen átfogó vizsgálatról;
- **Szervezeti kontextus:** kutatásunk az elkötelezettségprofil-elmélet létjogosultságát az ügyfélszolgálati munka kontextusában támasztja alá, amelynek számos jellegzetessége lehetővé teszi, hogy általánosabb érvényű tanulságok alapozhatóak legyenek az eredményekre. Az ügyfélszolgálati munka kontextusában az általunk vizsgált összefüggések elemzésére még nem került sor;
- **Kulturális kontextus:** kutatásunk az elkötelezettségprofil-elméletet magyar mintán vizsgálja – ebben a kulturális kontextusban ennek az elméletnek a tesztelése még nem történt meg

1.5.2 Gyakorlati hozzáadott érték

- Amennyiben eredményeink abba az irányba mutatnak, hogy az elkötelezettségprofiloknak egymástól eltérő munkahelyi előzményei és következményei vannak, az a menedzsereknek és a HR-szakembereknek fontos üzenetet közvetít. Ezek a munkahelyi előzmények ugyanis szinte kivétel nélkül a szervezetek felső vagy középfőnökeinek illetve a HR-szakembereknek a befolyásolási körén belül állnak, így az ezeket illető szervezettervezési és szervezetfejlesztési törekvések az elkötelezettségprofilok előre megjósolható megváltozását indukálhatják, miáltal kedvező változások történhetnek az elkötelezettségprofilok következményváltozóit illetően.

- A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggéseinek mélyebb megértése révén olyan szervezeti megoldások és gyakorlatok kialakítása válik lehetségessé, amelyek elősegítik a munka-család konfliktus csökkentése és a szervezeti elkötelezettség egyidejű növelése által a munkavállalók és a szervezet célkongruenciáját. Azaz hozzájárulnak, hogy a munkavállalók egyéni életcéljai és a szervezet céljai minél inkább egybeessenek.
- Magyarországon és világszerte is nagy számú munkavállaló dolgozik ügyfélszolgálati munkakörökben. A kutatási eredményeinkre alapozott szervezeti megoldások segítségével lépések történhetnek az ügyfélszolgálati dolgozók magasabb életminősége felé a munka és a család életterületén valamint előrelépés történhet e két életterület összeegyeztetésének terén – ez társadalmi szinten is hasznos.

1.6 A kutatás korlátai

A tervezett kutatás eredményei és következtetései három alapvető korlátozó feltétel tükrében értelmezendők: a kutatás jellege, a változók operacionalizálása és az általánosíthatóság.

1.6.1 A kutatás jellege

A kutatás keresztmetszeti kutatás nem pedig longitudinális, vagyis egy adott szervezetet egy időpillanatban mér fel. Ez az ok-okozati viszonyok feltárási lehetőségeit szűkíti, hiszen a keresztmetszeti kutatás során a vizsgált jelenség előzményeinek valamint következményeinek egyidejű megfigyelése történik, az idődimenzió nem csatornázódik be.

1.6.2 A fogalmak operacionalizálása

A kutatás előre meghatározott függő és független változók közötti korrelációkat vizsgál, majd a többváltozós statisztika számos módszerének alkalmazásával ezekből von le következtetéseket a változók közötti kapcsolatok erősségére, irányára és ok-okozatiságára vonatkozóan. Ebből következően a kutatás nem foglalkozik olyan változók hatásaival, amelyek az előzetes vizsgálati modellben nem szerepelnek. A kérdőívben nincsenek nyitott kérdések, az adatfelvétel során begyűjtött információk fókusza előre adott.

1.6.3 Általánosíthatóság

Az adatfelvétel magyar munkavállalókra szorítkozik, közülük is az ügyfélszolgálati munkát végzőkre. A kutatásban részt vevő szervezetek és munkavállalók önkéntesen csatlakoznak a kutatáshoz, nem pedig véletlenszerűen lettek kiválasztva az alapsokaságból. Így a kutatás eredményeinek statisztikai értelemben vett reprezentativitása a teljes magyar munkaerőpiac ügyfélszolgálati munkát végző személyeinek vonatkozásában nem garantálható, ezáltal az eredmények és következtetések általánosíthatósága csak fokozott óvatossággal történhet. Az általánosíthatóság letéteményesül három megfontolás szolgálhat:

- Magyarországon az ügyfélszolgálati munkát végzők körében az eddigi egyik legnagyobb szabású attitűdkutatás 528 fős mintán alapult (Kara, 2009), a mi kutatásunk közel másfélszer ekkora mintára épül.
- A mintánk több, az ügyfélszolgálatok szempontjából releváns iparági szektort (közüzem, banki, pénzügyi szektor) fog át.
- A mintánkban 41 szervezeti entitás munkavállalói szerepelnek.

További korlát, hogy mivel kizárólag a szervezetek kötelékében ügyfélszolgálati munkát végző személyeket vonunk be a kutatásba, az eredmények csak korlátozottan értelmezhetőek a nem ügyfélszolgálati munkát végzőkre, a nem szervezeti keretek között munkát végzőkre, a nem fizetett munkát végzőkre és a munkát nem végzőkre.

A kutatás érvényességének és megbízhatóságának biztosítása érdekében tett lépéseket a 3.4.1.1. fejezetben fejtjük ki részletesen.

2 Szakirodalom-áttekintés

A disszertáció elméleti alapozó fejezete három nagy tematikus egységre tagolódik. Az első a szervezeti elkötelezettség fogalmát járja körbe. Elsőként bemutatjuk az elmúlt évtizedek során legnagyobb hatásúnak bizonyult elkötelezettség-elméleteket. A második részben a munka-család viszonyrendszerről lesz szó, miután definiáltuk a munka és a család fogalmát. A munka és a család életterületeinek leírására szolgáló klasszikus és modern elméletek sorra vétele után a fókusz az egyik modern elméletre, a munka-család viszony konfliktuselméleti megközelítésére helyezük. Ennek alapos bemutatása lehetővé teszi, hogy az ezen elméletből kinőtt munka-család gazdagítási és munka-család egyensúlyi modelleket is áttekinthessük. A harmadik blokkban pedig a kutatási kontextust, azaz az ügyfélszolgálati szervezeteket mutatom be röviden.

2.1 A szervezeti elkötelezettség

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

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

A különböző szerzők eltérő aspektusait emelik ki a fogalomnak, attól függően, hogy mire helyezik a hangsúlyt. Az elkötelezettség-definíciók sokszínűsége az 1. táblázatból is kiderül, amely összefoglalja a leggyakrabban hivatkozott meghatározásokat – elkülönítve az általános elkötelezettség-definíciókat.

1. táblázat - Az elkötelezettség definíciói (Meyer & Herscovitsch, 2001 – kibővítve)

| Általános elkötelezettség-definíciók |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> „Akkor beszélhetünk elkötelezettségről, ha egy személynek veszítenivalója⁵ révén a külsődleges érdekei összeköttetésbe kerülnek a magatartásának egy konzisztens irányvonalával.” (Becker, 1960, old.: 32) „Egy stabilizáló erő, amely hozzájárul a magatartás irányának megtartásához, amikor a méltányosságelméleti/elváráselméleti szempontok nincsenek kielégítve és nem működnek.” (Scholl, 1981, old.: 593) „Egy erő, amely stabilizálja az egyén magatartását olyan körülmények között, amelyek közepette az egyén amúgy megváltoztatná a magatartását.” (Brickman, 1987, old.: 2) „Az elkötelezettség egy attitűd vagy egy orientáció a szervezet irányába, amely össze- vagy hozzáköti az egyén identitását a szervezethez.” (Sheldon, 1971, old.: 143) |
| Szervezeti elkötelezettség |
| <ul style="list-style-type: none"> „Egy létállapot, amelyben az egyén a cselekvései révén olyan hiedelmekhez kötődik, amelyek fenntartják a tevékenységeit és bevonódásait.” (Salancik, 1977, old.: 62) „Az egyén egy adott szervezettel kapcsolatos identifikációjának és bevonódásának a relatív erőssége.” (Mowday, Steers, & Porter, 1979, old.: 226) „Az elkötelezettségre úgy tekinthetünk, mint egy hűségen alapuló érzelmi kötődésre a szervezet céljai és értékei és maga a szervezet iránt, annak pusztán eszközelvű hasznán túlmutató módon.” (Buchanan, 1979, old.: 533) „A normatív nyomások összessége, amelyek a szervezeti célokkal és érdekekkel egybevágó magatartás irányába hatnak.” (Wiener, 1982, old.: 421) „Az egyén által a szervezet irányába érzett pszichológiai kapcsolódás; azt a mértéket tükrözi, amennyire az egyén internalizálja vagy adoptálja a szervezet jellegzetességeit vagy nézőpontjait.” (O'Reilly & Chatman, 1986, old.: 493) „Egy pszichológiai állapot, amely az egyént a szervezethez köti (pl. a szervezet elhagyásának valószínűségét csökkenti).” (Allen & Meyer, 1990, old.: 14) „Egy kötés vagy kapcsolat az egyén és a szervezet között.” (Mathieu & Zajac, 1990, old.: 171) |

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.

⁵ side bet

2. táblázat - A szervezeti elkötelezettség többdimenziós elméletei (Meyer & Herscovitsch, 2001)

| | |
|----------------------------|--|
| (Angle & Perry, 1981) | |
| Értékelkötelezettség | a szervezeti célok támogatására vonatkozó elkötelezettség |
| Maradási elkötelezettség | a szervezeti tagság megtartására irányuló elkötelezettség |
| (O'Reilly & Chatman, 1986) | |
| szabálykövetés | meghatározott külsődleges jutalmakért történő közreműködés, bevonódás |
| identifikáció | a szervezettel való affiliáció iránti vágyon alapuló kapcsolódás |
| internalizáció | az egyéni és a szervezeti célok közötti kongruencián alapuló bevonódás |
| (Penley & Gould, 1988) | |
| morális | a szervezeti célok elfogadása és az ezekkel való azonosulás |
| kalkulatív | a szervezethez való elkötelezettség, amelynek alapja a munkavállalónak a hozzájárulásaihoz illeszkedő ellentételezése |
| alienatív (elidegenítő) | olyan szervezeti kapcsolódás, amely akkor jön létre, amikor egy munkavállaló már nem érzékeli azt, hogy a befektetéseivel összemérhetőek lennének a jutalmak, de környezeti nyomások miatt marad |
| (Meyer & Allen, 1991) | |
| affektív | a munkavállaló érzelmi kapcsolódása, azonosulása és bevonódása a szervezethez |
| folytonossági | a szervezet elhagyásához társuló költségekkel kapcsolatos tudatosság |
| normatív | a munkaviszony fenntartása iránt érzett köteleesség |
| (Mayer & Schoorman, 1992) | |
| érték | a szervezeti célokba és értékekbe vetett hit, azok elfogadása, és egy hajlandóság, hogy jelentős erőfeszítést tegyen az egyén a szervezetért |
| folytonossági | a szervezeti tagság fenntartása iránti vágy |
| Jaros et al | |
| affektív | az egyénnek a munkaadó szervezethez való pszichológiai kapcsolódásának foka, olyan érzéseken keresztül, mint a lojalitás, ragaszkodás, lelkesedés, valahova tartozás, elfogultság, öröm stb. |
| folytonossági | annak a mértéke, amennyire az egyén a röghöz kötöttséget észleli azért, mert a távozás költségei magasak |
| morális | az egyénnek a munkaadó szervezethez való pszichológiai kapcsolódásának foka, annak céljainak, értékeinek és küldetésének elfogadása révén |

2.1.1 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 & Baron, 1993). Az attitűdöket gondolati, érzelmi és magatartási alapokra vezethetjük vissza. Kezdetben e három tényezőről mint az attitűdök komponenseiről gondolkodtak a szociálpszichológusok (Katz & Stotland, 1959; Rosenberg & Hovland, 1960; Atkinson, Atkinson, Smith, & Bem, 1996, old.: 521), napjainkban az attitűdökre inkább mint e három alaphoz származó általános, összefoglaló értékelésre tekintenek (Albarracín, Johnson, & Zanna, 2005, old.: 82; Ajzen, 2005, old.: 20).

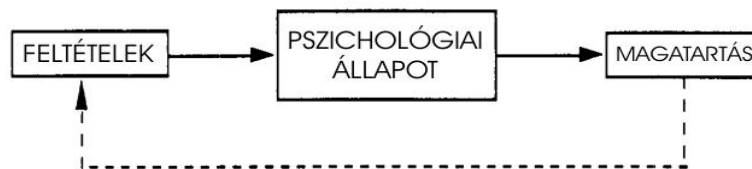
Az attitűd igen erőteljes hatást gyakorolhat az egyén magatartására (de nem kizárólag ez határozza meg azt) (Klein, 2005). Ebből az következik, hogy az elkötelezettség attitűd és magatartás oldala nem független egymástól, ám két különböző pszichológiai folyamat alapján érthető meg. *„Az elkötelezettség attitűd oldala arra a fókuszál, ahogyan az emberek a szervezettel fennálló kapcsolatukról gondolkodnak. Gyakorlatilag úgy tekinthetünk erre, mint egy nézetrendszerre⁶, 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, & Steers, 1982, old.: 26).

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.

⁶ mind set

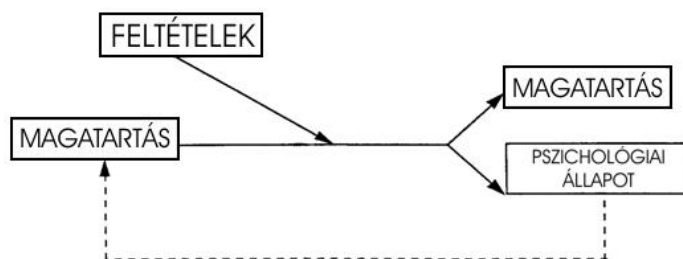
A két megközelítés közötti alapvető különbséget szemléltetik az alábbi ábrák Meyer és Allen (1991) alapján. A rajzokon a folytonos vonalak szemléltetik a változók sorrendjét és az elsődleges oksági kapcsolatokat, míg a szaggatott vonalak mutatják azokat a másodlagos kapcsolatokat, amelyek kiegészítő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



2. ábra – A szervezeti elkötelezettség attitűd oldala (Meyer & Allen, 1991)

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.



3. ábra – A szervezeti elkötelezettség magatartási oldala (Meyer & Allen, 1991)

2.1.2 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.

2.1.2.1 A veszítenivaló-értelmezés időszaka

Az elkötelezettség fogalmára Becker (1960) adta az első meghatározást. Gondolatmenetének kiindulópontja az volt, 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 (old.: 35), és ezt a „veszítenivaló”⁷ fogalmának bevezetésével véli elérni. Gondolatmenetének lényege, hogy az elkötelezettség háttérében olyan érdekek állnak, amelyek a cselekvő számára összefüggésbe kerülnek egy adott magatartással, holott eredetileg attól függetlenek voltak. Ez meglehetősen elvontan hangzik, de a folyamat három lépésének áttekintése után világosabbá válik:

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 észleli, 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

⁷ side bet

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 tűnne. 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. senioritás 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 meglevő 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 horgonyváltozókkal próbálják

megragadni (Ritzer & Trice, 1969; Hrebiniak & 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 veszténivaló, illetve, hogy a nők és a házasság 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 veszténivaló-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 & 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 veszténivalók és az elkötelezettség dimenzióinak kapcsolatát kutatta. A veszténivalók 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.

2.1.2.2 Az attitűd/érzelmi kötődés értelmezés időszaka

2.1.2.2.1 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 (OCB⁸) 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 & 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 & Herscovitsch, 2001).

2.1.2.2.2 A szervezeti elkötelezettség mint célegyebeesés

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) megközelítésében a szervezeti elkötelezettség egydimenziós fogalom, és a szervezettel való érzelmi kapcsolódásával van összefüggésben.

⁸ Az Organizational Citizenship Behavior fogalmát Denis Organ és munkatársai alkották meg (Bateman & Organ, 1983). 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.”

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, & 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)⁹, mert átfogóbb és tartósabb vonzódást tükröz. Ugyanakkor a szerzők kiemelik, hogy a munka bizonyos aspektusaival való elégedettség az elkötelezettség előzményeül szolgálhat a bevonódás megalapozásában (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 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, szerepképtéreltműség, 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.

⁹ Job satisfaction

Ezek a következők: motiváció, belső motiváció, munkahelyi bevonódás, stressz, foglalkozás iránti elkötelezettség, szakszervezet iránti elkötelezettség, munkahelyi elégedettség (összességében, 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 & 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 népszerűsége tette 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 említhetők:

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 értékelkötelezettségnek¹⁰ és maradási elkötelezettségnek¹¹ 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.

¹⁰ value commitment

¹¹ commitment to stay

- 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 OCQkérdőívet. 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.

2.1.2.2.3 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”* (Scholl, 1981, old.: 589). 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 (Scholl, 1981)

| | | 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 háttérében levő négy tényezőn, az a dimenzió tehát nem releváns, azt dominálja a másik.

2.1.2.3 A többdimenziós elméletek időszaka

2.1.2.3.1 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 háttérében 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 eszközrelvű elkötelezettséget. A szerzőpáros a kalkulatív elkötelezettséget sorolja az elkötelezettség instrumentális (eszközrelvű) 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.

2.1.2.3.2 A szervezeti elkötelezettség mint maradás és teljesítmény

A Mayer-Schoorman szerzőpáros is többdimenziós fogalomként tekintett az elkötelezettségre (Mayer & Schoorman, 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 presztízs, a munkahelyi bevonódás és a szerepképtermelés mind szignifikánsan korrelált az értékelkötelezettséggel (Mayer & 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.

Érdekes, 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 & Schoorman, 1992)

2.1.2.3.3 Értékelkötelezettség¹² és maradási elkötelezettség¹³

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

¹² value commitment

¹³ commitment to stay

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 felettlőbb 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.

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

Meyer és Allen (1991) egy olyan modellt alakított ki, amely – állításuk 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.

2.1.2.3.4.1 A TCM elméleti kerete

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.

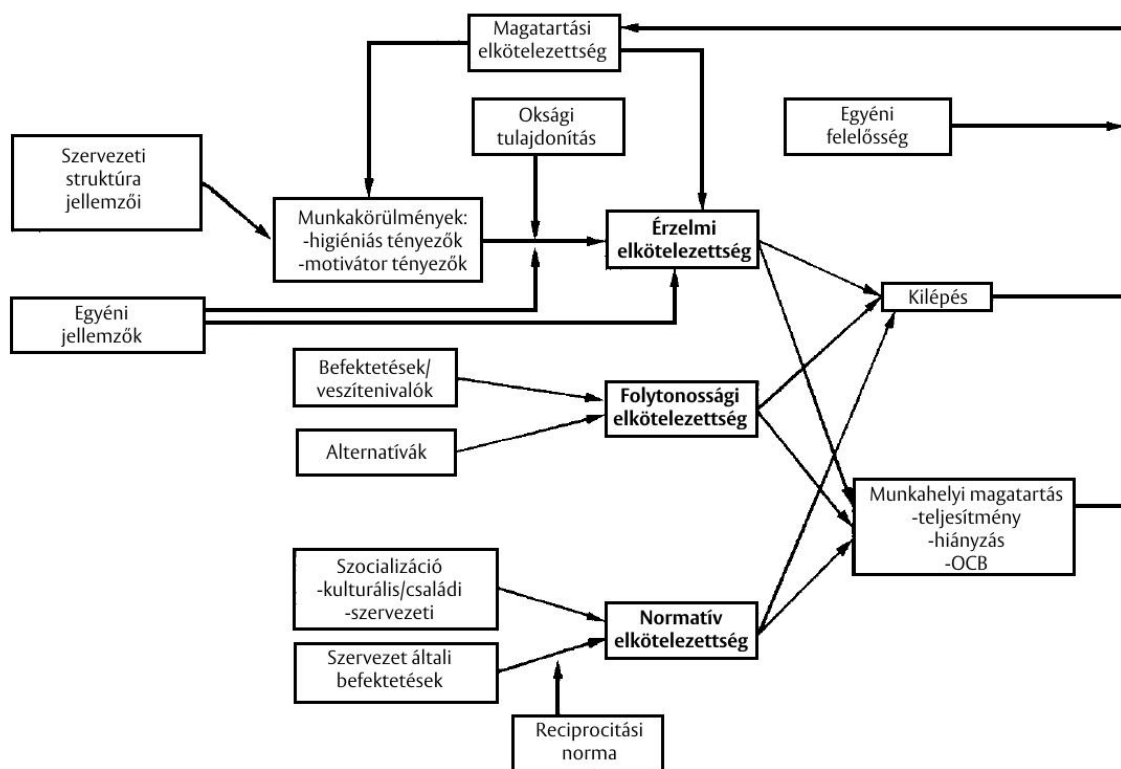
A fenti három irányzatot a szerzőpáros sorrendben érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettségnek nevezte el. Ezeket azonban nem az elkötelezettség különböző típusainak, hanem az elkötelezettség komponenseinek, összetevőinek tartják. Ez azért fontos, mert ráirányítja a figyelmet arra, hogy e három 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.

A Meyer és Allen által azonosított előzményeket és következményeket mutatja az alábbi ábra:



4. ábra . A TCM előzmény- és következményváltozói (Meyer & Allen, 1991, old.: 68)

A fenti modell a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos kutatások évtizedes eredményeit szintetizálja. Az elkötelezettség három komponensének külön-külön előzményeit azonosítja, és rámutat néhány közös következményre. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk ezeket Meyer-Allen (1991) alapján.

Az előzményekről szólva, az érzelmi elkötelezettség megalapozásában számos egyéni demográfiai és személyiségjellemző közrejátszik, és befolyásolják a szervezeti struktúra olyan jellemzői, mint például a decentralizáció vagy a formalizáltság. Ezek meghatározzák, hogy a higiénias és motivátor tényezők mennyire elégitetnek ki - ld. Herzberg (1987). Az egyének saját kielégítetlen szükségletei alapján és az ezek kielégítésével összefüggő ok-okozati viszonyokkal kapcsolatos észlelésének fényében alakul ki az érzelmi elkötelezettség (magyarán minél inkább a szervezetnek tulajdonítja a szükségleteinek a kielégítettségét). A folytonossági elkötelezettség hátterében az egyén alternatív elhelyezkedési lehetőségeinek a hiánya, illetve a szervezet elhagyásakor elveszendő cégspecifikus befektetései állnak. A normatív elkötelezettség alapja az egyén neveltetése, az általa elfogadott és követett kulturális és családi normák. Erre az elkötelezettségkomponensre vannak hatással továbbá a szervezet által az egyén irányába tett befektetések is, amelyek kapcsán az egyén úgy érzi, hogy hálával vagy egyéb mással tartozik a vállalatnak. Erre utal az ábrán a reciprocitási norma mint moderáló változó.

Ami a következményeket illeti, a kilépés (illetve annak elmaradása, azaz a szervezeti tagság fenntartása) az egyik legrelevánsabb. Ezen túlmutatóan bizonyos munkahelyi magatartásformák is említésre méltóak, így például a magas munkateljesítmény, a hiányzások alacsony száma, illetve a szervezet érdekében tett önkéntes magatartás (OCB). Ez az elkötelezettség magatartási alapú megközelítését integráló aspektusa a modellnek – mint az az ábrán is látható.

A fenti kiinduló modell számos kutatást inspirált az következő évtizedben. Meyer, Stanley, Herscovitch és Topolnytsky (2002) metaelemzést végzett, hogy összefoglalják ezek eredményeit az elkötelezettség komponenseinek előzményeit és következményeit illetően. Az alábbiakban röviden bemutatjuk, mire jutottak – mennyiben erősítették meg vagy árnyalták Meyer és Allen elméleti keretét az eredményeik.

Meyer, Stanley, Herscovitch és Topolnytsky (2002) aláhúzza, hogy 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. 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 bevonódás¹⁴ 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 szándékra volt hatással, a folytonossági elkötelezettségnek pedig egyetlen közvetlen hatását sem sikerült

¹⁴ Job Involvement

kimutatni. Viszont közvetett hatását igen: az érzelmi elkötelezettségnek mérsékelte a hiányzásokra és a maradási szándéokra gyakorolt hatását.

2.1.2.3.4.2 A TCM empirikus tesztelése

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 értelmezhető¹⁵) faktort talált. Az egyik faktorra azok a kérdések ültek, amelyek a szervezet elhagyásával kapcsolatban észlelt egyéni veszteségekre utalnak (CC:HiSac), a másira 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 mindenről 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.

¹⁵ 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 szervezetenél maradás morális kötelességérzetére. Gyengének is bizonyult ezeknek a kérdéseknek a hozzájárulása a modellhez.

Hackett, Bycio és Hausdorf (1994) a TCM szerkezeti érvényességét vizsgálta. Nővérekből és autóbuszsofőrökből 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.

2.1.2.3.4.3 A TCM kritikái és továbbgondolásai

Napjainkban a TCM számít a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos kutatások domináns elméleti modelljének. (Solinger, van Olffen, & 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, & Mueller, 1997, old.: 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 kérdésessé bővítették, amelyből három méri a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget jelentő dimenziót, míg hat méri a magas áldozathozatali dimenziót. .

- Solinger, van Olffen és Roe (2008) a TCM alapkonceptióját 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-Chaiken attitűd-magatartás modelljéhez. Bővebben írok erről a 2.1.2.3.4.3.2 fejezetben.

2.1.2.3.4.3.1 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, 2001, old.: 301)

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 fókuszmagatartás¹⁶-járulékos magatartás¹⁷ 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

¹⁶ focal behavior

¹⁷ discretionary behavior

szerzőpáros érvelése szerint mind az entitásra 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 profítcél ronthatja az ügyfelek visszatérési arányát.

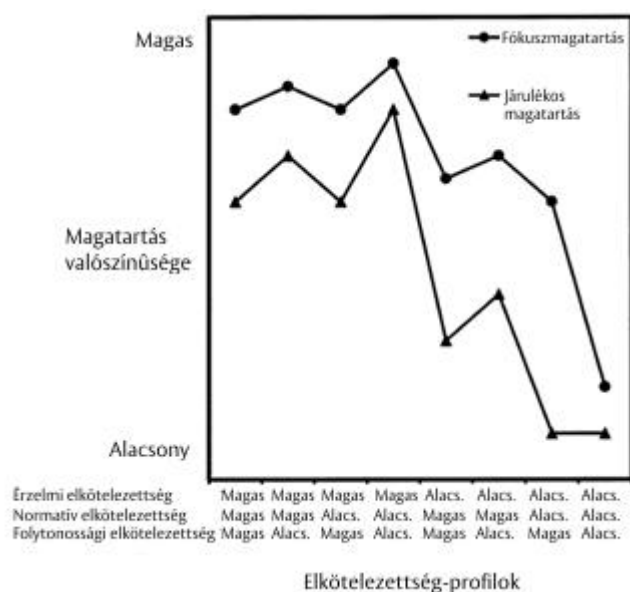
Ebből fakadóan az elkötelezettséget úgy definiálja Meyer és Herscovitch, mint egy olyan pszichológiai állapot, amelynek több megjelenési formája lehet és amely az egyént egy meghatározott cél(pont) szempontjából releváns cselekedetsorozathoz köti. (E definíció alapján nevezik többen a TCM motivációelméleti interpretációjának a TCM ezen továbbfejlesztését. (Solinger, van Olffen, & 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 pusztán 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.

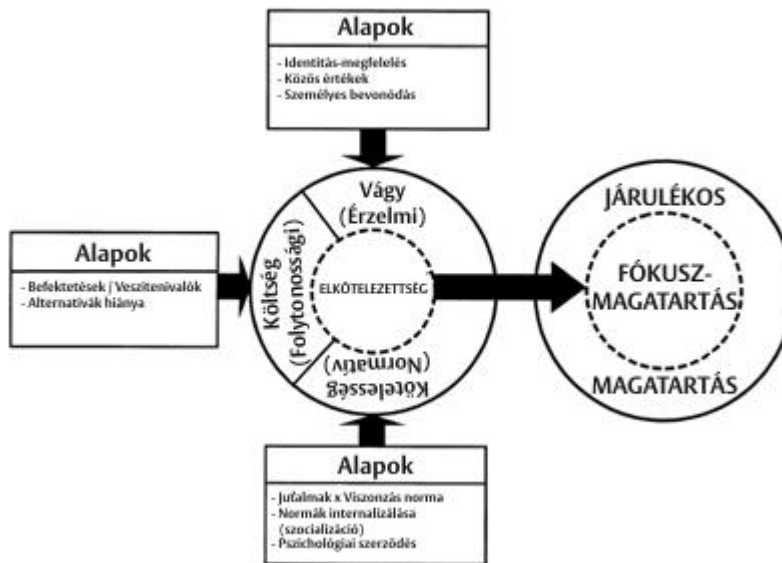
Ami az együttes hatásokat illeti, Meyer és Herscovitsch (2001) a következő ábrán szemlélteti az egyes elkötelezettség-profilok összefüggéseit a fókuszmagatartások és a járulékos magatartások bekövetkezési valószínűségével:



5. 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:



6. 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 igazolódott 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 2.1.2.4.1 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

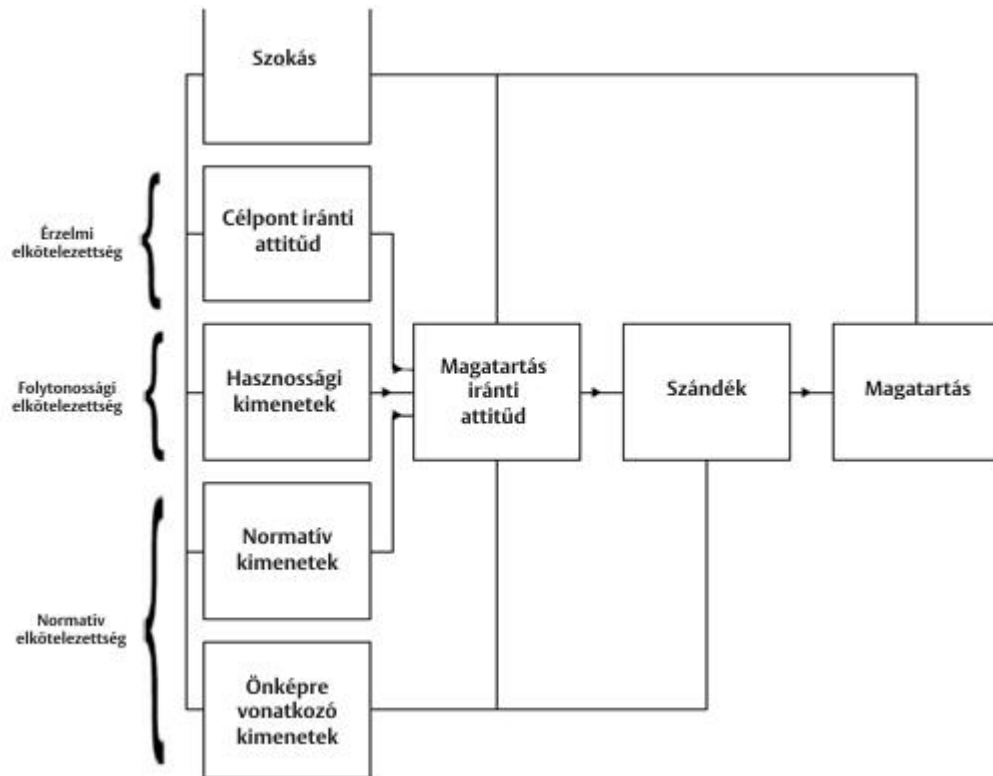
elkötelezettségre is igaz. A folytonossági elkötelezettségnek lehet szerepe a megtartásban, de arra kell számítani, hogy a távozás során elszenvedendő veszteségek észlelése miatt a szervezet kötelékében maradó munkavállalók kevésbé lesznek hajlandóak OCB-re, mint azok, akik nem ilyen okból maradnak a 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 kötöttség 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.

2.1.2.3.4.3.2 A TCM beágyazása Eagly és Chaiken (1993) modelljébe



7. ábra - Eagly és Chaiken (1993) modelljének és a TCM-nek az integrált modellje (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008, old.: 73)

Mint az ábrán is látható, az integrált modell alapötlete az, hogy a TCM egy speciális, munkahelyi környezetben értelmezett megvalósulása az Eagly-Chaiken modellje által vázolt folyamatnak. (Solinger, van Olffen, & Roe, 2008) A fenti ábra mutatja, hogy miként értelmezhető a TCM az Eagly-Chaiken modellen belül. A Szokások az adott magatartásra vonatkozóak, a Célpont iránti attitűd ebben az értelemben maga a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség. A Hasznossági kimenetek a folytonossági elkötelezettségnek felelnek meg, a Normatív kimenetek és az Önképre vonatkozó kimenetek pedig a normatív elkötelezettséggel mutatnak közeli rokonságot. Mindezekből fakad a magatartás iránti attitűd, ez alapozza meg a szándékot, amely aztán kiváltja a cselekvést.

Ebben a modellben egyértelmű a célpont iránti attitűdök és a magatartásra vonatkozó attitűdök viszonya. A fő üzenete pedig az, hogy ha szervezeti elkötelezettségről beszélünk, az egy célpont iránti attitűd (ti. a szervezet iránti), tehát célszerű azt az érzelmi elkötelezettséggel azonosítani, a másik két komponenst pedig, amelyek magatartásra vonatkozó attitűdöket írnak le, külön kezelni. Ezeknek ugyanis bár jelentős a szerepük a magatartás befolyásolásában, de kívül esnek a szervezeti elkötelezettség fogalmán. A TCM tehát sokkal inkább a szervezet elhagyásának előzményeit magyarázó elméleti keretnek tekinthető, de a szervezeti elkötelezettség alapmodelljének nem használható.

2.1.2.4 Napjaink újabb modelljei

2.1.2.4.1 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” (old.: 336). Ebből a törekvésből egy négy komponensű 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 |

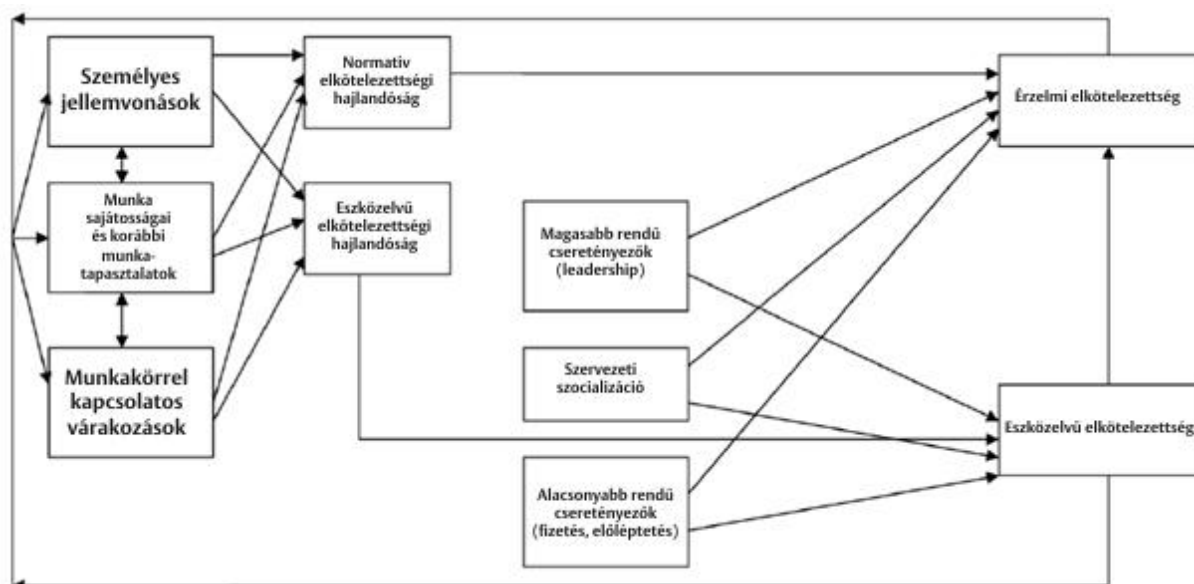
Az elkötelezettségi hajlandóság „az egyénre jellemző személyiségjegyek és tapasztalatok összessége, amelyeket az egyének behoznak a szervezetbe, és amelyek által nagyobb a valószínűsége, hogy kialakul egy stabil kötődés a szervezethez” (Mowday, Porter, & Steers, 1982 in: Cohen 2007 old.: 342). Azért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



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

2.1.2.4.2 Elkötelezettségprofil elmélet

A kutatások egy új irányát jelölte ki a gondolat, hogy a TCM által azonosított 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 (5. 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 kötelességérzete inkább a másoknak való megfelelési vágygal függ össze, semmint az egyén belső meggyőződésével, amely az AC-NC profil mögött húzódhat meg (McNally & 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, & van Dick, 2007).

2.1.3 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 ¹⁸ | 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 vágya 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- kétértelműség |
| Az elkötelezettség következményei ¹⁹ | kilépés | kilépés | kilépési szándék késések gyakorisága és mértéke | proszociális viselkedés kilépés (-) | szervezeti tagság fenntartása karrier feletti kontrol munkába való bevonódás behízelgés ²⁰ | kilépés OCB stressz | OCB munkahelyi elégedettség munkahelyi teljesítmény maradási szándék kilépés hiányzás |

¹⁸ Az elméletet megalkotó szerzők által az elméletet bemutató publikációban – empirikusan vagy elméletileg - vizsgált előzmények

¹⁹ Az elméletet megalkotó szerzők által az elméletet bemutató publikációban – empirikusan vagy elméletileg - vizsgált következmények

²⁰ ingratiation

2.2 A munka világának és a családnak a viszonyrendszere

Az egyénnek és a munka világának a kapcsolódási formái után a figyelmünk fókuszát kitágítjuk, és egy újabb, meghatározó életterületet illesztünk a képbe, a családot.

Megvizsgáljuk, hogyan függ egymással össze, hogyan hat egymásra a munka és a család életterülete az egyének életében, és ennek milyen következményei lehetnek az egyének és a szervezetek számára. A munka-család viszonyrendszer megértéséhez először a szerepelmélet alapvetéseit célszerű áttekinteni, majd ennek alapján azokat a modelleket, amelyek az elmúlt évtizedekben születtek a témában. Először azokat a kapcsolódási mechanizmusokat mutatom be, amelyek a munka és a család életterületének egymásra való negatív hatását elemzik. Különös tekintettel a leggyakrabban vizsgált, ún. munka-család konfliktus (WFC) modellre. Ezt követően a pozitív egymásra hatást jelentő munka-család gazdagítás (WFE) elméletét vázolom. Majd pedig egy tágabb perspektívából megfogalmazott keretrendszert, a munka-család egyensúly (WFB) fogalmának jelentését tárom fel.

2.2.1 A munka fogalma

A munka-család viszonyrendszerrel foglalkozó tanulmányokban a (fizetett) munka fogalmát sokféleképpen, olykor egymásnak is ellentmondóan definiálták. (Trask, 2010)

Az egyik leggyakrabban hivatkozott definíció szerint a munka „*egy olyan eszközelvű tevékenység, amelynek a célja javak és szolgáltatások biztosítása az éléhez*” (Piotrowski, Rapoport, & Rapoport, 1987). Ennek során az egyén hozzájárul egy szervezet küldetésének megvalósulásához, cserébe pénzületi ellentételezést kap. (Kabanoff, 1980) Összefoglalóan: „*az egyén számára előírt, általa egy szervezet tagjaként végzett feladatok együttese, amelyért számára anyagi ellenszolgáltatás jár*” (Geurts & Demerouti, 2003, old.: 280).

A definícióknak öt kulcseleme azonosítható, amelyek mindegyike egyformán hangsúlyos és együttesen adják ki a fogalmat:

- **Előírt:** a munkavégzés olyan tevékenységek összességét jelöli, amelyek végrehajtása kapcsán az egyénnek korlátozott szabadsági foka van. Lehet befolyása arra, hogy mit és hogyan végez el, de a szabadidős tevékenységtől az választja el a munkát, hogy utóbbi bizonyos kívülről jövő kööttségek mentén határozódik meg.
- **Szervezet tagjaként:** a kutatások többsége – így a sajátom is – a valamely szervezet kötelékébe tartozó személyek által, a szervezet számára végzett munkatevékenységekre fókuszál.
- **Feladatok:** a munkavégzés során bizonyos tevékenységek egymást követő sorozatát kell végrehajtani.

- Eszközelvűség: a munkavégzés nem önmagáért a munkavégzésért történik, nem l'art pour l'art tevékenység, hanem más célok elérésének eszköze. (Ez természetesen nem zárja ki azt, hogy valaki belső motivációval végezze a munkáját vagy hogy a munkájával kapcsolatban is legyenek céljai.)
- Anyagi ellenszolgáltatás: a munkavégzésért anyagi ellenszolgáltatás jár az egyénnek. Szóhasználatunkban nem minősül tehát munkának az, ahol ez a mozzanat nem érhető tetten.

2.2.2 A család fogalma

A hétköznapi tapasztalatai alapján mindannyian értjük a „család” szó jelentését, ugyanakkor hogy mit is értünk pontosan alatta, nem evidens. Az alábbiakban ezért röviden bemutatom a fogalom lehetséges értelmezéseit.

A családfogalom központi eleme a családmag vagy nukleáris család. Ennek tekintjük „a szociológiában az olyan együtt élő kiscsoportot, amelynek tagjait vagy házassági kapcsolat vagy leszármazás, más szóval vérségi (kivételes esetben örökbefogadási) kapcsolat köti össze.” (Andorka, 1997, old.: 353) Vagyis a nukleáris család klasszikus értelemben egy házaspárt és az ő gyermekeiket jelenti.

A családtól megkülönböztetendő a háztartás fogalma, amely „az együtt lakó és a megélhetési költségeket megosztó, együtt fogyasztó (étkező, tartós javakat közösen használó) emberek csoportja, akik általában, de nem szükségképpen rokonok.” (Andorka, 1997, old.: 353)

A társadalom bonyolult családtípusait (Hoffmann-Riem, 1988; Vaskovics, 2000) a munka-család viszonyrendszerrel foglalkozó kutatások alig követik le. Minthogy a témába vágó elméleti modellek legtöbbje önkitöltős kérdőíveken alapszik, a kitöltőre van bízva, hogy mire is asszociál, amikor a munkája és a családja életterületeivel kapcsolatban kérdéseket olvas. Ennek előnye, hogy bármilyen bonyolult, és a családpszichológiai kutatásokban alulreprezentált családi helyzet becsatornázódhat, hátránya viszont, hogy nem kellően szofisztikált a család fogalmának integrálása ezekbe az elméletekbe.

Tekintve, hogy a munka-család viszonyrendszerrel foglalkozó kutatásokban a család életterületét illetően háztartással kapcsolatos kérdések kiemelt fontosságúak, illetve – mint megmutattuk - a családkonstellációk igen bonyolultak tudnak lenni, így jelen munkában a család fogalmát tágan, a fentiekben a „háztartás” definíciójával rokon módon az alábbiakban értelmezzük:

Együtt lakó és a megélhetési költségeket megosztó, együtt fogyasztó (étkező, tartós javakat közösen használó) emberek csoportja, akiket biológiai kapcsolat (rokonság), házasság, társas

megállapodások vagy örökbefogadás köt össze. (Piotrowski, Rapoport, & Rapoport, 1987; Andorka, 1997)

2.2.3 A munka és a család életterületeinek kapcsolata

A munka és a család életterületei közötti kapcsolatot vizsgáló elméleteket Geurts és Demerouti (2003) alapján három csoportba oszthatjuk:

1. Klasszikus elméletek: szegmentáció, kompenzáció, áthatás
2. Szerepekkel kapcsolatos elméletek: szerepstressz, szerepbővítés/szerephalmozás²¹
3. Napjaink elméletei

2.2.3.1 Klasszikus és szerepekkel kapcsolatos elméletek

Edwards és Rothbard (2000) alapján adunk összefoglalást a szakirodalomban leggyakoribban elemzett, ún. klasszikus kapcsolódási típusokról és a szerepekkel kapcsolatos elméletekről. A klasszikus elméletek közé sorolhatjuk a szegmentáció (segmentation), kompenzáció (compensation), az áthatás (spillover) és a kongruencia (congruence) alapgondolatát kibontó elméleti kereteket, míg a szerepekkel kapcsolatos elméletek közé tartozik az erőforrások szűkössége (resource drain) és a munka-család konfliktus elmélete.

2.2.3.1.1 Klasszikus elméletek

2.2.3.1.1.1 Szegmentáció

Az elmélet élesen elválasztja egymástól a munka és a család életterületeit, abból az alapfeltevésből kiindulva, hogy egyiknek nincs hatása a másikra. Az egyik legrégebbi elméleti megközelítések közé tartozik, gyökerei az 1950-es évekig nyúlnak vissza. Ekkor publikálta Dubin (1956) azt a gondolatát, hogy a két életterület pszichológiailag, fizikailag, időben és funkcióját tekintve is különálló (Cifre-Salanova, 2009). Kezdetben a fogalom azon a hipotézisen alapult, hogy a két életterület természetes módon elkülönül, ám napjainkban inkább tudatos folyamat eredményeként állhat elő, amikor is az egyének szándékosan arra töreksenek, hogy megpróbálják elválasztani egymástól a két életterületet és minimalizálni az egymásra való hatásukat.

2.2.3.1.1.2 Kompenzáció

A munka és a család életterületének negatív korrelációjára utal. Vagyis akkor figyelhető meg, ha az egyik életterülettel való elégedetlenség arra készteti az egyént, hogy a másik életterületen keresse az elégedettséget. Ennek két formáját különíthetjük el: egyik esetben az egyén csökkenti a bevonódását az elégedetlenséget okozó életterületen és növeli a bevonódását a másikban. A másik esetben az egyén úgy reagál az elégedetlenségére az egyik életterületen,

²¹ Role enhancement/accumulation

hogy pozitív (szükségeit kielégítő) kimeneteket keres a másikban. Ennek is két változata jellemző: az egyikben az egyik életterületen ki nem elégített szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítések történnek a másik életterületen (kiegészítő kompenzáció), míg a másikban az egyik életterület negatív tapasztalatainak az ellenkezőjét keresi az egyén a másik életterületen (reaktív kompenzáció).

2.2.3.1.1.3 Áthatás

Tágan értelmezve az áthatás nem más, mint a munka és/vagy a család hatása a másikra oly módon, hogy a két életterület egymáshoz hasonlóbbá válják. (Crouter, 1984)

Megkülönböztethetünk negatív és pozitív áthatást is. (Grzywacz & Marks, 1999) Ez utóbbi azt jelenti, hogy „pozitívan értékelt hatások, képességek, magatartások és értékek kerülnek át egyik életterületről a másikra, ezáltal pozitív hatást gyakorolva a befogadó életterületre”. (Hanson, Hammer, & Colton, 2006, old.: 251)

2.2.3.1.1.4 Kongruencia

Szintén a munka és a család életterületeinek hasonlóságára utal. Ellentétben az áthatással, amely a két életterület egymásra hatásából indul ki a hasonlóság megteremtésében, itt a hasonlóságért egy közös, harmadik előzményváltozó felel.

2.2.3.1.1.5 A klasszikus elméletek összefüggései

Kabanoff (1980) öt dimenzió mentén vizsgálta a munka-család viszonyrendszert (egészen pontosan a 'munka'-'nem munka' viszonyrendszert). A két életterületen megfigyelhető autonómia, változatosság, képességek igénybe vétele, nyomás és társas interakciók alapján elkülönítette az 'aktív' (ebben az esetben az öt szempont magas szintje jellemző) és a 'passzív' (ekkor az öt szempont alacsony szinten valósul meg) megélését mind a munka mind a 'nem munka' világának. Ez a logika egy 2x2-es mátrixot feszít ki, amelybe az áthatás és a kompenzáció elmélete beilleszthető:

6. táblázat - A klasszikus elméletek összefüggései (Kabanoff, 1980)

| | Passzív munka | Aktív munka |
|----------------------|------------------------|---------------------|
| Passzív családi élet | passzív áthatás | reaktív kompenzáció |
| Aktív családi élet | kiegészítő kompenzáció | aktív áthatás |

Passzív áthatásról eszerint akkor beszélhetünk, ha mind a munka, mind a munkán kívüli életterületen alacsony szinten marad az autonómia, a változatosság, a képességek igénybe vétele, a nyomás és a társas interakciók. A reaktív kompenzáció jellemzően akkor jelenik meg, ha az öt dimenzió a családi életben alacsony szinten valósul meg, ám a munkahelyen e negatív élmények ellentétét keresi az egyén. A kiegészítő kompenzáció során az öt szempontot tekintve a munkahelyen ki nem elégített élményeket keresi az egyén a munkahelyen kívüli

életében. Az aktív áthatás pedig mindkét életterületen magas szintjét feltételezi az öt tényezőnek.

2.2.3.1.2 Szerepekkel kapcsolatos elméletek

Az elméletek bemutatása előtt a „szerep” fogalmának tisztázása szükséges. A fogalom fejlődéséről, a különböző tudományelméleti paradigmák mentén kialakult meghatározásokról, koncepciókról kiváló összefoglalást ad Fábián (2007). A munka-család viszonyrendszer kapcsán a szerepekkel kapcsolatos kutatások megértéséhez nem szükséges e bonyolult témában elmélyedni, Fábián szintetizáló definíciója is jó kiindulópont. Eszerint *„a szerep egyrészt az adott pozícióhoz kapcsolódóan viselkedést szabályozó társadalmi természetű és társadalmi alrendszerek által közvetített elvárások együttesét, másrészt az erre válaszként megvalósuló viselkedés egyedi változatainak együtteséből általánosítható mintákat integráló fogalom.”* (Fábián, 2007, old.: 31)

Az egyénnek egyszerre több szerepet is betölthetnek. Az ennek a következményeit vizsgáló kutatásokból két irányzat nőtt ki: a szűkösségi és a fejlesztési.

2.2.3.1.2.1 Szűkös erőforrások elmélete

A szűkösségi megközelítés alaptézise, hogy az embereknek korlátozott idejük, energiájuk és figyelmük van. Ennek következtében, amikor több szerepben kell helytállniuk, ezek a korlátozott erőforrások megoszlanak a szerepek között – így kulcskérdéssé válik ezek megfelelő allokálása, beosztása. Minél több szerepet vállal fel ugyanis egy egyén, annál valószínűbb, hogy az egyik szerepben való helytállás megnehezíti a másokban való helytállást, miáltal erőforrásai kimerülnek, és megjelenik a szerepstressz. (Goode, 1960) Ellentétben a kompenzációval, a szűkös erőforrások elmélete nem vizsgálja az erőforrás-megosztás okát, és csak az egyén személyes, belső erőforrásaira fókuszál (Haar & Bardoel, 2008).

Egyes kutatók (Sieber, 1974; Marks, 1977) felhívják a figyelmet, hogy több szerep betöltése nem biztos, hogy minden körülmények között negatív következményekkel jár. Ebből nőtt ki magát az ún. bővítési megközelítés.

2.2.3.1.2.2 Bővítési megközelítés

A szűkösségi megközelítés kritikájaként megjelent irányzat fő elméleti kiindulópontja, hogy a több szerepekben való megjelenés akár pozitív következményekkel is járhat. Sieber (1974) vetette fel annak a gondolatát, hogy az egyidejűleg több szerepet is betöltő személyek esetében az ezzel járó előnyös hatások felülmúlják a szerephalmoz(ód)ás miatti stresszt. Négy pozitív következményét tárta fel szerephalmozásnak:

- Szerepprivilegiumok: minden szerep jogokkal és kötelezettségekkel jár, így minél több szerepet tölt be az egyén, annál több joga is van.

- Státuszbiztonság: minél több szerepet tölt be az egyén, annál több lehetősége van az egyik szerepben őt érő kudarcot kompenzálnia, támogatást kapnia, amely aztán akár a sikertelen szerepet illetően is pozitív hatású lehet később.
- a státusz fejlesztéséhez és a szerepben nyújtott teljesítményhez kapcsolódó erőforrások megszerzése: egy szerep betöltése az ahhoz kapcsolódó jogokon túl is eredményezhet hozzáférést bizonyos erőforrásokhoz (pl. kapcsolati tőke, szívességek stb.). Ennek révén pedig a másik szerepeihez kapcsolódó személyek szemében is megnőhet az egyén értéke – javulhat a státusza. Emellett a több szerepben való helytállás eredményeképpen az egyik szerepben tapasztalt pozitív kimenetek jótékony hatással lehetnek egy másik szerepben mutatott teljesítményre.
- személyiség gazdagodása: minél több szerepben jelenik meg az egyén, annál szélesebbé válhat a látóköre, fejlődhet az önértékelése stb.

Marks (1977) az ún. expanziós elmélettel állt elő a szűkösségi elmélet alternatívájaként. Eszerint az idő és az energia nem eleve szűkös erőforrások, amelyek korlátozó tényezőként jelennek meg az egyének életében, hanem az egyének a szerepeivel kapcsolatos megállapodások függvényeként nyernek értelmet.

Az elmélet alapvetése, hogy fizikai és szellemi energia bőségesen és állandóan megújuló módon az egyén rendelkezésére áll – felhasználása elválaszthatatlanul egybekapcsolódik az előállításával; az egyének jócskán van energiája akár az összes általa vállalt szerepre is. Nem arról van tehát szó, hogy az energia az egyénből folyamatosan kiáramlik felébredésétől lefekvéséig, hanem az egyének maguk szabályozzák, hogy melyik szerepeikre mennyi energiát fordítanak: képesek visszafogni vagy éppen felszabadítani az energiájukat. A kimerültség érzése egy adott szerepben nem azért van, mert a szerepeknek az a sajátossága, hogy leszívják az ember energiáját, hanem az adott szerepben és a szerep által érintett személyekben rejlik az ok.

Más szóval, ha kimerültnek érzi magát az ember, az az egyes szerepei iránti elkötelezettségével függ össze. Ha ugyanis vannak számára fontosabb és kevésbé fontos szerepek, akkor a kevésbé fontos szerepek betöltése során fog felmerülni a szűkösség érzése – mivel az fog a fejében járni, hogy jobb dolgokat is lehetne éppen tenni. Vagyis a korlátozó tényező nem az energia vagy az idő objektív szűkössége, hanem a fontosabb és kevésbé fontos szerepek meglétével kapcsolatos észlelés. Nem merül fel szerepstressz, ha mindennemű elkötelezettsége egyformán pozitív vagy negatív értékű az egyén számára.

2.2.3.1.2.3 *Munka-család konfliktus*

Az elmélet a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család viszonyrendszer vonatkozásában. A két életterület azonos, ám az egyén számára korlátozottan rendelkezésre

álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az erőforrásokat az egyén megosztani kénytelen a két életterület között, mivel a két életterületen az egyén olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné is teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Vagyis az egyén szerepkonfliktust észlel a munkával és a családdal kapcsolatos szerepeinek betöltésekor (Greenhaus & Beutell, 1985).

A munka-család konfliktus alapvető stresszforrás, és erőteljes kihatása van az egyén jóllétére. (Frone, Barnes, & Farrell, 1994)

A munka-család konfliktus három formáját különítette el Greenhaus és Beutell (1985): időalapú, stresszalapú és magatartás alapú:

- Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemésztí a másik életterület elvárásainak kielégítésére szükséges időt.
- A stresszalapú konfliktus lényege, hogy az egyik életterületből származó stressz (elégedetlenség, izgalom, fáradtság stb.) megnehezíti a másik életterület kihívásainak való megfelelést.
- A magatartás alapú konfliktus pedig arról szól, hogy az egyik életterületen bevált magatartásformák a másik életterületen nem megfelelőek, ám az egyén nem képes ettől eltérően viselkedni.

Mind a három típusú konfliktus esetében megkülönböztethető a munka hatása a családra (WIF) és a család hatása a munkára (FIW). Előbbi arra vonatkozik, amikor a munka életterülete hat negatívan valamilyen családi tényezőre, utóbbi pedig a fordítottjára (Gutek, Searle, & Klepa, 1991).

Mindezeket a következő táblázat foglalja össze (Carlson et. Al 2000):

7. táblázat- A WIF és a FIW

| | | A munka-család konfliktus iránya | |
|----------------------------------|------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | | Munka konfliktusa a családdal | Család konfliktusa a munkával |
| A munka-család konfliktus típusa | Idő | Időalapú WIF | Időalapú FIW |
| | Stressz | Stressz alapú WIF | Stressz alapú FIW |
| | Magatartás | Magatartás alapú WIF | Magatartás alapú FIW |

Mind a WIF, mind a FIW esetében kimutathatóak előzmények és következmények a munka és a család életterületein egyaránt. Így a munka-család konfliktussal foglalkozó legtöbb átfogó elméleti modellben is három alapvető elemet találunk (Michel et al, 2009):

- A munka és a család életterületeire vonatkozó előzményeket
- A munka, a család életterületeire és az élet egészére vonatkozó következmények
- A munka-család konfliktus két irányát leíró változók mint mediáló változók.

A leggyakrabban azonosított előzmények és jelentésük:

8. táblázat - A WIF és a FIW leggyakrabban vizsgált előzményei

| | | |
|---|---|---|
| Munkahelyi (családi) társas támogatás | Mások általi segítség, érzelmi törődés, elismerés, amely a munka (család) életterületén az egyén fontosságérzetét megalapozza. | Carlson & Perrewé (1999, old.: 514) |
| Munkahelyi (családi) bevonódás | Az egyén pszichológiai és kognitív törődése, hozzákcsolódása, elmerülése a munkájában (családjában). | Kanungo (1982, old.: 342) |
| Munkahelyi (családi) szerepkonfliktus | Az egyén által érzett, az általa egymással összeegyeztethetetlen szerepek miatti stressz a munka (család) életterületén belül. | Kahn et. al (1964, old.: 19) |
| Munkahelyi (családi) időigény | A családra (munkára) fordított idő | Frone, Yardley, Marker (1997, old.: 55) |
| Munkahelyi (családi) túlterheltség | Az egyén azon észlelése, miszerint túl sok feladatot jelöl számára ki a munkahelyi (családi) szerepe, és nincs elég ideje ezeket elvégezni. | Carlson-Kacmar (2000, old.: 1039) |
| Munkahelyi (családi) szerepkétértelműség | Az egyénnek nincs elegendő információja egy adott munkahelyi (családi) szerepe kapcsán a feladatairól, a célokról és a felelősségéről. | Kahn et. al (1964, old.: 19) |

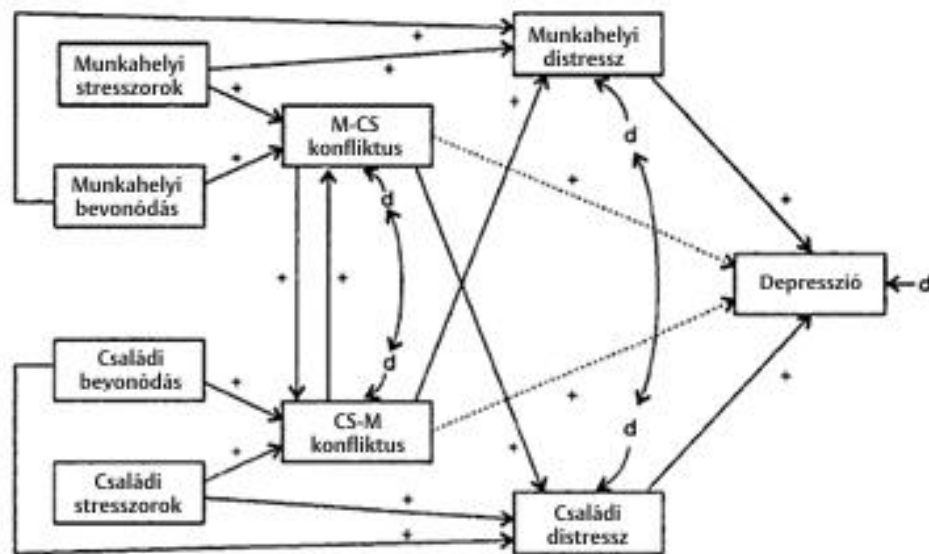
9. táblázat - A WIF és a FIW leggyakrabban vizsgált következményei

| | | |
|--|---|---------------------------------|
| Munkahelyi (családi) elégedettség | Az egyén elégedettsége (pozitív érzése) a munka (család) életterülettel kapcsolatban. | Michel et. al (2009, old.: 201) |
| Élettel való elégedettség | Az egyén elégedettsége (pozitív érzése) az általános életminőségével kapcsolatban. | Michel et. al (2009, old.: 201) |

A fenti eredményeket integráló, három legnagyobb hatású és leggyakrabban hivatkozott átfogó munka-család konfliktusmodell Frone et al. (1992, 1997), Carlson-Perrewe (1999) és Carlson-Kacmar (2000) nevéhez fűződik.

2.2.3.1.2.3.1 Frone és munkatársai modellje (1997)

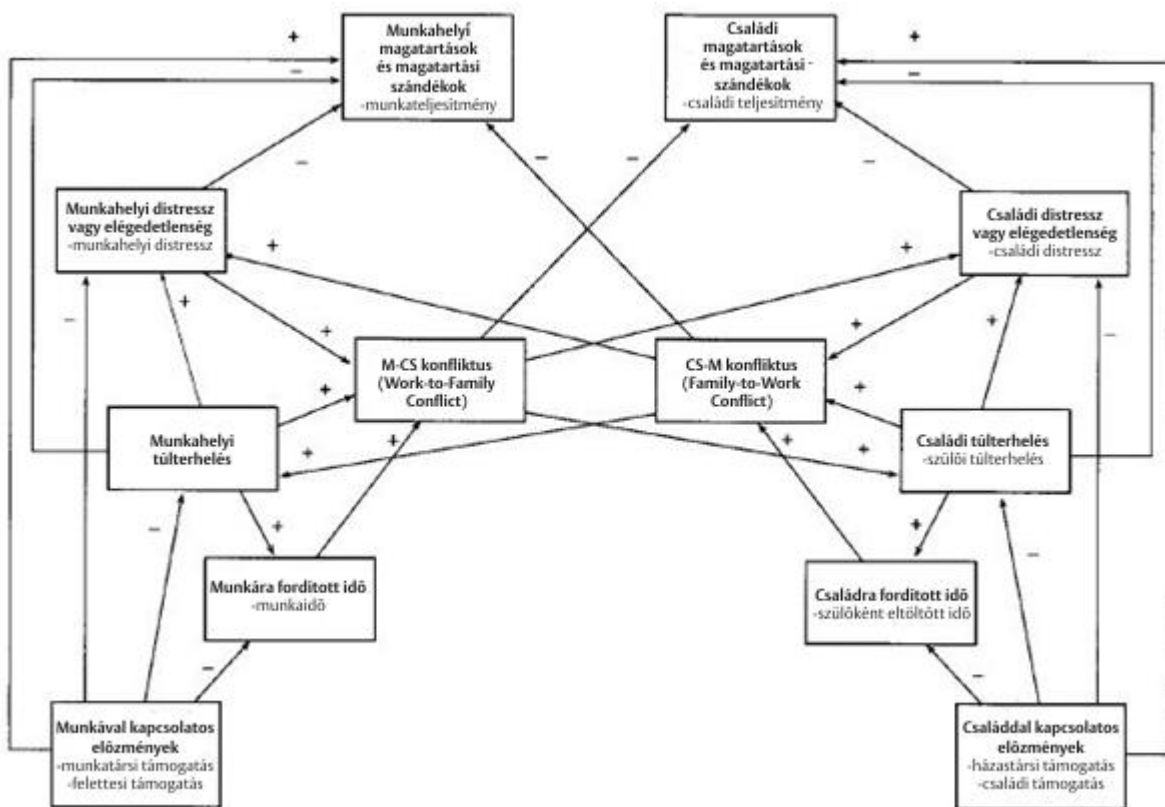
Az alábbiakban elsőként Frone és munkatársai (1997) elméletét mutatom be. A szerzőknek ez a gondolatmenete jelentősen épít az úttörőnek számító modelljükre (1992), ám néhány ponton túl is mutat azon. Így az alábbiakban ez utóbbi, továbbfejlesztett elméletet mutatom be, a korábbi modell tükrében.



9. ábra - Az első modell (1992)

Az 1992-ben publikált modell újdonságértékét az adta, hogy az elsők között vette figyelembe Gutek et al. (1991) megfontolását, és a munka és a család közötti konfliktus két irányát különítette el, megkülönböztetve a munka-család és a család-munka irányú konfliktust. Mindegyiknek önálló, életterület-specifikus előzményeit és következményeit definiálta. A modell feltárta a munka és a család közötti konfliktus változójának a mediátor szerepét a munka és a család életterülete előzményváltozóinak a másik életterület következményváltozójára gyakorolt kereszthatásban.

Ezek az alapvetések az öt évvel későbbi modellben sem változtak, ám a konkrét tartalom több téren módosult.



10. ábra - Az 1997-es modell (1997)

Az új modell középpontjában is a munka és a család életterületei közötti konfliktus áll. A szerzők az ábrában nem használják a WIF és a FIW fogalmát, de mégis megjelenik. Az ábrán a Work-to-Family Conflict feleltethető meg a WIF-nek, míg a Family-to-Work Conflict a FIW-nek. Ezt a definíciójuk is egyértelműsíti, miszerint: „az egyik életterületbeli szerep(ek)ben való működés akadályozza a másik életterületbeli szerep(ek)ben való helytállást”.²²

A modell első látásra is szembeötlő különlegessége – és újíttása –, hogy nem ismeri el a közvetlen oda-vissza hatást a WIF és a FIW között – csak közvetett hatások révén kerül kapcsolatba a két változó. Például a WIF megnövekedése közvetlenül nem hat a FIW-re, csak – mint az ábrán is láthatjuk – a megnövekvő családi stressz és elégedetlenség, illetve a fokozódó családi túlterheltség miatt fog majd növekedni a FIW – a modell értelmében.

A modell másik érdeme, hogy igen szofisztikáltan kezeli az előzményváltozókat, megkülönböztetve a közeli (közvetlen) és a távoli (közvetett) előzményeket. A kettő viszonya úgy írható le, hogy a közeli előzmények mediátorváltozók a távoli előzmények és a FIW/WIF változók közötti kapcsolatban. A modell közeli előzményei (mediátor változói) a munkára fordított idő (Work Time Commitment), a szerephez kapcsolódó stressz és elégedetlenség

²² A szerzőpáros által használt definícióan szerepel az „interference” szó, akárcsak a WIF és a FIW fogalmában.

(Work/Family Distress or Dissatisfaction) és a szerephez kapcsolódó túlterheltség (Work/Family Role Overload).

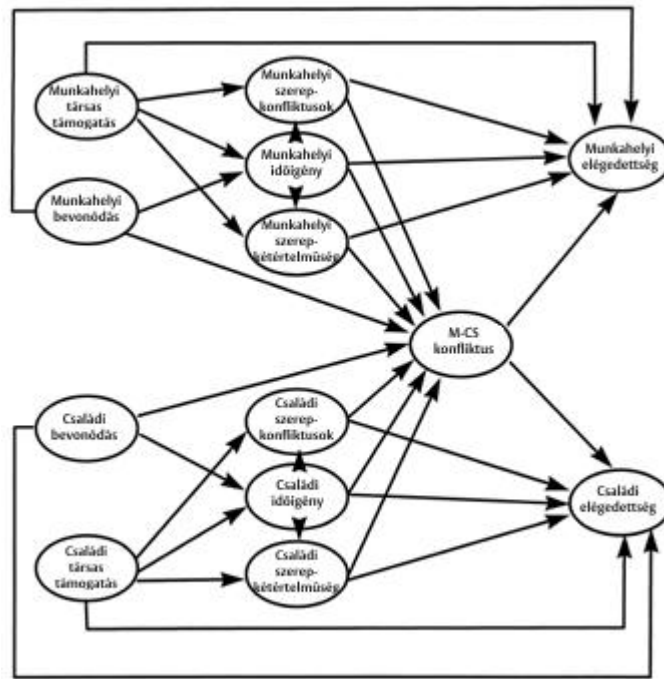
A WIF és a FIW két távoli előzménye szerepel ebben a modellben, az egyik az adott életterületen belüli társas támogatás (Work/Family Related Antecedents), a másik pedig a FIW-nek a WIF, a WIF-nek a FIW – mint erről korábban már szó volt. A társas támogatás hatása a stressz és a túlterheltség csökkenésén keresztül érvényesül (a ráfordított idővel való összefüggés egyik életterületen sem bizonyult szignifikánsnak).

A WIF/FIW és az adott életterületen jelentkező érzelem (stressz) kapcsolatát is árnyaltan kezeli a modell. A WIF kizárólag a család életterületén jelentkező stresszre hat, a munkáén jelentkezőre nem, a FIW pedig csak a munkáén jelentkezőre hat, a családon megjelenőre nem, ellentétben más modellekkel, amelyek nem bontják ketté a munka-család konfliktust két irányúra, ezáltal elfedve ezt a különbséget. A stressz kialakulásában az érzelmi előzményekre is kiterjeszti a vizsgálódást, így felállítva egy „stresszláncot”: a WIF előzménye a munkahelyi stressz és következménye a család életterületén megjelenő stressz, a FIW előzménye pedig a családi stressz és következménye a munka életterületén megjelenő stressz.

A negyedik elméleti újítása a modellnek a következményváltozók terén van: a modell külön foglalkozik az adott életterületeken megjelenő magatartással és magatartási szándékokkal – konkrétan az adott életterületen nyújtott teljesítménnyel. A hatások irányában különösebb meglepetés nincs – leszámítva, hogy a munkahelyi stressz nem hatott szignifikánsan a munkateljesítményre, míg a család életterületén már szignifikáns volt a kapcsolat -, ami érdekes, hogy az adott életterületeken megjelenő társas támogatás (Work/Family Related Antecedents) közvetlenül nem hat szignifikánsan az adott életterületen nyújtott teljesítményre, csak a többi változón keresztül.

2.2.3.1.2.3.2 Carlson-Perrewé (1999) modellje

A szerzőpáros vizsgálatának fókuszában az állt, hogy mi a társas támogatás szerepe a munka-család konfliktusban. A konfliktust egydimenziósan vizsgálták, nem bontották szét WIF-re és FIW-re, előzményei között pedig a mindkét életterületen a szerepkonfliktus, az időigény és a szerepképtérműség áll. Úgy találták, hogy az előzmény modell jellemzi a legjobban a társas támogatás kapcsolatát a munka-család konfliktus változóival. Ez alapján alkották meg a teljes modelljüket, amelyet az alábbi ábrán szemléltetnek:



11. ábra - Carlson-Perrewé (1999) modellje

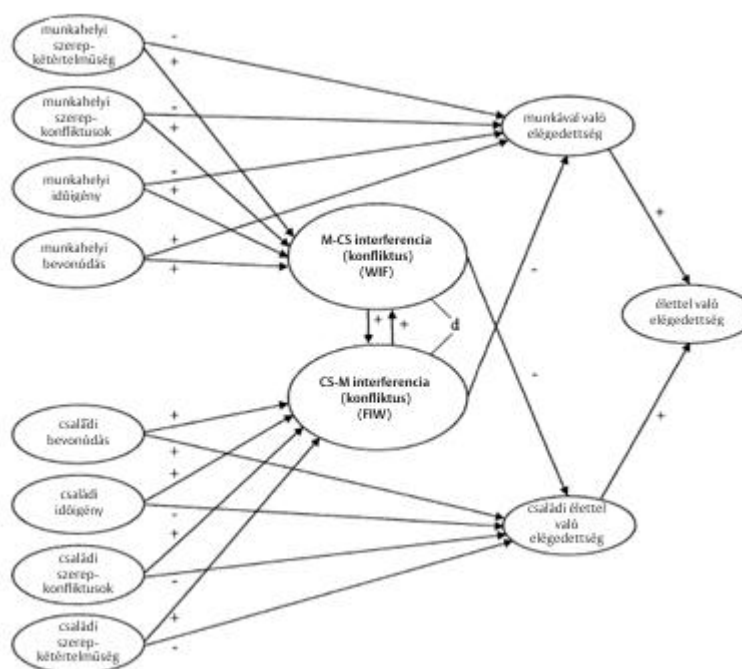
Mint látjuk, a modell a társas támogatást előzményként kezeli, és még egy előzményt bevon: az adott életterületbe való bevonódást. A bevonódás egyrészt közvetlenül hat a munka-család konfliktusra, másrészt közvetetten, az időigényen keresztül. A társas támogatás a munka-család konfliktus három közvetlen előzményére, a szerepkonfliktusra, az időigényre és a szerepkétértelműségekre hat, illetve közvetlenül az adott életterülettel való elégedettségre. Illetve megjelenik egy következmény-változó is: az adott életterülettel való elégedettség.

Az empirikus vizsgálataik a modellt részben igazolták: a család életterületén a családi életbe való bevonódás, a szerepkonfliktus, az időigény és a szerepkétértelműség közvetlenül nem hatott a családi élettel való elégedettségre, csak a munka-család konfliktus mint mediátorváltozón keresztül. Ennél is érdekesebb, hogy a munka életterületén a munkahelyi szerepkonfliktusok és a munka-család konfliktus között sem sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatni.

A modell kritikájaként említhetjük, hogy összemossa a WIF és a FIW fogalmát, továbbá csak egyirányú kapcsolatokat definiál, visszahatásokat nem ismer el. Emellett a szegmentációs logikára épül, vagyis egy életterület előzményei csak az adott életterületen belül hatnak közvetlenül.

2.2.3.1.2.3.3 Carlson-Kacmar (2000) modellje

A modellt az alábbi ábra szemlélteti:

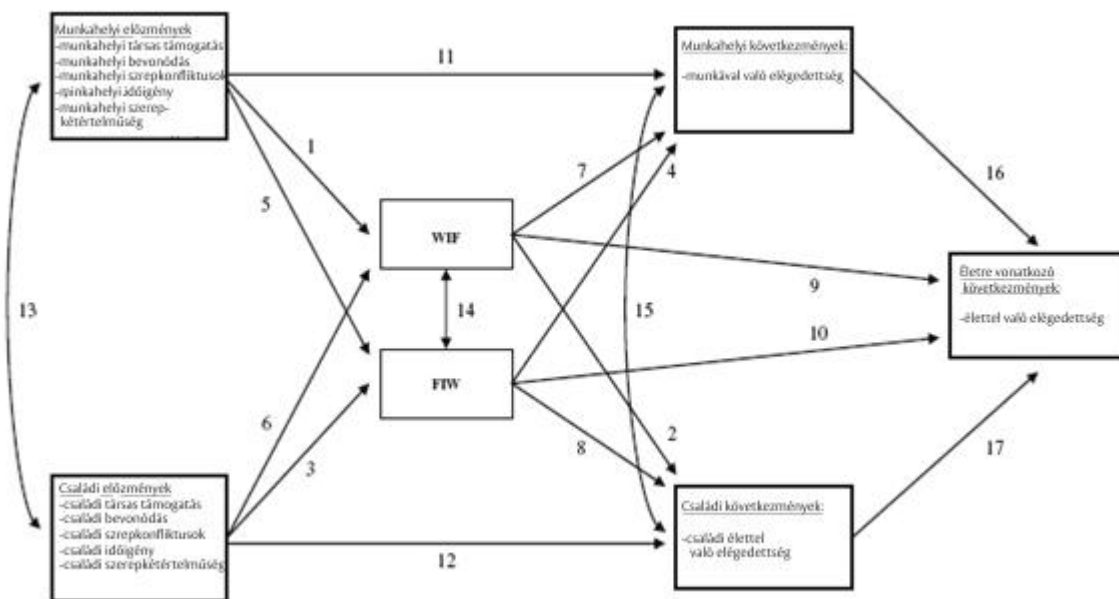


12. ábra - Carlson-Kacmar (2000) modellje

Mint látható, a WIF és a FIW ebben az elméleti keretben is mediátor változók, külön-külön előzményekkel és következményekkel. Az előzmények mindkét életterületen a bevonódás, az időigény, a szerepkonfliktus és a szerepkétértelműség. A munkával kapcsolatos előzmények a WIF-en keresztül hatnak a család életterületére, a családdal kapcsolatos előzmények a FIW mediálásával fejtik ki hatásukat a munka életterületére. Egy életterület előzményei az adott életterületen belüli következményekre közvetlenül hatnak (ez a szegmentációs logika). A következmények az életterületekkel való elégedettség, és ennek folyományaként az étellel való elégedettség. Érdemes figyelni a WIF és a FIW egymásra való pozitív oda-vissza hatására.

Ennek a modellnek a sajátosságát az időigény és a szerepkétértelműség fogalmának bevonása jelenti (Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, & Baltes, 2009).

2.2.3.1.2.3.4 Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton, & Baltes (2009) integratív modellje



13. ábra - Michel et. al (2009) integratív modellje

A szerzők arra vállalkoztak, hogy egységes keretbe rendezik a fenti modelleket, megalkotva egy integrált munka-család kapcsolódási elméleti keretet. Ebben a modellben is megtalálhatóak azok az alapvető megközelítések, amelyek a munka és a család életterületeinek viszonyának leírására használatosak (szegmentáció, konfliktus, áthatás stb.) Emellett ez az elmélet is megkülönbözteti az életterületek közvetlen és közvetett egymásra hatását. A modell elkülöníti a család és a munka életterületeit, mindkettő vonatkozásában azonosít előzményeket és következményeket. A munka-család konfliktust többdimenziósnak tételezi, elkülöníti a WIF-et és a FIW-et. A munka és a család életterületeinek következményváltozóit együtt tekinti az élettel való elégedettség előzményének. A fenti változók között közvetlen és közvetett kapcsolatokat azonosít, amelyeket a számozott nyilak szemléletnek.

2.2.3.1.2.3.4.1 Közvetett hatások

A közvetett hatások elméleti hátterét a munka-család közötti kapcsolat konfliktus-megközelítése adja. Eszerint a munka és a család életterületeinek előzményei a munka és a család közötti konfliktushoz vezetnek (FIW és WIF), amely kihat a munka és a család életterületére. Ezt ábrázolják az 1-2 számú nyilak (munka előzményei miatti WIF, majd családi következmények) és a 3-4 nyilak (családi előzmények, FIW, munka következmények). A közvetett hatások körébe tartoznak bizonyos, kettősen közvetett mechanizmusok. Ezek egyrészt az 5-ös és 6-os számú nyíllal jelzett hatások: a munka hatása a FIW-re és a család hatása a WIF-re; másrészt a 7-es és 8-as számú nyilak: WIF hatása a munka életterületére, valamint a FIW hatása a család életterületére. Ezek első látásra eléggé elvont hatásoknak tűnhetnek, példa

az 5-ös számú nyílra a munkahelyi stressz, amely egyes kutatások szerint a családnak a munkára való negatív hatásának (FIW) lehet az előzménye (Byron, 2005).

Logikailag ebbe a csoportba tartozik a 9-es és a 10-es nyíl is, amely a WIF-nek és a FIW-nek az étellel való elégedettségre gyakorolt hatására utal. Ez elsőre talán közvetlen kapcsolatnak tűnhet, hiszen nem feltételezi az egyes életterületekkel való elégedettség mediáló hatását, de a jelen logikai keretben a hatások közvetett vagy közvetlen voltát az dönti el, hogy a FIW és a WIF megjelenik-e bennük. Emiatt tehát ezek is közvetett hatásnak minősülnek.

2.2.3.1.2.3.4.2 Közvetlen hatások

A közvetlen hatások elméleti hátterül a szegmentációs elméletek szolgálnak. Vagyis, amelyek szerint egy adott életterület előzménye az adott életterületen belüli következménnyel jár. Ezt mutatja a 11-es (munka előzményeinek hatása a munka életterületére) és a 12-es (család előzményeinek hatása a család életterületére) nyíl.

2.2.3.1.2.3.4.3 Kereszthatások

Ezek körébe tartoznak az életterületek előzményeinek egymásra hatását jelölő (13), a WIF és a FIW kapcsolatát szemléltető (14) és a kimenetek egymásra hatását mutató nyilak (15-16-17).

A szerzők a kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy nem minden nyíl által szemléltetett kapcsolat egyforma erősségű. A közvetettnek nevezett kapcsolatok meglehetősen gyengének bizonyultak, sőt, megdöbbenő módon – definíciójukkal ellentétben – a WIF és a FIW a saját életterületen belüli következménynek jobb előrejelzője lett, mint a másik életterületbelinek. Ami viszont erős kapcsolatként jelentkezett, azok a közvetlen, életterületen belüli hatások.

2.2.3.2 Modern elméletek

2.2.3.2.1 Munka-család gazdagítás (work-family enrichment)

A munka-család gazdagítás fogalmát Greenhaus és Powell alkotta meg a 2000-es évek közepén (Greenhaus & Powell, 2006). Kiindulópontjuk az a megállapítás volt, miszerint a munka és a család életterületeinek egymásra való negatív hatása gyakran és alaposan kutatott téma, ám a pozitív hatások lényegesen kisebb figyelmet kapnak a tudományos körökben. A munka-család gazdagítás fogalma azt jelöli, hogy az egyik életterületen belüli tapasztalatok a másik életterületen belül életminőség (teljesítmény vagy érzelem) javulását eredményezik. Ez akkor következik be, amikor az A életterületen belül az egyén szert tesz egy erőforrásra, amelynek eredményeképpen javul az egyéni teljesítménye a B életterületen belül. Ennek két formáját különbözteti el a szerzőpáros: a közvetlen utat, amikor az egyik életterületen belül megszerzett erőforrás direkt módon javítja a teljesítményt a másik életterületen, illetve az érzelmi utat, amikor ez a hatás pozitív érzelmeken keresztül érvényesül. Előbbire példa, amikor a munkavállalók úgy vélik, hogy a családi életükben olyan képességekre tettek szert, amelyek

révén jobban kijönnek a kollégáikkal, míg utóbbira példa a munkahelyéről jókedvűen távozó egyén, aki otthon is pozitívabban reagál a családja történéseire.

A definíció kulcsát az erőforrások képezik. Ennek öt fajtáját különíthetjük el:

- képesség/nézőpont,
- rugalmasság,
- pszichológiai és fizikai erőforrások,
- társas tőke,
- anyagi erőforrások.

A képességek arra utalnak, hogy az egyik életterületen szerzett tapasztalatok segítségével az egyén több feladat megoldására válik képessé. A nézőpont a különböző élethelyzetekben való eligazodást és a szemléletbeli különbségek tiszteletben tartását jelenti. A pszichológiai erőforrások közé tartozik az önbecsülés, illetve a pozitív jövőkép. A fizikai erőforrásokra példa a növekvő energiaszint, erőnlét és a szellemi frissesség. A társas tőke az egyének célélérését elősegítő személyközi kapcsolatokat takarja, a rugalmasság pedig arra utal, hogy az egyén képes meghatározni, hogy az adott életterület szerepelvárásainak teljesítését milyen időben, helyszínen és intenzitással hajtja végre. Az anyagi erőforrások azok pénzübeli és egyéb materiális jutalmak, amelyek az egyes életterületekkel összefüggésben megjelenhetnek.

A gazdagítás esetében is – akárcsak a munka-család konfliktusnál – a hatások két irányát értelmezhetjük: elkülöníthető a család-munka gazdagítás, illetve a munka-család gazdagítás. Előbbi a család életterületéről származó és a munka életterületén lecsapódó pozitív hatásokat jelent, utóbbi a fordítottját. Carlson et. al. (2006) további három dimenziót különíti el az egyes irányokon belül:

Munka-család gazdagítás esetén:

- Munka-család fejlődés: akkor következik be, amikor a munkába való bevonódás olyan képességek, tudás, magatartás vagy nézőpont kialakításához vagy megváltozásához járul hozzá, amely(ek)nek köszönhetően az egyén egy jobb családtag lesz.
- Munka-család érzelm: egy pozitív érzelmi állapot vagy attitűd, amely a munkába való bevonódásnak köszönhetően áll elő, és hozzájárul, hogy az egyén jobb családtag legyen.

- Munka-család tőke: a munkába való bevonódás megnöveli az egyén pszichoszociális erőforrásait (biztonságérzet, önbizalom, önmegvalósítás stb.), amelynek köszönhetően az egyén jobb családtag lesz.

Ez a három dimenzió – mint arra Carlson et al. rámutat – összhangban van Greenhaus és Powell (2006) megállapításával, miszerint a gazdagításnak vannak közvetlen és közvetett (az érzelmeken keresztül megvalósuló) útjai. Ugyanakkor ez a klasszifikálás tovább árnyalja a képet, és elkülöníti a közvetlen út két válfaját: az egyénhez kötődő fejlődési utat és a társas viszonyrendszert feltételező pszichoszociális erőforrásokkal kapcsolatos gazdagítást.

Család-munka gazdagítás esetén:

- Fejlődés: akkor következik be, amikor a családba való bevonódás olyan képességek, tudás, magatartás vagy nézőpont kialakításához vagy megváltozásához járul hozzá, amely(ek)nek köszönhetően az egyén egy jobb munkavállaló lesz.
- Érzelem: egy pozitív érzelmi állapot vagy attitűd, amely a családba való bevonódásnak köszönhetően áll elő, és hozzájárul, hogy az egyén jobb munkavállaló legyen
- Hatékonyság: a családba való bevonódás az egyén figyelmének összpontosításához járul hozzá, sürgősségérzetet teremt, miáltal jobb munkavállaló lesz.

Ismét szembeötlő a hasonlóság Greenhaus és Powell (2006) elméletével, és megint azt látjuk, hogy a közvetlen úton kétfajta erőforrás áramlását érdemes elkülöníteni: az egyén fejlődésével és a hatékonyságával kapcsolatos erőforrásokét.

A munka-család gazdagítás fogalma hasonló a két életterület pozitív kapcsolatát leíró fogalmakéhoz, így a pozitív áthatáshoz²³ (Near, Rice, & Hunt, 1980; Crouter, 1984; Grzywacz & Marks, 1999), a facilitációhoz²⁴ (Wayne, Mussica, & Fleeson, 2004), a fejlesztéshez²⁵ (Sieber, 1974) és az interakcióhoz (Halpern & Murphy, 2005)²⁶. Ám néhány éles eltérés kitapintható.

A (státusz)fejlesztés – ld. 65. oldal - arra utal, hogy az egyén számára a több szerepben való helytállás eredményeképpen az egyik szerepben tapasztalt pozitív kimenetek jótékony hatással lehetnek egy másik szerepben mutatott teljesítményre. (Sieber, 1974) Ebben az esetben tehát csak egy elméleti eshetősége van meg annak, hogy a megszerzett képességek és erőforrások a másik életterületen is hasznosak lesznek és alkalmazásra is kerülnek. A gazdagítás viszont kimondottan a bekövetkező teljesítményjavulásra fókuszál, amelynek előidézője a másik

²³ positive spillover

²⁴ facilitation

²⁵ enhancement

²⁶ interaction

életterületen megszerzett erőforrás. Látható, hogy ez esetben a javítás mintegy szükséges előzménye a gazdagításnak, ám nem elégséges feltétel hozzá.

A pozitív áthatás – ld. 64. oldal - azt jelenti, hogy az egyik életterület tapasztalatai (hangulat, képességek, értékek, magatartás) a másik életterületre is átkerülnek, miáltal a két életterület egymáshoz hasonlóbbá válik. (Crouter, 1984) Mind a gazdagítás mind a pozitív áthatás fogalmai között közös az a mozzanat, hogy az egyik életterületről a másikra átkerülnek bizonyos pozitív kimenetek. Kezdetben szinonim fogalomként is használták őket. (Carlson & Grzywacz, 2008) Az alapvető különbség abban van, hogy a gazdagítás expliciten megköveteli az erőforrások átkerülése után azok sikeres alkalmazását is, azaz a ténylegesen bekövetkező teljesítményjavulást vagy életminőségjavulást a másik életterületen, miközben a pozitív áthatás nem – az áthatás akkor is megvalósul, ha csak az elméleti lehetősége teremődik meg a teljesítményjavulásnak, de nem realizálódik. Vagyis a munka-család gazdagítás szükséges előfeltétele a pozitív áthatás, de önmagában nem elégséges hozzá. Ebből fakadóan a *„pozitív áthatásra érdemes olyan utakként tekinteni, amelyek mentén a gazdagítás megvalósulhat, nem pedig mint a gazdagítással szinonim fogalomra.”* (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006, old.: 148)

A facilitáció definíciója, hogy az egyén „az egyik életterületen végzett tevékenysége révén az olyan dolgokra tesz szert, amelyek a másik életterület működését is javítják”. (Wayne, Mussica, & Fleeson, 2004, old.: 110) Egyfajta *„szinergikus hatásról van tehát szó, ahol is az egyik szereppel kapcsolatos erőforrások megkönnyítik a másik szerepben való helytállást”*. (Voydanoff, 2004, old.: 399) Az alapvető különbség itt abban áll Carlson et al (2006) szerint, hogy a facilitáció más elemzési szinten helyezkedik el: a gazdagítás az egyénekre koncentrálna, a facilitáció pedig rendszerszintű kérdéseket vizsgál. Márpedig könnyen elképzelhető, hogy bekövetkezik a gazdagítás jelensége, mégsem jár ez együtt a másik életterületen semmilyen – az egyénnél nagyobb rendszer – jobb működésével. Például ha az egyén munkavégzése javult bizonyos családi fejlemények miatt, egyértelműen bekövetkezett a munka-család gazdagítás (még pontosabban a család-munka gazdagítás), ám ez nem okvetlenül járt a munkacsoport vagy a szervezet teljesítményének emelkedésével. Tehát a facilitálás nem szükségképpen történt meg.

Az interakció lényege, hogy a munka és a család életterülete úgy hat egymásra, hogy *„a kombinálás révén olyan hatás jön létre, amely a külön-külön előrejelezhető hatások összegénél nagyobb”*. (Halpern & Murphy, 2005, old.: 4) Vagyis akkor beszélhetünk interakcióról, ha egyfajta szinergikus egymásra hatását tapasztaljuk a két életterületnek. Láthatjuk, hogy ez eltérő megközelítés a gazdagításhoz képest, hiszen az interakciónál a két életterületen külön-külön megjelenő történések állnak össze egy közös, „harmadik” történéssé, nem pedig ide-oda hatásokat figyelhetünk. Például: túlórázni kell a munkahelyen délután, miközben vigyázni

kellene otthon a gyerekekre – de az egyén úgy dönt, hogy beviszi a munkahelyre a gyereket, amit ha a gyerek is élvez és a munka is elvégezhető, akkor létrejön a szinergikus hatás, azaz az interakció.

2.2.3.2.2 Munka-család egyensúlya (work-family balance)

A munka-magánélet egyensúlyának (WLB) fogalma mind a tudományos, mind a hétköznapi szóhasználatban széles körben elterjedt. A munka-család egyensúlyáról (WFB) ritkábban esik szó a mindennapokban, de a tudományos kutatások fókuszában sokkal inkább ez áll, mint a WLB. Ennek oka minden bizonnyal az, hogy a WFB jobban operacionalizálható, mint a WLB, tekintve, hogy sokkal konkrétabban megragadható a két életterület, amelyet átfog.

Kezdetben a fogalmat negatívan definiálták, vagyis a munka és a család közötti konfliktus hiányával azonosították. *„Elégedettség és jó teljesítmény úgy a munkahelyen, mint otthon, minimális szerepkonfliktussal.”* (Clark, 2001, old.: 349)

(A fent bemutatott modellek szóhasználatában is a WFB akkor volt magas, ha alacsony gyakoriságú és intenzitású volt a munka életterületének hatása a család életterületére (WIF) és fordítva (FIW).)

Az ezredfordulót követően Greenhaus, Collins és Shaw (2003) adott egy kezdeti meghatározást a WFB-re: *„Annak a mértéke, amennyire az egyének egyenlő mértékben vonódnak be és egyenlő módon elégedettek a munkát és a családot illető szerepeikkel”* (old.: 513)

Voydanoff (2007, old.: 138) az egyén és környezetének illeszkedéséből vezette le a munka-család egyensúlyát oly módon, hogy szerinte akkor beszélhetünk WFB-ről, ha fennáll az az *„általános vélekedés arra vonatkozóan, hogy a munka erőforrásai találkoznak a családi igényekkel (munka-család illeszkedés) és a családi erőforrások találkoznak a munka igényeivel (család-munka illeszkedés) úgy, hogy a részvétel mindkét életterületen hatékony”.*

Greenhaus és Allen (2006, old.: 10) abban látta a WFB lényegét, hogy *„az egyén hatékonysága és elégedettsége a munkát és a családot illető szerepekben kompatibilis legyen az egyén életcéljainak pillanatnyi fontosságával.”*

A fenti meghatározásokkal kapcsolatban Grzywacz és Carlson (2007) három alapvető kritikát fogalmazott meg:

- a hétköznapi valóságtól kissé távol esnek: valószínűtlen, hogy egyenlő mértékű bevonódásra lenne szükség a munka és a család életterületein ahhoz, hogy a WFB megvalósuljon, mint azt Greenhaus, Collins és Shaw (2003) írja.

- Voydanoff (2007) fenti definíciója túlzottan elvont és életszerűtlen: nem jellemző, hogy az egyensúlyról való gondolkodásuk során az embereknek a munkával kapcsolatos erőforrásaiknak a családi igényekkel való megfelelése (és fordítva) járna a fejében.
- az egyéni elégedettség szóba hozása a fogalom értelmezési tartományát nem más személyek viszonyrendszerében adja meg, vagyis *„leválasztja a munka és a családdal kapcsolatos tevékenységeiket végző egyéneket arról a szervezetről és a családról, amelyek keretén belül ezek a tevékenységek zajlanak”*. (old.: 457) Ezáltal egyéni észlelési kérdéssé redukálódik a WFB. Ám ez a szemlélet akkor is megengedi a WFB meglétét, ha – adott esetben – mások kárán valósul meg, márpedig – érvelnek – ez a WFB alapvető értelmével megy szembe. Ráadásul, ha teljesen az egyéni észlelés függvényeként tekintünk a munka és a család egyensúlyára, akkor további három problémával kell szembenézni:
 - egyrészt nehéz vizsgálni a jelenséget, hiszen az egyén fejében játszódik le;
 - másrészt szinte lehetetlen rendszerszintű szervezeti stratégiákat alkotni a WFB javítására, hiszen a szervezeti tagok élethelyzete és annak az általuk történő észlelése olyannyira sokféle;
 - harmadrészt egy ilyen, egyéni szinten megadott definíció az esetlegesen meg nem valósuló WFB-ért teljesen az egyénekre hárítja a felelősséget. Holott a szervezeti és társadalmi szintű tényezők szerepe nem elhanyagolható.

A fentiek alapján a szerzőpáros egy saját definíciót javasolt, amely szándékuk szerint kiküszöböli a fenti problematikus pontokat, és ezzel egyidőben integrálja a korábbi elméletek erősségeit. Eszerint a WFB a *„szereppel kapcsolatos, a munka és a család életterületein az egyén által a szerep szempontjából számára releváns partnereivel megbeszélésre és megosztásra került elvárásoknak való megfelelés”*. (Grzywacz & Carlson, 2007, old.: 458) Ez a meghatározás azért érdekes, mert nem az egyén szempontjából értelmezi a munka-család egyensúlyt, hanem az egyén és más személyek vonatkozásában. Emellett nem korlátozza, hogy hogyan is teljesíti az egyén a szerepeiből fakadó elvárásokat, vagyis még akár a munka-család konfliktus bizonyos fokú megélése esetén is elképzelhető a munka-család egyensúlya. Emellett sem a bármely életterületen értelmezett hatékonyság, sem az elégedettség nem szükséges a WFB meglétéhez. A lényeg a két életterületen belül betöltött szerepekben megnyilvánuló teljesítés és annak kedvező következményei. Vagyis ellentétben a munka-család konfliktussal és a munka-család gazdagítással, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalkozik: a hangsúly ebben az esetben azon van, hogy az

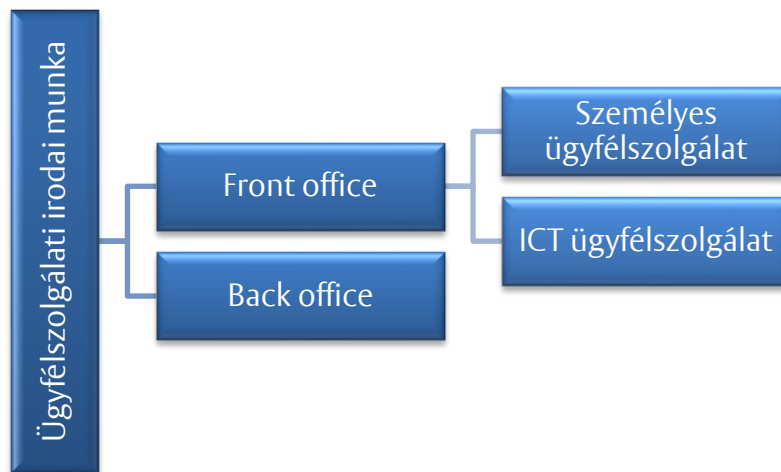
egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelősségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus vagy a gazdagítás – de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjelenni a két életterületén jelen levő szerepeivel kapcsolatos felelősségeiről való egyeztetési folyamatban. (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009)

A WFB koncepciójának két fundamentumát jelenti továbbá a *szerepkiélvezés* és a *szerepáttárgyalás*. Ezek alapja az ún. attitűdrugalmasság²⁷. Ez a fogalom azt ragadja meg, hogy jelenti, hogy a szerepekkel kapcsolatos gondolatok nem olyan úgy helyezkednek el az emberek fejében, mint a dobozok egy raktár polcán – mindig ugyanakkora helyet elfoglalva, hanem rugalmasan változik, hogy egy adott pillanatban éppen melyik szereppel kapcsolatos gondolataik vannak. Ha elfogadjuk azt, hogy a szerepstressz hátterében az áll, hogy az egyén fejében egyszerre két vagy több szereppel kapcsolatos elvárás jelenik meg, és ez egyfajta aggodalmassághoz vezet, akkor a szerepstressz elkerülésére a közhiedelemmel ellentétben nem a felvállalt szerepek számának a korlátozása, illetve a szerepek közötti prioritási sorrend felállítása a megfelelő eljárás. Az attitűdrugalmasság révén az egyén ugyanis képes lehet arra, hogy egyszerre csak egy szerepre irányuljon az egyén fókusza, annak átadja magát (szerepkiélvezés). Ennek a bevonódásnak az alapja pedig a szerepekkel kapcsolatos felelősségek folyamatos, a helyzethez illeszkedő áttárgyalása (szerepáttárgyalás) (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009).

2.3 Ügyfélszolgálati munka

A szolgáltató szektor irodai munkakörei között általában megkülönböztetik a front office és a back office jellegű tevékenységeket (14. ábra). Előbbi körébe tartoznak az ügyfelekkel való interakciót feltételező munkák, amely interakció történhet személyesen (pl. személyes ügyfélszolgálat) vagy információs és kommunikációtechnológia (ICT) csatornái révén (pl. call center). A back office feladatok adminisztratív és logisztikai jellegűek (Muchnik & Valenduc, 2008, old.: 140).

²⁷ Attitudinal flexibility



14. ábra - Az ügyfélszolgálati irodai munkakörök csoportosítása

2.3.1 Front office

Az ügyfélszolgálati (front office) munkakört két alapvető sajátosság jellemzi (Muchnik & Valenduc, 2008):

- a munkavégzés jellege szerint szellemi munka, ezen belül is irodai munka,
- a munkavégzés során a munkavállaló közvetlen kapcsolatban van a külső ügyfelekkel (fogyasztókkal, vevőkkel stb.).

A front office-oknak két alapvető fajtáját különíthetjük el: a személyes ügyfélszolgálatokat és az infokommunikációs technológián alapuló (ICT) ügyfélszolgálatokat.

2.3.1.1 A személyes ügyfélszolgálatok

Történeti visszatekintésben a személyes ügyfélszolgálatok jelentették az ügyfelek számára az első lehetőséget, hogy kapcsolatba lépjenek a vállalatokkal. Mint azt Anton (2000) bemutatja, a fogyasztók jellemzően négyfajta indíttatásból veszik fel a kapcsolatot a cégekkel:

- kérdésük van, amelyre választ várnak (pl.: Mennyi a villanyszámlatartozás?);
- azt szeretnék, hogy a cég megtegyen valamit (pl. kapcsolják vissza a gázt);
- a fogyasztónak problémája van, amelyre megoldást vár (pl. nem működik a mobiltelefon töltője);
- az ügyfél zaklatott érzelmi állapotban van a termék vagy szolgáltatás miatt és azonnali, kedvező elbírálást vár (pl. számlareklamáció).

A technológiai fejlődés korai szakaszában a személyes ügyfélszolgálatok kínálták a legkézenfekvőbb megoldást, hogy a vállalatok biztosítani tudják az ügyfelek ilyen irányú igényeinek kielégítését. A személyes ügyfélszolgálatok lényege – ahogy a nevében is szerepel –

hogy egy erre a célra kijelölt helyiségben a fogyasztó személyesen lép kapcsolatba a vállalat munkatársával, nem pedig egyéb kommunikációs csatornák (levél, fax, telefon, internet stb.) révén.

A technológiai fejlődés nyomán a személyes ügyfélszolgálatok jelentősége csökkenőben van, de létjogosultságuk a mai napig megkérdőjelezhetetlen – mind erősebb technológiai és back-office háttértámogatással (Anton, 2000).

2.3.1.2 Az ICT ügyfélszolgálatok (call centerek)

2.3.1.2.1 Bevezetés

Az ICT ügyfélszolgálatok (a továbbiakban az egyszerűség kedvéért call centerek) az „új gazdaság” szervezetei, amelyek alapjaiban változtatták meg a szervezetek ügyfélszolgálati tevékenységét az információs és kommunikációs technológia fejlődése által biztosított lehetőségekre építve (Hannif, McDonnell, Connell, & Burgess, 2010). A call centerek az 1990-es évektől kezdve mind Észak-Amerikában, mind Európában, mind Ausztráliában a legdinamikusabban növekvő munkahelyeknek számítanak (URCOT, 2000). Hazánkban call centerekben a felmérések szerint jelenleg mintegy 150 ezer ember dolgozik, előrejelzések szerint 2-3 év múlva ez a szám 200 ezer lesz, ami a teljes munkavállalói népesség 5-6 százalékát teszi ki (Fillus, 2010).

Az iparág mérete és a call centerek működési folyamatainak bonyolultsága miatt a call centerek kiváló terepet jelentenek számos tudományág kutatásainak céljára (Askin, Armony, & Mehrotra, 2007). Nem is meglepő, hogy a call centerek irányába egyre nagyobb a tudományos érdeklődés (Beirne, Riach, & Wilson, 2004). A kutatók körében igen vegyes a megítélése, egyesek kiszippolyozó, munkásnyúzó üzemeknek²⁸ titulálják, amelyekben a Panopticon-koncepció gyakorlati megvalósulása érhető tetten (Ferne & Metcalf, 1998), mások a bürokratikus és a technokratikus kontrollmechanizmusok túlsúlyára hívják fel a figyelmet (Callaghan & Thompson, 2001), ugyanakkor léteznek optimistább megközelítések: élénken vizsgált a szervezeti elkötelezettség növelésének (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000), valamint a munkakörülmények javításának a lehetősége is (Nicholson, 2009; Paul & Huws, 2002; Hannif, 2006).

2.3.1.2.2 Definíció

A call center az általános definíció szerint *„olyan iroda, amelyben az emberek szakosodott munkaállomásoknál dolgoznak, munkájukhoz számítógépet és telekommunikációs kapcsolatot használnak, hogy hang vagy elektronikus formában kommunikációt folytassanak.”* (Paul & Huws, 2002, old.: 10).

²⁸ sweatshop

Ternovszky megközelítésében a call center „egy-egy adott társaságnak, szervezetnek, a belső és külső ügyfélkörével telefonon, villámpostán történő kapcsolattartást megvalósító módszer, rendszer. Egy olyan szervezeti egysége a cégeknek, amelyik ügyfélkörével (belső-külső) szoros kapcsolatot tartva, nagyszámú telefonhívást fogad és/vagy kezdeményez.” (Ternovszky, 2006, old.: 115)

2.3.1.2.3 Tipizálás

A call centerek közel sem egyformák, jelentős különbségek lehetnek közöttük. A call centereknek különböző típusai lehetnek, az alapján, hogy az alábbi szempontok mentén milyen jellegzetességeket vonultatnak fel (Paul & Huws, 2002, old.: 10):

- A kommunikáció történhet külső felekkel (pl. általános nyilvánosság vagy fogyasztók vagy beszállítók) vagy más felekkel a szervezeten belül.
- A kommunikációt kezdeményezheti a másik fél vagy a call center munkatársa (kimenő vagy bejövő hívások).
- A kommunikáció formája lehet hang, fax, email vagy ezek kombinációja.
- A munkavégzés megkívánhat speciális szaktudást (pl.: jogi tanácsadó vonal), de lehet, hogy nem kíván semmilyen különleges képzettséget (pl.: villanyóra-mérőállás felvevő vonal)
- A munkavállalókat fizethetik órabérben vagy teljesítménybérben; foglalkoztathatják őket teljes munkaidőben vagy részmunkaidőben; a munkaviszonyuk lehet határozatlan vagy határozott időre szóló; az alkalmazási forma lehet állandó munkaviszony vagy bérelt, esetleg diákmunka.
- A call center lehet egy önálló szervezet, lehet egy szervezeten belüli szervezeti egység, vagy kisebb munkaállomások elektronikusan összekötött hálózata.
- Gyakori, hogy a call centerek bizonyos funkcióit nem külön call center látja el, hanem egyes munkakörökben a munkavállalók feladata call centerek egyes tevékenységeinek ellátása. (Kutatásunkban kizárólag olyan call centereket vizsgálunk, ahol a munkavállalók teljes munkaidejükben a call centerekkel kapcsolatos feladatokat látnak el.)

2.3.1.2.4 A call centerek sajátosságai

- A call centerek többségének munkaszervezési megoldásai erőteljes hasonlóságot mutatnak a taylorizmus alapelveivel (Bain, Watson, Mulvey, Taylor, & Gall, 2002).
- A call centerekben erős kontrollmechanizmusok működnek. Tipikus mechanizmusok az egyénekre és a munkacsoportra vonatkozó mennyiségi és minőségi normák

(válaszadási idő, híváshossz, megszakított hívások száma, beköszönés és elköszönés módja stb.), a hívásokat rögzítése, visszahallgatása, elemzése (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000; Taylor & Bain, 1999). Ugyanakkor „*a munkáltatóknak fontos érdeke fűződik ahhoz, hogy elkötelezett munkavállalókat alkalmazzanak. A szervezeti értékekkel azonosuló, önmagukat ellenőrző munkavállalók nem csupán a külső megfigyelési eszközöket teszik feleslegessé, de bizalmi viszonyt tudnak kialakítani munkaadójukkal, feletteseikkel is.*” (Lazányi, 2010, old.: 29)

- A call centerekben a munkavállalók jóllétére jellemzően tényező van negatív hatással: a munka jellege, a teljesítmény állandó megfigyelése, a HR-gyakorlatok és a vezetői támogatás [hiánya] (Holman, 2002).
- Kinnie és munkatársai (2000) rámutatnak, hogy a call centerekben a munkavégzés rendszerint erősen leszabályozott és állandó a megfigyelés valamint domináns a folyamat- és eredménykontroll. Ehhez alacsony fizetés valamint alacsony megbecsültség járul. Ugyanakkor az ügyfelekben az ügyintézővel való kommunikáció nemcsak a call centerrel, hanem az egész szolgáltató szervezettel kapcsolatos attitűdökre kihat, így nagy a felelőssége a telefonos ügyintézőnek. Ám az említett jellegzetességekkel bíró munkavégzési rendszer keretei között igen megterhelő az egyének számára az elvárt magas szinten teljesíteni. Ezek a tényezők a munkavállalók alacsony szervezeti elkötelezettségét eredményezik, amely tipikusan magas fluktuációhoz vezet.
- Mint azt Hannif (2006) kifejti, a munkavégzés minőségét számos tényező befolyásolja, ezek részben a munkakörből magától függnék, részben az alkalmazott munkaszervezési megoldásoktól. Szerepe van továbbá munkahelyi viszonyoknak és a munkavállalók érdekeit védő mechanizmusoknak (ld.). Jelen kutatás keretében két tényezőre összpontosítunk kiemelten: a szervezeti elkötelezettségre és a munka-család viszonyrendszerre (ezeket nagybetűvel kiemeltük a táblázatban).

10. táblázat - A munkavégzés minőségét meghatározó tényezők egy call centerben (Hannif, 2006)

| Munkakörtől függő tényezők | Munkaszervezés | Munkahelyi viszonyok | Védelmi mechanizmusok |
|---|---|-------------------------------------|--------------------------|
| A munka jellege | Bérezés | Munkatársakkal való kapcsolat | Munkabiztonság |
| SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ²⁹ | MUNKAI DŐ / MUNKA- MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA (WLB) | Vezetési stílus | Szakszervezet |
| | | Megfigyelés és ellenőrzés | |
| | Foglalkoztatási forma | Képzési és fejlődési lehetőségek | |

2.3.2 Back office

A back office munkakörök sajátossága, hogy a betöltői nincsenek közvetlen kapcsolatban külső ügyfelekkel (fogyasztókkal, vevőkkel stb.). Az ügyfélszolgálati munkával foglalkozó kutatások jobbára a front office munkatársaira összpontosítanak, de mint arra Korczynski (2004, old.: 98) alapos érveléssel rámutat, „az [ügyfélszolgálati munkával foglalkozó] kutatások nem szabad, hogy figyelmen kívül hagyják a back-office jellegű ügyfélszolgálati munkaköröket” sem.

A back office-ok működése általában alapvetően bürokratikus jellegű (Berry, 2010; Brook, 2007). Ugyanakkor az ügyfélszolgálati szervezetek nyomás alatt vannak a mind nagyobb ügyfélorientáltságot illetően, ez kezdetben elsősorban a front office-okat érintette, de napjainkban már a back office-okat is érinti (Joseph, 1996; Matteis, 1979).

Korczynski (2004) megállapítja, hogy ez a változás a hagyományos bürokratikus modellen való változtatásokat indukál, ebből kiindulva összefoglalta a back-office-ok két ideáltípusának, a bürokratikus felépítésűnek és a fogyasztóorientált bürokratikus felépítésűnek a sajátosságait, amelyeket a 11. táblázat jelenít meg:

²⁹ A szerző a táblázatban a „Munkával való azonosulás”-t szerepelteti, a szövegben azonban szinonimaként használja a „Szervezeti elkötelezettség”-gel.

11. táblázat – A bürokratikus és a fogyasztóorientált bürokratikus logikájú back office működésmód összehasonlítása (Korczynski, 2004) alapján

| Dimenzió | Bürokrácia | Fogyasztóorientált bürokrácia |
|---|---|--|
| Munkafeladatok | Rutinfeladatok a hatékony feladatmegoldás érdekében | Rutinfeladatok és fogyasztóorientáltság |
| Kontroll | Folyamatkontroll | Folyamatkontroll és a fogyasztókkal kapcsolatos normákra épülő klán kontroll |
| Az ügyfélhez való viszony | Személytelen | Racionalizált érzelmi munka |
| A front office munkatársaival való viszony | Terhelt, a munkavégzés eltérő logikája miatt | Harmonikusabb, hasonló logikájú munkavégzésen alapszik. |

A 11. táblázat tanulságainak mélyebb kifejtését az olvasó megtalálja Korczynski (2004) cikkében. Mi most az utolsó szempontra összpontosítanánk, a front office munkatársaival való viszonyra. A szerző alapfeltevése ugyanis az, hogy a front office és a back office működés egymáshoz egyre hasonlatosabbá válik a fogyasztóorientáltság szempontjainak előtérbe kerülése okán.

Ez a mi kutatási kérdésünk szempontjából azt jelenti, hogy hasonló célok, értékek és normák feltételezhetőek a front office és a back office munkatársainál. Ez az érzelmi elkötelezettség hasonló alakulását sejteti a kétfajta ügyfélszolgálat-típusban. A hasonló felhalmozódó veszítenivalókból és a hasonlóbbá váló kompetenciaigényből levezethető hasonló munkaerőpiaci helyzet miatt a front office és a back office munkatársainak hasonlóan alakuló folytonossági elkötelezettsége valószínűsíthető, illetve a hasonló társadalmi normákra épülő normatív elkötelezettség terén sem számítunk jelentős eltérésre.

Ezért a három elkötelezettségkomponenst (és összefüggésüket a munka-család viszonyrendszert érintő változókkal) a front office és a back office munkatársait egyaránt tartalmazó, közös ügyfélszolgálati mintán vizsgáljuk. Természetesen nem tagadjuk, hogy vizsgálatra érdemes a front office és a back office jellegű működés esetleges különbözősége és ennek hatása a szervezeti elkötelezettségre, ez azonban túlmutat jelenlegi terjedelmi kereteinken.

3 A kutatómódszertan bemutatása

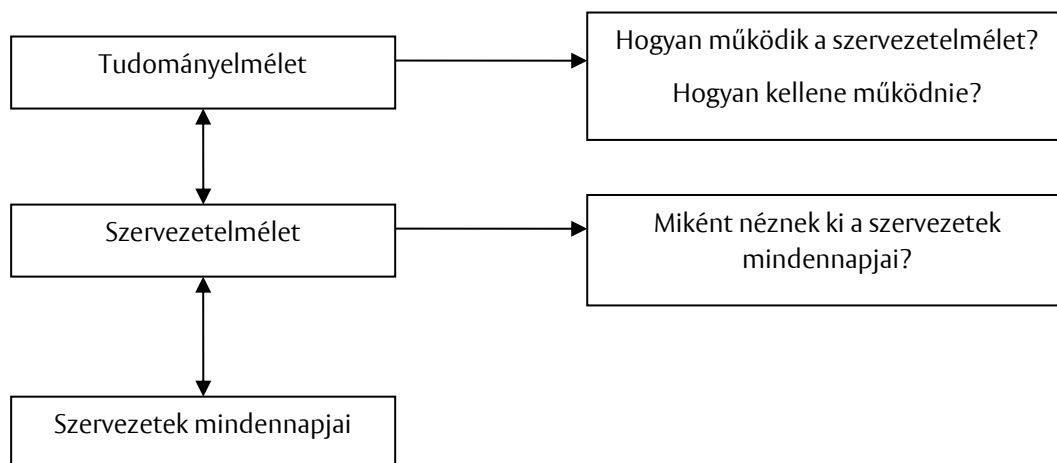
Az alábbi fejezetben bemutatjuk a jelen disszertáció tárgyát képező kutatásunk tudományelméleti és szervezetelméleti alapjait, majd összefoglaljuk kutatásunk fő kutatási kérdését, valamint az ennek operacionalizálása nyomán előálló kutatási részkérdéseket. Ezt követően áttekintjük a kutatási kérdések megválaszolása érdekében választott adatfelvételi módszert, továbbá az ezekből fakadó kutatási előfeltevéseket, valamint az alkalmazott adatelemzési módszereket.

3.1 Tudományelméleti és szervezetelméleti alapok

3.1.1 Bevezetés

A munka életterületének, illetve az egyén szervezeti elkötelezettségének fogalmai szervezeti környezetben értelmezettek. Ezért ezek vizsgálatát megelőzően bizonyos szervezetelméleti és az ezek mögött meghúzódó tudományelméleti kérdések áttekintése elengedhetetlen.

Amikor a szervezetekről gondolkodunk, rendelkezünk egy kimondott vagy ki nem mondott előfeltevés-rendszerrel arra vonatkozóan, hogy milyen céllal is tesszük mindezt, mi lesz a kutatásunk tárgya, milyen módszereket alkalmazunk, és egyáltalán, mit gondolunk a valóságról, a megismerésről, a tudományról. „A szervezetelmélet a szervezetek mindennapi gyakorlatának reflexiója, azt kutatja, hogy miként néz ki a szervezetek mindennapja, s miképpen kellene kinéznie annak. A tudományelmélet pedig a szervezetelmélet reflexióját jelenti: hogyan működik a szervezetelmélet, és miként kellene működnie?” (Scherer, 1995, old.: 526) A kapcsolatot az alábbi ábra (Scherer, 1995) szemlélteti:



15. ábra - Tudományelmélet és szervezetelmélet kapcsolata Scherer (1995) alapján

A megismerés alanya (a tudós) és a megismerés tárgyának (a vizsgált jelenség) a kapcsolata régóta vizsgált témakör. A természettudományok területén erős legitimitása van az

ügynevezett alany-tárgy modellnek. Eszerint a valóság objektív módon adott, az emberi tudattól függetlenül létezik. E külső valóság hatóerői feltárhatóak, oksági magyarázat adható működésének jellegzetességeiről. E feltárás a tudományos módszertan szabályrendszerével történhet, miáltal felhalmozódó tudásra tehetünk szert. A gyarapodó tudás pedig társadalmi haladást eredményez. E tudományelméleti modell a szervezetelméletek terén az ún. kontingenciaelméletben jelenik meg a legmarkánsabb módon. Erről még lesz szó a későbbiekben. A 70-es években aztán számos szervezetkutató kezdte felismerni a fenti alapfeltevések korlátait, és kezdett más kiindulópontból ránézni a szervezetekre. A filozófiai síkon ekkortájt lefolytatott viták alapvető változást hoztak a szervezetekről való gondolkozásban, új és új nézőpontok merültek fel – amelyek mindegyike olykor értelmezhetetlen, elfogadhatatlan volt másik nézőpontból tekintve. Ahogyan nem volt egyetlen szervezetelmélet, úgy ezek mögött nem állhatott egyetlen tudományelmélet sem. A különböző kutatók nagyon is eltérő válaszokat adnak bizonyos alapvető kérdésekre. Ezek a következők: Mi a valóság? Hogyan ismerhető meg ez a valóság? Mit gondolunk az emberi cselekvésről? Hogyan szerezhethetünk ismereteket? A különböző válaszok mögött meghúzódó ontológiai, episztemológiai, emberképet illető és metodológiai előfeltevések adott kombinációját paradigmának nevezzük. A fogalmat Thomas Kuhn vezette be a tudományos életbe. Az ő értelmezésében ez „egyrészt, a vélekedéseknek, értékeknek, módszereknek stb. egy adott tudományos közösség minden tagja által elfogadott összességét jelenti. Másrészt ennek az összességnek egy bizonyos elemét jelöli: azokat a problémamegoldásokat, amelyeket modellként vagy példaként használnak, és így a további normál tudományos rejtvények megoldásának alapjaként explicit szabályokat helyettesíthetnek.” (Kuhn, 1984) A paradigmák jelentőségét az adja, hogy ezekhez minden kutató kialakítja a saját viszonyát, akár tudatában van ennek, akár nem.

3.1.2 Szervezetelméleti paradigmák

Burrell és Morgan (1979) nagy hatású koordinátarendszerben foglalták össze és rendszerezték a különböző szervezetelméletek mögött húzódó tudományfilozófiai és társadalomelméleti irányzatokat. Az alábbiakban röviden bemutatom ezt az elméleti keretet.

A valóságról alkotott kép, illetve a fennálló társadalmi rendhez való viszony alapján két nagy csoportra osztották a megközelítéseket.

Ha úgy véljük, hogy a szervezeti valóság a megfigyelést végző személy szubjektumától független, önmagában létező, „odakint levő” valami, amelynek az általános törvényszerűségei feltárhatóak, sőt feltárandóak, azokról oksági magyarázat adható egy kívülálló kutatótól, akinek a munkája a vizsgált szervezeti valóságot nem befolyásolja – akkor az „objektivista” közelítést fogadjuk el. Eszerint a cselekvő tudatától független, általános hatóerők alakítják a magatartását,

ezek a struktúrák determinálják azt. A megismerés jellemző módszere a tudományos kísérlet, és a nagymintás elemzés.

Ezzel szöges ellentétben áll a „szubjektivista” megközelítés. A szervezeti valóság ugyanis eszerint nem egy külső, önmagában vizsgálható valami, hanem társas konstrukciós folyamat, kommunikáció és interakció révén jön létre. A lényeg a mögöttes jelentéstartalmakon (szimbolikus, kulturális, nyelvi), közös értelmezéseken van, ezek hordozzák és alakítják a szervezeti valóságot. Ez a megközelítés a fentiekből következően voluntarista, az emberek alakítják saját valóságukat. Ennek valóságalkításnak a tudós is része, ezzel tisztában van, ezt felvállalja, így a kutatása sem célozza az értéksemlegességet, deklaráltan értéktelített. A kutatói cél ennek megfelelően a jelentések megértése: mi mit jelent itt, és miért? A fő kutatói eszközök a mélyinterjúzás, a résztvevő megfigyelés.

A tudományfilozófiai alapállás mellett azonban szintén fontos a kutató társadalomelméleti nézőpontjának a tisztázása is. Ha hisz a társadalmi érdekek összeegyeztethetőségében, ha nem célozza a jelenlegi status quo megváltoztatását, pusztán a leírásra, magyarázatra vállalkozik, meg szeretné érteni, hogy mi van most és miért, akkor a „rend szociológiája” névvel jellemezhető irányzatot képviseli a tudós. Ha viszont az foglalkoztatja, hogy miként lehetne bíráltni és ezáltal jobbá tenni a társadalmi egységek között fennálló egyensúlyt, ha úgy véli, hogy a (szervezetekben leképeződő) társadalmi rend tele van ellentmondásokkal, amelyeket csak manipulációval, elnyomással lehet látszólag stabil állapotba hozni, akkor a „változtatásszociológiai” megközelítést vallja magáénak a kutató.

E két dimenzió mentén felrajzolhatunk egy mátrixot:

12. táblázat - Szervezetelméleti paradigmák Burrell-Morgan (1979) rendszerezésében

| | | Változtatásszociológia | |
|----------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Szubjektivista | Radikális humanizmus | Radikális strukturális | Objektivista |
| | Interpretatív szociológia | Funkcionalista szociológia | |
| | | Rend szociológiája | |

A mátrix fő üzenete, hogy eltérő paradigmák lehetségesek, ezek összeegyeztethetetlenek, és minden szervezetelméleti elemzés, elmélet és gyakorlat mögött ott áll egy paradigma. Jelen kutatás Burrell-Morgan (1979) fogalomrendszerben funkcionalista kutatás lesz, kvantitatív módszertan alkalmazásával. Ez a kutatói alapállás több okból is adekvát a témához:

- a kutatás nem feltáró jellegű, hanem előre megfogalmazott hipotéziseket tesztel függő és független változók között;
- az elkötelezettséggel kapcsolatos és a munka-család viszonyrendszerrel kapcsolatos, a fentiekben bemutatott kutatások is ilyen alapállásból közelítettek a kérdéshez – a tudományterületen ennek több évtizedes hagyománya van;

Ami a módszertant illeti, a kvantitatív kutatás akkor alkalmazható adekvát módon, ha a kutatás változók mérésével kapcsolatos, és ezen változók hatását vizsgálja valamilyen kimenetekre (Creswell, 2005). Mivel jelen kutatás célja modellek építése, hipotézisek felállítása és tesztelése, változók közötti kapcsolatok, ok-okozati viszonyok feltárása, ezekből bizonyos peremfeltételekre kontrollált módon általánosítható következtetések megfogalmazása, ezért a kvantitatív módszertan (kérdőív) adekvát a kutatói alapálláshoz, a problémafelvetéshez, a kutatási célhoz és a kutatási kérdéshez. Erről részletesebben a 3.3.1. fejezetben írunk.

3.2 Kutatási kérdések

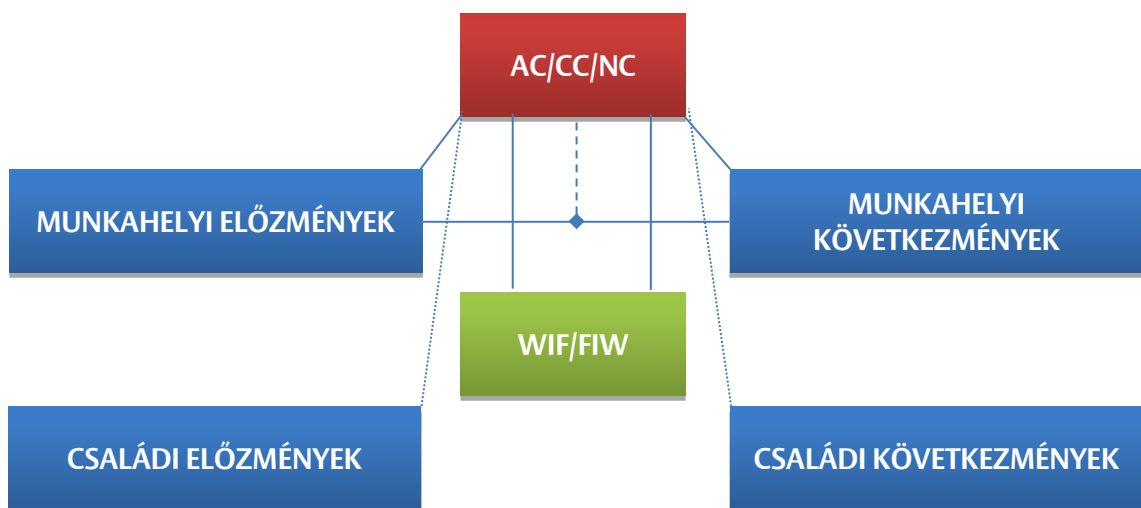
A kutatás alapkérdése:

Hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettség a munka-család konfliktussal az ügyfélszolgálati munkakörökben?

A fő kutatási kérdés operacionalizálása során a szervezeti elkötelezettség fogalmát a Meyer-Allen szerzőpáros TCM-modelljével (1991) ragadjuk meg, a munka-család viszonyrendszert pedig Michel és munkatársai integratív modelljével (2009).

Ez alapján a kutatási modell az alábbi ábrán szemléltetett módon alakul.

16. ábra - A kutatási modell



A fő kutatási kérdésből a kutatási modellünkben jelölt összefüggések vonatkozásában az alábbi részletkérdések fakadnak:

- Azonosíthatóak-e a szervezeti elkötelezettség eltérő komponensei: érzelmi, folytonossági, normatív? (4.1.3.1. fejezet)
 - Kimutathatóak-e különbségek a vizsgált minta bizonyos háttérváltozói szerint (pl. kor, nem, szervezetnél töltött idő) az elkötelezettségkomponensekre és a munka-család interferenciára, valamint a család-munka interferenciára vonatkozóan? (4.5. fejezet)
- Hogyan függnek össze az elkötelezettségkomponensek a munka és család életterületeivel kapcsolatos változókkal (4.6. fejezet)?
 - Rendelkeznek-e moderáló hatással a külön-külön vett elkötelezettségkomponensek a munka életterületének releváns

előzményváltozói valamint a kilépési szándék mint a munka életterületének következményváltozója között? (4.6.1. fejezet)

- Az elkötelezettségkomponensek hogyan hatnak külön-külön és együttesen a kilépési szándék és a munka-család interferencia mint a munkahely életterületének következményváltozói alakulására? (4.6.2. fejezet)
- Kirajzolódnak-e személyi elkötelezettségprofilok az egyes elkötelezettségkomponensek magas vagy alacsony szintje alapján? (4.6.3. fejezet)
 - Eltérő-e az egyes elkötelezettségprofilok kapcsolata egyes munkahelyi változókkal (4.6.3.1. fejezet), úgy mint:
 - munkahelyi társas támogatás
 - munkahelyi szerepkonfliktusok
 - munkahelyi szerepkétértelműség
 - munkahelyi időnyomás
 - munkával való elégedettség
 - kilépési szándék
 - Eltérő-e az egyes elkötelezettségprofilok kapcsolata egyes családi életre vonatkozó változókkal, úgy mint (4.6.3.2. fejezet):
 - családi társas támogatás
 - családi szerepkonfliktusok
 - családi szerepkétértelműség
 - családi időnyomás
 - családi élettel való elégedettség
 - Eltérő-e az egyes elkötelezettségprofilok kapcsolata a munka és a családi élet kapcsolatára vonatkozó változókkal, úgy mint (4.6.3.3. fejezet):
 - munka-család interferencia (WIF)
 - család-munka interferencia (FIW)
 - munka-család egyensúly (WFB)

- Hogyan függ össze a munka-család interferencia, a család-munka interferencia az elkötelezettségprofilokkal? (4.6.4. fejezet)

3.3 Az adatfelvétel

3.3.1 Adatfelvételi megfontolások

A szervezeti elkötelezettséget és a munka-család viszonyrendszert vizsgáló tudományterületen a leggyakrabban használt módszertannal összhangban nagymintás adatfelvételre került sor, önkitöltős kérdőív alkalmazásával. Mint arra Babbie rámutat, *„a kérdőíves vizsgálat az elérhető legjobb módszer azok számára, akik a közvetlen megfigyeléshez túlságosan nagy méretű alapsokaság leírásához akarnak eredeti adatokat gyűjteni. (...) A kérdőíves vizsgálatok nagyszerűen megfelelnek nagyobb alapsokaság attitűdjének vagy orientációjának mérésére.”* (Babbie, 2001, old.: 274)

A fenti megfontolások alapján kérdőíves adatfelvételt hajtottunk végre. A kérdőíveket anonim módon, elektronikusan töltötték ki a válaszadók.

3.3.2 Adatfelvételi eszköz

A kérdőív az 5.1 mellékletben található.

3.3.3 Minta

Jelen kutatásunk esetében a teljes populáció a magyarországi telefonos és személyes ügyfélszolgálaton dolgozó munkavállalókból állt össze. Ez becslések szerint napjainkban mintegy 200 ezer ember (Fillus, 2010). Neuman (2006) rámutat, hogy ekkora populáció esetében 0.025% és 1% közötti mintavétel szükséges. Ez tehát 50-2000 fő közötti mintát feltételez.

A célpopuláció a teljes populáció azon tagjait jelenti, akiket a kutató a kutatása során bevonhat. Ez a maximális mintanagyság, hiszen ha minden megkeresett személy válaszol, akkor ekkora lesz a minta (Creswell, 2005). Esetünkben a célpopulációt 41 szervezeti entitás összesen nagyságrendileg 1200 (az ennél pontosabb összegzéshez szükséges létszámadatokat a szervezetek illetékesei nem tudtak rendelkezésünkre bocsátani) munkavállalója alkotta. A szervezeti entitások egymástól való elhatárolásánál az alapvető szempontok az önálló megnevezés vagy a többitől különböző telephely vagy önálló vezető vagy eltérő ügyfélkör vagy eltérő szakmai tartalom voltak, kevésbé a jogi önállóság. Ehhez az alapötletet Mastenbroek (1991) hálózatmodellje adta. Mint arra Mastenbroek rámutat, a szervezeteket felfoghatjuk egy olyan hálózatnak, amelyet egymással kölcsönös függési viszonyban álló csoportok (entitások) alkotnak. Ezek a csoportok a kapcsolatok négyféle rétegében kapcsolódhatnak egymáshoz, ezek egyike az ún. társas-érzelmi réteg. Ahogy Bakacsi (2010, old.: 189) lényeglátóan összefoglalja a gondolatot, „a szervezetekben az embereket érzelmi kötelékek is összekapcsolják: rokonszenvenben vagy ellenszenvenben megnyilvánuló személyes kapcsolatok, az együvé tartozás érzése, az azonosságtudat. A közös tevékenység csoportösszetartozást és lojalitást fejleszt ki - ez a szervezetek szociális rendszer felfogása (fészek modell). A társas-érzelmi kapcsolatok

ugyancsak tartalmaznak versengő és együttműködő elemeket: előbbi az önazonosság, az individuális (vagy csoportazonosság), utóbbi az együvé tartozás érzése (a szervezettel való azonosulás, a kollektív értékek).” Mivel a kutatásunkban szereplő, a munkahely életterületével kapcsolatos változók (munkahelyi társas támogatás, munkahelyi szerepkonfliktusok, munkahelyi szerepképtelműség, munkahelyi időnyomás, munkával való elégedettség) főként a szűken értelmezett munkahelyi kollektíván belüli napi interakciókban töltődnek meg tartalommal, a szervezeti elkötelezettség és a munka-család életterületei kapcsolatának vizsgálatánál relevánsabb ezen elhatárolható csoportokat (szervezeti entitásokat) megtenni a mintaválasztás alapjául, mintsem megkövetelni a különálló jogi személyiséget. Így bár a kutatásba bevont önálló jogi személyiségű szervezetek száma kettő volt, ez kutatásunk szempontjából 41 szervezeti entitásnak felel meg.

A kitöltött és használhatónak bizonyult³⁰ kérdőívek száma 727³¹. A válaszadási arány tehát 60% feletti, és a minta nagysága beleesik az elvárt tartományba.

A kérdőívet Magyarországon változatos iparágakban, változatos méretű szervezeti entitásoknál dolgozó, eltérő ideje a szervezetek kötelékében levő és eltérő ideje a munka világában levő telefonos és személyes ügyfélszolgálati munkát végző személyek töltötték ki, akik különböző neműek, végzettségűek, családi állapotúak. A minta háttérváltozók szerinti megoszlását a 4.1.3.4. fejezet mutatja be.

3.3.4 Változók

A szakirodalom áttekintése során olyan kérdőíveket találtam, amelyek a vizsgálatomba bevonni kívánt változók mérése szempontjából megfelelőek, és a validálásuk - angol nyelven – megtörtént. Ezért nem szükséges a mérni kívánt változók megragadására új kérdőívet kifejleszteni.

A kutatásba bevont változók a mindennapi élet sokszínűségének csak bizonyos metszeteit vizsgálják. Sem a munkahelyi élet, sem a családi élet nem képezhető le teljes mértékben ezekkel a változókkal. A vizsgálatba bevont fogalmak körének meghatározásakor az volt az alapelv, hogy inkább kevesebb, de jó megbízhatóságú és érvényes változóval dolgozzunk, mint sok megbízhatatlan és kétes érvényességű.

Minden alábbi változót 1-5 közötti Likert-skálán mérünk. A skála végpontjai az „Egyáltalán nem értek egyet” (1) és a „Teljesen egyetértek” (5).

³⁰ Előfordulhat, hogy bizonyos kérdésekre, kérdéscsoportokra nem minden kitöltő válaszolt, így egy-egy változó előállításánál az ahhoz ténylegesen használható kérdőívek száma ennél némileg alacsonyabb lehet.

³¹ Hogy ez sok vagy kevés, ahhoz például támpontot ad Tabachnick és Fidell (2007), akik kimondják, hogy többszörös regresszió-számításhoz a szükséges mintanagyság $50 + (8 \times \text{a független változók száma})$. Ez alapján a mi vizsgálatainkhoz a 727 fő bőven elég.

3.3.4.1 Munkahelyi társas támogatás

A munkahelyi társas támogatás mérésére Etzion (1984) kérdőívét használtuk. Ez nyolc kérdés révén térképezi fel, hogy bizonyos, a társas támogatásra utaló jelenségek mennyire vannak jelen az egyén észlelésében a munkája során (pl.: megbecsülés), illetve három kérdést tartalmaz, amelyek arra irányulnak, hogy milyen a kérdőívet kitöltőnek a kapcsolata bizonyos személyekkel vagy csoportokkal (pl: felettesek).

3.3.4.2 Munkával való elégedettség

A munkával való elégedettség méréséhez a Babin-Boles szerzőpáros (1998) gyakran alkalmazott kérdőívét használtuk fel. Ez hat kérdésből áll (pl.: Igazán élvezetemet lelem a munkámban.”)

3.3.4.3 Munkahelyi szerepkonfliktusok

A munkahelyi szerepkonfliktusokat nyolc kérdéssel mértük (Pl: „Olyan dolgokat kell tennem, amelyeket máshogyan kéne csinálni.”). A kérdések Rizzo, House és Litzman (1970) szerepstressz kérdőívéből származnak, amelyet már számos tanulmány alkalmazott és verifikált.

3.3.4.4 Munkahelyi szerepkétértelműség

A munkahelyi szerepkétértelműség mérésére szolgáló hat kérdés is Rizzo, House és Litzman (1970) szerepstressz kérdőívéből származik. Pl.: „Pontosan tudom, hogy mit várnak tőlem” (fordítva kódolt kérdés).

3.3.4.5 Munkahelyi időnyomás

A munkahelyi időnyomás mérésére Carlson-Perrewé (1999) ötletéből kiindulva az egyén által észlelt munkahelyi szereptúlerheltséget vizsgáltuk. Ehhez a Beehr, Walsh, & Taber (1976) által megalkotott és széles körben elfogadott valamint alkalmazott kérdőívet használtuk. Ez három kérdésből áll. Pl.: „Gyakran úgy tűnik, hogy túl sok munkám van ahhoz, hogy egy ember végezze el.”

3.3.4.6 Családi társas támogatás

A családi társas támogatás mérésére Etzion (1984) kérdőívét használtuk, amely a Munkahelyi társas támogatás kérdőívéhez hasonló. A fő eltérés, hogy az utolsó három kérdés ebben az esetben a kitöltőnek a házastársával, a családjával és a barátaival való kapcsolatára vonatkozik. Pl.: „Kérem, jelölje meg, hogy milyen a kapcsolata az alábbi személyekkel vagy csoportokkal: házastárs.”

3.3.4.7 Családi élettel való elégedettség

A Staines-Pleck (1983) szerzőpáros gyakran alkalmazott (Rice, Frone, & McFarlin, 1992) módszerét alkalmaztuk. Három kérdést tettünk fel, amelyek közül kettő érinti a házasságban élő válaszadókat, egy pedig a gyermekükkel egy háztartásban élőket. A változó értékét az egy, kettő vagy három válasz átlaga adja. Pl.: „Elégedett vagyok a családi életemmel”

3.3.4.8 Családi szerepkonfliktusok

A családi szerepkonfliktusokat mérő kérdőívet a munkahelyi szerepkonfliktusok mérésére használt Rizzo, House és Litzman (1970) szerepstressz kérdőívének megfelelő átalakításával állítottuk elő. Hasonló eljárást követett Carlson és Perrewé is (1999). Az egyik kérdés: „Pontosan tudom, hogy mit várnak el tőlem.” (Fordítva kódolt kérdés.)

3.3.4.9 Családi időnyomás

A családi időnyomás mérésére Carlson-Perrewé (1999) megoldásából kiindulva a Beehr, Walsh, & Taber-féle (1976) munkahelyi szerepnyomás kérdőív célszerűen átalakított változatát használtuk. Az átalakítás során a munkahelyi időnyomásra vonatkozó kérdéseket a lehető leginkább hasonló módon ültettük át a családi időnyomás témájára. Ez a kérdőív is három kérdésből áll. Pl.: „Gyakran úgy tűnik számomra, hogy túl családi feladatom van ahhoz, hogy egy ember végezze el.”

3.3.4.10 Családi szerepkétértelműség

A családi szerepkétértelműségre vonatkozó kérdőív a fent bemutatott Munkahelyi szerepkétértelműség kérdőív átalakításával készült úgy, hogy a lehető leghasonlóbb aspektusait vizsgálja a kérdésnek. Egy mintakérdés: „Tudom, hogy jól osztom be az időmet.” Fordítva kódolt kérdés.

3.3.4.11 Érzelmi elkötelezettség

Az érzelmi elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívét használtuk. Ez nyolc kérdésből áll. Pl.: „Ennél a szervezetnél ‘családtagnak’ érzem magam.”

3.3.4.12 Folytonossági elkötelezettség

A folytonossági elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) kérdőívének Powell és Meyer (2004) általi továbbfejlesztését használtuk. Ez már elkülöníti a folytonossági elkötelezettség magas áldozathozatali (HiSac) és kevés alternatív lehetőség (LoAlt) dimenzióját. Az eredeti nyolccal szemben kilenc kérdésből áll. Pl.: „Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna.”

3.3.4.13 Normatív elkötelezettség

A normatív elkötelezettség mérésére Meyer és Allen (1991) eredeti kérdőívét használtuk. Ez nyolc kérdésből áll. Pl.: „A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni.”

3.3.4.14 Munka-család interferencia és család-munka interferencia

A FIW és WIF mérése a Carlson et. al. (2000) által kidolgozott kérdőív segítségével történt. Ez elkülöníti a FIW és a WIF idő alapú, stressz alapú és magatartás alapú dimenzióját, így összességében hat változót ragad meg. Változónként három kérdést tartalmaz, így összesen 18 kérdésből áll. Egy az Időalapú FIW mérésére szolgáló kérdés: „Ki kell hagynom családi

tevékenységeket amiatt, mert annyi időt kell a munkával kapcsolatos kötelezettségeimre fordítanom.”

3.3.4.15 Munka-család egyensúly

A munka-család Egyensúly (WFB) mérése Carlson, Grzywacz és Zivnuska (2009) kérdéseinek felhasználásával történik. A kérdőív hat kérdésből állt. Pl.: „A munkatársaimtól és a családtagjaimtól kapott visszajelzés alapján világos számomra, hogy a munkahelyi és a családi kötelességeimet egyaránt teljesítem.”

3.3.4.16 Kilépési szándék

A kilépési szándék feltérképezésére Colarelli (1984) kérdéseit alkalmaztuk. A kérdőív három kérdést tartalmaz. Pl.: „Ritkán gondolok arra, hogy kilépjek a munkahelyemről.”

3.3.4.17 Háttérváltozók

A háttérváltozókat a 4.1.3.4 fejezetben mutatjuk be részletesen.

3.4 Az adatelemzés

3.4.1 Az adatelemzés előfeltételei

A kutatás adatfelvételi módszere egy online kérdőív volt, ennek megbízható és érvényes alkalmazása számtalan előfeltevésen nyugszik. Az adatfelvétel megtervezése során különös figyelemmel kellett eljárni annak érdekében, hogy az alábbi előfeltételek teljesüljenek.

3.4.1.1 Érvényesség és megbízhatóság

A legелеmibb feltételezés, hogy a használt kérdőívek nyomán érvényes és megbízható kutatási eredményekre jutunk. Az egyes változók mérésére használt kérdőívek nemzetközileg validálásra kerültek, ez megalapozhatja ezt a feltételezést. A saját adatainkon ugyanakkor elvégeztük az alapvető vizsgálatokat (Cronbach-alfa, faktorelemzés, főkomponenselemzés stb.), és ezekről a későbbi alfejezetekben számot is adunk.

Az érvényességgel kapcsolatos további előfeltevés, hogy az egyének rendelkeznek bizonyos fokú tudatossággal a vizsgált változók tekintetében, és ezeket a gondolataikat képesek egy előre meghatározott kérdéseket és válaszlehetőségeket tartalmazó kérdőíven keresztül kifejezni. Tekintve, hogy világszerte több tucat kutatás alkalmazta a kérdőívet mint eszközt az általunk vizsgált változók mérésére, nincs okunk kétségbe vonni ennek a feltevésnek a megalapozottságát.

A kutatás érvényességének biztosítása érdekében Parker (1993) gyakran hivatkozott munkáját vettük kiindulópontnak. A szerző elsősorban az orvostudományi kutatások kapcsán tekintette át a kutatások érvényességére leselkedő veszélyeket, de mind több társadalomtudós is figyelemmel van a gondolataira. Ezért vesszük mi is alapul ezeket a szempontokat. Parker (1993) tehát megkülönbözteti a kutatási eredmények belső érvényességét és külső érvényességét³². A belső érvényesség lényege, hogy a modell függő változója a lehető legnagyobb mértékben a modell független változói által legyen magyarázva, és a lehető legkisebb mértékben legyen kitéve a modellben nem szereplő tényezők hatásának. Azaz a hibátag varianciája a lehető legkisebb legyen. „A modellen kívüli változók kontrollálásának elmulasztása ahhoz vezet, hogy a kutató nem lesz képes megállapítani: a megfigyelt eredmények a független változóknak tulajdoníthatóak-e vagy sem” (Parker, 1993, old.: 131).

A külső érvényesség lényege, hogy a kutatás során tett megállapítások mennyire vonatkoztathatóak más személyekre, szervezetekre, helyzetekre – azaz mennyire lehetséges az általánosíthatóság. „Ha a mintánk nem reprezentálja megfelelően a sokaságot, a helyzetek változatosságát és az időszakok sokféleségét, akkor annak az lesz a következménye, hogy a

³² internal validity, external validity

kutatás eredményei nem általánosíthatóak a kutatásban szereplő személyeken, helyzeteken és időpontokon túlmutatóan” (Parker, 1993, old.: 134).

Parker (1993) a külső és belső érvényesség vonatkozásában számos lehetséges veszélyforrást azonosít, amelyre a kutatónak figyelemmel kell lennie. Az alábbiakban áttekintjük, hogy jelen kutatás hogyan igyekezett eliminálni ezen kockázati tényezőket, a kutatás külső és belső érvényességét biztosítandó.

13. táblázat - Kutatásunk kockázati tényezői és az eliminálásuk érdekében tett lépések

| Kockázati tényező | Jelentése | Eliminálás érdekében tett lépések |
|--------------------------|--|---|
| Belső érvényesség | | |
| Történés | Olyan külsődleges esemény, amely a kutatás során történt, és amely összefügg a vizsgált változókkal. | Egy adott kitöltő egy óra leforgása alatt válaszolta meg a kérdőívet, így egy adott kitöltő vonatkozásában ezen kockázati tényező nem releváns. Az adatfelvétel egy adott entitáson belül öt-tíz munkanap alatt lezajlott – ezalatt a kutatási témába vágó szervezeti intervenció vagy történés nem zajlott, így ez a kockázati tényező egy adott entitásra vonatkoztatva sem releváns. A kutatás keresztmetszeti jellege továbbá kutatástervezési oldalról is minimalizálta ennek a kockázati tényezőnek a felmerülését. |
| Érettség | Azokra a kutatási alanyokban bekövetkező, nem kontrollált, természetes módon végbemenő változásokra utal, amelyek befolyásolják a függő változóval kapcsolatban a viszonyulásukat. | Tekintve, hogy a kitöltők egy óra leforgása alatt válaszolták meg a kérdéseket, ez a kockázati tényező nem merülhet fel a kutatási kérdés tekintetében. |
| Tesztelés | Az előzetes tesztelés révén megtörténhet a kitöltők viszonyulásának megváltozása a kutatási téma iránt, ami befolyásolhatja a tényleges kérdőívre adott válaszait. | Esetünkben nem vettek részt előzetes tesztelésen a kitöltők, így ez a kockázati tényező nem releváns. |
| Eszközhasználat | A változók mérésére használt eszközök kutatási folyamat közbeni állapotában bekövetkező romlásra, a mérési pontosságuk megváltozására vonatkozik. | Lévén, hogy szakszerűen előkészített online kérdőív volt az adatfelvételi eszköz, amely gondos informatikai felügyelet alatt állt, és amely nagy számú kitöltést képes kezelni, akár egy időben is, így ennek a kockázati tényezőnek az előfordulási valószínűségét minimalizáltuk. |
| Statisztikai regresszió | Ha az extrém eredmények alapján kategorizáljuk a kutatásban résztvevőket, akkor probléma léphet fel, mert a későbbi felmérés során az extrém választ adók hajlamosak az átlag felé elmozdulni. | Az adatfelvétel során nem kategorizáltuk előzetesen a kitöltőket semmilyen szempont mentén. Ezzel elejét vettük ennek a kockázati tényezőnek. |

| | | |
|---|---|---|
| Kiválasztás | Akkor lép fel ez a kockázati tényező, ha a kísérleti alanyokat saját preferenciájuknak megfelelően osztjuk be a kontrollcsoportba vagy a tesztcsoportba. | A kitöltők a szervezeti entitáshoz való tartozásuk alapján kerültek kiválasztásra, a potenciális kitöltők körébe senki nem kerülhetett be a saját preferenciái révén, ha a szervezeti entitáshoz való tartozása nem állt fenn. Továbbá nem volt elkülönült kontrollcsoport és tesztcsoport. Ezzel kiiktattuk ezt a kockázati tényezőt. |
| Halálozás | Ez a kockázati tényező arra utal, hogy a kutatás során kieshetnek alanyok – és ezáltal az adataik - betegség, feledékenység, halál vagy egyéb ok miatt. | Mivel a kérdőív kitöltése mindössze egy órát vett igénybe, továbbá a kutatás jellege keresztmetszeti, ez a kockázati tényező érdemben nem merült fel. |
| Interakció a kiválasztásban | A belső érvényességgel kapcsolatos azon kockázat, amely abban rejlik, hogy a résztvevők ráhatással vannak a kiválasztásuk folyamatára, ennek révén olyan hatások merülnek fel, amelyeket tévesen a beavatkozásnak tulajdonítunk. | A kitöltők a szervezeti entitáshoz való tartozásuk alapján kerültek kiválasztásra, a kérdőív kitöltése a saját döntésük volt. Minden egyes potenciális kitöltő ugyanazt az előzetes tájékoztatást kapta és egyforma hozzáférése volt az Internethez. A kutatás továbbá keresztmetszeti volt. Ezáltal ez a kockázati tényező nem releváns. |
| Az oksági kapcsolatok irányának kérdésessége | A lényege, hogy nem egyértelmű két változó viszonyában, hogy A okozza B-t, vagy B okozza A-t. | A hipotézisek a szakirodalom-feldolgozás során részletesen megismert tudományos eredményeken alapulnak. Ez hozzájárul ennek a kockázati tényezőnek a csökkentéséhez. Ugyanakkor tény, hogy a kutatás keresztmetszeti jellege csak korlátozottan alkalmas ok-okozati viszonyok feltárására. |
| Külső érvényesség A különböző beavatkozások kumulálódó hatása | Amikor ugyanazon a résztvevőn többféle beavatkozást végzünk, a hatások egymást erősíthetik. | Keresztmetszeti jellegéből adódóan a kutatásunk nem párosult a kutatási kérdés szempontjából releváns szervezeti interakcióval, amely hatással lehetett volna a kutatási eredményekre. Ezáltal ezt a kockázati tényezőt kiiktattuk. |
| A beavatkozás és a tesztelés együtthatása | Az előzetes tesztelés növelheti vagy csökkentheti a válaszadók válaszadási hajlandóságát illetve a fogékonyságát a beavatkozásokra. Ennek következményeképpen az előzetes tesztelésben részt nem vevő személyekre nem általánosíthatóak az előzetes tesztelésben részt vevő személyek eredményei. | Nem volt előzetes tesztelés, így ez a kockázati tényező nem releváns. |
| A beavatkozás és a kiválasztás együtthatása | Akkor lép fel ez a kockázati tényező, ha a kutatásban önkéntesek vesznek részt, akik kimondottan szándékoznak közreműködni a kutatásban. | A kutatásban való részvétel alapja a szervezeti entitáshoz való tartozás volt, ezen a körön belül azonban önkéntes volt a kitöltés. Így előfordulhatott, hogy azok voltak motiváltabbak a kérdőívek kitöltésére, akik szélsőségesebb véleményeket képviseltek. Emiatt ezt a kockázati tényezőt teljesen nem lehetett eliminálni. A kitöltők nagy száma és igen magas aránya ugyanakkor valószínűtlenné teszi, hogy ez a kockázat jelentős torzító hatást gyakorolt volna az eredményekre, veszélyeztetve a kutatás érvényességét. |

| | | |
|--|---|--|
| A beavatkozás és az adatfelvételi környezet együtthatása | Az egyik környezetben végrehajtott beavatkozások más környezetben elképzelhető, hogy nem működnek ugyanúgy. | Az adatfelvétel Magyarországon történt, 42 szervezeti entitás körében. A kutatás előkészítésekor törekedtünk arra, hogy személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársak, Budapesten és vidéken egyaránt szerepeljenek a mintában. Ezáltal igyekeztünk minimalizálni ezt a kockázatot. Ugyanakkor – mint minden hasonló kutatás esetében – az adatfelvétel minél nagyobb mintára való kiterjesztése révén a jövőben tovább csökkenthető ez a kockázati tényező. |
| A beavatkozás és a történések együtthatása | A kutatás során megfigyelt jelenségek lehetséges, hogy különleges körülményeknek tudhatóak be. | Nincs tudomásunk arról, hogy a kérdőív kitöltése során bármelyik kitöltő különleges, szokatlan vagy sajátos körülményekkel kellett volna, hogy szembenézzon. Bár az ügyfélszolgálati munkára jellemző bizonyos szezonális és hirtelen munkaterhelés-növekedés (pl. haváriahelyzetek), ezek az adatfelvétel során nem jelentkeztek. Így ez a kockázati tényező nem gyakorolt hatást a kutatás érvényességére. |

3.4.1.2 Megbízhatóság

Az érvényesség mellett a kutatási eredmények értelmezésekor fontos szempont a megbízhatóság is. A megbízhatóság egy kérdőíves felmérés esetén azt fejezi ki, hogy „minden más körülmény azonossága esetén egy adott kitöltő azonos pontszámot érjen el a kérdőíven két különböző időpontbeli kitöltés esetén is, (...) illetve, hogy a mért változó tekintetében azonos jellemzőjű személyek azonos pontszámot érjenek el” (Field, 2005, p666-667). Egy adott változót mérő kérdőív megbízhatóságát a leggyakrabban a Cronbach-alfa érték segítségével vizsgálják, amely az adott változóra vonatkozó kérdések együttmozgását elemzi.

3.4.1.3 Idő – használdozatköltség

A kérdőív kitöltése tekintélyes időráfordítást (ezáltal használdozat-költséget) követel a kutatás alanyaitól, 45-50 percet. Alapvető előfeltevésünk volt, hogy a kitöltő személyeknek rendelkezésére áll ennyi idő, hogy rácsánják a kérdőívre és hajlandók is lesznek ráfordítani. A visszaérkezési arány egyértelműsíti, hogy megállta a helyét a feltételezés.

3.4.1.4 Érthetőség

A kutatás szempontjából kulcsfontosságú hiedelem, hogy a kitöltő személyek értik a kérdéseket, mégpedig a kérdések megalkotóinak szándékával azonos módon. A kérdőívek eredetileg angol nyelvűek, a magyarra adaptálásukat Geisinger (1994) útmutatásai alapján hajtottuk végre. Ennek lépései az alábbiak voltak:

1. Fordítás és adaptálás
 - Mindkét nyelvet kiválóan beszélő,
 - A kérdőív által mért változót szakmailag jól ismerő szakértő által.
2. A fordítás/adaptálás szakmai áttekintése

- A fordítóval szemben támasztott követelményeknek megfelelő szakértők csoportja által
 - Egyenként véleményezik, majd a véleményeket ütköztetik
 - A visszafordítást helyettesítő lépés
3. A fordító megismeri a szakmai áttekintést végző csoport álláspontját és átbeszéli a javaslatokat, majd kialakítják a kérdőív végleges változatát
 4. A kérdőív pilot-tesztelése
 5. A kérdőív tesztelése nagyobb mintán
 6. A kérdőív validálása

A gyakorlatban ez úgy nézett ki, hogy a fordításokat a Budapesti Corvinus Egyetem Szervezeti Magatartás Tanszék oktatói (köztük jelen dolgozat szerzője) többen, egymástól függetlenül végezték, majd minden egyes kérdésnél a különböző magyar fordítási javaslatokból szakmai szempontok alapján készítettek egyet, ezt visszafordították angolra egy szaknyelvi fordítóval, majd egybevetették az eredeti angol verzióval. Ahol érdemi eltérést tapasztaltak, alapos munkával a végére jártak, kialakítva a végleges kérdőívet.

Az érthetőség másik aspektusa, hogy a kérdések ne legyenek túlságosan elvontak vagy nyakatekertek. Az alkalmazott kérdőív kérdései csak kivételes esetekben tartalmaznak összetett mondatokat, bonyolult szövszerkezeteket, idegen szavakat és szakkifejezéseket, így feltételezhető, hogy egy átlagos műveltségű kitöltő (érettségi vizsgával rendelkező) szakterületétől és képzettségétől függetlenül meg fogja érteni a kérdéseket. Mivel a kutatást nem terveztük érettségi vizsgával nem rendelkező személyek körére is kiterjeszteni, így ez a feltételezés az adatok elemzésénél nem okozhat problémát.

3.4.1.5 Őszinteség

A kutatás eredményeinek értelmezésekor és elemzésekor mindvégig abból a feltevésből indultunk ki, hogy a kitöltők a kérdésekre őszintén válaszoltak, a valós gondolataikat és érzéseiket csatornázták be, nem merengenek azon, melyik lehet a „jó” és a „rossz” válasz, nem próbálnak semmilyen képet szándékosan sugallni magukról, a háttérváltozóknál pedig a valóságnak megfelelő adatokat adtak meg. Az őszinteséghez elengedhetetlen, hogy a kitöltők nyugodt körülmények között, magányban tölthessék ki a kérdőívet, illetve hogy azt érezzék: garanciát kapnak a kitöltött kérdőív anonimitására, és nem lesznek az elemzés során sem beazonosíthatóak. Az erre vonatkozó ígéretről a kérdőív elején tájékoztattuk a kitöltőket.

3.4.1.6 Önkéntesség

A kutatás során élünk azzal a feltevessel, hogy a kitöltő személyek saját szándékukból vettek részt az adatfelvételben. Természetesen igyekeztünk vezetői támogatást szerezni az adatfelvételhez, és kaptunk is, ám ez semmiképpen nem jelenthetett nyílt vagy burkolt kényszert a munkavállalók számára. A belső motivációból származó erőfeszítés a kitöltést illetően az őszinte és kellő szórású válaszok letéteményese.

3.4.1.7 Figyelem

Az elemzés során mindvégig feltételezzük, hogy az első kérdést ugyanolyan alaposan átgondolják a kitöltők, mint az utolsót – mindvégig teljes koncentrációval fordulnak a kérdőív felé. Emiatt nincs jelentősége annak, hogy melyik téma kerül a kérdőív elejére és melyik a végére. A témákon (változókon) belül a kérdések sorrendjét nem változtattuk meg az eredeti forrásokhoz képest.

3.4.1.8 Háttérváltozók

A kérdőív felépítése során arra a hiedelemre is alapozunk, hogy a személyes adatokra vonatkozó kérdésekre (háttérváltozók) nagyobb valószínűséggel válaszolnak a kitöltők, ha ezek a kérdések a kérdőív végén szerepelnek.

3.4.1.9 Mérési skála

A kérdőív Likert-skála alkalmazásával kérte be az adatokat. A Likert-skála jellegénél fogva ordinális, nem pedig intervallumskálán mér, így elvileg az intervallumskálát feltételező többváltozós statisztikai módszerek nem alkalmazhatóak az így szerzett adatokra. A nemzetközi kutatási gyakorlat azonban gyakorlatilag kivétel nélkül él azzal az előfeltevessel, hogy a Likert-skála kvázi-intervallum skála, így bevett gyakorlat ez az önkényes skálafeltranszormálás (Barna & Székelyi, 2002).

3.4.2 A főbb adatelemzési módszerek és alkalmazási feltételeik

3.4.2.1 Az adatok előkészítése az elemzésre

„Az adatok összegyűjtése, betáplálása és megtisztítása után állíthatja a statisztikus, hogy az adatbázis készen áll az elemzésre” – nyomatékosítja Waller (2010). Ennek az intelemnek a jegyében készítettük elő az adatainkat az elemzésre. A kérdőíveket zárt számítógépes rendszeren keresztül töltötték ki a kutatásban részt vevő személyek, a szoftver pedig automatikusan egy Excel-fájlba rendezte az eredményeket. Az adatok megtisztítása után betápláltuk ezeket az SPSS statisztikai programcsomagba, amely lehetővé tette a mélyebb statisztikai elemzést.

Az adatok kezelésének alapvető szempontjait és lépéseit a melléklet 8.2. fejezete foglalja össze. A manifeszt változókból (a konkrét kérdésekből) előállítottuk a latens változóinkat, ezeket Cronbach-alfa-számításnak (a megbízhatóságot ellenőrizendő) és főkomponenselemzésnek vetettük alá. Majd alapvető, leíró statisztikákat számoltunk ki, átlagokat, szórásokat, csúcossági és ferdeségi mutatókat. Ezt követően ezek segítségével ellenőriztük a használni kívánt statisztikai módszerek elméleti feltételeinek teljesítését.

3.4.2.2 Az elemzéshez alkalmazott főbb módszerek

3.4.2.2.1 Leíró statisztikák és megbízhatóság elemzése

Az adatelemzés első lépéseként minden változó vonatkozásában megvizsgáltuk a megbízhatóságot. Ezt a Cronbach-alfa mutató kiszámításával tettük, amely az adott változót mérő kérdőív belső konzisztenciáját mutatja az átlagos, elemek közötti korreláció alapján (Field, 2005).

Mint azt Lehmann és munkatársai (2005) a témába vágó publikációk elemzése nyomán megállapítják, ennél a mutatónál a 0,7 alatti érték nem megfelelő megbízhatóságot jelent, az ideális érték 0,8-0,9 között alakul, míg 0,9 fölötti értéknél felvetődik a kérdőív redundanciájának, illetve a nem megfelelő kérdésszámnak a problémája. A kapott adatokat ennek megfelelően értékeltük.

Ezután kiszámoltuk a változók alapvető leíró statisztikáit, azaz az átlagértékeit és szórásait. Ennek révén egy áttekintést kaptunk a változók alakulásáról. Ugyanakkor ezek a leíró statisztikák nem teszik lehetővé, hogy különbséget tegyünk a kitöltők bizonyos csoportjai között és őket összehasonlítsuk, sem azt, hogy a változók közötti kapcsolódásokat, együttmozgásokat megértsük. Ezek bonyolultabb statisztikai eljárások bevetését kívánják meg, így például az átlagok összehasonlítását (ANOVA), a korrelációk elemzését, klaszterek létrehozását és elemzését és többváltozós regressziószámítást.

3.4.2.2.2 Főkomponenselemzés

Kutatásunkban – mint a kérdőív segítségével végzett társadalomtudományi kutatásokban általában – olyan változók közötti kapcsolatokat vizsgálunk, amelyekre közvetlenül nem célszerű rákérdezni. Ha például az érzelmi típusú szervezeti elkötelezettségre vagyunk kíváncsiak, nem tanácsos megkérdezni, hogy „Mennyire elkötelezett Ön érzelmileg a szervezet iránt?”. Ehelyett különböző kérdéseket teszünk fel, amelyek kapcsolatba hozhatóak a megragadandó fogalommal, majd ezek vizsgálata alapján vonunk le következtetéseket a vizsgálandó fogalomról. A konkrétan feltett kérdéseket megfigyelt (manifeszt) változóknak nevezzük, a mögöttes változót pedig latens változónak.

Az alapkérdés innentől nem más, mint hogy vajon tényleg kifejezhetőek-e egy-egy változóval azok a bonyolult fogalmak, amelyeket 3-5-8-10-12 kérdéssel mérünk. Azt várjuk, hogy ha a számos manifeszt változóból (feltett kérdésből) egyetlen változót készítünk, akkor az az eredeti kérdések információtartalmának kellően nagy részét meg fogja őrizni.

Amikor a számos megfigyelt változóból bizonyos adattömörítési eljárással létrehozuk, előállítjuk a vizsgálandó változót, óhatatlanul is információt veszítünk. Nem mindegy azonban, hogy mennyit. A főkomponens-elemzés megmutatja, összevonható-e egyetlen dimenzióba (változóba) a számos manifeszt változó, kellő információ (variancia) marad-e meg; és mindegyik manifeszt változó hozzáteszi-e a magáét ezen változó információtartalmához.

Amely kérdések kevésbé járulnak hozzá a főkomponens információtartalmához, kevésbé magyarázzák annak varianciáját, azok valószínűleg kevésbé relevánsak az adott fogalom szempontjából.

Megjegyezzük, hogy kutatásunk során egyszerű átlagolással készítünk egyetlen fogalmat a kérdőív vonatkozó kérdéseire adott pontszámból³³, ami azt is jelenti, hogy mindegyikhez azonos súlyt rendelünk. Ez a módszer nyilvánvalóan kevesebb információt őriz meg az eredeti változók információtartalmából, mint ha főkomponens-elemzés segítségével súlyokat határoznánk meg, és így képeznénk az új változót. Vagyis, ha a főkomponens-elemzés során úgy találjuk, hogy az egy változóba való tömörítés nem őriz meg elég információt, akkor biztosak lehetünk benne, hogy az átlagolós módszerünk sem – azzal a latens változóval nem dolgozhatunk a továbbiakban. Továbbá, ha valamely manifeszt változó nem járul hozzá elég információval a latens változó információtartalmához a főkomponenselemzés szerint, akkor az egyszerű átlagolós adatredukciós eljárásunk során sem fog – az egy problémás manifeszt változó, amelyet ki kell hagynunk a további elemzésből.

³³ Természetesen a fordítottan kódolt kérdéseket megfelelően visszakódoltuk az átlagolást megelőzően.

3.4.2.2.3 Faktorelemzés

Mint azt a korábbi fejezetekben bemutattuk, néhány változó, amelyet a kutatásunkba bevontunk, nem egy-, hanem többdimenziós. A faktorelemzés célja, hogy a közvetlenül meg nem figyelhető (latens) dimenziókat (faktorokat) feltárjuk a megfigyelhető változók elemzése révén. Ennek az elemzésnek a végén ún. faktorsúlyokat kapunk, amelyek a változók és a faktorok közötti megfeleltetést szolgálják. „Egy változóról akkor mondjuk, hogy egy és csakis egy faktorhoz tartozik, ha (1) faktorsúlya csak egyetlen faktoron haladja meg a 0,25-öt, vagy ha (2) faktorsúlya az egyik faktoron nagyobb, mint bármelyik másik faktorhoz tartozó faktorsúlyának kétszerese.” (Barna & Székelyi, 2002, old.: 48).

3.4.2.2.4 K-középpontú klaszterelemzés

Az elkötelezettség-profilok megállapításához a K-középpontú klaszterelemzés módszerét használtuk. Meyer-Herscovitsch (2001) hipotéziséből kiindulva elsőként nyolc klaszter elkülönítését kíséreltük meg – fenntartva a lehetőségét, hogy amennyiben nyolc klaszter nem töltődik fel megfelelően (kellő elemszámmal), akkor csökkentjük a számot (ld. Wasti (2005)). Az értelmezésnél Wasti módszerét alkalmazva az egyes klaszterek esetében megvizsgáltuk a klaszterközéppontoknak az egyes elkötelezettség-komponensek komponensátlagától vett különbségét, és ezen értékek vizsgálata alapján neveztük el a profilokat.

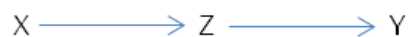
3.4.2.2.5 Variancia-analízis (ANOVA)

Annak megállapításához, hogy van-e szignifikáns különbség a kitöltők bizonyos csoportjai (így például a különböző életkorú, különböző elkötelezettség-profilokba tartozó személyek) között a vizsgált változók tekintetében, az ANOVA módszert használtuk. Az eltérések szignifikanciáját post hoc elemzéssel állapítottuk meg.

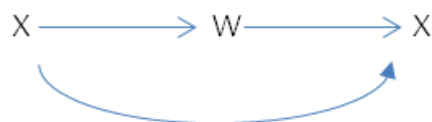
3.4.2.2.6 Hierarchikus regressziószámítás

Annak érdekében, hogy meghatározzuk: bizonyos változók ismeretében mennyire jelezhetőek előre más változók, regressziós számításokat végeztünk. Ezek alapjait olyan (ún. elméletvezérelt) modellek képezték, amelyeket a szakirodalom vizsgálata alapján állítottunk fel.

A változók egymáshoz való viszonya számtalan lehet. Ha egy változó (Y) alakulása egy másik változótól (X) függ, akkor előbbi függő, míg utóbbit független változóknak nevezzük. X és Y kapcsolatát azonban más változók is befolyásolhatják. Ha a két változó viszonya egy másik változón keresztül alakul úgy, ahogy, akkor ezt a köztes változót mediátor változónak nevezzük. A 17. ábra azt mutatja, hogy a mediátor változó (Z) teljesen mediálja az X és az Y változó közötti viszonyt, míg a 18. ábraán a mediátor változó (W) részlegesen mediálja az X és Y változó kapcsolatát.

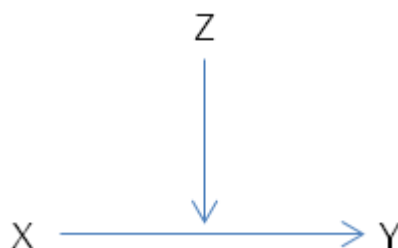


17. ábra - A teljes mediáció logikai modellje



18. ábra - A részleges mediáció logikai modellje

A mediáló változók mellett fontos szerepet kapnak a regressziós modellekben a moderátor változók. Ezek befolyásolják, hatással vannak más változók egymással vett kapcsolatára. A 19. ábrán a moderátor változó (Z) szerepel, amelyből nyíl vezet az X és Y kapcsolatát szemléltető nyílhoz. Ez azt fejezi ki, hogy az X és az Y közötti kapcsolat Z értékétől függ.



19. ábra - A moderáció logikai modellje

A moderátor változók hatásának vizsgálatánál a függő változót (Y) a független változón (X), a moderátor változón (Z) és a közös hatásukon (XZ) regresszáljuk:

$$Y = b_{01} + b_{x1}X + b_{z1}Z + b_{xz1}XZ + e_{y1}. \quad (1)$$

A fenti egyenletben a b_{xz1} tag tesztelése révén állapíthatjuk meg a moderáló hatás jelenlétét.

Adataink elemzése során mi is ezt a módszert alkalmaztuk.

3.4.2.3 A parametrikus tesztek elvégzéséhez szükséges feltételek vizsgálata

3.4.2.3.1 Normalitásvizsgálat

Először általános normalitásvizsgálatot végzünk minden változóra, majd megteesszük ezt a változókon belül képzett csoportok eloszlására vonatkozóan is.

Mint azt Field (2005) szemléletes érveléssel leírja, 200 eleműnél nagyobb minták esetében az eloszlás normalitásának megítélésakor nem célszerű különféle kritériumokra és tesztekre (pl.

Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov) hagyatkozni, hanem fontosabb az eloszlás alakjára és a csúcsosság valamint a ferdeség értékeire ránézni – a szignifikanciájuk tesztelése nélkül. Célszerű emellett figyelembe venni azt az ökölszabályt is, hogy ha a két érték az adott változó esetén -1 és $+1$ közé esik, akkor az eloszlás alkalmassá teszi a változót a normalitást feltételező statisztikai módszerek bevetésére (Chan, 2003).

14. táblázat - A vizsgált változók ferdesége, csúcsossága és normalitása

| | Ferdeség | Csúcsosság | Normalitás $-1 +1$ |
|-------|----------|------------|--------------------|
| AC | -,581 | ,294 | OK |
| CC | -,253 | ,202 | OK |
| NC | -,029 | -,121 | OK |
| WFB | -,859 | ,920 | OK |
| WRC | ,484 | -,412 | OK |
| FRC | 1,307 | 1,031 | NEM OK |
| WTD | -,091 | -,449 | OK |
| FTD | ,367 | -,669 | OK |
| FRA | -,840 | ,910 | OK |
| WRA | -,617 | ,210 | OK |
| JSAT | -,574 | ,256 | OK |
| FSAT | -1,230 | 1,084 | NEM OK |
| FSUPP | -1,005 | 1,685 | NEM OK |
| WSUPP | -,231 | ,206 | OK |
| QUIT | 1,149 | ,513 | NEM OK |
| WIF | ,082 | -,567 | OK |
| FIW | ,591 | ,113 | OK |

Mint látható, a változóink többsége nem sérti a normalitási kritériumot, amelyek igen, annak a kezelése során a fejezet végén közölt szempontok figyelembevételével járunk el.

3.4.2.3.2 Az ANOVA további kritériumai

Az ANOVA alkalmazásának négy alapvető feltétele van³⁴ (Field, 2005; Huzsvai, 2011).

³⁴ Mint egyébként minden parametrikus tesztnek, amely a normális eloszlást feltételezi.

15. táblázat - Az ANOVA alkalmazási feltételei

| Feltétel | Teljesülése a kutatásunkban |
|--|--|
| Az összehasonlítandó csoportok normális eloszlásúak. | A 63. táblázat mutatja, hogy ez a feltétel az esetek többségében teljesül, ám nem mindig. |
| Az összehasonlítandó csoportok varianciái egymáshoz hasonlóak (homogének). | A 63. táblázatból kiderül, hogy bizonyos változókra ez igaz, más változókra nem. |
| A megfigyelések egymástól függetlenek. | Ez a feltétel az adatfelvétel körülményeiből adódóan maradéktalanul teljesül, hiszen a kitöltők egymástól függetlenül töltötték ki a kérdőívet, és nincs információnk arról, hogy lettek volna olyanok a mintában, akiknek a személyes kapcsolata révén összefüggés lenne a kitöltéseik között (pl. házaspár). |
| A függő változót legalább intervallumskálán mértük. | Az adatainkat Likert-skálán mértük. Ez a klasszikus értelmezés szerint nem minősül intervallumskálának, de mint Barna-Székelyi (2002) bemutatja, a társadalomtudományi kutatások terén szakmai közmegegyezés, hogy akként kezeljük. Úgy vehetjük tehát, hogy ez a feltétel teljesül a kutatásunkban. |

Első esetünkben az összehasonlítandó csoportok az elkötelezettségprofilok. Ezek előállításáról és tartalmáról a későbbiekben szólnunk. (4.6.3. fejezet) Most, ezen a ponton fontos viszont bemutatnunk, hogy a későbbiekben alkalmazandó eljárások megfelelnek a szakmai szabályoknak.

A varianciák homogenitási feltételét a Levene-teszt szerint csak a változóink kisebb része teljesíti. Ugyanakkor a Levene-teszt is hajlamos „túl szigorú” lenni, ha nagy a mintaelemszám, ezért ilyenkor a varianciaarány figyelembe vétele a tanácsos: ha a legnagyobb és a legkisebb varianciájú csoport varianciájának hányadosa kisebb, mint kettő, okkal feltételezhetjük a varianciák egyezőségét (Field, 2005, old.: 98). Ezért a 16. táblázatban szerepeltettük a „Varianciahányados” oszlopot is, amely az adott változó tekintetében a legnagyobb és a legkisebb varianciájú elkötelezettségprofil varianciájának hányadosát mutatja.

16. táblázat - A varianciahomogenitási vizsgálat eredményei

| | Levene Statisztika | df1 | df2 | Sig. | Variancia - hányados | Verdikt |
|-------|-----------------------|-----|-----|------|----------------------------|---------|
| QUIT | 18,917 | 7 | 717 | ,000 | 7,11 | NEM OK |
| WFB | 3,029 | 7 | 716 | ,004 | 3,17 | NEM OK |
| WRC | 2,304 | 7 | 715 | ,025 | 2,18 | NEM OK |
| FRC | 2,155 | 7 | 710 | ,036 | 1,52 | OK |
| WTD | 1,696 | 7 | 709 | ,107 | 1,56 | OK |
| FTD | ,834 | 7 | 710 | ,559 | 1,42 | OK |
| FRA | 1,851 | 7 | 711 | ,075 | 2,49 | OK |
| WRA | 3,337 | 7 | 713 | ,002 | 2,88 | NEM OK |
| JSAT | 2,624 | 7 | 715 | ,011 | 2,19 | NEM OK |
| FSAT | 5,662 | 7 | 667 | ,000 | 3,37 | NEM OK |
| FSUPP | 6,524 | 7 | 709 | ,000 | 3,53 | NEM OK |
| WSUPP | ,999 | 7 | 717 | ,431 | 1,49 | OK |
| WIF | 1,593 | 7 | 715 | ,134 | 1,65 | OK |
| FIW | 2,256 | 7 | 713 | ,028 | 2,01 | OK |

Mint a fenti táblázatból is látszik, az elkötelezettségprofilok tekintetében bizonyos változók (FRC, WTD, FTC, FRA, WSUPP, WIF, FIW) teljesítik a varianciák homogenitási feltételét, más változók (QUIT, WFB, WRC, WRA, JSAT, FSAT, FSUPP) azonban nem. A változók elemzése során erre figyelemmel fogjuk kiválasztani az alkalmazandó módszereket. Az összefoglaló táblázatot a változók elkötelezettségprofil szerinti normalitásáról, és varianciahomogenitásáról a melléklet 8.5. fejezete tartalmazza.

Felmerül a kérdés, hogy a táblázat megállapításai milyen következménnyel járnak esetünkben az ANOVA-módszer használhatóságára nézve. Field (2005) általánosságban megállapítja, hogy „az ANOVA robosztus a feltételeinek megsértésére” (old.: 360), ugyanakkor aláhúzza, hogy a legfontosabb feltétel, amelynek teljesülnie kell, az a megfigyelések függetlensége. Ezzel a kutatásunkban nincsen probléma, mint azt a fenti táblázatban bemutattuk. Az intervallumskálára vonatkozó feltétel minden esetben teljesült a kutatásunkban, így a továbbiakban ezzel sem foglalkozunk. A normalitási kritériumot illetően „a matematikai-statisztikai kézikönyvek az ANOVA-t robosztus eljárásnak tekintik, s azt állítják, hogy a függő változónak nem kell normális eloszlásúnak lennie” (Huzsvai, 2011, old.: 7), a varianciahomogenitási feltétel megsértése pedig kezelhető a megfelelő F-próba alkalmazásával (Field, 2005).

Amire tehát tekintettel kell lennünk, az a varianciahomogenitási kritérium. Ezért amely változók esetében a varianciahomogenitási feltétel sérül, Field (2005) útmutatásai alapján eljárva az ANOVÁ-t a Welch-féle F-értékkel számoljuk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle lesz³⁵.

³⁵ Ennek fő oka, hogy ez a post hoc teszt akkor is jól működik, ha amellet, hogy a varianciák nem homogének, még az összehasonlítandó csoportok elemszáma is eltérő, márpedig a mintánkban ez a helyzet.

4 Eredmények

Jelen fejezetben közöljük a kutatási kérdéseink megválaszolása érdekében végzett számításaink eredményét, illetve ezt követően az eredmények elemzését. A fejezetet először az adataink megbízhatóságára vonatkozó számításokkal kezdjük – ezek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy az érdemi munkát elkezdjük. Miután a használt kérdőívek megfelelő pszichometriai tulajdonságairól meggyőződünk, a minta alapvető jellemzőit tekintjük át. Ezt követően a vizsgálatba bevont változók alapvető leíró statisztikáit tekintjük át, majd a figyelmünket a változók közötti kapcsolatra fordítjuk. Kiindulásképpen a páronkénti korrelációkat mutatjuk be, ezután a központi fogalmainkat (szervezeti elkötelezettség, munka-család konfliktus) megragadó változók komponensenkénti elemzésére került sor a releváns háttérváltozók szerint. Majd rátérünk az elkötelezettségkomponenseknek a munka-család életterületeivel kapcsolatos változókval való összefüggéseinek vizsgálatára.

4.1 Megbízhatósági elemzések

A kutatás során használt adatfelvétel megbízhatóság ellenőrzése érdekében Cronbach-alfa elemzést végeztünk a használt kérdőívekre, valamint ellenőriztük a változók összevonhatóságát főkomponenselemzéssel, továbbá a többdimenziós változók faktorstruktúráját faktorelemzéssel.

4.1.1 Cronbach- alfa vizsgálat

A vizsgálatba bevont változók Cronbach-alfa értékeit a 17. táblázatban foglaltuk össze.

17. táblázat - A változók Cronbach-alfa értékei

| Cronbach-alfa | |
|---------------|-------|
| AC | 0,915 |
| CC | 0,782 |
| NC | 0,855 |
| WFB | 0,932 |
| WRC | 0,877 |
| FRC | 0,889 |
| WTD | 0,775 |
| FTD | 0,662 |
| FRA | 0,803 |
| WRA | 0,817 |
| JSAT | 0,898 |
| FSAT | 0,835 |
| FSUPP | 0,897 |
| WSUPP | 0,875 |
| QUIT | 0,909 |
| WIF | 0,914 |
| FIW | 0,873 |

A belső konzisztenciát mérő Cronbach-alfa értékek az FTD változó kivételével mind meghaladták a 0,7-es küszöbértéket, tehát elfogadhatónak minősülnek. Az FTD változóval kapcsolatos összefüggések elemzésénél a kívánatosnál alacsonyabb Cronbach-alfa érték miatt körültekintően járunk majd el.

4.1.2 Főkomponenselemzés

Mint azt a 3.4.2.2. fejezetben kifejtettük, a több kérdéssel mért változók információtartalmát egy változóba a főkomponens-elemzés segítségével tömörítettük. Az alábbiakban áttekintjük, hogy a kutatásban szereplő latens változóink a rájuk vonatkozó megfigyelt változók információtartalmának maximálisan mekkora hányadát sűrítik magukba (ld. Barna-Székelyi, 2002).

A 18. táblázatban a főkomponens által megőrzött variancia %-os értékét közöljük, azaz, hogy az információ hány százaléka marad meg, ha a számos manifeszt változót egyetlen változóba vonjuk össze.

18. táblázat - A változók által megőrzött maximális információtartalom

| Latens változó | Manifeszt változók száma | Megőrzött maximális információtartalom | Megjegyzés |
|----------------|--------------------------|--|--|
| AC | 8 | 64,1% | Kétdimenziós fogalom, így is fogunk vele dolgozni: a második főkomponenssel együtt a megőrzött információtartalom 60,2%. |
| CC | 9 (6+3) | 39,3% | |
| NC | 8 | 51,7% | |
| WFB | 6 | 75,0% | |
| WRC | 8 | 54,8% | |
| FRC | 8 | 57,7% | |
| WTD | 3 | 69,3% | |
| FTD | 3 | 61,0% | |
| FRA | 6 | 53,8% | |
| WRA | 6 | 54,5% | |
| JSAT | 6 | 67,7% | |
| FSAT | 3 | 77,2% | |
| FSUPP | 10 | 52,7% | |
| WSUPP | 10 | 47,9% | |
| QUIT | 3 | 85,1% | |
| WIF | 9 | 59,4% | |
| FIW | 9 | 50,8% | |

Adódik a kérdés, hogy mi az az információveszteség, ami még tolerálható. Mint azt Barna-Székelyi (2002) kifejti, „elfogadhatunk egy főkomponenst, ha benne megőrződik a teljes változótér információjának legalább a fele. Ezt a szabályt annál szigorúbban kell vennünk, minél kevesebb mért változót aggregálunk” (old.: 39). Ahogy a fenti táblázatból látható, egy kivétellel az összes változónk teljesíti a kritériumot (a többdimenziós változók természetesen a dimenziószámuknak megfelelő főkomponensszámmal). A kivétel a WSUPP változó, ám az is

csak kevéssel marad el az 50%-os küszöbértéktől, ráadásul 10 változó helyett eggyel tudunk dolgozni, mégis megmarad az információ 47%-a – ez az „üzlet” megköthető.

A következő kérdés, hogy minden manifeszt változónk kiveszi-e a részét a latens változó információtartalmából, azaz kellően hozzájárul-e a főkomponenshez. Ehhez a kommunalitások áttekintése szükséges. „Azt a változót tekintjük a főkomponens alkotóelemének, amelynek a kommunalitása legalább 0,25, azaz a főkomponens és az eredeti változó közötti kapcsolat szorossága legalább 0,5-ös korrelációval jellemezhető” (Barna & Székelyi, 2002, old.: 30). Terjedelmi okokból nem közöljük az összes mért változó kommunalitását, csak a tény: minden egyes mért változó kommunalitása meghaladja a 0,25-ös küszöbértéket, nincsen tehát „problémás” manifeszt változónk, amely „nem ad be eleget a közösbe”, azaz nem járul kellőképpen hozzá a vonatkozó latens változó információtartalmához.

4.1.3 Faktorstruktúrák elemzése

4.1.3.1 Elkötelezettségkomponensek

A szervezeti elkötelezettség három komponensű modellje (TCM) szerint megkülönböztethető a szervezeti elkötelezettség érzelmi, folytonossági és normatív összetevője. A TCM-et vizsgáló kérdőív sorrendben 8-9-8 kérdéssel vizsgálja a három komponens. Elvárható tehát, hogy a 25 kérdést, ha faktorelemzésnek vetjük alá, akkor kijöjjön ez a három faktor, mégpedig úgy, hogy a kérdések a nekik megfelelő faktoron ülnek. Ha nem így történik, akkor az adatainkból csak korlátozottan lehet következtetéseket levonni a három komponens vonatkozásában. Ezért az alábbiakban faktorelemzésnek (súlyozatlan legkisebb négyzetek módszere, három faktoros megoldás kérése, varimax rotálással) vetjük alá a TCM-kérdőívet, hogy lássuk: adataink visszaigazolják-e azokat az elméleti megfontolásokat, amelyek elengedhetetlenek az adatok értelmes elemzéséhez.

Először természetesen a KMO és a Bartlett-teszt végezendő el, hogy megbizonyosodjunk a faktoranalízis mögötti elméleti követelmények teljesüléséről:

19. táblázat - Az elkötelezettség faktorelemzésének KMO- és Bartlett-teszt eredményei

| KMO és Bartlett Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,927 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 9289,977 |
| | df | 300 |
| | Sig. | ,000 |

Mint látható a 19. táblázatban, a KMO-mutató értéke igen közel van az 1-hez, így okkal feltételezhetjük, hogy nem erős parciális korrelációk jellemzik a változóinkat, hanem

meghúzódik latens struktúra az adataink mögött. A Bartlett-teszt pedig igazolja, hogy a változóink páronként nem függetlenek, ez szintén biztató.

A faktoranalízist súlyozatlan legkisebb négyzetek módszerével végeztük, a rotálás során a varimax eljárást alkalmaztuk.

20. táblázat - Az elkötelezettségfaktorkok rotált faktormátrixa

| Rotált faktormátrix (Varimax módszerrel) | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
| | | Faktor | | |
| | | 1 | 2 | 3 |
| AC | Örömmel tölteném a pályafutásom hátralevő részét ennél a szervezetnél. | ,616 | ,390 | ,115 |
| | Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek. | ,508 | ,152 | ,029 |
| | A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit. | ,652 | ,230 | ,060 |
| | Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más szervezetekhez, mint amennyire ehhez kötődöm. | ,631 | ,317 | ,136 |
| | Ennél a szervezetnél "családtagnak" érzem magam. | ,820 | ,123 | ,028 |
| | Úgy érzem, hogy érzelmileg kötődöm ehhez a szervezethez. | ,856 | ,159 | ,106 |
| | Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra. | ,888 | ,161 | ,097 |
| | Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez. | ,869 | ,195 | ,120 |
| CC | Úgy érzem, hogy túl kevés egyéb lehetőség áll a rendelkezésemre ahhoz, hogy fontolóra vegyem ennek a szervezetnek az elhagyását. | -,097 | -,208 | ,495 |
| | Ha elhagynám ezt a szervezetet, annak a kevés negatív következménye közül az egyik az lenne, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség állna a rendelkezésemre. | -,103 | -,181 | ,534 |
| | Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert máshol nincsenek elhelyezkedési lehetőségek. | -,416 | -,311 | ,342 |
| | Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést. | ,106 | ,199 | ,493 |
| | Ha most elhagynám a szervezetet, az jelentős személyes áldozatot követelne tőlem. | ,207 | ,238 | ,610 |
| | Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna. | ,031 | ,236 | ,633 |
| | Azért nem hagynám el a szervezetet, mert ezzel oly sok mindent elveszítenék. | ,283 | ,365 | ,602 |
| | Túl nagy mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet. | ,177 | ,325 | ,601 |
| | Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök. | ,230 | ,338 | ,505 |
| NC | Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz. | ,042 | ,334 | ,034 |
| | Hiszek abban, hogy az embernek mindig hűségesnek kell lennie a szervezethez, amelynek dolgozik. | ,293 | ,599 | ,077 |
| | A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni. | ,196 | ,742 | ,126 |
| | Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak ennél a szervezetnél. | ,355 | ,745 | ,138 |
| | Ha egy jobb állásajánlatot kapnék egy másik szervezettől, nem érezném helyesnek elhagyni a jelenlegi szervezetemet. | ,296 | ,678 | ,047 |
| | Arra tanítottak, hogy higgyek abban: fontos érték egyetlen szervezethez hűnek maradni. | ,203 | ,731 | ,135 |
| | Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak a pályafutásuk jelentős részében. | ,070 | ,539 | ,181 |
| | Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a "vállalat követe" akar lenni. | ,264 | ,489 | ,061 |

Mint a 20. táblázatból is jól látszik, a helyzet teljesen egyértelmű. A három faktor szépen kirajzolódik, az egy komponenst megragadó kérdések pedig azonos faktorokon ülnek. Esetünkben a faktorstruktúra eldöntésére használt két szabályt (ld. 3.4.2.2.3. fejezet) figyelembe véve állíthatjuk, hogy nincsenek problémás kérdések, a kép tiszta. Ez azt jelenti, hogy a kérdőívünk jól vizsgázott, a három komponenst sikerült külön-külön jól megragadnunk, így tudunk velük dolgozni.

4.1.3.2 WIF

A munka-család interferencia mérésére használt kérdőív a WIF három dimenzióját ragadja meg három-három kérdéssel: az időalapú, a stresszalapú és a magatartás alapú WIF-et. Elvárható tehát, hogy a kilenc kérdés három faktorra üljön, mégpedig úgy, hogy a WIF egy dimenzióját megragadó kérdések tartozzanak egy faktorba. Ennek ellenőrzését az alábbiakban végezzük el. A faktorelemzés a súlyozatlan legkisebb négyzetek módszerével történt, a rotálást varimax eljárással hajtottuk végre. Az SPSS-nek előírtuk, hogy három faktort állítson elő.

A KMO- és a Bartlett-teszt igazolja, hogy latens struktúra húzódik meg az adatok között (21. táblázat):

21. táblázat - A WIF faktorstruktúrájának KMO- és Bartlett-tesztje

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,880 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4805,753 |
| | df | 36 |
| | Sig. | ,000 |

A rotált faktormátrix pont úgy néz ki, ahogy szeretnénk. Minden kérdés azon a faktoron ül, ahol kell neki. Ismét azt az ökölszabályt alkalmazzuk a táblázat értelmezésekor, hogy „egy változóról akkor mondjuk, hogy egy és csakis egy faktorhoz tartozik, ha (1) faktorsúlya csak egyetlen faktoron haladja meg a 0,25-öt, vagy ha (2) faktorsúlya az egyik faktoron nagyobb, mint bármelyik másik faktorhoz tartozó faktorsúlyának kétszerese.” (Barna & Székelyi, 2002, old.: 48). Esetünkben ez szinte kivétel nélkül, maradéktalanul teljesül (ld. 22. táblázat).

22. táblázat - A WIF három dimenziójának faktorelemzése

Rotált faktormátrix

| | | Faktor | | |
|----------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Időalapú WIF | A munkám erőteljesebben távol tart a családi tevékenységektől, mint azt szeretném. | ,771 | ,329 | ,263 |
| | Az idő, amit a munkámnak kell szentelnem, megakadályoz abban, hogy egyenlően kivegyem a részem a háztartási feladatokból és kötelezettségekből. | ,834 | ,311 | ,231 |
| | Ki kell hagynom családi tevékenységeket amiatt, mert annyi időt kell a munkámra fordítanom. | ,806 | ,340 | ,198 |
| Stressz alapú WIF | Amikor hazatérek a munkából, gyakran túl kifacsart vagyok ahhoz, hogy részt vegyek a családi tevékenységekben/kötelezettségekben. | ,437 | ,776 | ,205 |
| | Gyakran érzelmileg annyira kimerült vagyok, amikor hazaérek a munkából, hogy ez megakadályoz abban, hogy hozzájáruljak a családi élethez. | ,324 | ,841 | ,275 |
| | A mindenféle munkahelyi nyomás miatt néha amikor hazaértek, már túl stresszes vagyok ahhoz, hogy azokat a dolgokat csináljam, amiket szeretek. | ,315 | ,713 | ,287 |
| Magatartás alapú WIF | A munkám során használt problémamegoldási magatartások nem hatékonyak otthon a problémák megoldásában. | ,195 | ,259 | ,660 |
| | Ami a munkám során hatékony és szükséges magatartás, az otthon nem kívánatos eredményre vezetne. | ,177 | ,124 | ,867 |
| | Azok a magatartások, amelyek a munkahelyen hatékonyak lesznek, nem segítenek, hogy jobb szülő és házastárs legyek. | ,188 | ,227 | ,717 |

4.1.3.3 FIW

A család-munka interferenciája is hasonló három dimenziót fog át, mint a munka-család interferencia. A KMO- és a Bartlett-teszt most is reményt keltő (ld. 23. táblázat):

23. táblázat - A FIW faktorstruktúrájának KMO- és Bartlett-tesztje

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,833 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4210,649 |
| | df | 36 |
| | Sig. | ,000 |

A faktorstruktúra ismét az elvárásoknak megfelelő (24. táblázat). Minden kérdés a neki szánt faktoron ül, és a faktorsúlyok is teljesítik a kritériumokat ahhoz, hogy kijelentsük: a kérdőívünk pszichometriai tulajdonságai alkalmassá teszik a belőle nyert adatokat a további elemzésre.

24. táblázat - A FIW három dimenziójának faktorelemzése

Rotált faktormátrix

| | | Faktor | | |
|----------------------|---|-------------|-------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Időalapú FIW | A családomra fordított idő gyakran összeütközésbe kerül a munkával kapcsolatos kötelezettségeimmel. | ,273 | ,250 | ,516 |
| | A családommal töltött idő miatt gyakran nem szánok időt olyan munkahelyi tevékenységekre, amelyek a karrierem szempontjából kedvezőek lennének. | ,187 | ,152 | ,903 |
| | Ki kell hagynom munkahelyi tevékenységeket azért, mert annyi időt kell a családi kötelezettségeimre fordítanom. | ,394 | ,158 | ,646 |
| Stressz alapú FIW | Az otthoni stressz miatt gyakran a munkahelyemen is a családi ügyeken jár az agyam. | ,773 | ,169 | ,263 |
| | Nehezemre esik a munkámra koncentrálnom, mivel gyakran stresszes vagyok a családi kötelezettségeim miatt. | ,903 | ,163 | ,244 |
| | A családi életemből származó feszültség és aggodalom gyakran visszaveti a képességeimet, hogy elvégezzem a munkámat. | ,839 | ,156 | ,257 |
| Magatartás alapú FIW | A magatartások, amelyek otthon beválnak a számomra, nem tűnnek hatékonyak a munkahelyen. | ,148 | ,759 | ,201 |
| | Ami otthon hatékony és szükséges magatartás, az a munkám során nem kívánatos eredményre vezetne. | ,141 | ,921 | ,125 |
| | A számomra otthon jól működő problémamegoldási magatartások nem tűnnek hasznosnak a munkahelyen. | ,165 | ,858 | ,177 |

4.1.3.4 A WIF és a FIW korrelációs elemzése

A Michel-modell (2009) értelmében a WIF-től elvárjuk, hogy erősebben korreláljon a munka életterületére vonatkozó előzményváltozókkal, míg a FIW-től elvárjuk, hogy szorosabb kapcsolatot mutasson a család életterületére vonatkozó változókkal. E feltételek teljesülése a kutatási kérdéseink szempontjából kulcsfontosságú.

A vonatkozó korrelációkat az alábbi táblázat jeleníti meg:

25. táblázat - A WIF és a FIW korrelációi a munkahelyi előzményváltozókkal

| | WIF | FIW |
|-------|----------------|----------------|
| WIF | 1 | ,558** |
| FIW | ,558** | 1 |
| WSUPP | -,403** | -,259** |
| FSUPP | -,261** | -,310** |
| JSAT | -,460** | -,328** |
| FSAT | -,208** | -,245** |
| WRA | -,362** | -,341** |
| FRA | -,261** | -,338** |
| WRC | ,491** | ,425** |
| FRC | ,315** | ,448** |

Ezek a számok biztatóak, hiszen mindegyik változó erősebben korrelál a neki szánt interferenciáiránnyal.

Érdemes egy lépéssel tovább menni és az együttes hatásaikat is áttekinteni. Ezért a WIF-et is és a FIW-et is regresszáljuk külön-külön a munkahelyi és a családi előzményekre. Ha a feltevésünk igaz, akkor a magyarázó érték magasabb lesz a WIF esetén a munkahelyi független változós modellben, mint a családi független változós modellben és fordítva.

26. táblázat - A WIF és a FIW regressziós együtthatói a munkahelyi és családi előzményváltozókkal

| | WIF | FIW | WIF | FIW |
|-------------------------|--------|--------|-------|--------|
| WSUPP | -,08 | ,11* | | |
| FSUPP | | | -,18* | -,11* |
| JSAT | -,26** | -,11** | | |
| FSAT | | | -,03 | -,02 |
| WRA | -,06 | -,16** | | |
| FRA | | | -,13* | -,12** |
| WRC | ,34** | ,25** | | |
| FRC | | | ,27** | ,35** |
| Adjusted R ² | ,30 | ,20 | ,12 | ,23 |

Mint azt a 26. táblázaton látjuk, valóban: a munkahelyi előzmények a WIF varianciájának nagyobb részéért felelnek, mint a családi előzmények, és hasonlóan: a FIW varianciájából többet magyaráznak a családi előzmények, mint a munkahelyi előzmények.

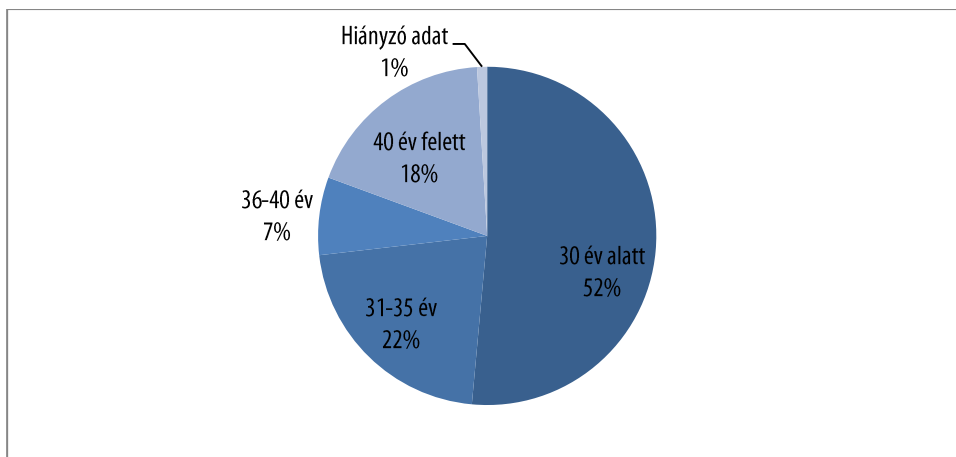
A vonatkozó korrelációkat és regressziós eredményeket összefoglaló táblázatok alapján kijelenthető, hogy az WIF és a FIW munkahelyi és családi előzményváltozókkal kapcsolatos viszonyára vonatkozó előfeltevésünk igazolt.

4.2 A minta jellemzői

A 8.2. melléklet mutatja a minta jellemzőit, amelyet a következőkben részletesebben tárgyalunk.

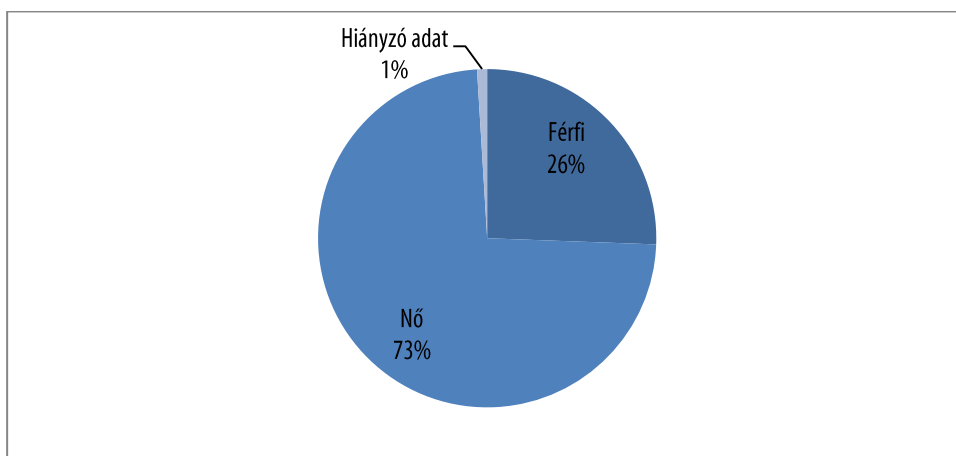
4.2.1 Demográfiai jellemzők

A minta becsült átlagéletkora 30.06 év. A mintát több életkori kategóriába osztottuk. Az osztályonkénti gyakoriságokat a 20. ábra szemlélteti. Ez alapján megállapítható, hogy viszonylag fiatal munkaerő dolgozik a mintánkba került ügyfélszolgálatokon, hiszen az adataink átlaga és mediánja is 30 év körül van. Mintánk életkor szerinti megoszlása erősen hasonlít a nemzetközi és a hazai telefonos ügyfélszolgálati munkaerő-felmérések által felvett adatokhoz (CfA, 2012; HEA, 2009).



20. ábra - A minta életkor szerinti megoszlása

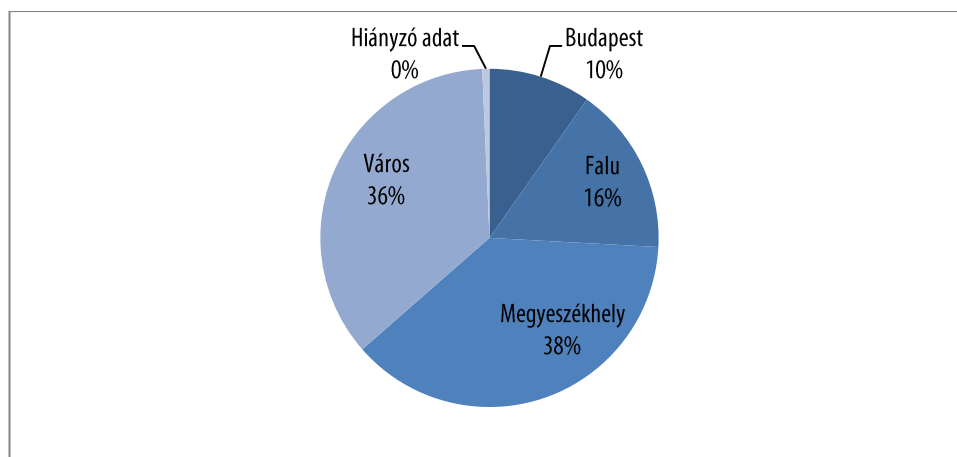
A válaszadók közül 186 volt férfi (26%) és 534 volt nő (73%). Az arányt a 21. ábrán szemléltettük. Ez az arány egybevág a hazai call centerekben foglalkoztatottak³⁶ arányaival (Ternovszky, 2006, old.: 116).



21. ábra - A minta nem szerinti megoszlása

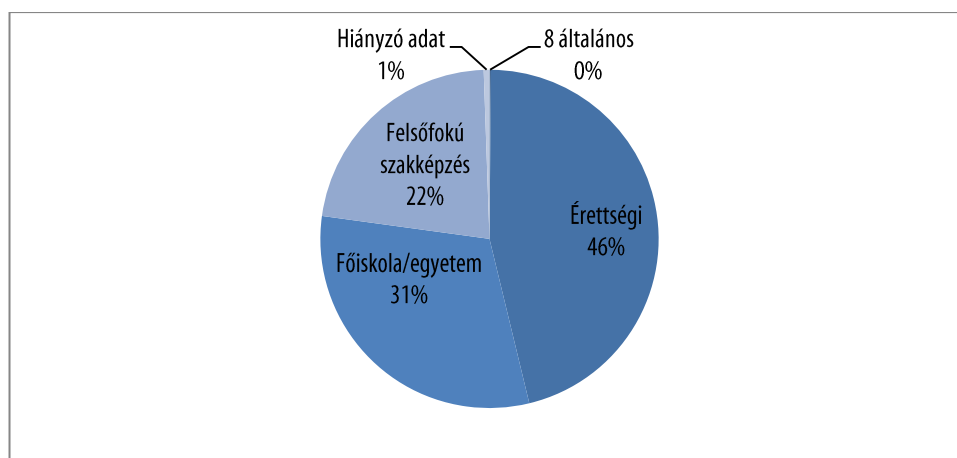
A mintánk lakóhely szerinti megoszlás szerint vegyes képet mutat. Válaszadóink döntő többsége városban lakik, közel egyharmaduk megyeszékhelyen, egyharmaduk megyei jogú városba, minden tizedik kitöltő pedig a fővárosban él. Az adatokat a 22. ábra mutatja.

³⁶ A teljes ügyfélszolgálati munkára vonatkozó adatot nem leltünk fel.



22. ábra - A minta lakóhely szerinti megoszlása

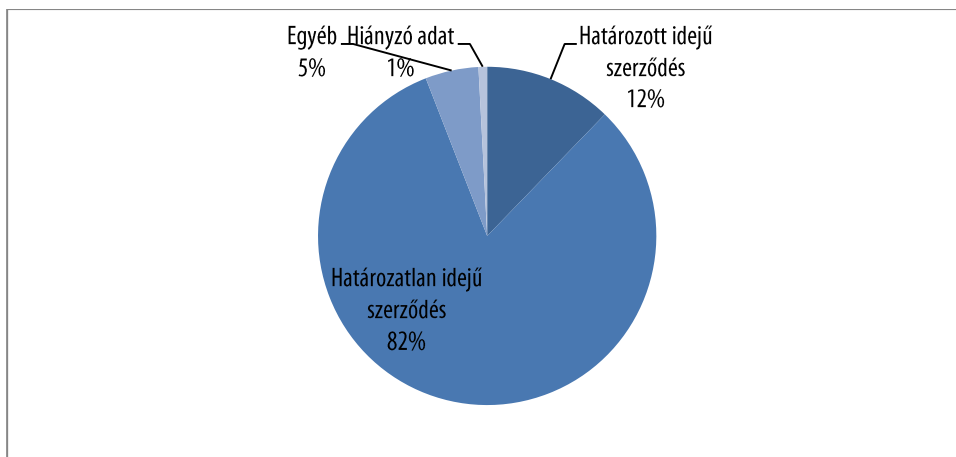
A minta szakképzettség szerinti megoszlása érdekes adatokat tartalmaz, amelyeket a 23. ábrán jelenítettünk meg. Ebből kiderül, hogy válaszadóink fele felsőfokú végzettségű, a mintába került személyek egyharmada főiskolai vagy egyetemi diplomával is rendelkezik. Az érettségi alapkövetelmény, mindenkinek van. A kitöltők 46%-a ugyanakkor vagy nem tanult tovább érettségi után vagy pedig folyamatban vannak a felsőfokú tanulmányai, ezért nem szerepelnek a befejezett felsőfokú tanulmánnyal rendelkezők csoportjában. Mintánk e tekintetben igen hasonló képet mutat a magyarországi helyzetképhez (HEA, 2009).



23. ábra - A minta legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása

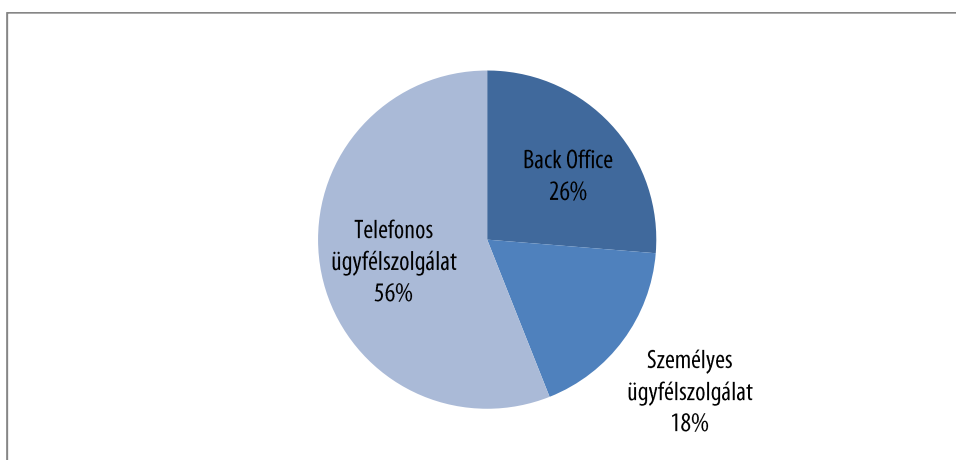
4.2.2 Munkával kapcsolatos jellemzők

A mintánkban szereplő munkavállalók döntő többsége (82%) határozatlan idejű szerződéssel kapcsolódott a munkaadójához. Az alkalmazottak hozzávetőleg egy tizedének (12%) ugyanakkor határozott idejű szerződése van, 5%-uk pedig más, nem pontosított formában kerül alkalmazásra (ld. 24. ábra).



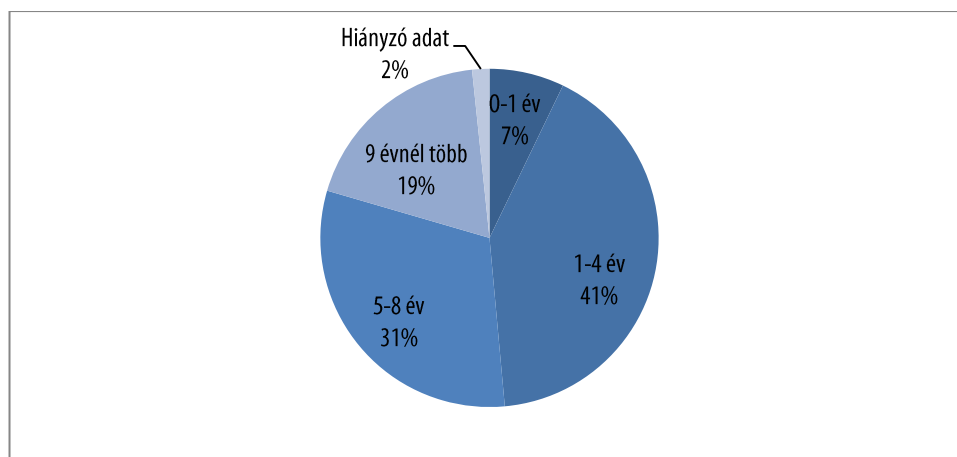
24. ábra - A minta alkalmazási forma szerinti megoszlása

Ami az ügyfélszolgálati irodatípus szerinti megoszlását illeti a mintának (ld. 25. ábra), vegyesen szerepelnek benne telefonos ügyfélszolgálati, személyes ügyfélszolgálati munkatársak, illetve kitöltötték a kérdőívet az ügyfélszolgálati munka back office-jellegű, háttértámogató munkát végző alkalmazottai is. Közülük a legtöbben a telefonos ügyfélszolgálati munkatársak voltak (56%), nagyjából egy ötödük személyes ügyfélszolgálati munkát végzett (18%), míg egy negyedük back office-ban dolgozik (26%).



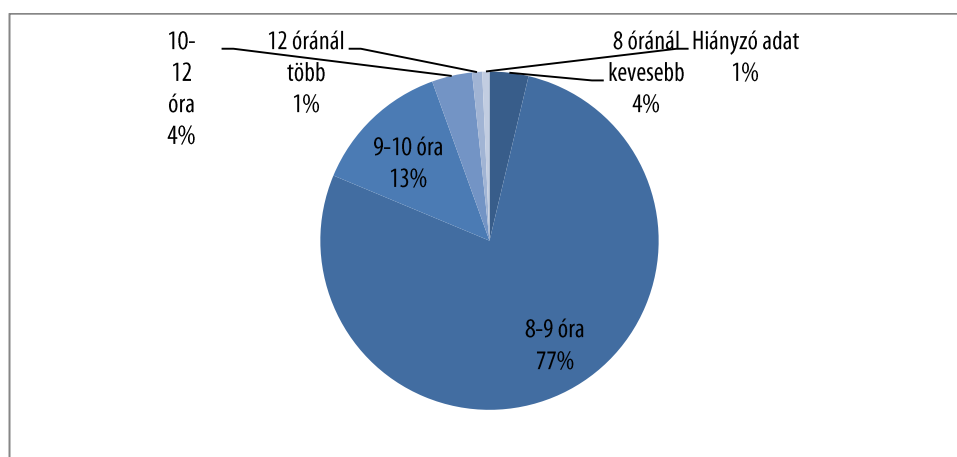
25. ábra - A minta ügyfélszolgálati irodatípus szerinti megoszlása

Ami a mintánkba került munkavállalóknak a szervezetnél eltöltött idejét illeti, kevesebb, mint egy tizedük (7%) számít kezdőnek, azaz egy évnél rövidebb ideje van a cégnél. További 41%-uk 1-4 éve, 31%-uk 5-8 éve van a vállalatánál. Akadnak „régimotorosok” is szép számmal, 20%-uk ugyanis 9 évnél régebb óta tagja a szervezetének.



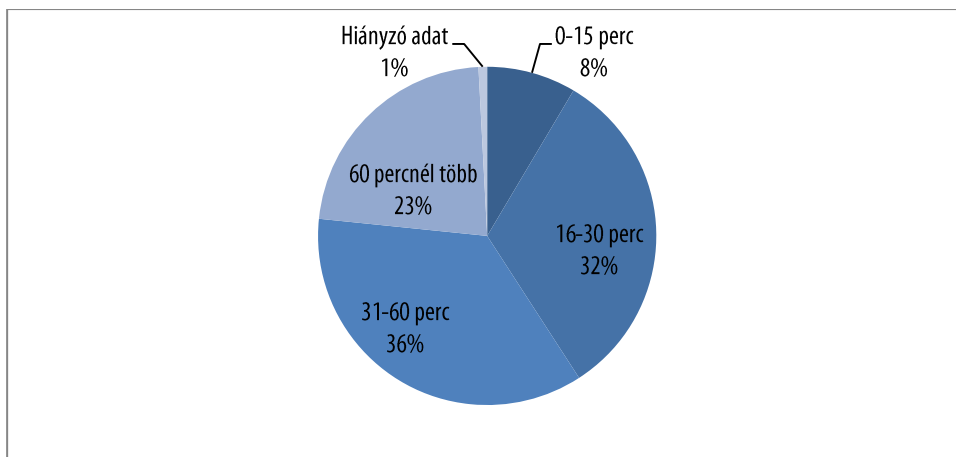
26. ábra - A jelenlegi munkaadóval való munkaviszony ideje

A munkahelyen töltött átlagos időre vonatkozó kérdésre adott válaszokból az tűnik ki, hogy a kitöltők háromnegyede (77%) 8-9 órát tölt bent naponta átlagosan, 13%-uk 9-10 órát, 4%-uk 10-12 órát, míg 1%-uk 12 óránál is többet. Nyolc óránál kevesebbet 4%-uk tölt bent (27. ábra).



27. ábra - A munkahelyen töltött napi átlagos idő

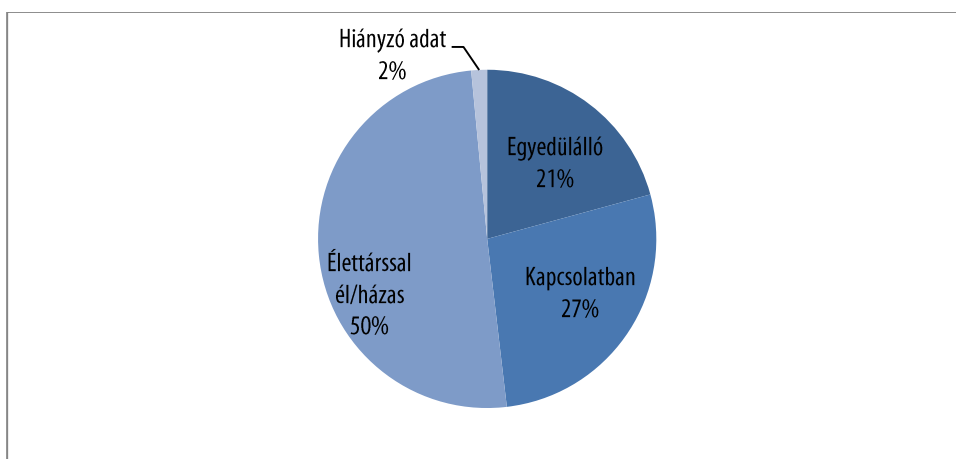
A munkahelyre való be- és hazajárás becsült napi átlagos ideje vegyes képet mutat (28. ábra): 0-15 perc között a munkavállalók 8%-a ingázik, egyharmaduknak 15-30 perc szükséges az utazáshoz. További egyharmaduk (36%) 31-60 perc közötti időt tölt az ingázással, negyedük még ennél is többet (23%).



28. ábra - Munkahelyre való bejárás/hazajárás becsült átlagos napi ideje (oda-vissza összesen)

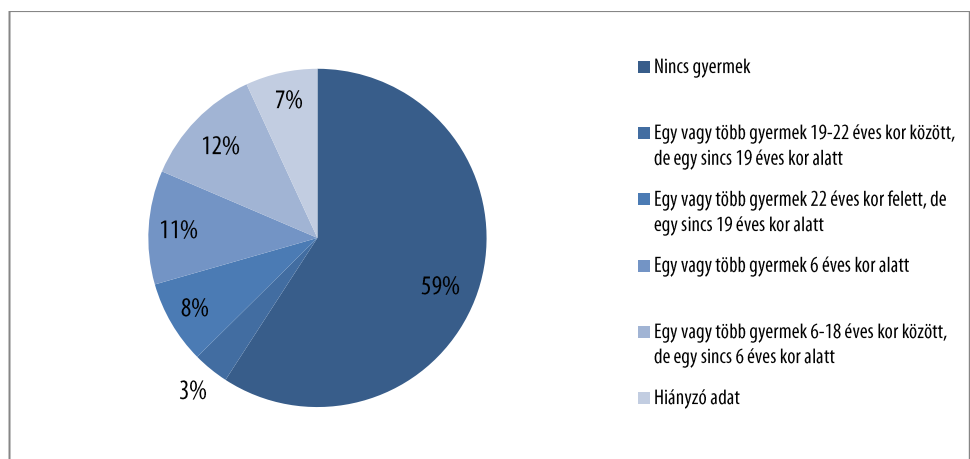
4.2.3 Családdal kapcsolatos jellemzők

A mintánk vegyes képet mutat a családi állapot tekintetében (29. ábra): a kitöltőink fele (50%) házas, kicsivel több, mint negyede partnerkapcsolatban él (27%), míg egyötödük (21%) egyedülálló.



29. ábra - A minta családi állapot szerinti megoszlása

A gyermekekre vonatkozó kérdést a szakirodalomnak (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988) megfelelően meglehetősen szofisztikáltan tettük fel. Ami elsőre is látszik (30. ábra), hogy a többség gyermektelen (58%), 3%-uknak van egyetemista korú gyermeke, 8%-uknak felnőtt gyermeke. 11%-uk kisgyermekes, 12%-uk pedig iskolás korú gyermeket nevel.



30. ábra - A minta megoszlása a gyerekek életkora szerint

4.3 Leíró statisztikák

A vizsgálatba bevont változók leíró statisztikáit a 27. táblázat közli.

27. táblázat - A vizsgált változók leíró statisztikái

| | Cronbach- alfa | N | Kihagyva | Átlag | Medián | Szórás | Ferdeség | Csúcsosság |
|-------|-------------------|-----|----------|--------|--------|---------|----------|------------|
| AC | 0,915 | 727 | 0 | 3,4998 | 3,5714 | ,86022 | -,581 | ,294 |
| CC | 0,782 | 726 | 1 | 3,1789 | 3,2222 | ,71179 | -,253 | ,202 |
| NC | 0,855 | 726 | 1 | 2,9598 | 3,0000 | ,78595 | -,029 | -,121 |
| WFB | 0,932 | 725 | 2 | 4,0465 | 4,0000 | ,73833 | -,859 | ,920 |
| WRC | 0,877 | 724 | 3 | 2,2778 | 2,2083 | ,87842 | ,484 | -,412 |
| FRC | 0,889 | 718 | 9 | 1,5883 | 1,2500 | ,71226 | 1,307 | 1,031 |
| WTD | 0,775 | 718 | 9 | 3,0787 | 3,0000 | ,98038 | -,091 | -,449 |
| FTD | 0,662 | 719 | 8 | 2,1365 | 2,0000 | ,89048 | ,367 | -,669 |
| FRA | 0,803 | 720 | 7 | 4,1689 | 4,1667 | ,68577 | -,840 | ,910 |
| WRA | 0,817 | 722 | 5 | 4,0606 | 4,1667 | ,67667 | -,617 | ,210 |
| JSAT | 0,898 | 724 | 3 | 3,5637 | 3,6667 | ,85538 | -,574 | ,256 |
| FSAT | 0,835 | 675 | 52 | 4,2640 | 4,5000 | ,90753 | -1,230 | 1,084 |
| FSUPP | 0,897 | 718 | 9 | 4,2259 | 4,3000 | ,61927 | -1,005 | 1,685 |
| WSUPP | 0,875 | 726 | 1 | 3,6487 | 3,7000 | ,62349 | -,231 | ,206 |
| QUIT | 0,909 | 726 | 1 | 1,9536 | 1,6667 | 1,12273 | 1,149 | ,513 |
| WIF | 0,914 | 724 | 3 | 2,6637 | 2,6667 | ,94983 | ,082 | -,567 |
| FIW | 0,873 | 722 | 5 | 1,9400 | 1,8889 | ,70896 | ,591 | ,113 |

4.4 Korrelációk

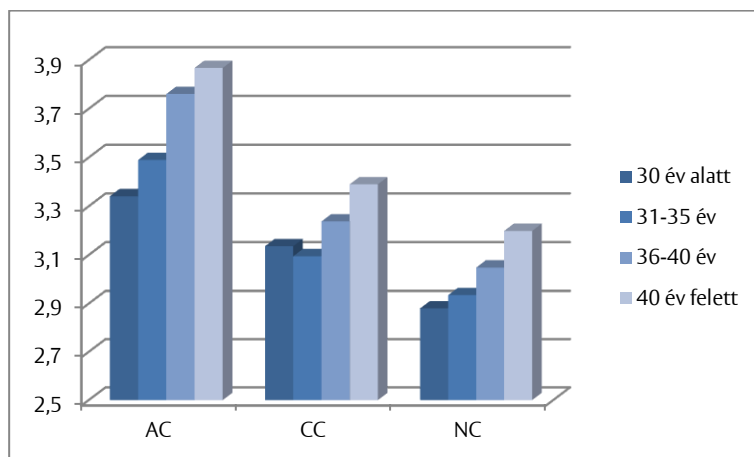
A kutatásba bevont változók közötti korrelációkat a 8.4. melléklet közli.

4.5 Háttérváltozók szerinti elemzés

A szakirodalomban a szervezeti elkötelezettséget igen gyakran kapcsolatba hozzák a korrall, a nemmel és a szervezetnél eltöltött idővel (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990). Ezért röviden megvizsgáljuk az elkötelezettségkomponenseket ezen változók szerint.

4.5.1 Elkötelezettségkomponensek korcsoportok szerinti összehasonlító vizsgálata

A 31. ábra szemlélteti az egyes elkötelezettségkomponensek átlagértékeit korcsoportokra bontva.



31. ábra - A elkötelezettségkomponensek korcsoportok szerinti átlagértékei

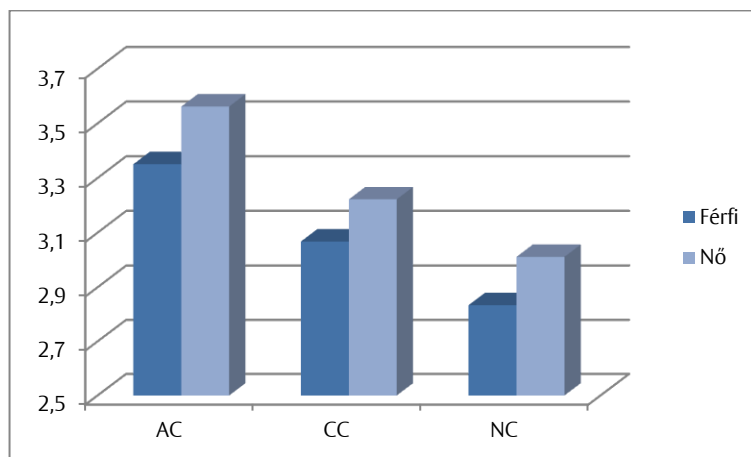
Jól látható, hogy ahogy idősödnek a munkavállalók, úgy növekszik az elkötelezettségük minden komponens tekintetében. A különbségek szignifikáns voltát ANOVA-számítás utáni post hoc elemzéssel állapítottuk meg. Ebből az derül ki, hogy a legfiatalabb két korcsoport egymástól nem tér el statisztikailag igazolható módon egyik komponens esetén sem, ugyanez elmondható a legidősebb két korcsoportról. A 35 év alattiakhoz képest a 35 év felettiek esetén azonban minden komponens vonatkozásában kimutatható a szignifikánsan nagyobb átlagérték.

Az eredmények egybevágnak a korábbi kutatási eredményekkel (Mathieu & Zajac, 1990; Angle & Perry, 1981). Magyarázatképpen szolgálhat, hogy az életkor növekedésével az egyén alternatív elhelyezkedési lehetőségei szűkülnek, ez a folytonossági elkötelezettség növekedését vetíti előre. Az érzelmi elkötelezettség növekedésére magyarázat lehet, hogy az idősebb munkavállalók körében többen vannak, akik régebb óta dolgoznak a vállalatnál – ennyi idő alatt beleszoktak, megkedvelték, valamint ha már ennyi ideje nem léptek ki, valószínűsíti, hogy elfogadják a cég értékeit és szívesen tesznek erőfeszítést a vállalatért. A normatív elkötelezettség nagyobb értéke mögött lehet az X-generáció másféle karrierfelfogása az Y-generációhoz képest (vegyük észre, hogy ez az életkori töréspont ezen a generációs határon húzódik) (Bokor, Szöts-Kováts, Csillag, Bácsi, & Szilas, 2007).

4.5.2 Elkötelezettségkomponensek nemek szerinti összehasonlító vizsgálata

Az egyes elkötelezettségkomponensek nemek szerinti átlagértékeit a 32. ábra mutatja. Mint látható, a nők mind az érzelmi, mind a folytonossági, mind pedig a normatív elkötelezettség

kapcsán nagyobb értékkel jellemezhetőek. Ez a különbség a t-próbák alapján szignifikánsnak bizonyult mindhárom esetben (AC: $t(718) = -2,906$, $p = .004$; CC: $t(717) = -2,559$, $p = .011$; NC: $t(289) = -2,501$, $p = .013$), azaz kijelenthető, hogy a nők nagyobb szervezeti elkötelezettséget mutattak a kutatásunk során.



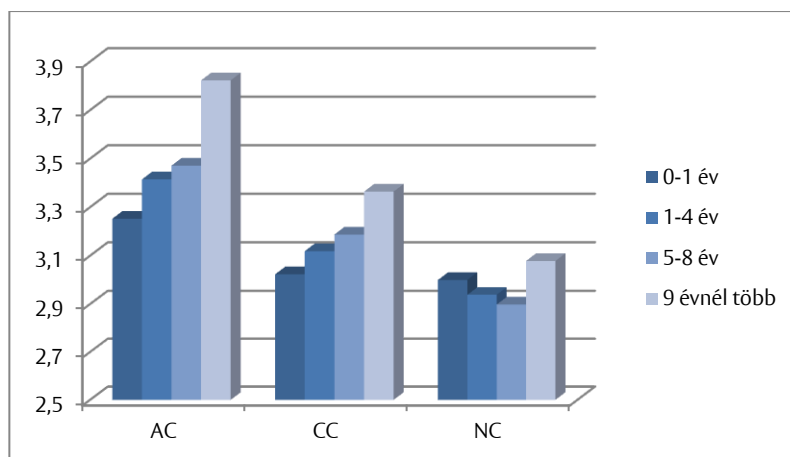
32. ábra - A elkötelezettségkomponensek nemek szerinti átlagértékei

A korábbi kutatások igen ellentmondó eredményeket mutattak a kérdésben. Voltak, akik semmilyen kapcsolatot nem találtak a szervezeti elkötelezettség és a nem között (Bruning & Snyder, 1983), mások mellett érveltek, hogy a nők alacsonyabb szervezeti elkötelezettséggel rendelkeznek, mivel nekik a család hagyományosan fontosabb, mint a munka – ellentétben a férfiakkal (Loscocco, 1990), de találunk arra mutató eredményeket is, hogy a nők elkötelezettebbek a munkaadó szervezetük iránt (Mathieu & Zajac, 1990). Egyszóval a kép vegyes.

A mi mintánkban a nőknél mértünk nagyobb elkötelezettséget mindhárom komponensben. Az érzelmi elkötelezettségre magyarázat lehet, hogy az ügyfélszolgálati munka bizonyos értelemben egyfajta segítő foglalkozás, és mint ilyen általában vonzóbb a nők számára, mint a férfiak számára (Frieze & Man, 2010). A folytonossági elkötelezettség hátterében pedig a nők nehezebb elhelyezkedési esélyei húzódnak meg.

4.5.3 Elkötelezettségkomponensek szervezetnél töltött idő szerinti összehasonlító vizsgálata

Mint azt korábban bemutattuk, a szervezeti elkötelezettség és a szervezet kötelékében eltöltött idő között számos kutatás talált összefüggést. A mi adatainkat a 33. ábra jeleníti meg.



33. ábra - A elkötelezettségkomponensek szervezetnél töltött idő szerinti átlagértékei

Ebből első ránézésre is látszik, hogy a normatív elkötelezettséget illetően nincs különbség a különböző ideje a szervezetnél levő munkavállalók között (ezt egyébként az ANOVA-elemzés is megerősíti: $F=1,649$, $p=.177$). Ez annyiban nem meglepő, hogy a normatív elkötelezettség megalapozásában inkább a szűkebb családi, társadalmi környezetnek van meghatározó szerepe, semmint a munkahelyi társas környezetnek.

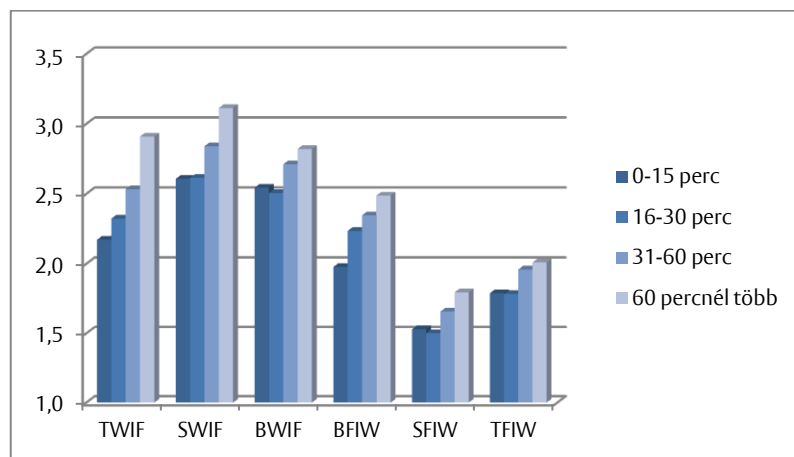
A másik két komponens e tekintetben igen más jellegű, és ezt az adatok is visszaigazolják. Ami az érzelmi elkötelezettséget illeti, monoton növekvő tendenciát látunk a szervezetnél eltöltött idő függvényében, ugyanakkor szignifikáns különbséget csak a több mint 9 éve a szervezetnél dolgozó személyek esetében tapasztalhatunk a többiekhez képest. Pontosan ugyanez mondható el a folytonossági elkötelezettségről is.

A hasonló adatok magyarázata ugyanakkor meglehetősen különböző lehet. Az érzelmi elkötelezettség erősödése mögött a fokozatosan erősödő érzelmi szálak, a komfort zóna kialakulása, a megszokás, az „ez van, ezt kell szeretni” mondás által megragadott attitűdök mind előfordulhatnak. A folytonossági elkötelezettség erősödése mögött pedig annak a HiSac dimenzióját sejthetjük. Azaz minél tovább tagja valaki egy adott szervezetnek, annál több cégspecifikus befektetést tesz (elsősorban átvitt értelemben), illetve cégspecifikus tudása halmozódik fel, ami korlátozottan vihető át más szervezetekbe (pl. helyismeret), ami tehát mind elveszne a szervezet elhagyásával. Ezért növekedhet a folytonossági elkötelezettség a szervezetnél töltött idővel párhuzamosan.

4.5.4 A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a munkahelyre való bejárás becsült átlagos napi ideje szerint

A munkába járással töltött idő olyan szeletet hasít ki a munkavállaló napjából, amelyet sem a munkavégzésre, sem a családi életre nem tud fordítani az egyén. Minél több ez az idő, annál inkább feltételezhető, hogy az a munka és a család életterületei közötti összhang rovására

megy. Ezért megvizsgáltuk a WIF és a FIW három-három komponensének alakulását a napi ingázás időigényének függvényében (32. ábra).



34. ábra - A WIF és a FIW három-három komponensének átlagértéke a napi ingázás időigényének függvényében

Az ábra azt sugallja, hogy a kiinduló feltevésünk igaz. Minél többet ingázik valaki, annál nagyobb feszültséget érez a két életterület között: annál inkább egymás elől veszik el az időt az életterületek (TWIF/TFIW), annál markánsabban átsugárzik a stressz a másik életterületre (SWIF/SFIW) és annál kevésbé működnek jól az egyik életterület magatartási mintái a másik életterületen (BWIF/BFIW). A pontosabb eredmények érdekében ANOVA vizsgálatot végeztünk, amely megmutatta, az egyes komponenseken belül tapasztalható eltérések szignifikánsak-e vagy sem. A számítások alapján mindegyik komponensen belül van olyan csoport, amelyiknek az átlagértéke szignifikánsan eltér más csoportétól (TWIF: $F=9,785$; $p<,000$ | SWIF: $F=6,396$; $p<,000$ | BWIF: $F=10,925$; $p<,008$ | BFIW: $F=4,361$; $p<,005$ | SFIW: $F=4,692$; $p<,003$ | TFIW: $F=3,157$; $p<,024$).

Ami a TWIF-et illeti, a 60 percnél többet ingázóknál bizonyult szignifikánsan magasabbnak az átlagérték az ennél kevesebbet ingázókhoz képest. Úgy tűnik tehát, hogy az egy óra a lélektani határ: a munkavégzéssel töltött időmennyiség akkor kezd érezhetően elvenni időt a család életterületén felmerülő feladatok elől, ha az oda-vissza ingázás összességében a hatvan percet meghaladja.

Az SWIF esetében az egy óránál nagyobb ingázás a fél óránál kevesebb ingázásnál kapott szignifikánsan magasabb átlagértéket. Az ingázás egy órás lélektani határa tehát nemcsak annak az objektív időigénye miatt alakul ki, hanem az ehhez társuló stressz okán is. Adatainkból az tűnik ki, hogy a napi egy óra vagy több utazás idegileg is megterhelő és növeli a munkával járó stressznek a családi életre gyakorolt negatív áthatását.

A BWIF-et mutató adatok igen érdekesek. A 16-30 perc közötti ingázáshoz tartozó átlagérték ugyanis alacsonyabb, mint a 0-15 perc ingázáshoz tartozó, bár nem szignifikánsan. Annyival ugyanakkor mégis kisebb ez az átlagérték, hogy a 16-30 percet ingázók BWIF értéke szignifikánsan kisebb legyen a 60 vagy annál több percet ingázókéhoz képest, holott a 0-15 percet ingázóké nem szignifikánsan kisebb. Elképzelhető, hogy aki túlságosan is közel lakik a munkahelyéhez, annyira hamar hazaér, hogy nehéz fejben átállnia a másfajta szerepelvárásokra és az ezek által megkívánt magatartásformákra, emiatt tapasztalja erősebben, hogy a munkahelyén bevált magatartásformák otthon kevésbé válnak be. Viszont akik igen hosszú időt ingáznak (több mint egy órát), szintén magas BWIF-ről számolnak be. Ez az utazás időigényével és stresszével összefüggő hatás lehet, azaz a megterhelő sok utazás sem segíti a fejben való átállást a családi életre. Más szóval a másik két WIF komponens magas értéke átsugárzóan befolyásolhatja az észlelést.

A BFIW adatainál nincsen meglepetés: a 15 percnél kevesebbet ingázók átlagos BFIW értéke szignifikánsan alacsonyabb az egy óránál is többet ingázók vonatkozó átlagértékénél. Ez az életterületek közötti negatív magatartási áthatás szimmetrikus voltára utal az utazást illetően, egyben megerősíti az előző bekezdésben írottakat: a munkába járás, ha sok időt elvesz a napból, az a családi élettel kapcsolatos magatartási sémákról a munkához szükségesekre való átállást is megnehezíti. Mindkét életterületet tehát megterheli a hosszas ingázás.

Pont ezt támasztják alá az SFIW értékek: a stressz alapú család-munka interferenciánál is a 15 percnél kevesebbet ingázók és az egy óránál többet ingázók között volt statisztikailag is szignifikáns különbség. A stressz alapú áthatásra itt is az egy óra a lélektani határ, de fontos észrevennünk, hogy az SFIW értékek lényegesen alacsonyabbak az SWIF értéknél, itt tehát kevésbé látjuk a szimmetriát. A hosszú ingázás inkább a munkával járó stressz családi életre való áthatásával jár együtt, semmint a családi életnek a munkára való áthatásával. Azaz a munkába járás időigénye inkább a munka életterületéhez kapcsolódik a munkavállalók fejében, nem pedig „életterület-semleges” cselekvés.

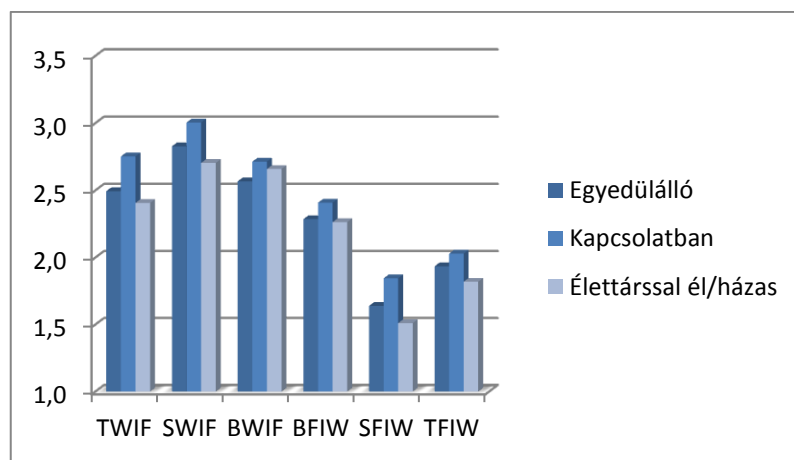
A TFIW esetén is felfedezhetjük azt az érdekességet, hogy nem monoton növekszik a munkába járás időigényének növekedésével. Szignifikáns különbséget emiatt csak a 16-30 percet ingázók és az egy óránál többet ingázók között tapasztalhatunk. Az a bizonyos egy órás lélektani határ tehát a családi életnek a munkavégzésre gyakorolt negatív áthatásánál is tetten érhető: aki ennyit utazik, annak az már a munkájára is kihat, mivel a családi életre fordított időt sínyle meg a munkavégzés. Említésre méltó továbbá, hogy a TFIW is sokkal

alacsonyabb, mint a TWIF. Ez az eredmény megerősíti az előző bekezdésben írt magyarázatot, miszerint az ingázás a fejekben a munka életterületéhez kapcsolódó jelenség.

Munkaadói szempontból az ebben az alfejezetben foglaltaknak abban áll a jelentősége, hogy még ha a munkavállaló be is vállalja a hosszú ingázást, ez nagyobb valószínűséggel jár magas WIF és FIW értékekkel – ezeknek pedig negatív munkahelyi és családi következményei lehetnek, amelyeket a későbbi fejezetekben tárgyalni fogunk.

4.5.5 A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a családi állapot szerint

A munka-család interferencia és a család munka-interferencia sem független attól, hogy a családi élet milyen kihívások elé állítja az egyént, ami pedig összefügghet a családi állapottal. Ennek ellenőrzésére ANOVA-számítást végeztünk. Az eredményekből az látszik, hogy az idő alapú és a stressz alapú komponenseken belül mind a WIF mind a FIW esetén van olyan csoport, amelyiknek az átlagértéke szignifikánsan eltér a többi csoportétól (TWIF: $F=5,420$; $p<,005$ | SWIF: $F=4,176$; $p<,016$ | SFIW: $F=11,043$; $p<,000$ | TFIW: $F=4,098$; $p<,017$), a magatartási komponenseken belül azonban sem a WIF, sem a FIW esetén nincs (BWIF: $F=,935$; $p=ns$ | BFIW: $F=1,331$; $p=ns$). A csoportok komponensenkénti átlagértékeit szemlélteti a 35. ábra.



35. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a családi állapot szerint

Az ábra is (és az ANOVA post hoc elemzés is) megmutatja, hogy a párkapcsolatban élők számoltak be a legmagasabb WIF és FIW értékről minden komponens vonatkozásában. Ez az idő alapú és a stressz alapú interferencia mindkét irányánál szignifikánsan nagyobb volt, mint az élettársi kapcsolatban vagy házasságban élőkénél. Az adataink arra engednek tehát következtetni, hogy a párkapcsolatokat terheli meg a legjobban a munka magas időigénye és stresszel teli volta, valamint a párkapcsolatok időigénye és stressze hat a leginkább át a munka életterületére és fordítva. Az összeköltözés érdemben tudja csökkenteni ezeket a megélt interferenciákat. Emögött az az élettársi viszony vagy a házasság mélységét,

stabilitását sejthetjük, amely révén kevésbé lesz kitett a kapcsolat a nehézségeknek egy szimpla párkapcsolathoz, „együtt járáshoz” képest.

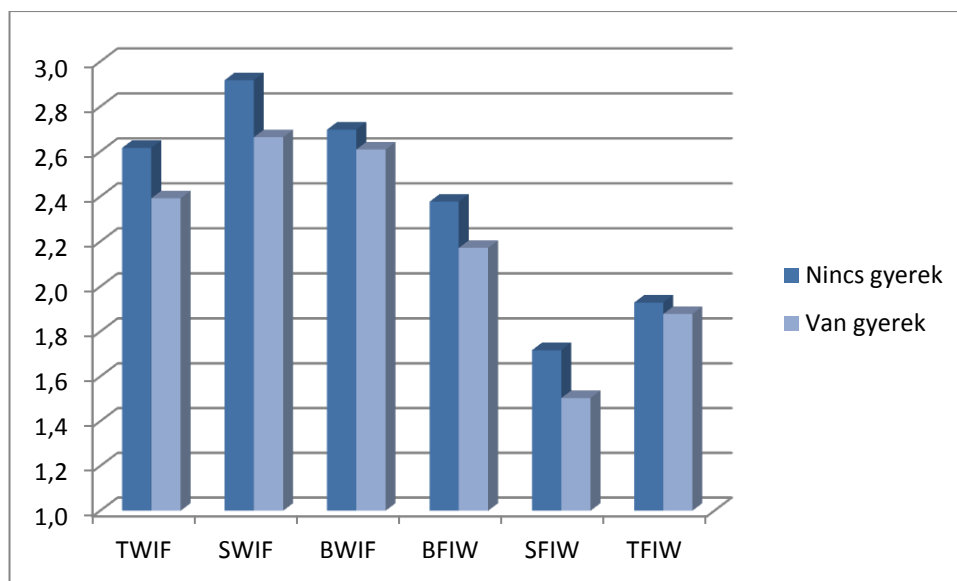
Sőt, az adataink – ugyan nem szignifikáns módon – de arra is rávilágítanak, hogy az egyedülállókhöz képest is kisebb WIF-ről és FIW-ről számoltak be az élettársi viszonyban vagy házasságban élők. Ennek magyarázata az lehet, hogy könnyebb megosztania a családi élet terheit azoknak, akik mellett van egy társ a mindennapokban, mint akik mellett nincs.

Ami figyelemre méltó, hogy a magatartási komponensek átlagértékei sem a munka-család interferencia esetén, sem a család-munka interferencia esetén nem mutattak szignifikáns eltérést a családi állapot szerint. Azaz a családi állapot nem befolyásolja azt, hogy az egyik életterület magatartásformái mennyire jól vagy nem jól alkalmazhatóak a másik életterületen. Erre a magyarázat az lehet, hogy minden családi állapotnak megvannak a jellegzetes magatartásformái, amelyek összeütközésbe kerülhetnek a munkahelyi magatartásformákkal és fordítva: nincs arról szó, hogy a házasságban több vagy intenzívebb ilyen lenne tapasztalható, míg egy szimpla párkapcsolatnál kevesebb vagy kevésbé intenzíven jelentkezik. Az idő alapú és a stressz alapú interferencia ezzel szemben mind a munka-család, mind a család-munka irányban függ a családi állapottól.

4.5.6 A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a gyermekvállalás szerint

A munka-család interferenciára és a család-munka interferenciára egyaránt hatással lehet a családi élet mérföldkövének számító esemény, a gyermekszületés. Annak ellenőrzésére, hogy a mintánkban valóban van-e különbség a gyermekesek és a gyermektelenek által megélt WIF és FIW között, és ha igen, ez mely komponensekre vonatkozik, t-próbákat végeztünk. Az eredmények elsőre meglepő módon azt mutatják, hogy a WIF és a FIW minden komponensét illetően a gyermekeseknél találjuk a kisebb átlagértéket (36. ábra). A különbség a TWIF, az SWIF, a BFIW és az SFIW esetén szignifikáns (TWIF: $t=2,333$; $p<,020$ | SWIF: $t=2,680$; $p<,008$ | BWIF: $t=1,145$; $p<,253$ | BFIW: $2,513$; $p<,012$ | SFIW³⁷: $t=3,494$; $p<,001$ | TFIW: $t=,742$; $p<,458$).

³⁷ A Levene-teszt nem bizonyult szignifikánsnak ennek a komponensnek a vonatkozásában, ezért a számításoknál abból indultunk ki, hogy nem teljesül a varianciahomogenitási feltétel.



36. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek alakulása a gyermekvállalás szerint

Az eredmények már kevésbé meglepőek, ha tekintetbe vesszük az előző alfejezet számait: az derült ki, hogy az élettársi viszonyban élők és a házasságban élőknel alacsonyabb a WIF és a FIW. Márpedig a gyermekesek döntő többsége e két csoportból került ki, így már kevésbé szokatlan az eredmény.

Ennek ellenére érdemes elgondolkodni a jelenség magyarázatán. elképzelhető, hogy arról van szó, hogy bár ugyanazokra a kérdésekre adtak választ a gyermekesek és a gyermektelenek is a WIF és a FIW kapcsán, a fejükben ugyanazok a fogalmak is egészen mást jelenthettek. Ameddig valakinek nincs gyermeke, nem tudja a saját bőrén tapasztalni a család életterületének megnövekedett elvárásait, időigényét és bővülő feladatait. Elképzelhető, hogy ha gyermekvállalást követően újra szembesítenénk a gyermekvállalás előtt adott válaszaival, már visszamenőleg is másképp nyilatkozna: „Azt hittem, hogy nehezen egyeztettem össze a munkámat a családi élettemmel, de most, hogy megszületett a gyerek, most érzem csak igazán ennek a nehézségét”. Emiatt korlátozottan hasonlítható össze a gyermektelenek és a gyermekesek WIF és FIW értéke.

Egy másik magyarázatunk szerint a gyermekvállalás révén az egyén számára megnövekedik a bevonódása a család életterületére, ami pótlólagos erőforrásokat igényel tőle. Ezeket pedig a munka életterületétől veszi el. Ezáltal viszont csökken a bevonódása a munka életterületén, csökkentve a WIF minden komponensben vett értékét. Például gyermektelenként az egyén szívesen vállalt ügyeletet a telefonos ügyfélszolgálat munkatársaként, és ez olykor összeütközésbe került a családi életével, mert ilyenkor

szombaton nem mehetett vidékre rokonlátogatóba (TWIF), de gyermekesként már nem vállal ilyet.

A FIW értéke pedig azért mutatkozik kisebbnek, mert a munka iránti csökkent bevonódás olyan pótlólagos, a munkával járó teendők leadásával, elengedésével jár együtt, amelyekre eddig a családi élet negatívan hatott. De már ezeket az egyén nem teszi, így nincs mire áthasson a családi élet. Például szívesen tanította be a múltban a nap végén a kezdőket az ügyfélszolgálati munka haladóbb technikáira, de erre olykor nem volt türelme a családi élet stresszes volta miatt (SFIW). Gyermekesként viszont már eleve nem fordít figyelmet a kezdők betanítására, mert jobban érdekli a családja, így az emiatti FIW csökken.

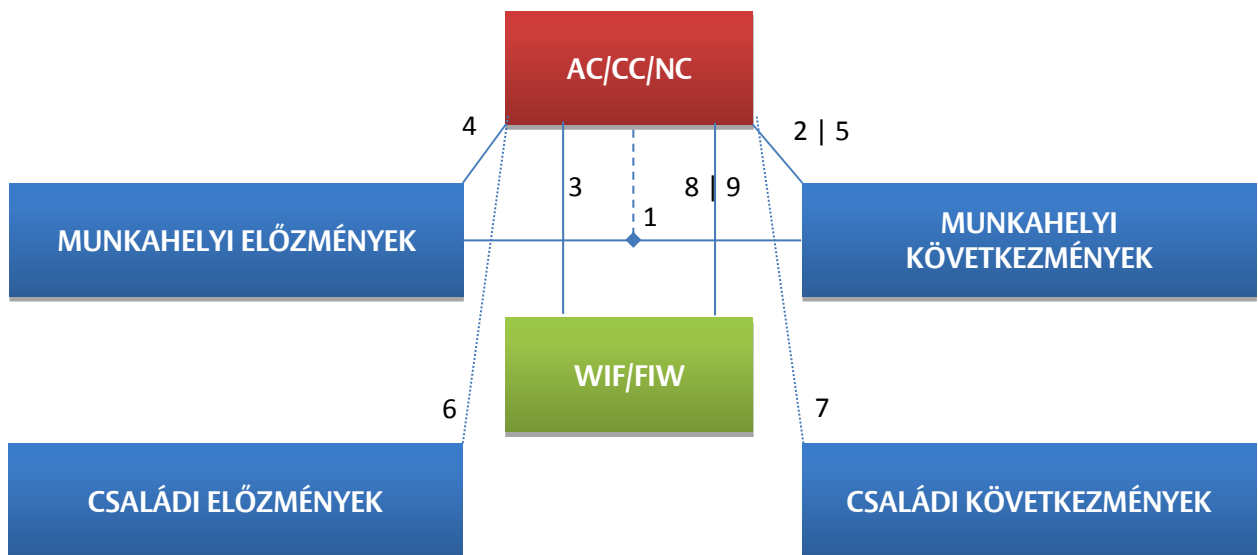
4.6 Az elkötelezettségkomponensek összefüggéseinek vizsgálata a munka és a család életterületeivel kapcsolatos változókkal

Az alábbi fejezetben a dolgozat fő kutatási kérdésének megfelelően kapcsolatot keresünk a szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszert meghatározó változók között. Ezt a feladatot úgy operacionalizáljuk, hogy összhangba hozzuk Meyer és Allen (1991) integratív szervezeti elkötelezettség-modelljének (TCM) fő elemeit Michel és munkatársainak (2009) a munka-család viszonyrendszerre vonatkozó integratív modelljével.

Michel és munkatársai nem szerepeltették az integratív modelljükben a szervezeti elkötelezettséget. A mi kutatásunk azon a kutatási feltevésen alapszik, hogy igenis szerepeltethető benne. Sőt, fontos is, hogy szerepeljen, ezáltal lehet mélyebb megértésünk a témáról. Az adataink elemzése során voltaképpen nem történik más, mint, hogy keressük a helyét a szervezeti elkötelezettségnek a Michel-modellben.

A 37. ábra foglalja össze a fentiek alapján összeállított kutatási modellünket. A folytonos nyilak jelölik azokat az összefüggéseket, amikor kapcsolatot feltételezünk a változók között, szaggatott nyíl jelzi a feltételezett moderáló hatást, míg pöttyözött nyíl jelzi azt az összefüggést, amelyet megvizsgáltunk, de nem számítottunk statisztikailag szignifikáns kapcsolatra. Az ábrán nem szerepelnek olyan vonalak, amelyek az elemzésünkön kívül álló kapcsolatokat jelenítik meg: az alábbi ábra – az áttekinthetőség végett – az elemzésünk gondolattérképe, nem pedig a teljes összefüggésrendszer.

A vonalak melletti számok jelölik növekvő számsorrendben az egymás után elvégzett és a jelen disszertációban bemutatott elemzéseket.



37. ábra - A kutatási modell

Először arra vagyunk kíváncsiak (ezt az összefüggést jelöltük 1-es számmal a modellben), hogy a szervezeti elkötelezettség három komponense hogyan befolyásolja munka életterülete előzményváltozóinak a hatását a munka életterületének egyik legrelevánsabb következményváltozójára, a kilépési szándékra. Emögött az a feltételezésünk húzódik meg, hogy a szervezeti elkötelezettség egyes komponenseinek a szintje, nagysága, befolyásolja azt, hogy miképpen jelenik meg vagy éppen nem jelenik meg a kilépési szándék a munka életterületét jellemző bizonyos változók alakulásának hatására. Statisztikai szakkifejezéssel élve, a szervezeti elkötelezettség komponenseinek külön-külön vett moderáló hatását elemezzük.

Ezt követően a figyelmünk arra fordul, hogy vajon a három elkötelezettségkomponens egymásra milyen hatást gyakorol és ez hogyan függ össze az előbb is elemzett következményváltozóval, azaz a kilépési szándékkal (ezt az összefüggést jelöltük 2-es számmal a modellben), illetve a témánk szempontjából releváns másik következményváltozóval, a munka-család interferenciával (ezt az összefüggést jelöltük 3-as számmal a modellben). Arra keressük tehát a választ, hogy van-e az együttes hatásuknak olyan jellegzetessége, amely túlmutat a külön-külön vett hatásaik összességén. Ez módszertanilag azt jelenti, hogy az elkötelezettségkomponensek egymást moderáló hatását elemezzük, újszerű, a szakirodalomban nem példa nélkül álló, mégis kevésbé elterjedt módszertant alkalmazva.

Az együttes hatások elemzése alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy érdemes elkötelezettségprofilokat definiálni. Azaz megnézni, hogy az egyes válaszadóink elkötelezettségét illetően mely komponensek dominánsak és melyek nem, majd ezek

alapján besorolni a válaszadókat a feltároló elkötelezettségprofilok valamelyikébe. Ezt követően pedig megvizsgáljuk, hogy az elkötelezettségprofilok között milyen különbségek vannak – ha vannak – a Michel-modell munka és család életterületére vonatkozó előzmény és következményváltozóit illetően. Ennek révén mélyebb megértésünk lehet az elkötelezettségkomponensek egymásra gyakorolt hatásáról, illetve az ebből származtatható elkötelezettségprofilok összefüggéseiről a munka-család konfliktust leíró változókkal (ezeket az összefüggéseket jelöltük 4-es, 5-ös, 6-os és 7-es számmal a modellben).

Miután mélyrehatóan elemeztük a munka és a család életterületeivel kapcsolatos előzmény- és következményváltozókra gyakorolt hatását az elkötelezettségprofiloknak, megtehetjük az utolsó lépést: megvizsgáljuk az elkötelezettségprofilok összefüggését a munka-család egyensúly megbomlását jelző munka-család konfliktus mindkét (munka-család, család-munka) irányát mérő változókkal. Ennek révén a szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus kapcsolatára vonatkozó kutatási kérdésünkre adott válaszuk még megalapozottabbá válik (ezeket az összefüggéseket jelöltük 8-as és 9-es számmal a modellben).

A fejezet áttekinthetősége érdekében az alábbi táblázatban közöljük, hogy melyik számmal jelölt összefüggést melyik alfejezet tárgyalja.

28. táblázat - Az elemzés gondolatmenete

| Szám | Fejezet |
|------|-----------|
| 1 | 4.6.1 |
| 2 | 4.6.2.1 |
| 3 | 4.6.2.2 |
| 4 | 4.6.3.1 |
| 5 | 4.6.3.1.1 |
| 6 | 4.6.3.2 |
| 7 | 4.6.3.2.5 |
| 8 | 4.6.3.3 |
| 9 | 4.6.4 |

4.6.1 Az elkötelezettségkomponensek moderáló hatásának vizsgálata a munkahelyi előzményváltozók valamint a kilépési szándék között

Meyer és Allen (1991) az elkötelezettség három komponensű modelljében (TCM) a szervezeti elkötelezettségnek több munkahelyi következményeit azonosította: a kilépést, a munkahelyi teljesítményt, a hiányzásokat és az OCB-t (ld. 2.1.2.3.4.1. fejezet). Jelen fejezet azt vizsgálja, hogy az elkötelezettség milyen szerepet is tölt be ezen következményváltozók egyike és annak előzményei között. A TCM-ben szereplő négy következményváltozó közül mi a kilépési szándékra fókuszálunk, az elkötelezettség egyes komponenseit pedig

moderátor változóként fogjuk fel. Hogy miért a kilépési szándékra összpontosítunk, és miért moderátor szerepben tekintünk az elkötelezettségkomponensekre, az alábbiakban megindokoljuk.

Azért csak a kilépési szándékra való hatását vizsgáljuk az elkötelezettségkomponenseknek, mert a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos kutatásokban Meyer és Allen elméletének publikálása óta is ez bizonyult az egyik legrelevánsabb következményváltozónak (Thatcher, Stepina, & Boyle, 2003; Kuean, Kaur, & Wong, 2010). Továbbá a munkahelyi teljesítmény operacionalizálása és mérése a vizsgált szervezeteknél is állandóan alakuló, változó rendszerek és módszerek által történt – nem álltak rendelkezésünkre kellően érvényes és megbízható módszerek az adatfelvételre. Az egyes személyek hiányzásaira vonatkozó adatok begyűjtésének és elemzésének adatvédelmi aggályai lettek volna, és a kutatásunk anonim voltával sem fért volna össze. Az OCB kérdése kétségkívül releváns mint az elkötelezettség járulékos magatartása, jelen kutatásunk fókuszán azonban kívül esik.

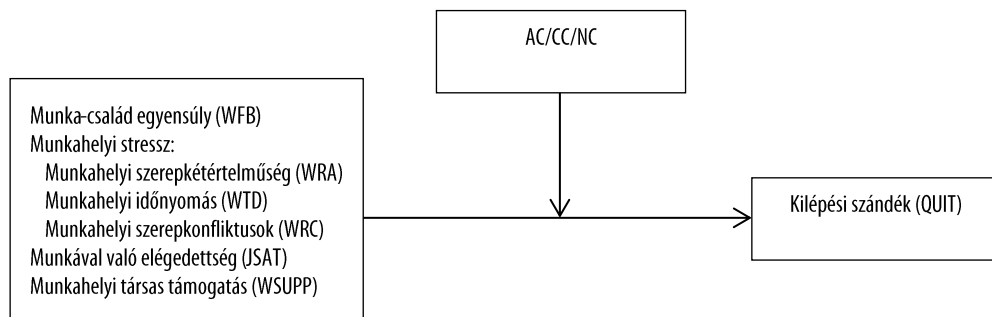
Az alábbi fejezetben azt vizsgáljuk tehát, hogy az elkötelezettségkomponensek moderátor változóként hogyan módosítják a kapcsolatot bizonyos munkahelyi, valamint a munkacsalád életterületeinek kapcsolatára vonatkozó változók (mint független változók) és a kilépési szándék (mint függő változó) között.³⁸ Független változóként számos munkahelyi és családi élettel kapcsolatos változót megvizsgáltunk, moderátor változóként pedig a szervezeti elkötelezettség három komponensének külön-külön vett hatását elemeztük³⁹. Bizonyos kutatások ugyanis arra irányították figyelmünket, hogy egyes kedvezőtlen munkahelyi előzmények és nem kívánatos munkahelyi kimenetek közötti kapcsolat terén az elkötelezettség moderáló szerepben lehet (King & Sethi, 1997; Thatcher, Stepina, & Boyle, 2003). Ennek a hatásnak a pontosabb megértéséhez kívánatos az elkötelezettségkomponensek egyedi moderáló hatásait megvizsgálni.

Az elemzésbe bevont független változók körét két szempont alapján választottuk ki. Egyrészt figyelembe vettük a Meyer és Allen (1991) szervezeti elkötelezettség-modelljében megnevezett előzményváltozókat (ld. 4. ábra), másrészt Michel et al. (2009) munka-család életterületek kapcsolatára vonatkozó integratív modelljének megfontolásait is (ld. 13. ábra), illetve számos más kutatás eredményét is. Mindezek alapján a független változóink a munkacsalád egyensúly (WFB), a munkahelyi szerepképtéltelenség (WRA), a munkahelyi

³⁸ Mint azt a módszertani fejezetben bemutattuk, a moderátor változók módosítják a függő és a független változó közötti kapcsolat irányát vagy erősségét.

³⁹ A számítási eredményeket kontrolláltuk nemre, gyerekek számára és korra, ezek ugyanis szignifikáns kapcsolatot mutattak a függő változóval.

időnyomás (WTD), a munkahelyi szerepkonfliktusok (WRC), a munkával való elégedettség (JSAT) és a munkahelyi társas támogatás (WSUPP).



38. ábra - A fejezetben vizsgált összefüggések logikai modellje

4.6.1.1 Munka-család egyensúly

Először a munka-család egyensúly, az elkötelezettség-komponensek és a kilépési szándék közötti kapcsolatot elemezzük. Ennek keretében vizsgáljuk az elkötelezettség-komponensek közvetlen és moderáló hatását egyaránt a kilépési szándékot illetően.

Az elkötelezettség és a kilépési szándék közvetlen kapcsolatát számos kutatás vizsgálta a múltban (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), döntő többségül negatív korrelációról beszámolva. Erre épít az alábbi hipotézis:

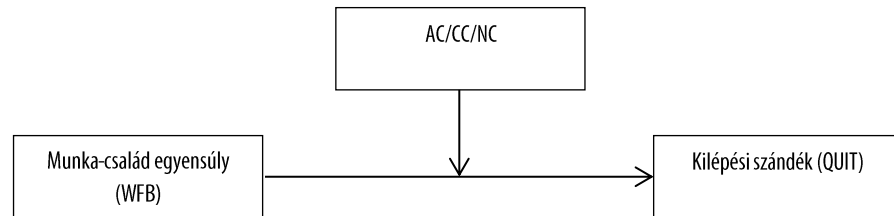
- az érzelmi elkötelezettség negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal
- a folytonossági elkötelezettség negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal
- a normatív elkötelezettség negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal

Elképzelhető, hogy az elkötelezettség amolyan pufferelő hatással bír a fenti változók tekintetében is, azaz a munka-család egyensúly megléte vagy hiánya és a kilépési szándék közötti kapcsolat attól függ, hogyan alakulnak az elkötelezettség egyes komponensei. Azaz amikor például az érzelmi elkötelezettség magas, akkor a munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat kevésbé erős, mint amikor az érzelmi elkötelezettség alacsony. Más szóval a munka-család egyensúly megbomlása kevésbé vezet a kilépési szándék megnövekedéséhez számottevő érzelmi elkötelezettség meglétekor, mint amikor nincs jelen az érzelmi komponens. Ez alapján fogalmazódtak meg az alábbi hipotézisek:

- A munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.

- A munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolatot logikai modelljét a 39. ábra mutatja.



39. ábra - A munka-család egyensúly és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

Az érzelmi elkötelezettség szerepére vonatkozó regressziószámítás eredményeit a 29. táblázat mutatja. A táblázatból látszik, hogy a modell magyarázó ereje figyelemre méltó (Adj. $R^2 = ,31$), továbbá, hogy mind a munka-család egyensúly mind az érzelmi elkötelezettség szignifikáns kapcsolatban negatív van a kilépési szándékkal. Azaz minél magasabb a munka-család egyensúlya és minél markánsabban jelen van az érzelmi elkötelezettség, annál kisebb az egyén kilépési szándéka. Ez igazolta a hipotézisünket a közvetlen kapcsolatot illetően.

Egy hihető magyarázattal szolgál a hedonizmus filozófiai elvének leegyszerűsített gondolatmenete, amely szerint az emberek az örömet keresik, a fájdalmat pedig igyekeznek elkerülni (Vecchio, 1995). Az eredmény ennek tükrében nem különösebben meglepő, hiszen ha az egyén össze tudja egyeztetni a munkáját és a családi életét, továbbá pozitív attitűdökkel viszonyul a munkaadójához, akkor logikus, hogy kevésbé fontolgatja ennek a szervezetnek az elhagyását.

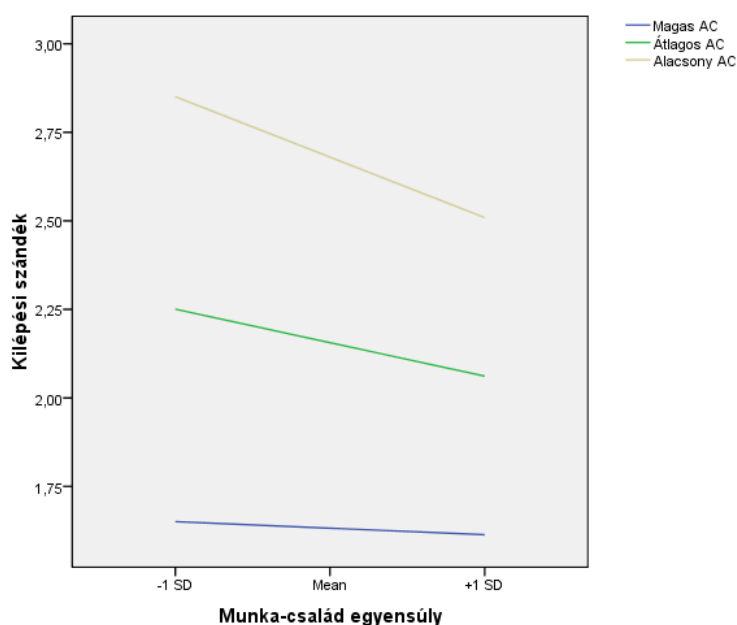
29. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,23** | -,24** |
| GYEREK | -,04 | -,04 |
| KOR | -,06 | -,06 |
| WFB | -,14** | -,11* |
| AC | -,73** | -,71** |
| Adjusted R^2 | ,38 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X WFB | | ,12** |
| Adjusted R^2 | | ,39 |

*- $p < 0.05$; **- $p < 0.01$

Ami a moderáló hatást illeti, az interakciós tag szignifikánsnak bizonyult, ez arra utal, hogy tetten érhető. A moderáló hatást a konvencionális ábrán⁴⁰ szemléltettük (40. ábra). Láthatjuk, hogy amikor az érzelmi elkötelezettség szintje magas, akkor a munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat meglehetősen gyenge ($\beta=-,00$; $p=ns^{41}$), statisztikailag kimutathatatlan. Amikor azonban alacsony az AC szintje, akkor ez a kapcsolat erősebbé válik ($\beta=-,22$; $p<0,01$) – mint azt a vonatkozó görbe nagyobb meredeksége is mutatja. Ezzel a hipotézist igazoltuk.

Mindez azt jelenti, hogy azok körében, akiknél dominánsan jelen van az érzelmi elkötelezettség, a munka-család egyensúly hiánya nem jár nagyobb kilépési szándékkal azokhoz képest, mint akiknél rendben van a munka-család egyensúly. Az érzelmi elkötelezettség, úgy tűnik, mintegy szigetelésként megakadályozza a munka-család egyensúly hiányának átsugárzását a kilépési szándék növekedésére. Azoknál azonban, akiknél alacsony szinten van jelen az érzelmi elkötelezettség, akkor a munka-család egyensúly megborulása számottevően nagyobb kilépési szándékkal párosul. Ez az érzelmi elkötelezettség szerepének jelentőségére rávilágító eredmény.



40. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munka-család egyensúly és a kilépési szándék kapcsolatára

⁴⁰ A moderáló hatás a vonalak eltérő meredekségéről szól. Ha a három vonal nem esik egybe, de párhuzamos, akkor nincs moderáló hatás, hiszen a két tengelyen jelölt változó egymásra való hatásának erőssége nem függ a harmadik változótól.

⁴¹ Mivel ilyen esetben két regressziós modellt futtatunk ugyanazon a mintán, egyet a magas elkötelezettségkomponensre, egyet pedig az alacsonyra vonatkozóan, így előállítva a két egyenest, ezzel egyazon mintán tesztelünk két hipotézist. Emiatt Bonferroni-korrekcióra van szükség az elsőfajú hiba elkövetési valószínűségének növekedését kompenzálandó. Emiatt a szignifikancia-szint eldöntéséhez használt alfa érték $0,05/2=0,025$ lesz.

A folytonossági elkötelezettség vonatkozásában is lefuttattuk a regressziószámítást. Az eredményeket a 30. táblázat illusztrálja. A független változók közvetlen hatása itt is szignifikáns, azaz mind a munka-család egyensúly, mind pedig a folytonossági elkötelezettség negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal. Ez egybevág a hipotézisünkkel.

A magyarázat ebben az esetben alighanem kicsit eltérő, mint az érzelmi elkötelezettség esetén. A folytonossági elkötelezettség megléte ugyanis nem pozitív attitűdöket, hanem egyfajta csapdába esettséget feltételez. Emiatt a folytonossági elkötelezettség hiánya azért tud kilépési szándékhoz vezetni, mert nem látja úgy, hogy túl nagy áldozattal járna a kilépés vagy nincsenek alternatív elhelyezkedési lehetőségei –a csapdába esettség hiánya általánosságban megkönnyíti, hogy fontolgassa a szervezet elhagyását.

A moderáló hatást vizsgáló interakciós tag ugyanakkor nem bizonyult szignifikánsnak, így a folytonossági elkötelezettségnek a munka-család egyensúlyt és a kilépési szándékot moderáló hatására vonatkozó hipotézisünk nem igazolódott. Figyelemre méltó eredmény ez: a folytonossági elkötelezettség kényszere nem bizonyult olyan erősnek, hogy a munka-család egyensúly elbillenésének kilépési szándékot növelő hatását ellensúlyozni tudja – ellentétben az érzelmi elkötelezettséggel. Úgy tűnik, hogy a munka-család egyensúly elbillenése csapdába esettség érzésétől függetlenül növeli meg a szervezet elhagyásával kapcsolatos gondolatok gyakoriságát.

30. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,29** | -,29** |
| GYEREK | -,10 | -,10 |
| KOR | -,17 | -,17 |
| WFB | -,39** | -,40** |
| CC | -,34** | -,34** |
| Adjusted R ² | ,17 | |
| Blokk 2 | | |
| CC X WFB | | -,06 |
| Adjusted R ² | | ,17 |

*- $p < 0.05$; **- $p < 0.01$

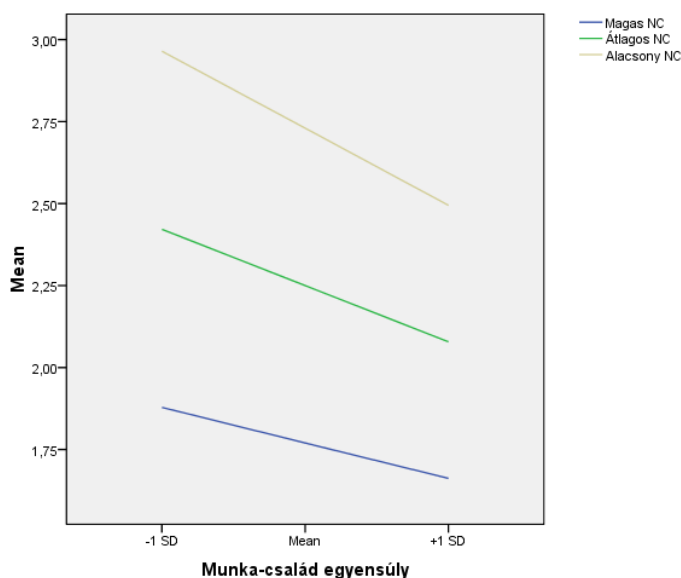
A normatív elkötelezettséget tartalmazó modellre vonatkozó futtatási eredményeket foglalja össze a 31. táblázat. A modellünk magyarázó ereje aránylag magas, figyelembe véve a kevés számú magyarázó változót (Adj. R² = ,31) Mint látható, erős, statisztikailag is szignifikáns negatív kapcsolatot mutatnak az együtthatók a munka-család egyensúly és a normatív elkötelezettség közvetlen hatásait illetően. Ez alátámasztja a hipotézisünket. Adódik egy viszonylag kézenfekvő magyarázat: aki úgy fogja fel, hogy nem illik elhagyni a szervezetet, minden bizonnyal kevesebbszer is veszi fontolóra, hogy ekképp cselekedjen.

31. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munka-család egyensúly és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,24** | ,24** |
| GYEREK | -,21* | -,20* |
| KOR | -,07 | -,07 |
| WFB | -,24** | -,22** |
| NC | -,65** | -,65** |
| Adjusted R ² | ,31 | |
| Blokk 2 | | |
| NC X WFB | | ,11* |
| Adjusted R ² | | ,31 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A moderáló hatás kimutatása érdekében a regressziószámítás második lépésében bevont interakciós tag szignifikánsnak bizonyult, azt jelezve, hogy a munka-család egyensúly és a kilépési szándék közötti kapcsolat a normatív elkötelezettség szintjétől is függ. Ezt a moderáló kapcsolatot szemlélteti a szokásos ábránk (41. ábra). Mint látható, amikor a normatív elkötelezettség alacsony, akkor a kapcsolat erősebb ($\beta = -,36$; $p < 0,01$) a munka-család egyensúly és a kilépési szándék között, mint akkor, amikor magas ($\beta = -,14$; $p = ns$), hiszen az alacsony NC-re vonatkozó egyenes meredeksége nagyobb, mint a magasé.



41. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munka-család egyensúly és a kilépési szándék kapcsolatára

Az eredmény magyarázata ismét az lehet, hogy a normatív elkötelezettség mögött meghúzódó hiedelmek és értékek rendkívül erős hatással bírnak az egyén világlátására, gondolkodásmódjára. Emiatt a normatív elkötelezettség meglehetősen képes befolyásolni, hogy mennyire vezet a munka-család egyensúly hiánya kilépési szándékhoz. A fizikából kölcsönzött kifejezéssel élve, ellenállásként működik. Magyarán szólva: azok, akik magas normatív elkötelezettséggel jellemezhetőek, a munka-család egyensúly hiányában is

kevésbé fontolgatják a kilépést, mint azok, akik alacsony normatív elkötelezettséggel – a saját elkötelezettségi szintjükkel jellemezhető személyekhez képest. Ez utóbbi kitétel azért fontos, mert az egyenesek egymáshoz viszonyított szintje eltérő, tehát a magas normatív elkötelezettségűek minden munka-család egyensúly szint esetén kisebb kilépési szándékról nyilatkoznak, mint az alacsony normatív elkötelezettségűek. Itt az egyenesek meredeksége a lényeges kérdés, erre kíséreltünk meg magyarázatot adni.

4.6.1.2 Munkahelyi szerepkétértelműség

A regressziós modell felépítésekor arra voltunk kíváncsiak, hogy miként befolyásolják a munkahelyi szerepkétértelműség és az elkötelezettség-komponensek a kilépési szándékot. Akárcsak az előző alfejezetben, most is megvizsgáltuk az elkötelezettség-komponensek közvetlen és a moderáló hatását egyaránt.

Korábbi kutatások arra a következtetésre jutottak, hogy a munkahelyen belüli szerepstresszorok, így például a munkahelyi szerepkétértelműség, összefüggésbe hozhatóak bizonyos nem kívánatos munkahelyi kimenetekkel így a kilépési szándékkal is (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006): minél inkább jelen vannak ezek, annál erősebb a kilépési szándék.

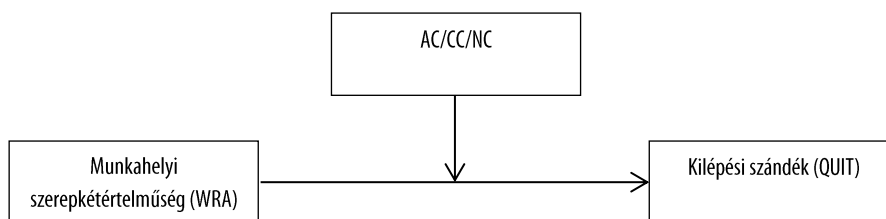
Erre épül az alábbi hipotézisek:

- a munkahelyi szerepkétértelműség pozitív kapcsolatban van a kilépési szándékkal

A kedvezőtlen következmények mérséklésében a szervezeti elkötelezettség moderáló szerepben lehet (King & Sethi, 1997), azaz egy adott elkötelezettség-komponens magas szintje mellett kisebb a hatása a munkahelyi szerepkétértelműségnek a kilépési szándékra – mintegy pajzsot képez az elkötelezettség, és nem engedi, hogy a szerepkétértelműség kilépési szándékot indukáljon. Erre építenek az alábbi hipotézisek:

- A munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolat logikai modelljét a 42. ábra mutatja.



42. ábra - A munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

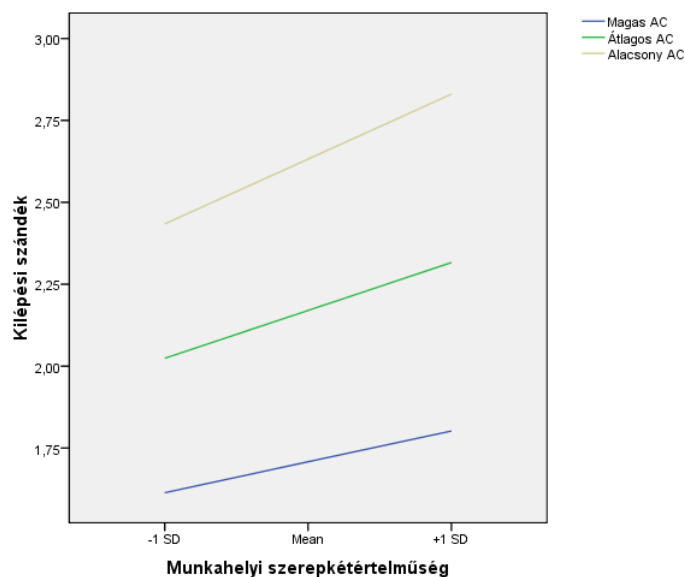
Az érzelmi elkötelezettség magyarázó erejét elemző regressziós modell együttthatói a 32. táblázatban olvashatóak. A modell illeszkedése biztató (Adj. $R^2 = ,39$), különösen, ha figyelembe vesszük, hogy ismét mindössze két független változót vontunk be. A közvetlen hatásokat kimutató 1-es blokk együttthatóira ránézve szembeötlő, hogy mind a munkahelyi szerepkétértelműség, mind az érzelmi elkötelezettség szignifikáns kapcsolatban van a kilépési szándékkal. A kapcsolatok iránya a várakozásoknak megfelelően alakul: a munkahelyi szerepkétértelműség pozitív, míg az érzelmi elkötelezettség negatív kapcsolatban van a függő változóval. Ezzel a hipotézisünk igazolódott a közvetlen kapcsolatra vonatkozóan.

32. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkétértelműség és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,21** | -,21** |
| GYEREK | -,02 | -,02 |
| KOR | -,10 | -,09 |
| WRA | ,20** | ,17** |
| AC | -,70** | -,69** |
| Adjusted R^2 | ,39 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X WRA | | -,09* |
| Adjusted R^2 | | ,39 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

Második lépésben bevontuk a modellbe a független változók interakciós tagját, hogy a moderáló hatást elemezhesük. Mint látható a 32. táblázaton, az interakciós tag szignifikáns lett. A moderációs hatását a szokványos ábrán illusztráljuk. Ebből kiviláglik, hogy a magas érzelmi elkötelezettségű személyeknél gyengébb a kapcsolat ($\beta = ,07$; $p = ns$) a munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék között, mint az alacsony érzelmi elkötelezettségűeknél ($\beta = ,29$; $p < 0,01$). Ezzel a hipotézisünk beigazolódott.



43. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkéértelműség és a kilépési szándék kapcsolatára

Ha magyarázatot keresünk az eredményekre, célszerű a munkahelyi szerepkéértelműség fogalmából kiindulni. Ez az érzés elsősorban akkor jelentkezik, amikor az egyén bizonytalan abban, hogy mi a konkrét feladata és mekkora is valójában a hatásköre. Az érzelmi elkötelezettség ugyanakkor feltételezi a szervezet táján értelmezett céljainak az ismeretét, ezek elfogadottságát. Tehát a magas érzelmi elkötelezettségű valószínűleg személyek értik a hosszabb távú vállalati célokat, emiatt a magas szerepkéértelműség esetén is az általános bizonytalanságérzetük vélhetően kisebb, ez pedig kevésbé is vezet a frusztráció olyan szintjéhez, amely a kilépési szándékot megalapozná. A magas érzelmi elkötelezettség tehát ezért hathat tompítólag a munkahelyi szerepkéértelműség és a kilépési szándék közötti kapcsolatra.

A folytonossági elkötelezettséget tartalmazó regressziós modell együttthatóit a 33. táblázat tartalmazza. Mint látható, a munkahelyi szerepkéértelműség és a folytonossági elkötelezettség is szignifikáns negatív közvetlen kapcsolatban van a kilépési szándékkal. A vonatkozó hipotézisünket ezzel igazoltuk. A második lépésben a modellbe bevont interakciós változó azonban nem lett szignifikáns, ez azt jelenti, hogy a folytonossági elkötelezettség moderáló hatására vonatkozó hipotézisünket el kell vetnünk. A munkahelyi szerepkéértelműség hatása a kilépési szándéokra nem befolyásoltatik a folytonossági elkötelezettség szintje által.

33. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepképtérműség és az folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,22* | -,22* |
| GYEREK | -,07 | -,07 |
| KOR | -,22* | -,22* |
| WRA | ,57** | ,56** |
| CC | -,36** | -,36** |
| Adjusted R ² | ,22 | |
| Blokk 2 | | |
| CC X WRA | | -,02 |
| Adjusted R ² | | ,22 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A normatív elkötelezettség hatásait vizsgáló regressziós modell együttthatói a 34. táblázatban szerepelnek. Mint látható, mind a munkahelyi szerepképtérműség, mind a normatív elkötelezettség szignifikánsan előjelzik a kilépési szándékot. Ezzel a hipotézisünk igazolódott. Azonban az interakciós tag nem szignifikáns, így a normatív elkötelezettség moderáló hatására vonatkozó hipotézisünk megdőlt. A munkahelyi szerepképtérműség kilépési szándékra gyakorolt hatását nem befolyásolja, hogy a normatív elkötelezettség hogy alakul.

34. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepképtérműség és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,19* | -,18* |
| GYEREK | -,17 | -,17 |
| KOR | -,12 | -,12 |
| WRA | ,37** | ,35** |
| NC | -,61** | -,62** |
| Adjusted R ² | ,33 | |
| Blokk 2 | | |
| NC X WRA | | -,11 |
| Adjusted R ² | | ,33 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

4.6.1.3 Munkahelyi időnyomás

A következő modellünk a munkahelyi időnyomás, az elkötelezettség-komponensek és a kilépési szándék közötti kapcsolatot elemzi. Ezúttal is kitérünk az elkötelezettség-komponensek közvetlen és moderáló hatására egyaránt a kilépési szándékot illetően.

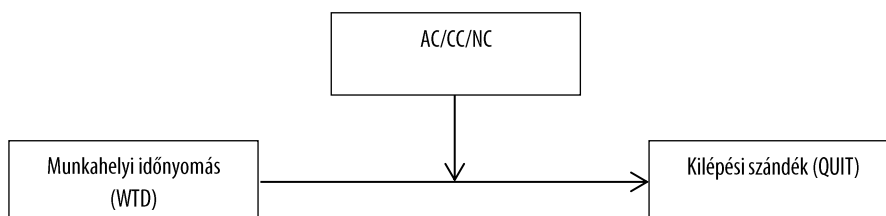
A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék kapcsolatával foglalkozó kutatók jobbra pozitív kapcsolatról számolnak be (Valcour & Batt, 2003). Ez alapján az alábbi hipotézis született:

- a munkahelyi időnyomás pozitív kapcsolatban van a kilépési szándékkal.

Ugyanakkor feltételezésünk szerint az egyes elkötelezettség-komponensek szintjétől függ, hogy a munkahelyi időnyomás mennyire vezet el kilépési szándékhoz vagy sem, azaz:

- A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolatot logikai modelljét a 44. ábra mutatja.



44. ábra - A munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

Először vizsgáljuk meg az érzelmi elkötelezettségkomponensnek és a munkahelyi időnyomásnak a hatását a kilépési szándékra. A regressziós modellt a 35. táblázat mutatja. Mint látható, a munkahelyi időnyomás szignifikáns pozitív kapcsolatban van a kilépési szándékkal, ezzel megerősítette a kiinduló feltevésünket. A modell magyarázó ereje megfelelő (Adj. $R^2 = ,38$). Az interakciós tagot bevonva a modellbe, azt tapasztaljuk, hogy az nem szignifikáns, és nem is növeli a modell magyarázó erejét. Így tehát nem találtunk arra utaló jelet, hogy az érzelmi elkötelezettség szintjétől függne a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat erőssége.

35. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | | QUIT β | QUIT β |
|--------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blok 1 | NEM | -,22** | -,22** |
| | GYEREK | -,03 | -,03 |
| | KOR | -,08 | -,09 |
| | WTD | ,12** | ,12** |
| | AC | -,73** | -,72** |
| | Adjusted R^2 | ,38 | |
| Blok 2 | AC X WTD | | -,05 |
| | Adjusted R^2 | | ,39 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A folytonossági elkötelezettség bevonásával is elvégeztük a számításainkat, amelyeknek az eredményeit a 36. táblázat foglalja össze. A munkahelyi időnyomásnak és a folytonossági elkötelezettségnek a közvetlen hatását szerepeltető modell magyarázó ereje nem túl erős ($\text{Adj. } R^2 = ,18$), viszont a két független változó szignifikáns kapcsolatot mutat a függő változóval, és a kapcsolatok iránya is a várakozásoknak megfelelően alakul –igazolva a feltevésünket. Az interakciós tag szerepeltetése nem javított a modell magyarázó erején, és nem is bizonyult szignifikánsnak. Így a feltételezésünkkel ellentétben nem találtunk moderáló hatást, azaz nem mutatnak arra az adataink, hogy a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat erőssége függne a folytonossági elkötelezettség szintjétől.

36. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,25** | -,24** |
| GYEREK | -,08 | -,08 |
| KOR | -,27** | -,27** |
| WTD | ,32** | ,32** |
| CC | -,40** | -,41** |
| Adjusted R^2 | ,18 | |
| Blokk 2 | | |
| CC X WTD | | -,07 |
| Adjusted R^2 | | ,18 |

*- $p < 0.05$; **- $p < 0.01$

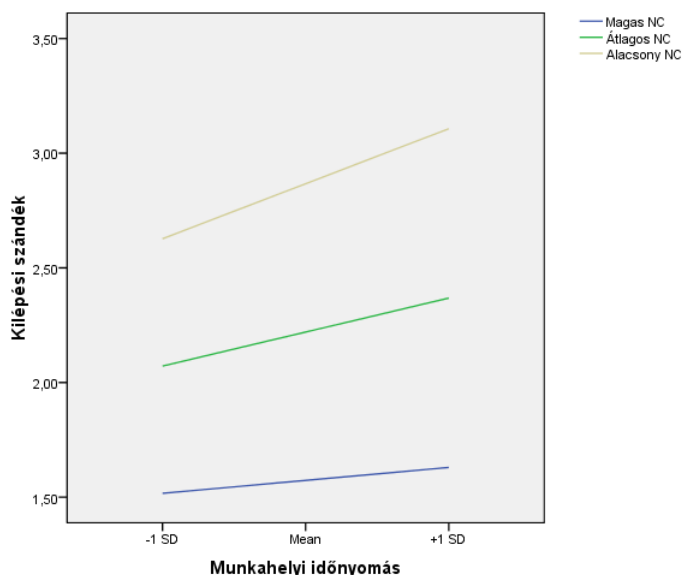
A munkahelyi időnyomásnak és a normatív elkötelezettségnek a kilépési szándékra gyakorolt hatását elemzi a következő regressziós modellünk, amelyet a 37. táblázat szemléltet. Mint látható, a modell magyarázó ereje megfelelő ($\text{Adj. } R^2 = ,39$), a független változók iránya és erőssége pedig egybevág a hipotéziseinkben megfogalmazottakkal: a munkahelyi időnyomás szignifikáns pozitív, míg a normatív elkötelezettség szignifikánsan negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal. Ez egybevág a hipotézisünkben megfogalmazottakkal.

37. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi időnyomás és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,22** | -,21** |
| GYEREK | -,20* | -,18* |
| KOR | -,13 | -,14 |
| WTD | ,19** | ,19** |
| NC | -,66** | -,66** |
| Adjusted R^2 | ,32 | |
| Blokk 2 | | |
| NC X WTD | | -,12** |
| Adjusted R^2 | | ,32 |

*- $p < 0.05$; **- $p < 0.01$

Ami a moderáló hatást illeti, a normatív elkötelezettség és a munkahelyi időnyomás interakciós tagját a második lépésben vontuk be a regressziós egyenletbe, hogy ki tudjuk mutatni. Mint az a 37. táblázatból is kiderül, szignifikáns lett ez a tag, így tetten érhető a moderáció. A hatást a szokásos ábrán szemléltettük (45. ábra).



45. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék kapcsolatára

Mint látható, valóban eltérő a munkahelyi időnyomás és kilépési szándék kapcsolatát jellemző egyenes meredeksége attól függően, hogy hogyan alakul a normatív elkötelezettség szintje. Ezzel ráleltünk a moderáló hatásra. Sokkal erőteljesebben vezet kilépési szándékhoz a munkahelyi időnyomás növekedése azoknál, akiknek alacsony a normatív elkötelezettsége ($\beta=,32$; $p<0,01$), mint azoknak, akiknek magas ($\beta=,09$; $p=ns$).

Az egyik lehetséges magyarázatunk szerint eredmény háttérében a normatív elkötelezettség normájának az ereje állhat ezúttal is: ha egyszer az egyén úgy véli, hogy nem helyes dolog a szervezet elhagyása, akkor sem fogja ezt fontolgatni, ha a munkahelyi időnyomás megnő. Másik magyarázatunk szerint a normatív elkötelezettség amiatt is lehet magas, mert az egyén úgy érzi, hogy erkölcsi értelemben „tartozik” a szervezetnek. A munkahelyi időnyomás megnövekedése ezen tartozás „visszaadásának” felel meg, így nem egy problémaként jelenik meg, amely a szervezet elhagyásának szándékát növeli, hanem a reciprocitási normának megfelelő, indokolható helyzet. Ennek az okfejtésnek a tükrében nem is meglepő, hogy a magas normatív elkötelezettségű személyeknél a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék kapcsolatát mutató egyenes szinte vízszintes (a meredekségét jelző paraméter nem mutat szignifikáns különbséget a 0-tól): azaz a munkahelyi időnyomás szintje ekkor szinte alig hat a kilépési szándékra.

4.6.1.4 Munkahelyi szerepkonfliktusok

A fejezetben a munkahelyi szerepkonfliktusok, az elkötelezettség-komponensek és a kilépési szándék közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Ahogy mindvégig, úgy most is elemezzük az elkötelezettség-komponenseknek a kilépési szándékra gyakorolt közvetlen és moderáló hatását egyaránt.

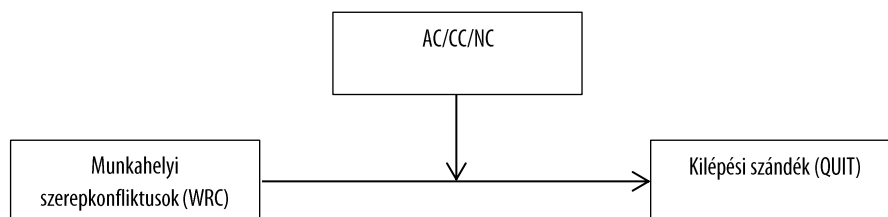
A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék kapcsolatával foglalkozó kutatók jobbra a munkahelyi stressz egyik tényezőjeként vizsgálták a szerepkonfliktusokat, és erre alapozva általában pozitív kapcsolatról írtak. Jó összefoglalást ad erről Peterson (2009). Ez alapján az fogalmazzuk meg az alábbi hipotézist született:

- a munkahelyi szerepkonfliktusok pozitív kapcsolatban vannak a kilépési szándékkal.

Ugyanakkor feltételezésünk szerint az egyes elkötelezettség-komponensek szintjétől függ, hogy a munkahelyi időnyomás mennyire vezet el kilépési szándékhoz vagy sem, azaz:

- A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolat logikai modelljét a 46. ábra mutatja.



46. ábra - A munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

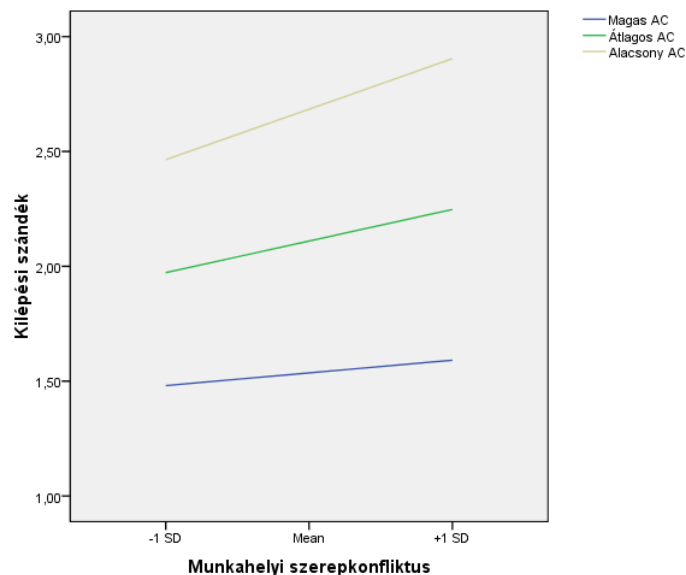
Elsőként vizsgáljuk meg az érzelmi elkötelezettségkomponens és a munkahelyi szerepkonfliktusok közvetlen hatását a kilépési szándékra. A regressziós modellt a 38. táblázat foglalja össze. Ahogy látható, a munkahelyi szerepkonfliktusok is és az érzelmi elkötelezettség is szignifikáns kapcsolatban vannak a kilépési szándékkal, ezzel megerősítve a kiinduló feltevésünket. A modell magyarázó ereje megfelelő ($\text{Adj. } R^2 = ,39$).

38. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,18* | -,18* |
| GYEREK | -,05 | -,05 |
| KOR | -,08 | -,09 |
| WRC | ,18** | ,16** |
| AC | -,69** | -,66** |
| Adjusted R ² | ,39 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X WRC | | -,11** |
| Adjusted R ² | | ,40 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

Az interakciós tagot bevonva a modellbe, az szignifikánsnak bizonyult, és meg is növelte a modell magyarázó erejét. Így arra mutatnak a jelek, hogy az érzelmi elkötelezettség szintjétől függhet a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolat erőssége. Ezt a kapcsolatot a 47. ábra szemlélteti.



47. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék kapcsolatára

Ahogy az ábrán látható, az egyenesek szintje is figyelemre méltóan eltér egymástól, a moderáló hatás kapcsán azonban a meredekség a releváns, és ez is igencsak különböző. Azok körében, akik magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkeznek, a munkahelyi szerepkonfliktusok magas vagy alacsony volta szinte alig befolyásolja a kilépési szándékot (az egyenes statisztikai értelemben szignifikánsan nem is tér el a vízszintestől: $\beta=0,07$; $p=ns$). Azok körében viszont, akiknek alacsony az érzelmi elkötelezettsége, a több munkahelyi szerepkonfliktus nagyobb kilépési szándékkal is jár ($\beta=,29$; $p<0,01$). Ez megerősíti a korábbi eredményeinket, amelyek szerint az érzelmi elkötelezettség egyfajta puffer szerepet töltenek be: a pozitív attitűdök a szervezet irányába úgy befolyásolják az

egyén észlelését, hogy még ha magas szerepkonfliktusokat is tapasztalnak, ez akkor sem vezet ahhoz, hogy fontolgassák a szervezet elhagyását. Az egyik magyarázat erre az lehet, hogy a konfliktusok feloldásának az egyik közismert módja a felülrendelt célok elfogadása (Bakacsi, 2010). Márpedig az érzelmi elkötelezettség éppen arról szól, hogy az egyén elfogadja a szervezet céljait és hajlandó is ezekért tenni. Ezek révén pedig túllép a napi munkavégzés kellemetlenségein, nehézségein. Egy másik magyarázatunk szerint a magas érzelmi elkötelezettségű személyek azáltal, hogy hajlandóak jelentős erőfeszítéseket tenni a szervezeti célokért, hajlamosabbak lehetnek több szerepet is felvállalni a munkahelyen (például az ügyfélszolgálati munkatárs a szabad idejében mentori szerepet vállalva segíti az újoncokat a nehéz, bonyolult esetekben), miáltal óhatatlanul is több szerepkonfliktust élnek át. Ez azonban nem vezet kilépési szándékhoz, mert éppen a szervezet érdekében vállalták fel ezeket a szerepeket.

Áttérve a folytonossági elkötelezettségre, a regressziós futtatásokat a 39. táblázat foglalja össze. Ahogy látható, a munkahelyi szerepkonfliktusok is és az folytonossági elkötelezettség is szignifikáns kapcsolatban vannak a kilépési szándékkal, ezzel alátámasztva a kiinduló feltevésünket. A modell magyarázó ereje nem a legerősebb, de elfogadható ($\text{Adj. } R^2 = ,23$). Érdeemes felfigyelni arra, hogy ebben a modellben a munkahelyi szerepkonfliktusok regressziós együtthatója mennyivel nagyobb, mint az érzelmi elkötelezettséget tartalmazó modellben. Ez azt sugallja, hogy az a bizonyos pufferelő hatás most nem lesz tetten érhető. És valóban: az interakciós tagot is tartalmazó modellünkben az interakciós tag nem bizonyult szignifikánsnak. Így az adataink arra engednek következtetni, hogy a folytonossági elkötelezettség szintjétől nem függ a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolat erőssége.

39. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,12 | -,12 |
| GYEREK | -,10 | -,10 |
| KOR | -,22* | -,22 |
| WRC | ,46* | ,46** |
| CC | -,38** | -,38** |
| Adjusted R^2 | ,23 | |
| Blokk 2 | | |
| CC X WRC | | -,06 |
| Adjusted R^2 | | ,23 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A normatív elkötelezettséget szerepeltető modellel kapcsolatos regressziós számítási eredményeket a 40. táblázat mutatja be. Ahogy látható, a munkahelyi szerepkonfliktusok is

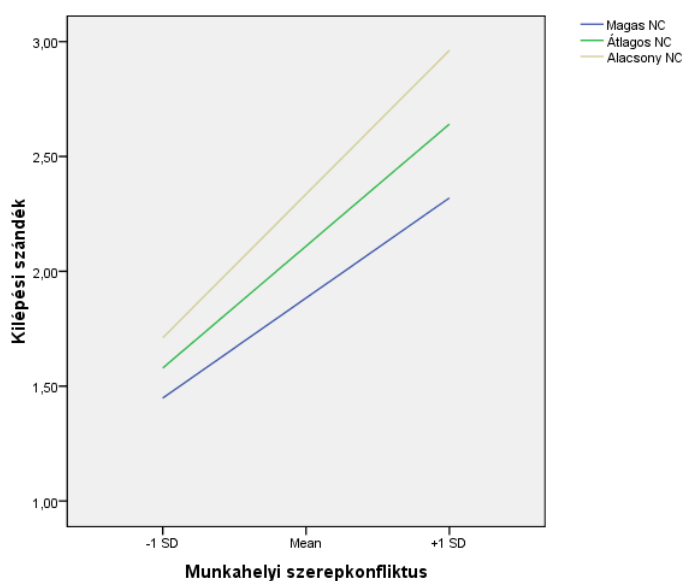
és az normatív elkötelezettség is szignifikáns kapcsolatban vannak a kilépési szándékkal, ez egybevág kiinduló feltevésünkkel. A modell magyarázó ereje elfogadható (Adj. $R^2 = ,34$).

40. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkahelyi szerepkonfliktusok és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | | QUIT β | QUIT β |
|---------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | NEM | -,13 | -,12 |
| | GYEREK | -,21* | -,21* |
| | KOR | -,11 | -,10 |
| | WRC | ,31** | ,29** |
| | NC | -,62** | -,61** |
| | Adjusted R^2 | ,34 | |
| Blokk 2 | NC X WRC | | -,14** |
| | Adjusted R^2 | | ,35 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

Ha bevonjuk az interakciós tagot, azt látjuk, hogy az szignifikáns. Ez a moderáló hatásra utaló számítási eredmény. A könnyebb interpretáció kedvéért ábrán is megjelenítettük ezt a hatást (48. ábra).



48. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék kapcsolatára

Az ábra több szempontból is rendkívül érdekes. Egyrészt jól láthatóan mindhárom vonal eléggé meredek – összevetésben az érzelmi elkötelezettség moderáló hatását megjelenítő ábrával, lényegesen kevésbé látható a vonatkozó elkötelezettségkomponens pufferező hatása. Azaz a normatív elkötelezettség magas szintje dacára is erős kapcsolat van a munkahelyi szerepkonfliktusok szintje és a kilépési szándék között ($\beta = ,20$; $p < 0,01$) – az alacsony normatív elkötelezettségű személyek közül (a magas normatív elkötelezettségűekhez képest) viszont számottevően nagyobb kilépési szándékkal

jellemezhetőek azok, akik a munkahelyi szerepkonfliktusok magas szintjéről számoltak be ($\beta=.46$; $p<0,01$). Így tehát az adatok abba az irányba mutatnak, hogy a normatív elkötelezettség - bár nem olyan erős mértékben, mint az érzelmi elkötelezettség - némileg mérsékli a munkahelyi szerepkonfliktusok és a kilépési szándék közötti kapcsolatot. Ennek magyarázata az lehet, hogy a magas normatív elkötelezettség háttérében – ahogy azt már többször taglaltuk – állhatnak olyan, a cég irányából az egyén felé tett gesztusok, juttatások, amelyeket az egyén viszonzni szeretne a szervezetnek. Ennek lehet egyik formája az, hogy több szerepet is felvállal, amelyek aztán olykor összetűzésbe kerülnek egymással. Például elfogadták az egyénnek egy az ügyfélszolgálati munkával kapcsolatos munkaszervezési javaslatát, ezért cserébe többet vállal a javaslat sikeres implementálása érdekében, és ez szerepkonfliktusokhoz vezet, de nem fontolgatja a kilépést. Ebben az esetben tehát a normatív elkötelezettség magas szintje mérsékelte a munkahelyi szerepkonfliktusok kilépési szándékra gyakorolt hatását.

4.6.1.5 Munkával való elégedettség

A következő regressziós modellünk a munkával való elégedettség, az elkötelezettség-komponensek és a kilépési szándék között keres kapcsolatot. Ezúttal is áttekintettük az elkötelezettség-komponensek közvetlen és moderáló hatását egyaránt a kilépési szándék tekintetében.

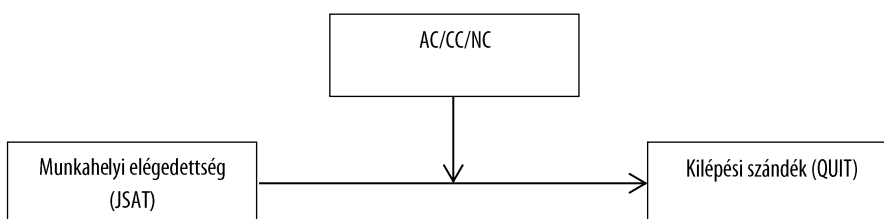
A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolata régóta vizsgált kérdés – a kutatók rendszerint szignifikáns, negatív kapcsolatról számolnak be (Bedeian & Armenakis, 1981; Hellman, 1997). Ez alapján az alábbi hipotézis született:

- a munkahelyi elégedettség negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal

Ugyanakkor a szervezeti elkötelezettség szerepe ebben a kapcsolatban nem elhanyagolható (Shore & Martin, 1989). Feltételezésünk szerint az egyes elkötelezettség-komponensek szintjétől függ, hogy a munkahelyi elégedettség mennyire vezet el kilépési szándékhoz vagy sem, azaz:

- A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolat logikai modelljét a 49. ábra mutatja.



49. ábra - A munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

A három elkötelezettség-komponens közül az érzelmi elkötelezettséget tartalmazó modellünk magyarázó ereje kitűnő ($\text{Adj. } R^2 = ,45$), ami két változó esetén igen örömteli. A 41. táblázat összefoglalja, hogy mind a két változó az elvárt irányú és erősségű kapcsolatot mutat: úgy a munkával való elégedettség, mint az érzelmi elkötelezettség szignifikáns negatív kapcsolatban vannak a kilépési szándékkal. Ezzel a hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük, ami a közvetlen kapcsolatot illeti.

41. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

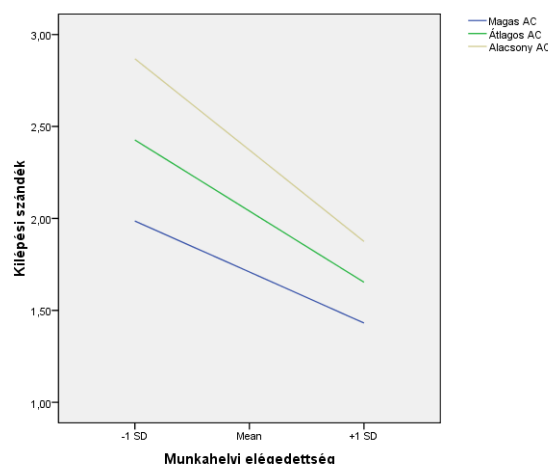
| | | QUIT β | QUIT β |
|---------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | NEM | -,14* | -,14* |
| | GYEREK | -,08 | -,09 |
| | KOR | -,05 | -,03 |
| | JSAT | -,49** | -,45** |
| | AC | -,43** | -,39** |
| | Adjusted R^2 | ,45 | |
| Blokk 2 | AC X JSAT | | ,15** |
| | Adjusted R^2 | | ,46 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

Rátérve a moderáció vizsgálatára, a második lépésben a regressziós modell részévé tettük a munkahelyi elégedettség és az érzelmi elkötelezettség interakciós változóját. A 41. táblázatból is látszik, hogy szignifikáns ez a tag, tehát kimutatható a moderáló hatás. A meredekségi különbségekből (magas AC esetén $\beta = -,32$; $p < 0,01$ | alacsony AC esetén $\beta = -,59$; $p < 0,01$) és az együtthatók nullától való szignifikáns eltérésből látható, hogy az elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat kevésbé erős a magas elkötelezettségű személyeknél. A könnyebb interpretáció érdekében ezúttal is közöljük a moderáló hatást szemléltető ábrát (50. ábra). Ismét tetten érhetjük az elkötelezettség puffer-hatását – igazolva a vonatkozó hipotézist.

Az eredményekre egy valószínű magyarázat lehet, hogy a munkával való elégedettség igen hirtelen változni képes, volatilis attitűd, szemben az érzelmi elkötelezettséggel, amely a vállalat céljainak és értékeinek mély elfogadásán alapul. Különösen igaz lehet ez ügyfélszolgálati munkakörben, ahol egy problémás ügyfelekkel teli, nehéz munkanap végén

a munkával való elégedettség kimondottan alacsony lehet, egy sikeresen megoldott bonyolult ügyeket hozó munkanap után pedig akár felettébb magas. Ha jelen van az érzelmi elkötelezettség, akkor az képes lehet „kismítni” az elégedettség pillanatnyi hiányának az olyan magatartási következményekre való átsugárzását, mint a kilépés, illetve azt ezt megelőző kilépési szándék. Ha azonban nincsen számottevő érzelmi elkötelezettség, akkor az elégedettség hiánya könnyen felébresztheti a kilépési szándékot, illetve megerősítheti azt.



50. ábra - Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára

A folytonossági elkötelezettség-komponenst tartalmazó modellünket a 42. táblázat illusztrálja. A modellben a független változók a függő változó szóródásának 45%-át magyarázzák ($\text{Adj. } R^2 = ,45$), ami igen jó illeszkedésnek tekinthető. A két független változó az elvárt irányú és erősségű kapcsolatban van a függő változóval: mind a munkával való elégedettség, mind pedig a folytonossági elkötelezettség erős, negatív irányú korrelációt mutat a kilépési szándékkal. Ezzel a hipotéziseinket igazoltuk a közvetlen kapcsolatokat illetően.

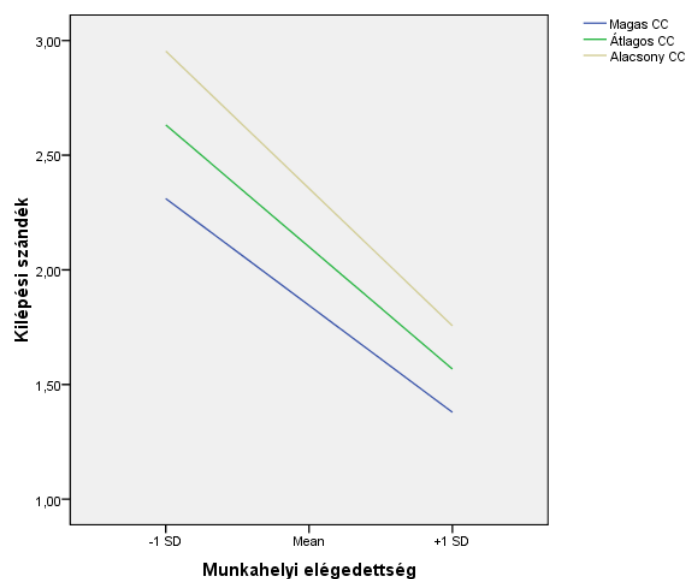
42. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,09 | -,09 |
| GYEREK | -,13 | -,13 |
| KOR | -,08 | -,07 |
| JSAT | -,77** | -,75** |
| CC | -,29** | -,30** |
| Adjusted R ² | ,43 | |
| Blokk 2 | | |
| CC X JSAT | | ,11* |
| Adjusted R ² | | ,43 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A moderáló hatást vizsgálándó a második lépésben bevontuk a regressziószámításba a két független változó interakciós tagját is. Tekintve, hogy szignifikánsnak bizonyult, így a moderáló hatás jelenléte ezzel kimutatott. A szokásoknak megfelelően a hagyományos ábrán (51. ábra) szemléltettük a moderációt, megkönnyítve az interpretálást. Mint látható, a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat némileg erősebb ($\beta = -,86$; $p < 0,01$) azon személyek körében, akik alacsony folytonossági elkötelezettséggel rendelkeznek, míg az magas folytonossági elkötelezettségűeknél ez a kapcsolat gyengébb ($\beta = -,69$; $p < 0,01$). Ezzel igazoltuk a moderáló hatás jelenlétére vonatkozó hipotézist.

Az eredmény nem meglepő, és adódik egy kézenfekvő magyarázat. Akiknél magas a folytonossági elkötelezettség, azok kényszerűségből tartják fenn a szervezeti tagságukat, hiszen vagy jelentős áldozatokat követelne tőlük a szervezet elhagyása, vagy pedig nem látnak maguk előtt alternatív elhelyezkedési lehetőséget. Ebben a helyzetben hiába alacsony az elégedettségük a munkájukkal, nem vezethet olyan erősen kilépési szándékhoz – emiatt laposabb a görbe. Akiknél viszont nem domináns a folytonossági elkötelezettségkomponens, azoknál az elégedettség hiánya erőteljesen megalapozhatja a kilépési szándékot.



51. ábra - A folytonossági elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára

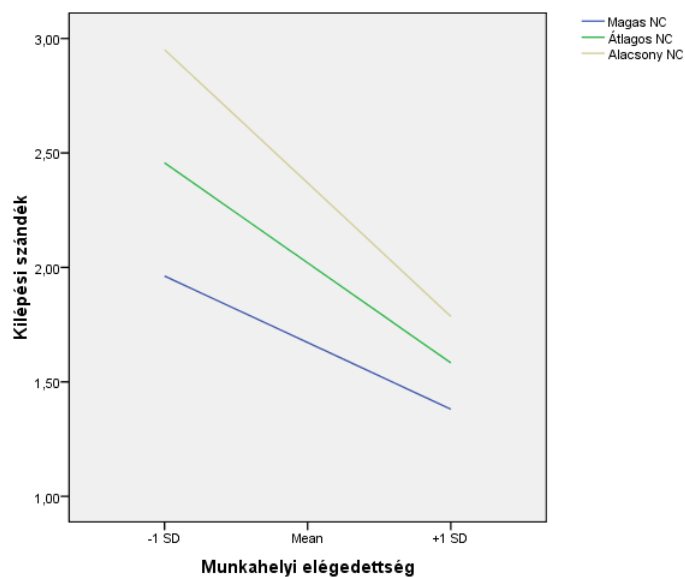
A normatív elkötelezettség szerepére vonatkozó regressziós futtatások eredményeit jeleníti meg a 43. táblázat. A modell magyarázó ereje kellően nagy ($\text{Adj. } R^2 = ,46$). A független változók a hipotéziseinkben megfogalmazottak szerint alakulnak: mind a kettő erős, szignifikáns negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal. Ezzel a közvetlen kapcsolatra vonatkozó hipotézis igazolódott.

43. táblázat - Regressziószámítási eredmények a munkával való elégedettség és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | | QUIT β | QUIT β |
|--------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blok 1 | NEM | -,11 | -,08 |
| | GYEREK | -,19* | -,19* |
| | KOR | -,04 | -,02 |
| | JSAT | -,62** | -,56** |
| | NC | -,40** | -,41** |
| | Adjusted R^2 | ,46 | |
| Blok 2 | NC X JSAT | | ,22** |
| | Adjusted R^2 | | ,48 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A moderáló hatás vizsgálata céljából bevontuk a modellbe a normatív elkötelezettség és a munkával való elégedettség változóinak interakciós tagját. Mint azt a 43. táblázat megmutatja, az interakciós tag szignifikáns, tehát tetten érhető a moderáló hatás. Ennek természetét a 52. ábra illusztrálja.



52. ábra - A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolatára

Mint látható, az alacsony normatív elkötelezettségű személyek körében jóval erősebb a munkahelyi elégedettség és a kilépési szándék kapcsolata ($\beta = -.78$; $p < 0,01$), mint a magas normatív elkötelezettségűeknél ($\beta = -.40$; $p < 0,01$). Ezzel tehát a vonatkozó hipotézis igazolódott. Érdekes megfigyelni a meredekségek különbségét a három elkötelezettségkomponens esetén, amelyből kiderül, hogy a normatív komponens esetében a legmarkánsabb az elkötelezettség moderáló hatása.

Az eredmény aláhúzza a normatív elkötelezettség fontosságát, holott ennek a komponensnek a jelentőségét a szakirodalomban is rendre alábecsülik például az érzelmi elkötelezettséghez képest. A normatív elkötelezettség erős hatására is megkísérlünk magyarázatot adni. Ha a komponens magas szintje mögött a szervezet által az egyén irányába tett befektetések állnak, akkor, mint azt Meyer-Allen kifejti, az egyén érezhet magán egy nyomást, hogy ezt illik viszonzani. Azaz dacára annak, hogy a munkájával elégedetlen, „tartozik annyival” a vállalatnak, hogy nem veszi fontolóra a kilépést. Így lesz azok körében, akiknél magas a normatív elkötelezettség, a munkával való elégedettség hiánya esetén is alacsony a kilépési szándék.

4.6.1.6 Munkahelyi társas támogatás

Az alábbiakban bemutatott regressziós modell a munkahelyi társas támogatás, az elkötelezettség-komponensek és a kilépési szándék közötti kapcsolatot vizsgálja. Akárcsak az eddigiekben, most is kitérünk az elkötelezettség-komponenseknek a kilépési szándékra gyakorolt közvetlen és moderáló hatására egyaránt.

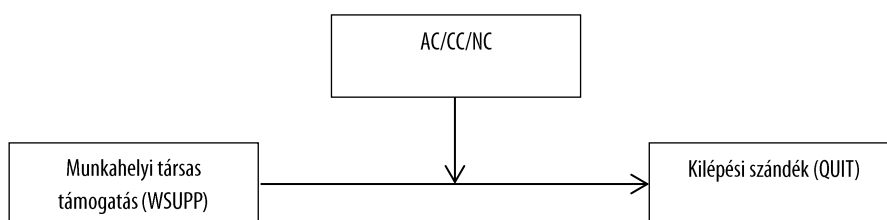
A munkahelyi társas támogatásnak a kilépési szándék alakulásában betöltött szerepe számos kutatás fókuszában állt, amelyek szignifikáns, negatív kapcsolatot találtak (Mustapha, Ahmad, Uli, & Idris, 2010). Erre épít az alábbi hipotézis:

- a munkahelyi társas támogatás negatív kapcsolatban van a kilépési szándékkal.

A szervezeti elkötelezettség ugyanakkor fontos változó a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatát illetően (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004). Okkal feltételezhető, hogy a munkahelyi társas támogatás hatása a kilépési szándékra nem minden esetben egyformán érvényesül. Bizonyos hatások ezt felerősíthetik, más hatások pedig ellene dolgozhatnak. Ezeket a hatásokat nevezzük moderáló tényezőknek. A mi kutatásunk a moderáló tényezők közül elsősorban az elkötelezettség-komponensekre összpontosít. Úgy feltételezzük, hogy a különböző elkötelezettség-komponensekkel jellemezhető személyeknél nem egyforma erős lesz a kapcsolat a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék között. Más szóval az egyes elkötelezettség-komponensek szintjétől függ, hogy a munkahelyi társas támogatás hiánya mennyire vezet el kilépési szándékhoz vagy sem, azaz:

- A munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas érzelmi elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas folytonossági elkötelezettséggel rendelkezik.
- A munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék közötti kapcsolat gyengébb, ha az egyén magas normatív elkötelezettséggel rendelkezik.

A változók közötti moderált kapcsolat logikai modelljét a 53. ábra mutatja.



53. ábra - A munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék elkötelezettség-komponensek által moderált kapcsolata

Először vizsgáljuk meg az érzelmi elkötelezettség szerepét. A modell magyarázó ereje jó (Adj. $R^2 = ,39$), ez bizakodásra ad okot. A 44. táblázat megmutatja a regressziószámítási eredményeket. Ebből látszik, hogy mind a munkahelyi társas támogatás, mind az érzelmi elkötelezettség a feltételezett irányú (azaz negatív) és erősségű kapcsolatot mutatja a függő

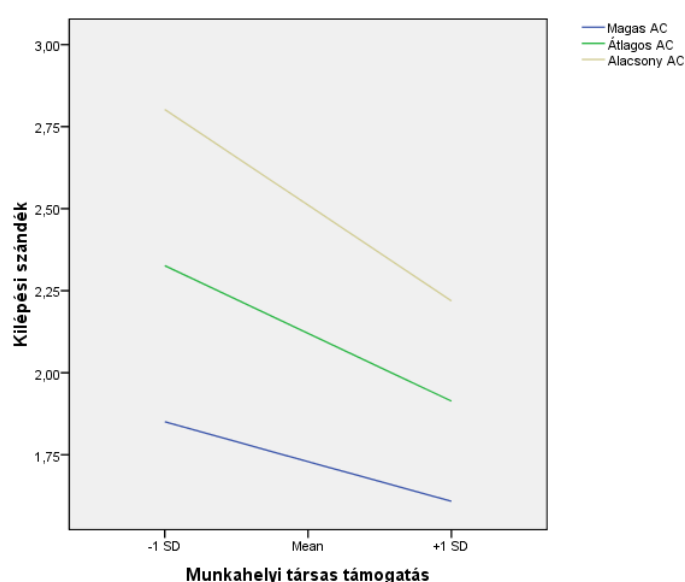
változóval, azaz a kilépési szándékkal. Ezzel a vonatkozó hipotézist igazoltuk a közvetlen hatásra vonatkozóan.

44. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és az érzelmi elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| NEM | -,21** | -,20** |
| GYEREK | -,06 | -,05 |
| KOR | -,08 | -,09 |
| WSUPP | -,26** | -,24** |
| AC | -,66** | -,63** |
| Adjusted R ² | ,39 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X WSUPP | | ,16** |
| Adjusted R ² | | ,40 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A moderáló hatás vizsgálatához most is interakciós tagot képeztünk a két függő változóból. Ezt a tagot a regressziószámítás második lépésében vontuk be az egyenletbe. Mint a 44. táblázatból is leolvasható, az interakciós tag szignifikáns lett, megerősítve a moderáló hatásra vonatkozó hipotézisünket. A szokásos ábrán szemléltetjük a moderációt: láthatóan is nagyobb az alacsony érzelmi elkötelezettséghez tartozó görbe meredeksége ($\beta = -0,40$; $p < 0,01$) mint a magashoz tartozó ($\beta = -0,08$; $p = ns$). Ráadásul a magas érzelmi elkötelezettséghez tartozó görbe meredeksége nem különbözik szignifikánsan a nullától, szemben az alacsony érzelmi elkötelezettséghez tartozó görbétől. Azaz az érzelmi elkötelezettség megléte képes csökkenteni a munkahelyi társas támogatás hiányának kilépési szándékot erősítő hatását. Ezzel a hipotézisünket igazoltuk.



54. ábra – Az érzelmi elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatára

A folytonossági elkötelezettséggel bevonásával elvégzett regressziós futtatások eredményeit foglaltuk a 45. táblázatba. Mint látható, a modell magyarázó ereje közepes ($\text{Adj. } R^2 = ,27$), és a független változók egyaránt szignifikáns, negatív kapcsolatban vannak a függő változóval. A munkahelyi társas támogatás hatása a kilépési szándékra ráadásul igen-igen magas ($\beta = -,74$). Ezzel a hipotézisünket igazoltuk.

A moderáló hatás kimutatására használt interakciós tag azonban nem bizonyult szignifikánsnak, ráadásul a modell magyarázó erején sem javított a bevonása. Ez alapján a folytonossági elkötelezettségnek a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatára vonatkozó moderáló hatásáról szóló hipotézist elvetjük.

45. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és a folytonossági elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | | QUIT β | QUIT β |
|--------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blok 1 | NEM | -,19* | -,19* |
| | GYEREK | -,14 | -,14 |
| | KOR | -,21** | -,20* |
| | WSUPP | -,74** | -,73** |
| | CC | -,35** | -,35** |
| | Adjusted R^2 | ,27 | |
| Blok 2 | CC X WSUPP | | ,19 |
| | Adjusted R^2 | | ,27 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A normatív elkötelezettséget is szerepeltettük egy regressziós modell független változójaként. A számítási eredményeket a 46. táblázatba foglaltuk. Ebből kiderül, hogy a modell magyarázó ereje jó ($\text{Adj. } R^2 = ,27$), és mind a munkahelyi társas támogatás, mind a normatív elkötelezettség szignifikáns előjelzője a kilépési szándéknak, a kapcsolat iránya pedig az elvárt módon negatív. Ezzel a vonatkozó hipotézist igazoltuk.

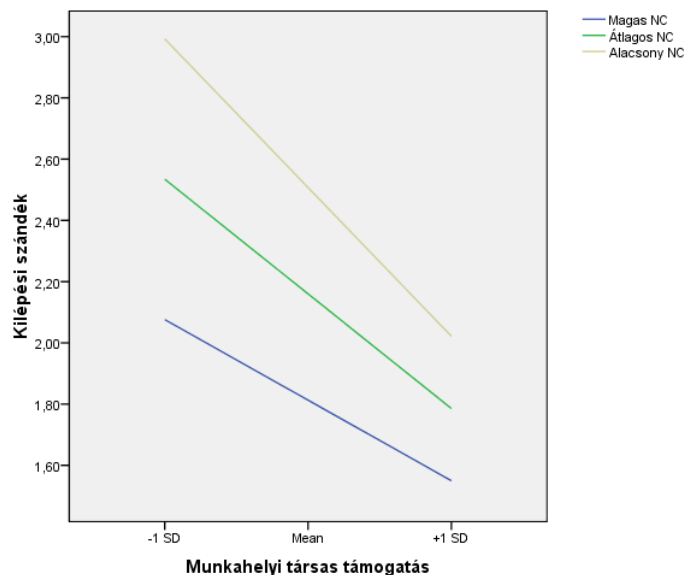
46. táblázat- Regressziószámítási eredmények a munkahelyi társas támogatás és a normatív elkötelezettség összefüggéseit illetően a kilépési szándékkal

| | | QUIT β | QUIT β |
|--------|----------------|-----------------|-----------------|
| Blok 1 | NEM | -,18* | -,15* |
| | GYEREK | -,22* | -,20* |
| | KOR | -,11 | -,11 |
| | WSUPP | -,51** | -,48** |
| | NC | -,57** | -,56** |
| | Adjusted R^2 | ,36 | |
| Blok 2 | NC X WSUPP | | ,23** |
| | Adjusted R^2 | | ,36 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A moderáló hatás tetten érése érdekében bevontuk a regressziós modellbe a magyarázó változók interakciós tagját is. Mint a 46. táblázatból látható, az együttható szignifikáns lett, így sikerült kimutatni a moderáló hatást. Ezt a 55. ábra szemléltetjük. Mint azt a grafika

illusztrálja, a magas normatív elkötelezettségű személyek esetében valóban kevésbé erős a munkahelyi társas támogatás (hiányának) hatása a kilépési szándékra, mint az átlagos vagy alacsony normatív elkötelezettségűeknél. Az alacsony normatív elkötelezettségűeknél a görbe meredekebb ugyanis ($\beta = -,73$; $p < 0,01$), mint a magas normatív elkötelezettségűeknél ($\beta = -,28$; $p < 0,01$), és mindkét görbe meredeksége szignifikánsan különbözik 0-tól. Ezzel ráleltünk a pufferelő hatásra, miáltal igazoltuk a vonatkozó hipotézist.



55. ábra – A normatív elkötelezettség moderáló hatása a munkahelyi társas támogatás és a kilépési szándék kapcsolatára

Az ábrán jól látható a munkahelyi társas támogatás kiemelten fontos szerepe, hiszen minél alacsonyabb a normatív elkötelezettsége valakinek, annál erősebben járul hozzá a kilépési szándékának mérsékléséhez. Emellett a görbék meredek volta felhívja a figyelmet ügyfélszolgálati munkakörökben a munkahelyi társas támogatás meglétének fontosságára a kilépési szándék csökkentésében.

4.6.2 Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatásának vizsgálata a kilépési szándék és a munka-család interferencia tekintetében

Meyer és Allen (1991) elméleti kerete szerint az elkötelezettségkomponensek külön-külön hatnak ezeknek a következményváltozóknak az alakulására, emellett azonban megállapítják, hogy az együttes hatásuk tanulmányozása a jövőbeli kutatások fontos területe lehet. Jelen fejezet ezen együttes hatások elemzését célozza.

Ebben a fejezetben a szervezeti elkötelezettségkomponensek külön-külön vett és együttes hatását vizsgáljuk a szervezeti elkötelezettség két munkahelyi következményváltozójára: a kilépési szándékra és a munka-család interferenciára.

Az, hogy miért pont ez a két változó, amit vizsgálunk, némi indoklásra szorul. Mint azt korábban bemutattuk: a TCM eredeti modellje két fő munkahelyi következményváltozót definiál, a kilépést és a munkahelyi magatartást - ez utóbbit lebontja a munkahelyi teljesítményre, a hiányzásokra és az OCB-re (ld. 2.1.2.3.4.1. fejezet). Ezek közül a kilépés jól operacionalizálható a kilépési szándékkal (ld. 4.6. fejezet), a többi viszont nem. Emiatt döntöttünk a kilépési szándék vizsgálata mellett. A munka-család interferencia mint következményváltozó abból a megfontolásból került elemzésre, hogy feltevésünk szerint a nagyobb szervezeti elkötelezettség a családi élet rovására is mehet, ha a jelentős bevonódás miatt a családi élet bizonyos aspektusai csorbát szenvednek.

Ami az alkalmazott módszert illeti, a szervezeti elkötelezettség vizsgálatára használta például Somers (1995), a munka-család viszonyrendszer elemzéséhez pedig – kis változtatással - alkalmazta többek között friss publikációjában Greenhaus-Ziegert-Allen (2012), így nem merült fel kétségünk az alkalmazhatóságát illetően. Az eljárás lényege, hogy többváltozós regressziószámítás segítségével vizsgáljuk az elkötelezettségkomponensek hatását a vizsgált változókra. Hierarchikus eljárást követünk Cohen és Cohen (1983) útmutatásai alapján: két lépcsőben visszük be a modellbe a független változókat. Először az elkötelezettségkomponensek önmagukban képezik a három független változót, majd a második lépésben kerülnek be az interakciós tagok. Ezeket a vonatkozó komponensek értékeinek szorzataként képeztük. A komponensek önmagukban vett és interakciós tagjainak szignifikanciája segít a hatások megértésében. Ahol az interakciós tagok szignifikánsak, ott az interakciót Aiken és West (1991) irányelveit követve ábrán szemléltetjük, a jelölési konvenciók betartásával.

Megjegyezzük, hogy Aiken és West (1991) javaslata alapján a multikollinearitás csökkentése érdekében minden modellben a független változókat (AC, CC, NC) centráltuk, a függőket pedig nem⁴². A modellekben szereplő multikollinearitás vizsgálata során három dolgot vizsgáltunk Field (2005) több szakmai publikációra alapozott útmutatása alapján:

- a legnagyobb VIF 10 alatti érték legyen;
- az átlagos VIF ne legyen jelentősen nagyobb, mint 1;
- a tolerancia érték⁴³ 0,2 felett legyen.

A részletes VIF és tolerancia adatok közlésétől eltekintünk a táblázatokban. Amikor mind a három feltétel teljesül, azt a vonatkozó szövegrészben jelezzük.

⁴² Nem mintha a változók közötti korrelációs mátrix aggodalomra adna okot, de fő a biztonság.

⁴³ Ami nem más, mint a VIF reciproka.

4.6.2.1 Kilépési szándék

Először vizsgáljuk meg, hogyan hat a három elkötelezettségkomponens külön-külön és együtt a kilépési szándékra. Az ezzel kapcsolatos regressziószámítási eredményeket mutatja a 47. táblázat. A regressziós futtatásokat két lépésben végeztük el: először a három komponens külön-külön vett közvetlen hatását vizsgáltuk, második lépésben kapcsoltuk be az interakciós tagokat.

47. táblázat - Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatása a kilépési szándékra

| | QUIT β | QUIT β |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Blokk 1 | | |
| AC | -0,620** | -0,553** |
| CC | -0,125** | -0,114* |
| NC | -0,337** | -0,348** |
| Adjusted R ² | 0,428 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X CC | | -0,014 |
| AC X NC | | 0,203** |
| CC X NC | | 0,054 |
| Adjusted R ² | | 0,448 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

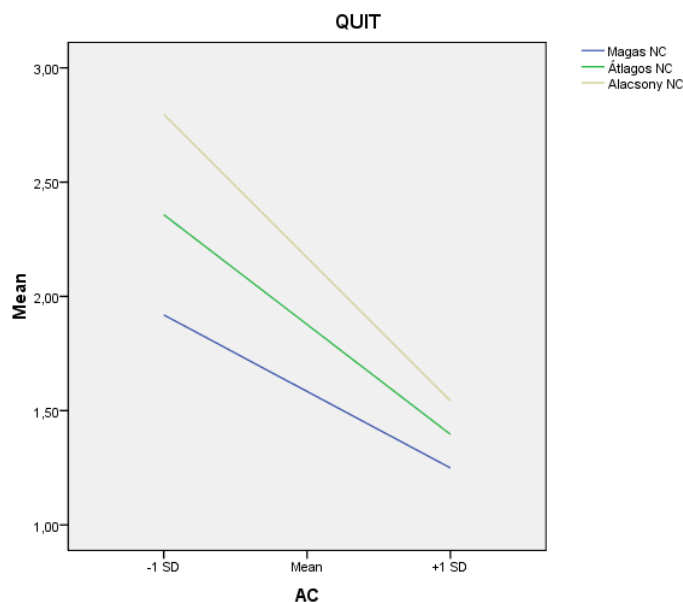
A modellünk igen jó, hiszen a kilépési szándék varianciájának közel 45%-át magyarázza a három elkötelezettségkomponens, ráadásul a multikollinearitás sem probléma. Szignifikáns interakciót mutatnak az eredmények a kilépési szándék (QUIT) esetében az érzelmi elkötelezettség (AC) és a normatív elkötelezettség (NC) között (Az interakciós változók modellbe való bevonása után a modell paraméterei így változtak: $\Delta R^2 = 0.022$; $F_{\text{változás}} = 9,561$; $p < 0.01$).

Az elkötelezettség mindhárom komponense külön-külön szignifikáns kapcsolatot mutatott a kilépési szándékkal. Ez az eredmény megerősíti a TCM modell elméleti keretét, viszont a korábbi kutatási eredmények jellemzően nem minden komponens terén tudtak szignifikáns eredményeket felmutatni (Somers, 1995; Mathieu & Zajac, 1990). Ha egymáshoz viszonyítjuk a három komponensnek a kilépési szándékkal való kapcsolatát, akkor azonban nagyon hasonló képet kapunk, mint a kutatások általában: a legerősebb kapcsolata az érzelmi elkötelezettségnek van, majd következik a normatív és végül a folytonossági. Úgy tűnik tehát, hogy a mi mintánkban is visszaigazolódott a megállapítás, miszerint az érzelmi elkötelezettség szerepe kiemelt jelentőségű a szervezetnél maradás szándékát illetően (Somers, 1995).

Az interakciós tagok közül csak az AC és az NC együttes hatását vizsgáló változó lett szignifikáns. Ez abban a tekintetben nem meglepő, hogy egyrészt a korábbi kutatások során is csak korlátozott számban lettek szignifikánsak az interakciós tagok – mint arra Somers

(1995) is rámutat -. Azaz a kilépési szándékra bizonyos komponensek együttes hatása tetten érhető, más komponensek viszont csak önmagukban hatnak.

Figyelmünket összpontosítsuk a szignifikáns interakció elemzésére a továbbiakban. Ehhez segítségül hívjuk az ilyenkor szokásos ábrát:



56. ábra- Az érzelmi és a normatív elkötelezettség közötti interakció a kilépési szándék tekintetében

Az érzelmi elkötelezettség és a normatív elkötelezettség együttes hatását szemléltető vonaldiagramon kirajzolódó mintázat egyértelműen megmutatja, hogy az érzelmi elkötelezettség (AC) és a kilépési szándék (QUIT) közötti viszonyra hatással van a normatív elkötelezettség (NC), hiszen a vonalak jól láthatóan nem párhuzamosak (magas NC: $\beta = -.39$; $p < 0,01$ | alacsony NC: $\beta = -.72$; $p < 0,01$). Mindez azt jelenti, hogy számottevő az interakció a két változó között. A normatív elkötelezettség magas szintje mérsékli a kapcsolat erősségét az érzelmi elkötelezettség és a kilépési szándék között.

A legvalószínűbb magyarázata az eredményeknek az, hogy a normatív kényszereknek nagy ereje tud lenni. Egy közösség normáinak be nem tartása, a deviáns magatartás révén az egyén a közösség ellenszenvével találhatja magát szembe, ami fontos, magasabb rendű szükségleteinek (társas kapcsolatok, elismerés⁴⁴) a kielégítését nehezíti meg vagy lehetetleníti el számára. Nagy az ára tehát a normaszegésnek. Aki magas normatív elkötelezettségről ad számot, úgy véli, hogy nem illendő dolog a szervezet elhagyása, ellentmond a számára releváns közösségi normáknak. Emiatt még alacsony érzelmi elkötelezettség esetén is kevésbé fontolja meg a kilépést, mint az a személy, aki kevésbé ad a

⁴⁴ A részleteket ld. Bakacsi (2010)

közösségnek a róla alkotott véleményére. Egy párhuzammal élve, akinek az értékrendje szerint nem helyes dolog a válás, kevésbé fog válási szándékról nyilatkozni még akkor is, ha a házasságának érzelmi oldala kihűlőben van, mint az a személy, aki szerint a válás természetes dolog. Példánkban is moderáló hatású a norma az érzelmek és a cselekvési szándék között.

4.6.2.2 Munka-család interferencia

Figyelmünket fordítsuk az elkötelezettségkomponensek munka-család interferenciára gyakorolt hatására. Ezúttal is két lépcsős regressziószámítást végeztünk: első lépésben a közvetlen hatásokat vittük be a modellbe, második lépésben pedig az interakciós tagokat is szerepeltettük. A 48. táblázat foglalja össze a futtatások eredményeit:

48. táblázat - Az elkötelezettségkomponensek közvetlen és interakciós hatása a munka-család interferenciára

| | WIF β | WIF β |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Blokk 1 | | |
| AC | -0,338** | -0,345** |
| CC | 0,200** | 0,221** |
| NC | -0,066 | -0,076 |
| Adjusted R ² | 0,109 | |
| Blokk 2 | | |
| AC X CC | | -0,162* |
| AC X NC | | 0,038 |
| CC X NC | | 0,090 |
| Adjusted R ² | | 0,113 |

*- $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$

A modellünk – melyben nincs említésre méltó multikollinearitás, tekintve, hogy minden VIF egészrésze 1 – magyarázó ereje most sem számottevő: a munka-család interferencia (WIF) varianciájának is nagyjából a tizedét magyarázza a három elkötelezettségkomponens. Majd a disszertációnk későbbi részében, az elkötelezettségprofilok közötti különbségek elemzésénél is lehet látni (4.6.2.2. fejezet), hogy a WIF szóródását az elkötelezettségprofilok kevésbé magyarázzák. Ennek gyökereit azonban most látjuk egyértelműen: elég rápillantani az R²-re.

Az együttthatók elemzése ugyanakkor nem minden tanulság nélküli. A normatív elkötelezettség nem lett szignifikáns, az együttthatója a 0 közelében van. Tehát kijelenthető, hogy a munka-család interferencia és a normatív elkötelezettség kapcsolata laza. A két fogalom jelentésének ismeretében ez nem meglepő: a társadalmi normák nyomása egy elvont valami, amely persze bizonyos helyzetekben, döntésekben komoly gyakorlati jelentőséggel is bírhat, ám ez – úgy látszik – szűk hatókörű: nem az olyan gyakorlati és kézzelfogható helyzetekben csapódik le, mint a mindennapok munkahelyi feladatainak és nyomásának a családi életbe való benyomulása.

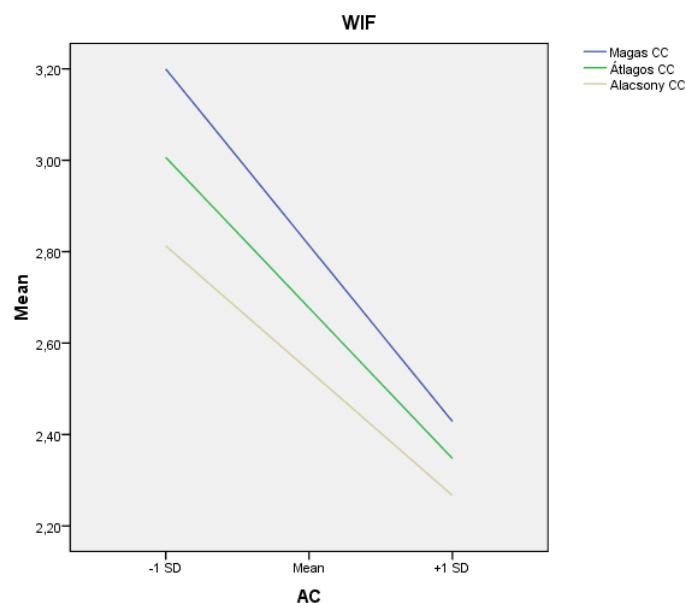
Az AC és a CC vizsont szignifikáns kapcsolatban van a WIF-fel, ami arra mutat, hogy:

(1) az érzelmi elkötelezettség, a munkahely iránti pozitív attitűdök igenis képesek mérsékelni a munkavégzésnek a családi életre gyakorolt negatív hatását (vegyük észre a negatív együttthatót);

(2) a folytonossági elkötelezettség mögötti csapdába esettség érzése a családi életre is átsugárzik, hiszen pozitív előjelű az együtttható. Azaz minél nagyobb a folytonossági elkötelezettség, annál nagyobb a munka-család interferencia. A két előjel ellentétes volta sejteti, hogy a WIF vonatkozásában az érzelmi (AC) és a folytonossági (CC) komponens között figyelhető meg szignifikáns interakció, és ezt a vonatkozó interakciós tag szignifikanciája is alátámasztja ($\Delta R^2 = 0.004$; $F_{\text{változás}} = 2,094$; $p < 0.1$);

(3) nem tűnik megalapozottnak az a kiinduló feltevésünk, hogy a magasabb érzelmi elkötelezettségből a munka életterületén olyan nagyobb bevonódás ered, amely a munka-család interferencia nagyobb értékével járna együtt.

Az interakció természetének jobb megértéséhez forduljunk a szokásos ábrához:



57. ábra - Az érzelmi és a normatív elkötelezettség közötti interakció a munka-család interferencia tekintetében

Az ábrán jól látható, hogy a különböző egyeneseknek nemcsak a szintje, de a meredeksége is egymástól eltér. Azaz az érzelmi elkötelezettségnek a WIF-re gyakorolt hatása függ a folytonossági elkötelezettség szintjétől. Azoknál, akik alacsony folytonossági elkötelezettséggel rendelkeznek, kevésbé erős ($\beta = -.31$; $p < 0,01$) a kapcsolat az érzelmi elkötelezettség szintje és a munka-család interferencia között, azokhoz képest, akiknél

magas a folytonossági elkötelezettség ($\beta = -.44$; $p < 0,01$). Konkrétan: az érzelmi elkötelezettség hiánya esetén tartanak szét a vonalak, tehát a folytonossági elkötelezettség megléte a WIF szempontjából akkor igazán kártékony, amikor az érzelmi elkötelezettség szintje alacsony.

Az eredményeink úgy interpretálhatóak, hogy akiket nem kötnek pozitív attitűdök az ügyfélszolgálati szervezethez, azok életében erőteljesebben hat negatívan a munka életterülete a család életterületére akkor, ha kényszerből maradnak a vállalatnál, azokhoz képest, akik ilyen kényszerrel nem érznek. Ennek magyarázataként az szolgálhat, hogy az elhelyezkedési kényszer (ezáltal a kevés elhelyezkedési lehetőségéből vagy a szervezet elhagyásából fakadó veszteségekkel összefüggő folytonossági elkötelezettség) azoknál jelentkezhet intenzívebben, akiknél például a család életterülete erőteljes anyagi vagy egyéb jellegű bevonódást igényel (ápolásra szoruló idős rokon, gyerek születése, házépítés stb.). Emiatt viszont ők hajlamosabbak lesznek egyrészt magasabb WIF-et megélni, másrészt olyan szervezetnél munkát is elvállalni, amelynek a céljaival például nem értenek egyet vagy egyébként nem érznek késztetést erőteljes bevonódásra (emiatt az érzelmi elkötelezettségük alacsony). Így járhat együtt az alacsony AC, a magas CC és a magas WIF. És ezért laposabb az egyenes az alacsony CC-jűek esetében, hiszen ott az AC esetleg alacsonyabb szintje jóval inkább kevésbé növeli a WIF-et, nincs ott a ugyanis kényszer motívuma.

4.6.3 Az elkötelezettségprofilok vizsgálata

Mint azt a 2.1.2.4.1 fejezetben bemutattuk, napjainkban a szervezeti elkötelezettség iránti tudományos érdeklődés a szervezeti elkötelezettség három komponenséből eredeztethető elkötelezettség-profilok vizsgálata irányába mozdult el. Be is mutattuk a leggyakrabban hivatkozott publikációkat. Most emlékeztetőül összefoglaljuk a lényeget a vizsgálatunkat bevezetendő.

Meyer és Herscovitsch (2001) nyolc elkötelezettségprofil javasolt: magas elkötelezettségű (HC), dominánsan érzelmi elkötelezettségű (AC), dominánsan folytonossági elkötelezettségű (CC), dominánsan normatív elkötelezettségű (NC), domináns AC–CC, domináns AC–NC, dominánsan CC–NC és alacsony elkötelezettségű (LC). Az empirikus kutatások vegyes eredményeket hoztak: Somers (2009) úgy találta, hogy mintájában öt elkötelezettség-profil figyelhető meg: erősen elkötelezett, érzelmi-normatív domináns, folytonossági-normatív domináns, folytonossági domináns és alacsony elkötelezettségű. Wasti (2005) ezzel szemben hat profilt tárt fel, ezeket a következőképpen nevezte el: erősen elkötelezett, alacsony elkötelezettségű, érzelmi domináns, folytonossági domináns, érzelmi-normatív domináns és semleges. Többen, így Gelletly és munkatársai (2006), valamint

McNally-Irving (2010) mediánvágással képeztek profilokat, az ő eredményeik a hipotézisünk szempontjából irrelevánsak. A fentiekre épül a következő kutatási feltevésünk, miszerint:

- Nyolc elkötelezettség-profil azonosítható: alacsony elkötelezettségű (LC), érzelmi domináns (AC), folytonossági domináns (CC), normatív domináns (NC), folytonossági-normatív domináns (CC-NC), érzelmi-folytonossági domináns (AC-CC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC) és magas elkötelezettségű (HC).

Az elkötelezettségprofilok előállítására érdekében klaszteranalízist alkalmaztunk (ld. 3.4.2.2.4. fejezet). A 50. táblázat mutatja a klaszterközépeket, így a feladat elsődlegesen ezek alapján az egyes klaszterek értelmezése.

49. táblázat - A klaszterközépek

| | Klaszterek | | | | | | | |
|----|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| AC | 4,31 | 2,65 | 3,98 | 4,32 | 3,10 | 3,28 | 1,59 | 3,71 |
| CC | 2,79 | 3,54 | 3,64 | 4,08 | 2,91 | 3,48 | 2,40 | 2,12 |
| NC | 3,55 | 2,12 | 2,63 | 3,96 | 2,85 | 3,50 | 1,78 | 2,36 |

A klaszterek értelmezésénél gondosan kell eljárni: az, hogy egy klaszter mely elkötelezettségkomponens vonatkozásában magas vagy alacsony értékű, azt nem a három számérték relatív nagysága alapján kell eldönteni (azaz nem az oszlop három számértékét áttekintve, összevetve egymással), hanem a komponensátlaghoz viszonyítva (azaz egy-egy sor számértékeit összevetve), hiszen a három komponens más-más dolgot ragad meg: ugyanaz számérték az egyik komponensnél kifejezhet magas, míg a másik komponensnél alacsony szintű elkötelezettséget.

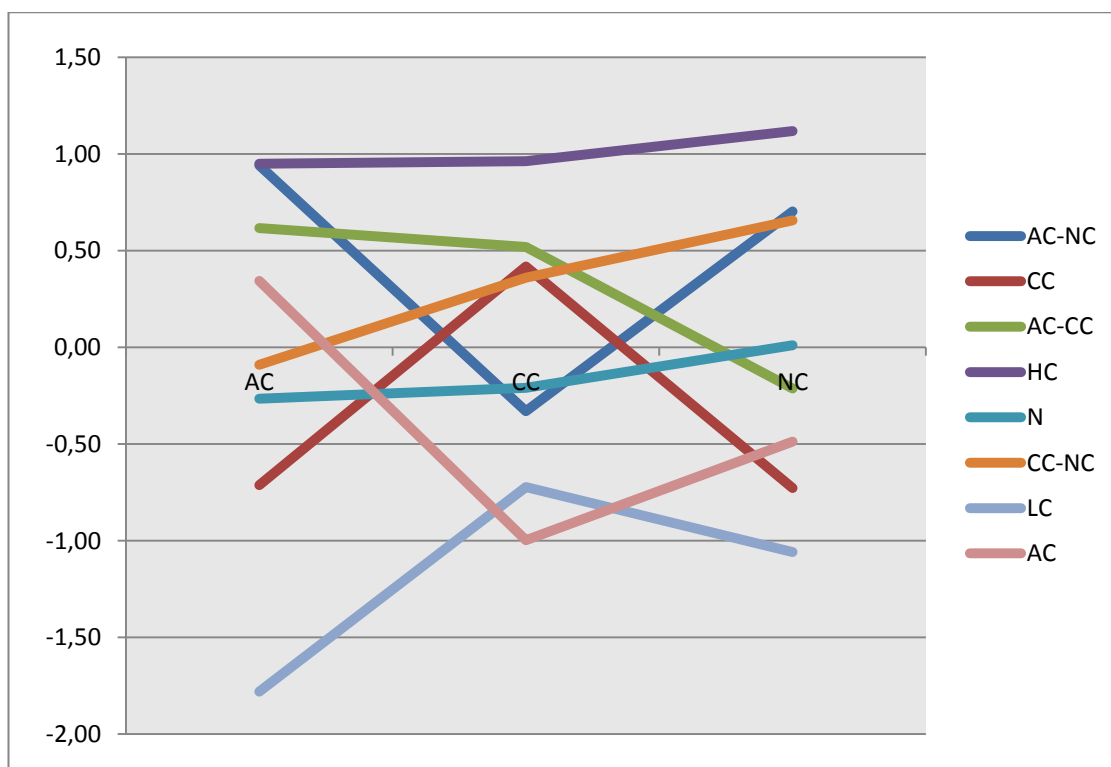
Ezért állítottuk elő az alábbi táblázatot, amely az egyes klaszterközépek eltéréseit mutatja az adott komponensátlagtól.

50. táblázat – Az egyes klaszterközépek eltérése a komponensátlagtól

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| AC | 0,94 | -0,71 | 0,62 | 0,95 | -0,27 | -0,09 | -1,78 | 0,34 |
| CC | -0,33 | 0,42 | 0,52 | 0,96 | -0,21 | 0,36 | -0,72 | -1,00 |
| NC | 0,70 | -0,73 | -0,21 | 1,12 | 0,01 | 0,66 | -1,06 | -0,49 |

Ha a fenti táblázatot egy ábrán (58. ábra) szemléltetjük, rögtön kirajzolódnak az elkötelezettségprofilok. Wasti (2005) megoldásával élve a klasztereket az alapján neveztük el és értelmeztük, hogy melyik profil vonatkozásában mutat átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mint látjuk, van az elemeknek egy csoportja, amely mindhárom komponensben

jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony elkötelezettségű profil (LC). Másik részről azok a személyek, akik mindhárom komponensben magas értékkel bírnak, a magas elkötelezettségű profilba kerültek (HC). A két véglet között hat további profilt tudunk azonosítani. Így ezeket dominánsan érzelmi-normatív (AC-NC), dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan normatív-folytonossági (CC-NC), folytonossági (CC), érzelmi (AC) és semlegesnek (N) neveztük el.



58. ábra - Az elkötelezettségprofilok

51. táblázat – Az elkötelezettségprofiloknak a komponensátlagtól való eltérése elkötelezettségkomponensenként

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| | AC-NC | CC | AC-CC | HC | N | CC-NC | LC | AC |
| AC | 0,94 | -0,71 | 0,62 | 0,95 | -0,27 | -0,09 | -1,78 | 0,34 |
| CC | -0,33 | 0,42 | 0,52 | 0,96 | -0,21 | 0,36 | -0,72 | -1,00 |
| NC | 0,70 | -0,73 | -0,21 | 1,12 | 0,01 | 0,66 | -1,06 | -0,49 |

A feltevésünk ezzel részben igazolódott. Valóban elkülönült a szakirodalom által leírt nyolc a priori elkötelezettség-profil, ugyanakkor a profilok tartalma egy ponton eltér. A hipotézisben szerepelt egy kizárólag normatív domináns profil (NC), ám ez nem emelkedett ki. A mintánkban nem volt megfigyelhető olyan munkavállalói csoport, amelynek a szervezeti elkötelezettsége kizárólag a normatív kényszereken alapult volna: a normatív elkötelezettség megjelenése mindig feltételezte vagy az érzelmi vagy a folytonossági elkötelezettség meglétét. Mindez azt jelenti, hogy nem figyelhető meg az, hogy számottevő

munkavállalói csoport csak azért maradjon a szervezetnél, mert nem illendő dolog a munkahelyváltás: a szervezeti tagság fenntartásában jelentős szerepe az érzelmi kötelezettségeknek és a külső kényszereknek (túl sok vesztítenivaló, alternatívák hiánya – illetve ezek kombinációjának van. Volt viszont egy olyan profil, amely a hipotézisben nem szerepelt: ez a semleges (N) profil. Ezek azok a munkavállalók, akiknek az elkötelezettsége mindhárom komponens vonatkozásában a komponensátlagnak megfelelő vagy kicsit az alatti értéket mutat.

Azt látjuk tehát, hogy kimutathatóak különböző elkötelezettségprofilok. Ez önmagában is érdekes fejlemény, de számos további érdekességet tartogat. Az elkötelezettségprofilok vizsgálatától akkor remélhetünk ugyanis igazi tanulságokat kutatási témánkban, ha egyrészt ezeknek a profiloknak egymástól eltérő munkahelyi előzményei és következményei vannak, másrészt egymástól különbözőképpen függnek össze a munka-család viszonyrendszer kapcsolatát megragadó változókkal. Ezek a munkahelyi előzmények ugyanis szinte kivétel nélkül a szervezetek felső vagy középszintjeinek illetve a HR-szakembereknek a befolyásolási körén belül állnak, így az ezeket illető szervezettervezési és szervezetfejlesztési törekvések az elkötelezettségprofilok előre megjósolható megváltozását indukálhatják, miáltal kedvező változások történhetnek az elkötelezettségprofilok következményváltozóit illetően. Egy kiragadott példával élve: ha találunk olyan elkötelezettségprofilot, amelybe tartozóknál mérhetően kisebb a kilépési szándék, mint más profiloknál, akkor célszerű megismernünk, hogy milyen munkahelyi előzményváltozók kedvező értéke (pl. munkahelyi társas támogatás) társul ehhez a profilhoz. Ekkor lehet egy megérésünk arról: milyen szervezettervezési és HR-megoldások révén érhető el, hogy minél több embert jellemezzen ez a profil, ezáltal csökkentve szervezeti szinten a kilépési szándékot.

Az olvasó ezen a ponton joggal vetheti fel a kételyt az ok-okozati viszonyok vizsgálatát illetően. Valóban, kutatásunk keresztmetszeti jellege igen-igen korlátozottan alkalmas dinamikus összefüggések kimutatására. A változók közötti ok-okozati viszonyok megragadásakor a szakirodalomban élő és elfogadott irányokra hagyatkozunk, a dinamikus folyamatokra irányuló megfogalmazásokban pedig nem lépünk túl a nemzetközileg bevett terminológián.

Ahhoz, hogy módszeresen haladjon a vizsgálatunk, először a munka életterületére összpontosítunk, és megvizsgáljuk az elkötelezettségprofilok bizonyos előzményváltozóinak hatását a profilokra, illetve a profilok hatását bizonyos következményváltozókra. A vizsgálatba bevont változók kiválasztásánál Michel, Mitchelson, Kotrba, LeBreton és Baltes (2009) modelljéből indultunk ki. A munka-család viszonyrendszer megértéséhez ez a

legfrissebb, empirikusan jól megtámogatott, a korábbi kutatási eredményeket szintetizáló modell. Ugyan ez az elméleti keret nem foglalkozik a szervezeti elkötelezettséggel, e témára való adaptálása mellett tehát érvelnünk szükséges. A modell következményváltozója (ld. 13. ábra, 74. old.) a munka életterületén a munkával való elégedettség. Ez a szervezeti elkötelezettség rokon változója, maga is egy attitűd ugyanis, amely jó előjelzője a kilépési szándéknak. Okkal feltételezhetjük, hogy a munkával való elégedettséget megalapozó változók a szervezeti elkötelezettség megalapozásában is szerepet játszanak (különösen annak érzelmi komponensét illetően). Ami a két változó (munkával való elégedettség, szervezeti elkötelezettség) kapcsolatát illeti, ez bonyolult kérdés, de a korábbi fejezetben bemutattuk, hogy a szervezeti elkötelezettség moderáló változóként viselkedik a munkával való elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolatban, emiatt egyfajta következményváltozóként tekinthetünk rá. A fenti elméleti modell adaptálása alapján az alábbi feltevéseket kívánjuk megvizsgálni:

- Az egyes elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan eltérnek egymástól a munkahelyi előzményeiket megragadó változók tekintetében: munkahelyi szerepképtérműség, munkahelyi időnyomás, munkahelyi szerepkonfliktusok, munkával való elégedettség, munkahelyi társas támogatás (ez a kutatási modellünk 4-es számú összefüggése).



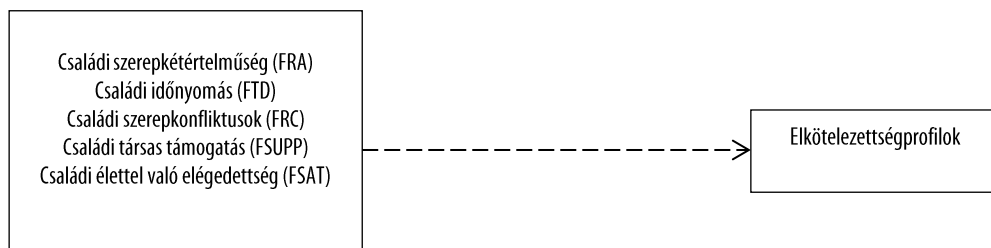
Az elkötelezettségprofilok bizonyos következményváltozókra gyakorolt hatását vizsgálta Somers (2009). Ő – egyebek mellett - a kilépési szándék és a munkahelyi stressz változóit vonta be az elemzésébe, mi a kilépési szándékra fókuszálunk. Mindezek alapján megvizsgáljuk, hogy:

- Az egyes elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan eltérnek-e a következő, munkahelyi következményeket megragadó változók tekintetében: kilépési szándék (ez megfeleltethető a kutatási modellünk 5-ös összefüggésének).



Michel és munkatársai (2009) amellett érvelnek, hogy a családi élettel kapcsolatos változók a családi életben belül fejtik ki közvetlen hatásukat, így a munkahellyel kapcsolatos változókra (mint a munkával való elégedettség, és a mi kutatásunkban a szervezeti elkötelezettség) nem hatnak közvetlenül. Emiatt azt feltételezzük, hogy:

- Az egyes elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan nem térnek el a családi előzményeket megragadó változók tekintetében: családi szerepképtérműség, családi időnyomás, családi szerepkonfliktusok, családi társas támogatás (mivel itt nem várunk összefüggést, ez a kapcsolathány pöttyös vonallal van felrajzolva a kutatási modellünk ábrájára (ez a 6-os összefüggése).



- Az egyes elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan nem térnek el azon, a családi következményeket megragadó változó tekintetében, mint a családi élettel való elégedettség (mivel itt sem várunk összefüggést, ez a kapcsolathány is pöttyös vonallal van felrajzolva a kutatási modellünkbe – ez a 7-es összefüggés).

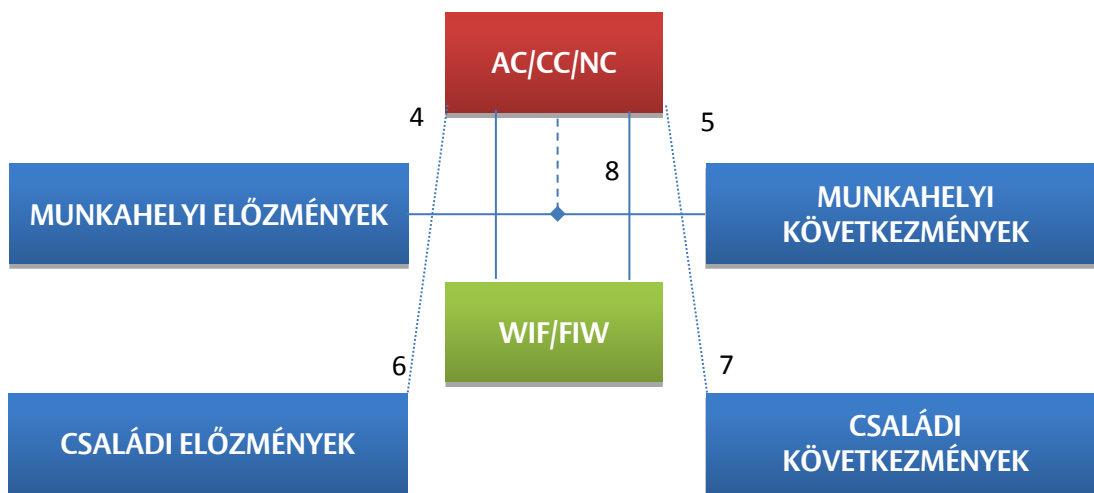


Michel és munkatársai (2009) a modelljükben a munka életterületének előzményváltozói és a munka-család életterületének kapcsolatát jellemző változók közötti közvetlen kapcsolatot jelölnek. Ennek okán vizsgáljuk a munka-család egyensúly, a munka-család interferencia, a család-munka interferencia összefüggéseit az elkötelezettségprofilokkal. Mindezek alapján azt feltételezzük, hogy:

- Az egyes elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan eltérnek a munkahelyi és családi életterületek egymáshoz való viszonyát megragadó változók tekintetében: munka-család egyensúly, munka-család interferencia, család-munka interferencia, családi társas támogatás (ezek a kapcsolatok megfeleltethetők a kutatási modell ábrája 8-as összefüggésének)



A fentiek alapján tehát a fejezetben vizsgált összefüggések logikai modellje a következőképpen alakul (a számmal jelölt hatásokat vizsgáljuk):



59. ábra - A z elkötelezettségprofilok vizsgált előzmény- és következményváltozói és tágabb összefüggérendszerük

4.6.3.1 Elkötelezettségprofilok közötti különbségek a munka életterületére vonatkozó előzmény- és következményváltozók tekintetében

4.6.3.1.1 Kilépési szándék⁴⁵

Mint látható az 53. táblázatból, az F-próba szignifikáns lett, így tehát a különböző profilok között van különbség a kilépési szándékot illetően. A legalacsonyabb kilépési szándékkal a magas elkötelezettségű (HC) profil jellemezhető, azaz az, amelyikben mind az érzelmi, mind a folytonossági, mind a normatív elkötelezettség az átlagosnál magas értéket kap. Ezzel szemben a legmagasabb kilépési szándék az alacsony elkötelezettségű (LC) személyeknél figyelhető meg – ők azok, akiknél az elkötelezettség mindhárom komponense átlag alatt marad. Figyelemre méltó, hogy ez a klaszter minden más klaszternél szignifikánsan magasabb átlagértéket kapott. Az érzelmi elkötelezettség szerepe kitüntetettnek látszik a szervezetnél maradás tekintetében, hiszen az AC-NC és az AC-CC profil szignifikánsan kisebb átlagértéket tud felmutatni a CC, N, LC profiloknál, a tiszta AC profil pedig a CC és az LC profilok viszonyában.

A folytonossági elkötelezettség önmagában is képes mérsékelni a kilépési szándékot, hiszen az egyetlen elkötelezettségkomponens dominanciájával sem jellemezhető, alacsony elkötelezettségű profilhoz (LC) képest majdnem 1 skálaértékkal alacsonyabb átlagos kilépési szándék tartozik a tisztán folytonossági domináns profilhoz (CC). Ugyanakkor a tisztán érzelmi profil (AC) átlaga további 0,8-del alacsonyabb, ez azt sejteti, hogy önmagában véve az érzelmi elkötelezettség alkalmasabb a kilépési szándék mérséklésére, mint a folytonossági elkötelezettség. Ezt az is megerősíti, hogy amikor a tisztán érzelmi domináns profilt hasonlítjuk (AC) az érzelmi-folytonossági elkötelezettség dominálta profilhoz (AC-CC), akkor az átlagos kilépési szándék 0,5 skálaértékkal lesz kevesebb az utóbbi esetében, amikor viszont a tiszta folytonossági domináns profil átlagát (CC) vetjük össze az érzelmi-folytonossági domináns profiléval (AC-CC), akkor 1,3 skálaértéknyi csökkenést tapasztalunk.

Ami a normatív elkötelezettségkomponenst illeti, az érzelmi elkötelezettséghez társulva kevésbé fejt ki csökkentő hatást a kilépési szándékra (0,6-al kisebb az AC-NC profil átlaga, mint az AC-é), mint a folytonossági elkötelezettséggel párosulva (1,2-vel kisebb a CC-NC profil átlaga, mint az CC-é)⁴⁶.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

⁴⁵ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

⁴⁶ Ez az eredmény kissé ellentmond a várakozásainknak a 4.6.2.1. fejezet alapján, de erre is van magyarázat. Az akkori számításainkban az interakciós tagokat egy lépésben vittük be a modellbe, így „vegytisztán” mutattuk ki a hatásaikat, a profilok átlagértékeinek összevetésekor mindenféle hatás bejárt az átlagokba.

Az eredményeink bizonyos tekintetben egybevágunk más kutatási eredményekkel. McNally és Irving (2010) vizsgálatában is igazolódott az AC kitüntetett szerepe: az ezt a komponens tartalmazó profilok mutatták a legalacsonyabb átlagértékeket. Ez a mi esetünkben is így volt. Az ő kutatásukban a tiszta AC profilé volt a legalacsonyabb átlagérték mind közül, nálunk nem. Ez fontos eltérés, hiszen az ő kutatásukban az érzelmi komponens mellett, ha megjelent a normatív komponens, az növelte a kilépési szándékot, nálunk viszont csökkentette.

Ez az eltérés minden bizonnyal a minta eltérő nemzeti kulturális sajátosságaira is visszavezethető, és ezt erősíti a CC-NC profil közötti jelentős eltérés is. Náluk ugyanis az kapra a legrosszabb értéket, nálunk pedig messze volt ettől. A morális kötelességérzetet, a külső társadalmi normák nyomását ők az (amerikai egyetemisták körében felvett) mintájukon mint béklyót értelmezték, nálunk pedig mint egy pozitív töltetű tényező jelent meg. Elképzelhető, az amerikai társadalom a magyarénál magasabb individualizmusa és alacsonyabb bizonytalanságkerülése (Hofstede, 1980) áll a normatív komponens másfajta viselkedése mögött. Ezt a feltevést erősíti, hogy Wasti (2005) török mintán végzett adatfelvétele során is a HC profilnál volt a legkisebb a kilépési szándék, és az AC-NC profil alacsonyabb értéket mutatott, mint a tiszta AC profil⁴⁷.

4.6.3.1.2 Munkahelyi szerepképtértelműség⁴⁸

A 53. táblázat adatai alapján a munkahelyi szerepképtértelműség alakulása összefügg az elkötelezettségprofilokkal, hiszen szignifikáns különbségeket találunk a profilok között a WRA értékét illetően. (Fontos itt is emlékeztetünkbe idézni, hogy fordítva kódolt kérdések alapján kaptuk a WRA átlagértékeit, tehát a magasabb számérték kisebb munkahelyi szerepképtértelműséget jelent.) A legalacsonyabb munkahelyi szerepképtértelműség azoknál a profiloknál figyelhető meg, amelyeknél az érzelmi komponens domináns (AC; AC-NC; AC-CC; HC), ezek szinte minden esetben szignifikánsan jobb értéket mutatnak, mint azok, amelyeknél ez a komponens a komponensátlag alatti értékű. Figyelemre méltó továbbá, hogy e négy profil egymástól nem mutat szignifikáns különbséget, ebből az következik, hogy az érzelmi komponensnek erős az összefüggése a munkahelyi szerepképtértelműséggel, a többi komponensnek kevésbé.

⁴⁷ Törökország igen hasonló bizonytalanságkerüléssel jellemezhető, mint Magyarország, az individualizmus pedig még alacsonyabb is (Hofstede, 1980). Kanadai minta is azt mutatja, hogy segített csökkenteni a kilépési szándékot, ha az AC magas értéke mellé az NC magas értéke társult, miközben a CC alacsony maradt (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006). Kanada hasonló bizonytalanságkerüléssel jellemezhető, mint az USA, az individualizmus azonban lényegesen alacsonyabb (Hofstede, 1980).

⁴⁸ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

A legrosszabb átlagértékű profilok azok, amelyekben egyetlen elkötelezettségkomponens sem domináns (LC, N), illetve azok, amelyekben a folytonossági elkötelezettség domináns, de az érzelmi elkötelezettség nem (CC, CC-NC). Az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség dominanciájával egyaránt jellemezhető profi (AC-CC) szinte teljesen ugyanolyan átlagértéket kapott, mint a tiszta érzelmi domináns profil (AC). Ez azt sejteti, hogy az érzelmi elkötelezettség jelenlétében a folytonossági elkötelezettség „káros” hatása eliminálódik.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

A munkahelyi szerepképtérműség és az általános értelemben vett szervezeti elkötelezettség közötti negatív kapcsolatra hosszú ideje van empirikus bizonyíték (Brandt, Krawczyk, & Kalinowski, 1998).

Ha a szervezeti elkötelezettséget komponenseire bontjuk és az érzelmi komponensre fókuszálunk, akkor kiindulásképp le kell szögezzük, hogy a három komponens modellt bemutató publikációban Meyer és Allen hét olyan, a 70-es és 80-as években írott cikkre hivatkozik, amelyben kapcsolatot találtak a munkahelyi szerepképtérműség és az érzelmi elkötelezettség között (Meyer & Allen, 1991). A frissebb eredmények közül meg kell említenünk azt a kutatást, amely a munkahelyi szerepképtérműség és az érzelmi elkötelezettség közötti erős negatív kapcsolatot két kelet-európai (szlovák) mintán igazolta (Brandt, Krawczyk, & Kalinowski, 1998), valamint amelyik pakisztáni mintán tette ugyanezt (Ali & Baloch, 2009).

Készültek kutatások, amelyek mind a három komponens vizsgálták. A munkahelyi szerepképtérműség és az érzelmi elkötelezettség mellett a másik két komponens kapcsolatát is elemezte Indiában a Vijaya-Hemamalini (2012) szerzőpáros – igaz, nem túl bonyolult módszerekkel. Sajnos a kutatásukban a három elkötelezettségkomponens külön-külön tekintették, így az elkötelezettségprofil-elméletre nem építettek. Ettől függetlenül az eredményeiket érdemes összehasonlítani a mieinkkel. A szerzőpáros úgy találta, hogy a munkahelyi szerepképtérműség erős negatív korrelációt mutat az érzelmi valamint a normatív elkötelezettséggel, de pozitívan korrelál a folytonossági elkötelezettséggel. A mi adataink is hasonlóak, igaz, nálunk a folytonossági elkötelezettség nem korrelál a WRA-val se pozitívan, se negatívan. Ettől függetlenül az érzelmi komponens kitüntetett szerepe mind a szerzőpáros, mind a mi kutatásunkból kiviláglik.

4.6.3.1.3 Munkahelyi időnyomás⁴⁹

A 53. táblázat biztató, hiszen egyértelmű: a munkahelyi időnyomás értéke szignifikáns különbséget mutat az elkötelezettség-profilok között. A szignifikánsan legmagasabb időnyomásról beszámoló személyeknél az elkötelezettség mindhárom komponense a komponensátlag alatti értéket kapott, azaz a mi fogalmaink szerint nekik a legkisebb az elkötelezettségük (LC profil). Az érzelmi-normatív domináns (AC-NC) profilhoz az érzelmi domináns (AC) profilon kívül minden másik profilhoz képest szignifikánsan kisebb munkahelyi időnyomás érték tartozott. Az adatok azt mutatják, hogy ahol kisebb munkahelyi időnyomást tapasztalunk, azokban a profilokban az érzelmi elkötelezettség a komponensátlag feletti. Ezzel párhuzamosan, azon profilok esetében, ahol az elkötelezettségnek a külső kényszerekkel összefüggő komponensei közül egy vagy több a komponensátlag feletti (CC; CC-NC), ott a mintánk legmagasabb munkahelyi időnyomás átlagértékei mérhetőek.

A nagy munkahelyi időnyomás tehát nem kedvez az érzelmi elkötelezettségnek – ez fontos tanulság az ügyfélszolgálati szervezetek menedzsmentje számára. Ha szigorúan szabályozott az egyes ügyfelekre szánható idő, márpedig ez gyakori az ügyfélszolgálatokon, akkor számítani kell arra, hogy akiknek a munkájában az ebből fakadó időnyomás sokszor megjelenik (mert például ő foglalkozik a problémás ügyfelekkel vagy az összetett ügyekkel), azoknál az érzelmi elkötelezettség alacsonyabb értékével fog együtt járni.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

A munkahelyi időnyomás és a szervezeti elkötelezettség kapcsolata igen kevésbé kutatott terület. Pedig Coffey (1994) közel két évtizeddel ezelőtt igen izgalmas kutatást végzett, hogy bemutassa a szervezeti időkezelés jelentőségét a szervezeti elkötelezettség kialakításában, rávilágítva az idővel kapcsolatos fogalmak társas jelentés-konstrukciós folyamatának szerepére a szocializációs folyamatban, megalapozandó az új belépő szervezeti sikerességét. A mi adataink is arra engednek következtetni, hogy a szervezeten belül észlelt időnyomás nem független a szervezeti elkötelezettségtől. A mi adataink annyiban árnyalják az idézett kutatási eredményt, hogy elsősorban az érzelmi elkötelezettség megalapozása remélhető a munkahelyi időnyomás (tehát az időbeli sarokba szorítottság érzésének) alacsony szinten tartásától. Persze a szervezeti valóság-konstrukciós folyamat, illetve az egyéni észlelések erőteljesen befolyásolhatják, hogy egy adott mérvű sürgetettség mennyire csapódik le időnyomásként az egyénben. Ez azonban a mi vizsgálatainkon túlmutató kérdés.

⁴⁹ A varianciahomogenitási feltétel most is teljesül, ezért nem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig újfent a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

4.6.3.1.4 Munkahelyi szerepkonfliktus⁵⁰

Ahogy vártuk, az F-próba szignifikáns, így a munkahelyi szerepkonfliktusok átlagos értéke eltérést mutat legalább egy profil tekintetében. Hogy mely profilok között van statisztikai értelemben is szignifikáns különbség, azt megmutatja a 53. táblázat. Ahogy azt az F-próbafüggvény értéke is mutatja, vizsgált változóink közül a munkahelyi szerepkonfliktus az, amelyik a legmarkánsabb különbségeket mutatja az elkötelezettségprofilok szerint.

A kép már első ránézésre is tiszta: az alacsony elkötelezettségű profilba tartozó személyeknél a legmagasabb a munkahelyi szerepkonfliktusok átlagértéke, és ez az érték a tisztán folytonossági domináns profil kivételével minden másik profilénál magasabb. A munkahelyi szerepkonfliktusok tehát rendkívüli módon képesek aláásni a szervezeti elkötelezettséget. Ez a gyakorló szakemberek (vezetők, HR-szakemberek) számára is fontos tanulság, hiszen a beosztottak által megélt munkahelyi szerepkonfliktusok főként az átgondoltan, szakszerűen és transzparensen kialakított munkavégzési rendszerek révén csökkenthetőek (Bokor, Szóts-Kovács, Csillag, Bácsi, & Szilas, 2007).

A másik végre ránézve, a legkisebb munkahelyi szerepkonfliktusról a magas elkötelezettségűek (HC) és az érzelmi-normatív domináns (AC-NC) profilba tartozók számoltak be. Ez alapján arra következtethetünk, hogy a folytonossági elkötelezettség megléte vagy hiánya nem függ össze a munkahelyi szerepkonfliktusokkal, hiszen e két profil pont a folytonossági elkötelezettség domináns voltában tér el egymástól. Ezt a sejtést megerősíti a tisztán érzelmi domináns (AC) és az érzelmi-folytonossági domináns profil (AC-CC) összehasonlítása is, hiszen minimális – és statisztikailag egyáltalán nem szignifikáns – különbséget találunk a kettő között. Az eredmény nem meglepő, hiszen a folytonossági elkötelezettség által megragadott tényezők (az elhelyezkedési alternatívák hiánya és a túl sok veszítenivaló) nem függenek szorosan össze a munkahelyi szerepkonfliktusokkal. El is várható tehát, hogy a folytonossági elkötelezettség megléte vagy nem léte ne hasson a munkahelyi szerepkonfliktusok átlagértékére. Más a helyzet az érzelmi elkötelezettséggel. A munkahelyi szerepkonfliktusok átélése nem kellemes dolog, így feltételezhetően nem pozitív attitűdök társulnak hozzá. Emiatt logikus, hogy az érzelmi elkötelezettséggel megragadott pozitív attitűdök megjelenése akkor várható, ha a munkahelyi szerepkonfliktusok szintje alacsonyan marad. És valóban: a négy profil, amelyben az érzelmi elkötelezettség domináns, mutatja a négy legalacsonyabb értéket a munkahelyi szerepkonfliktusokat illetően. Figyelemre méltó, hogy a normatív elkötelezettség domináns volta minden esetben a munkahelyi szerepkonfliktusok kisebb értékével jár együtt,

⁵⁰ A varianciahomogenitási feltétel most sem teljesül, ezért muszáj a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig újfent a Games-Howell-féle.

azokhoz a profilokhoz viszonyítva, ahol nem jellemző a normatív elkötelezettség dominanciája. A normatív elkötelezettség megjelenése tehát a munkahelyi szerepkonfliktusok alacsonyabb szintjét feltételezi. Erre magyarázat lehet, hogy a munkavégzési rendszerek mint HR-alrendszer megfelelő működése felfogható egyfajta nem pénzbeli kompenzációs eszközként is (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kováts, & Takács, 2004), ez viszont a szervezet által az egyén irányába tett befektetésként értelmezhető. Innentől kezdve a reciprocitási norma alapján jelenhet meg a normatív elkötelezettség, ha a munkahelyi szerepkonfliktusok alacsony szintje okaként az egyén észlelésében megjelenik a HR-alrendszerek megfelelő működése is.

4.6.3.1.5 Munkával való elégedettség⁵¹

A 53. táblázat rámutat, hogy szignifikáns különbséget találunk az elkötelezettségprofilok között a munkával való elégedettség átlagértékét illetően. A munkájukkal leginkább azok elégedettek, akik a magas elkötelezettségű (HC) vagy az érzelmi-normatív domináns profilokba (AC-NC) tartoznak. A domináns érzelmi elkötelezettségű profilok szignifikánsan magasabb munkával való elégedettséggel jellemezhetőek, mint azok, amelyeknél ez a komponens nem domináns. Ez nem meglepő eredmény, hiszen a munkával való elégedettség egy pozitív attitűd a munka életterületén, ez összekapcsolódhat már pozitív attitűdökkel, így például az érzelmi elkötelezettséggel (amely, mint bemutattuk, a szervezeti elkötelezettség attitűd-megközelítéseinek elméleti alapjain áll).

A folytonossági elkötelezettség megléte ebben az esetben sem ront sokat az elégedettség értékén, feltéve, hogy áll mellette érzelmi vagy normatív elkötelezettség – esetleg mindkettő. Amikor azonban kizárólag a folytonossági elkötelezettség kényszere a meghatározó (CC), akkor alig magasabb az elégedettség, mint az alacsony elkötelezettségűeknél (LC). Úgy tűnik tehát, hogy a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség vagy a szervezet elhagyásának magas észlelt költsége nem zárja ki a munkával való elégedettséget, de csak akkor, ha más pozitív attitűdök megtámogatják azt.

A normatív elkötelezettség dominanciája minden esetben a munkával való elégedettség nagyobb átlagértékével járt együtt azokkal a profilokkal összevetésben, amelyekben nem domináns. Így a tisztán érzelmi domináns profilhoz (AC) képest az érzelmi-normatív domináns profil (AC-NC) 0,4 skálaértékkel jobb átlagot kapott, a tisztán folytonossági domináns profilhoz képest (CC) a folytonossági-normatív domináns profil (CC-NC) 0,8 skálaértékkel jobb átlagúnak bizonyult, az érzelmi-folytonossági domináns profilhoz (AC-CC) képest a magas elkötelezettségű (HC) profil pedig 0,3 skálaértékkel magasabb átlagú

⁵¹ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

lett. Ezek a különbségek minden esetben szignifikánsak is. A normatív elkötelezettség szerepe tehát fontos a munkával való elégedettség kapcsán. A magyarázat az lehet az eredményekre, hogy a munkával való elégedettség háttérében sok esetben olyan, a szervezet által az egyén irányába tett gesztusok, befektetések állhatnak, amelyeket a reciprocitási norma alapján illik viszonzni, így jelenik meg – a kiinduló elméletünk alapján – a normatív elkötelezettség.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

A szervezeti elkötelezettség és a munkával való elégedettség összefüggése igen intenzíven kutatott terület, azonban a kutatások általában nem e két változó egymással való viszonyára összpontosítanak, hanem további változókkal való összefüggéseikre. Ennek ellenére nem tagadható: hogy az elkötelezettség előzménye-e az elégedettség, esetleg éppen fordítva, netán oda-vissza függnek egymástól vagy nincs is kapcsolat közöttük – ez régi tyúk-tojás problémája a tudományterületnek (Currivan, 1999; Vandenberg & Lance, 1992). Abban mindenesetre régóta nincs különösebb vita, hogy mindkét változó a kilépési szándék előjelzője (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). A mi vizsgálati módszereink nem célozzák az oksági viszonyok feltárását, így ebben a kérdésben nem mélyedünk el, a fentiek leszögezése az eredményeink értelmezése szempontjából lényeges.

Mint arra a 2.1.2.4.1 fejezetben kitértünk, az elkötelezettségprofilok és a munkával való elégedettség kapcsolatát azért voltak, akik vizsgálták. Markovits, Davis és van Dick (2007) igen hasonló eredményekre jutottak, mint mi: úgy találták, hogy az érzelmi domináns profilok esetében a legmagasabb a munkával való elégedettség, és a HC profil az éलोvas.

4.6.3.1.6 Munkahelyi társas támogatás⁵²

Az eredményeink azt mutatják, hogy a munkahelyi társas támogatás átlagértéke statisztikailag is jelentős eltérést mutat az elkötelezettségprofilok szerint. Sőt, ha az F-próba értékére ránézünk, láthatjuk, hogy itt a második legnagyobb a próbafüggvény értéke.

Ami első ránézésre szembeötlő, az az alacsony elkötelezettségű profil (LC) esetén a munkahelyi társas támogatás rendkívül alacsony átlaga. Úgy tűnik tehát, hogy azoknak, akik ügyfélszolgálati munkakörökben dolgoznak, a szervezeti elkötelezettségük szempontjából rendkívül fontos a kollégáktól, munkatársaktól érkező segítség, a tudat, hogy számíthatnak egymásra. Aki ezt nem tapasztalja, a szervezeti elkötelezettség egyik komponensében sem számol be magas értékről, és, ha ránézünk a kilépési szándék értékére, láthatjuk, hogy kimondottan erősen fontolgatja a szervezet elhagyását. Ez a vezetők és a HR-szakemberek

⁵² A varianciahomogenitási feltétel teljesül, ezért ennél a változónál sem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

számára is fontos tanulság, hiszen ráirányítja a figyelmet az olyan munkakörnyezet kialakításának fontosságára, ahol a munkavállalóknak megvan a lehetősége megélni, hogy másoktól társas támogatást kapnak, és azt, hogy társas támogatást adnak másoknak. Az érme másik oldala megerősíti mindezt. Ha ránézünk ugyanis a magas társas támogatással jellemezhető profilokra (HC, AC-NC, AC, AC-CC), ezeknél az érzelmi elkötelezettség minden esetben domináns. Azaz a munkahelyi társas támogatás magas értéke együtt jár az érzelmi elkötelezettség magas szintjével. Ez nem is meglepő: aki átéli, hogy a társas támogatás révén az olyan magasabb rendű szükségletei ki vannak elégítve, mint a kapcsolat és az elismertség iránti szükséglet, az természetes, hogy pozitív attitűdökkel viseltetik azon életterület iránt, amely számára ezt megadja.

Ami a többi komponenst illeti, a folytonossági elkötelezettség kapcsán azt várnánk, hogy a magas társas támogatás révén a munkavállalóknak egyre több veszítenivalója halmozódik fel (ez az a bizonyos érzelmi típusú veszítenivaló). Tehát feltételezhető, hogy a folytonossági elkötelezettség, ha magas érzelmi elkötelezettséggel párosul, akkor az a profil magas munkahelyi társas támogatás átlagértékekkel lesz jellemezhető (ez az AC-CC és a HC profil). És valóban: a két nevezett profilban igen magas a munkahelyi társas támogatás átlagértéke, a profilok rangsorában e két profil foglalja el a második és harmadik helyet.

A normatív elkötelezettség szerepe érdekes: amikor a folytonossági elkötelezettség mellett jelenik meg, akkor szignifikánsan nagyobb munkahelyi társas támogatás átlagértéket láthatunk, mint nélküle, és az érzelmi elkötelezettségnél is ugyanez a helyzet. Emögött ismét a reciprocitási normát sejthetjük: a szervezettől és annak tagjaitól kapott társas támogatást illik viszonzni, ez pedig a normatív elkötelezettség komponens megerősödéséhez vezet.

4.6.3.2 Elkötelezettségprofilok közötti különbségek a család életterületére vonatkozó előzmény- és következményváltozók tekintetében

4.6.3.2.1 Családi szerepkonfliktus⁵³

Mint látható a 53. táblázatból, ez esetben éppen szignifikáns az F-érték 95%-on, ez arra mutat, hogy a családi szerepkonfliktusok szintje nem tér el jelentős mértékben a profilok között. Ezt megerősíti a táblázat utolsó oszlopa is.

Bár szignifikáns különbséget nem fedezhetünk fel, az átlagokat növekvő sorrendbe téve jól látszik, hogy a legalacsonyabb értéket azoknál a profiloknál veszi fel a családi szerepkonfliktus, amelyekben az érzelmi elkötelezettség dominánsan jelen van.

52. táblázat – A családi szerepkonfliktusok átlagértékei elkötelezettségkomponensenként

⁵³ A varianciahomogenitási feltétel most teljesül, ezért nem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig lehet a Hochberg GT2 (tekintve, hogy a csoportok mérete meglehetősen különböző).

| Profil | FRC |
|--------|--------|
| AC-NC | 1,4653 |
| HC | 1,4835 |
| AC | 1,5371 |
| AC-CC | 1,5470 |
| LC | 1,5479 |
| N | 1,6727 |
| CC-NC | 1,6777 |
| CC | 1,7669 |

Ez azonban csak bűvészkedés a számokkal, hiszen ezek a különbségek statisztikailag nem szignifikánsak. Az, hogy nincs különbség a profilok között a családi szerepkonfliktusok átlagértéke között, összességében kedvező fejlemény a kutatásunk szempontjából, bármily meglepően is hangozzék. A családi szerepkonfliktusok a család életterületének változója lévén, igen kevéssé valószínű, hogy ez akármilyen áthatással legyen olyan munkahelyi változóra, mint a szervezeti elkötelezettség. Az elkötelezettségprofilokkal kapcsolatos tudományos vizsgálattól elvárható, hogy az a változó, ami releváns a szervezeti elkötelezettség szempontjából, az „megszórja” a profilokat, amelyek pedig nem, aszerint ne mutassanak szóródást a profilok. Örömteli módon ez teljesült, ami arra utal, hogy a kitöltők megfontoltan válaszoltak a kérdésekre, alátámasztva vizsgálatunk érvényességét és megbízhatóságát.

4.6.3.2.2 Családi időnyomás⁵⁴

Az 53. táblázat nem hagy kérdést afelől, hogy a családi időnyomás értékei nem különböznek jelentősen az elkötelezettségprofilok mentén. Ez ismételten olyan eredmény, amely első ránézésre elszomoríthatja az elkötelezettségprofilokkal foglalkozó kutatót⁵⁵, második ránézésre azonban kiderül, hogy fontos és kedvező fejlemény kutatásunk érvényessége és megbízhatósága kapcsán. A családi időnyomás változója ugyanis önmagában a család életterületére hat. Áttételesen természetesen kimutatható a hatása a munka életterületére, ám ezt a hatását egy mediátor változón, a FIW-en keresztül fejt ki. Ezért a szervezeti elkötelezettség-profilok mentén a FIW szóródását várhatjuk el, nem pedig az FTD-ét. És az adataink pont ekként is viselkednek.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

Mint azt a munka és a család életterületei közötti összefüggéseket vizsgáló kutatásokat áttekintve a 2.2.3.1.2.3.4. fejezetben bemutattuk, a Michel és munkatársai (2009) által felállított modell is amellet teszi le a voksát, hogy a családi időnyomás mint a család

⁵⁴ A varianciahomogenitási feltétel teljesül, ezért ennél a változónál sem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

⁵⁵ Pláne, hogy emlékezhetünk: az FTD változó Cronbach-alfa értéke a kívánatosnál alacsonyabb volt. Tehát a használt kérdőív sem volt probléma nélküli – ez is egy magyarázat lehet az elkötelezettségprofilokkal való gyenge kapcsolatra.

életterületének előzményváltozója, nincsen közvetlen kapcsolatban a munkahelyi következményekkel (ők elsősorban a munkával való elégedettségre fókuszáltak) , csak áttételesen: a FIW-en keresztüli keresztthatása érvényesül. A mi adataink is megerősítik: helytálló lehet a fenti elméleti modell azon kiinduló feltételezése, hogy nincsenek közvetlen keresztthatások, hiszen nálunk sincs szóródása a profiloknak sem az FRC, sem az FTD szerint.

4.6.3.2.3 Családi szerepképtérműség⁵⁶

Az 53. táblázat azt mutatja, hogy vannak olyan profilok, ahol a családi szerepképtérműség átlagértéke eltér a többitől. De az F-próba árulkodó: ezek a különbségek nem túl jelentősek, még ha a statisztikai szignifikancia egyes esetekben ki is mutatható. (Fontos tudni az adatok értelmezéséhez, hogy fordítva kódolt kérdések alapján számítottuk a FRA átlagértékeit, tehát a magasabb számérték kisebb családi szerepképtérműséget mutat.)

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

A családi szerepképtérműség és a szervezeti elkötelezettség kapcsolata sem gyakran kerül a kutatások fókuszába. A mi eredményeink ennél a család életterületét érintő változónál is azt mutatják, hogy gyenge a közvetlen kapcsolata az olyan munkahelyi életterületre vonatkozó változókkal, mint például a szervezeti elkötelezettség. Ismét Michel (2009) és munkatársainak az elméleti modelljére utalhatunk vissza, amely ezt prognosztizálta. Ennyiben az adataink összhangban vannak a kurrens elméletekkel. Újfént aláhúznánk, hogy ez kedvező fejlemény a kutatásunk érvényessége és megbízhatósága kapcsán, hiszen ennek a változónak nem vártuk a szóródását az elkötelezettség-profilok szerint, és nem is tapasztaltunk érdemben ilyesmit.

4.6.3.2.4 Családi társas támogatás⁵⁷

A családi társas támogatástól azt várjuk, hogy elsősorban a család életterületén fejtsse ki közvetlen hatását, és csak közvetetten kapcsolódjék a munka életterületéhez. Ebből következően nem számítunk arra, hogy az elkötelezettségprofilok között jelentős szóródást tapasztalnánk a családi társas támogatás átlagértékét illetően. Az 53. táblázatban szerepeltetett adatok meg is erősítik a kiinduló feltevésünket. Mindegyik profil magas átlagértékével jellemezhető a családi társas támogatásnak, hiszen 4-esnél rosszabb átlagértéket egyik profil sem kapott, illetve a legalacsonyabb és a legmagasabb átlagértékű profil különbsége is mindössze három tized. Ennek dacára találtunk szignifikáns eltérést: az érzelmi-normatív domináns (AC-NC) profil és a magas elkötelezettségű profil (HC) nagyobb

⁵⁶ A varianciahomogenitási feltétel teljesül, ezért ennél a változónál sem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

⁵⁷ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

átlagértékű a tisztán folytonossági domináns (CC), a semleges (N) és az alacsony elkötelezettségű (LC) profilnál.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

A családi társas támogatás szervezeti elkötelezettséget növelő hatásáról kevés kutatást sikerült fellelnünk. Az eredmények ugyanakkor abba az irányba mutatnak, hogy a szervezeti elkötelezettséget meg tudja növelni a családi társas támogatás, igaz, nem feltétlenül közvetlenül, hanem mediáló és moderáló hatások révén is (Orthner & Pittman, 1986; Cohen A., 1995).

4.6.3.2.5 Családi étellel való elégedettség⁵⁸

A családi étellel való elégedettség nem mutat számottevő szóródást az elkötelezettségprofilok szerint. Azaz a családi étellel való elégedettség magas vagy alacsony szintjétől függetlenül az egyén akármelyik elkötelezettségprofilba tartozhat. Ez meg is felel a várakozásainknak, és egyértelműsíti a kiinduló feltevésünket, miszerint a családi étellel kapcsolatos változók nem hatnak közvetlenül a munkahelyi változókra. Ez a munka-család viszonyrendszer szegmentációs megközelítését alátámasztó eredmény.

Egy további dolog említésre méltó: a magas elkötelezettségű profilba tartozóknál (HC) szignifikánsan magasabb a családi étellel való elégedettség átlagos értéke, mint az a tisztán folytonossági domináns profilba tartozóknál és a semleges profilba tartozóknál. Ennek okaként elképzelhető, hogy a családi étellel való elégedettség „átsugárzik” a munka területére, azt okozva, hogy az életével egészében elégedett az egyén: érzelmi alapon is kötődik a munkahelyéhez, ebből fakadóan sok mindent elveszítene, ha kilépne és általánosságban jó dolognak tartja, ha valaki nem váltogatja a munkahelyét. Emiatt magas a HC profilúaknál a családi étellel való elégedettség annyira, hogy a legkisebb átlagértékű profilokkal szemben szignifikanciát mutat. Hogy miért alacsony a tisztán folytonossági (CC) profilnál a családi étellel való elégedettség, az igen érdekes kérdés. Alighanem a tisztán folytonossági elkötelezettség domináns profil által megragadott csapdába esettség érzése az egyén általános hangulatát, kedélyállapotát olyan negatívan befolyásolhatja, hogy az élet egyéb területeit, így a családi életét is borúsabban látja (érdemes rápillantani a munkával való elégedettség rendkívül alacsony átlagértékére és a kiegészítő magas átlagértékére ebben a profilban). A semleges profilba tartozókat pedig egyfajta sodródás jellemezhet – bár sem az érzelmi, sem a külső kényszerek, sem a normatív nyomások nem indokolnák, mégis a szervezetnél maradnak. Ezek a magyarázatok természetesen ellentmondanak a két

⁵⁸ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

életterület szegmentációs megközelítésének, és az áthatás logikán alapszik, aláhúzva, hogy nem szabad végtelenen gondolkodni ezekről a bonyolult jelenségekről.

4.6.3.3 Elkötelezettségprofilok közötti különbségek a munka-család életterületének kapcsolatára vonatkozó változók tekintetében

4.6.3.3.1 Munka-család egyensúly⁵⁹

Az F-próba ebben az esetben is szignifikáns lett, így tehát a különböző profilok között van különbség a munka-család egyensúlyt illetően. Ennek részleteit mutatja a 53. táblázat.

Az eredmények igencsak hasonló képet mutatnak, mint a kilépési szándék esetében. A legrosszabb eredmény az alacsony elkötelezettségű (LC) profilhoz kapcsolódik, tehát bármelyik elkötelezettség-komponens magasabb értéke javít a helyzeten. Érdekes megfigyelni, hogy a legmagasabb átlagérték szinte holtversenyben az AC-NC és a HC profiloké, és általánosságban is elmondható, hogy az AC magas értékével jellemezhető profiloknál magas a WFB.

Az érzelmi és a normatív elkötelezettség magas szintje esetén tehát a folytonossági elkötelezettség nem befolyásolja a munka-család egyensúly értékét (nem javít rajta, de nem is ront). Az erős érzelmi kötődés és a társadalmi normákból eredő nyomás (vagy éppen a normák biztonságot nyújtó ereje) tehát egyfajta pajzsként szolgálnak a folytonossági elkötelezettség által érzett anyagi kényszerek munka-család egyensúlyt rontó hatása ellen.

Ami a normatív elkötelezettséget illeti, minden esetben javít az átlagértékeken a megjelenése: az AC-NC profilé magasabb, mint a tiszta AC-é (igaz, éppen nem szignifikáns mértékben), a CC-NC profilé magasabb, mint a CC-é, a HC-é magasabb, mint az AC-CC-é (igaz, ez sem szignifikáns).

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

Az elkötelezettségprofil-elmélet empirikus vizsgálatára eddig tudomásunk szerint nem került sor a munka-család egyensúllyal összefüggésben a szakirodalomban. Ez azonban nem jelenti, hogy a szervezeti elkötelezettségnek a WFB-vel való kapcsolatát ne vizsgálták volna - elsősorban az érzelmi komponensét. Balmforth és Gardner (2006) erős pozitív korrelációról számolt be az AC és a munka-család egyensúly között. Hasonlóan pozitív kapcsolatot talált Devi és Rani is (2012). Ezekkel a kutatási eredményekkel egybevetően a mi eredményeink szerint is azoknál a profiloknál a legmagasabb a WFB átlagértéke, ahol megjelenik az AC (ezalól egyedül statisztikai hibahatáron belül a CC-NC profil a kivétel).

⁵⁹ A varianciahomogenitási feltétel nem teljesül, ezért a Welch-féle F-értékkel számolunk, a post hoc teszt pedig a Games-Howell-féle.

4.6.3.3.2 Munka-család interferencia⁶⁰

Ahogy az az 53. táblázaton is látszik, az elkötelezettségprofilok között statisztikailag is kimutatható különbségek vannak a munka-család interferencia átlagértéke szerint. Az alacsony elkötelezettséggel jellemezhető személyek számoltak be a legmagasabb WIF-ről, ez a folytonossági domináns (CC) és a semleges (N) profil kivételével mindegyik másik profilnál magasabb átlagérték. Szintén magas WIF értéket láthatunk a tisztán folytonossági domináns profilú munkavállalóknál (CC). A legalacsonyabb WIF-et az érzelmi-normatív (AC-NC) profilú személyeknél mértük, de ennél nem szignifikánsan magasabb a tisztán érzelmi domináns (AC), az érzelmi-folytonossági domináns (AC-CC) és a magas elkötelezettségű (HC) profilba tartozók WIF értéke sem.

Az érzelmi elkötelezettséggel jellemezhető profilokban tehát alacsonyabb a WIF értéke azokhoz a profilokhoz képest, amelyekben nem domináns. A folytonossági elkötelezettségről ez nem mondható el, sőt. A tisztán folytonossági domináns profil (CC) az egyik legrosszabb WIF értéket mutatta – ezen statisztikailag is szignifikáns módon mérsékelt, ha érzelmi elkötelezettség társult hozzá (AC-CC), vagy ha normatív elkötelezettség (CC-NC). Úgy tűnik tehát, hogy azoknál a személyeknél, akik pusztán olyan jellegű kényszerből vállalnak ügyfélszolgálati munkát, hogy nincs más elhelyezkedési lehetőségük vagy túl nagy áldozatot követelne tőlük a szervezet elhagyása, rendkívül nehéz a családi életet mentesíteni a munka negatív áthatásától. Ha ezeken a kényszereken túl megjelennek a szervezet iránti pozitív attitűdök vagy bizonyos internalizált társadalmi normák, akkor már könnyebb a munka és a család életterületének az összeegyeztetése.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

Lyness és Thompson (1997) eredményei arra mutatnak, hogy a WIF negatív kapcsolatban van az érzelmi elkötelezettséggel, viszont pozitív kapcsolatban a folytonossági elkötelezettséggel és nem függ össze a normatív elkötelezettséggel. A mi adataink ennek némileg ellentmondanak. Nálunk mind az érzelmi elkötelezettségkomponens, mind a normatív elkötelezettségkomponens mérsékelt a WIF értékét az alacsony elkötelezettségű profilhoz képest – és bármelyik komponens mellett is álltak, kisebb WIF-et tapasztaltunk, mint amikor nem voltak dominánsak. A folytonossági elkötelezettség viszont valóban, minden olyan profilban rontott a WIF értékén, amelyben domináns volt, ahhoz képest, mint amikor nem. Mindenesetre Dorio, Bryant és Allen (2008, old.: 160) megállapítását, miszerint „a kapcsolat úgy tűnik, hogy elkötelezettségkomponensenként eltérő”, a mi adataink is alátámasztják.

⁶⁰ A varianciahomogenitási feltétel teljesül, ezért ennél a változónál sem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

4.6.3.3.3 Család-munka interferencia⁶¹

Ahogy az az 53. táblázaton is látszik, a család-munka interferencia szóródását kevésbé magyarázzák az elkötelezettségprofilok, mint a munka-család interferenciáét, mindazonáltal kimutathatóak szignifikáns különbségek. Figyelhetünk arra is, hogy minden profil esetében a FIW kisebb értéket kapott, mint a WIF. Ez tehát arra enged következtetni, hogy az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók a munkát „jobban hazaviszik”, mint a családi élet problémáit be a munkahelyre.

Érdekes módon ezúttal nem az alacsony elkötelezettségű profilba (LC) tartozóknál mértük a legnagyobb család-munka interferenciát, hanem a tisztán folytonossági domináns profilnál (CC). A képet árnyalja, hogy még ez az átlagérték is alacsonyabb, mint a legkisebb WIF-ű profil WIF értéke, tehát még ebben a profilban sem mondható súlyos problémának a családi életnek a munkára gyakorolt negatív áthatása. A semleges (N), a folytonossági-normatív domináns (CC-NC) és az alacsony elkötelezettségű (LC) profiloknál mértünk 2 fölötti (gyenge közepes) FIW-et, míg az érzelmi komponens dominanciájával jellemezhető profiloknál (AC; AC-CC; AC-NC; HC), a FIW 2 alatt maradt, azaz szinte egyáltalán nem volt jellemző. Érdekes eredmény, hogy az AC-CC és a HC profil FIW átlagértéke századra ugyanannyi: amikor tehát egyszerre domináns az érzelmi és a normatív elkötelezettségkomponens, akkor a folytonossági elkötelezettség szinte egyáltalán nem hat a FIW értékére.

Eredményeink viszonya a korábbi kutatási eredményekhez:

Az érzelmi elkötelezettség és a FIW közötti negatív kapcsolatot több kutatás is kimutatta (Dorio, Bryant, & Allen, 2008), a többi elkötelezettségkomponens viszonyában azonban nem találtak érdemi összefüggést.

Az érzelmi elkötelezettségkomponens és a FIW negatív kapcsolatának több oka is lehet. Egyrészt előfordulhat, hogy azok, akik érzelmileg jobban hajlandóak elköteleződni a munka életterületén, azoknak a két életterület relatív prioritása úgy alakul, hogy a munka életterülete a fontosabb. Így mivel viszonylagosan alacsony szintű bevonódás jellemzi őket a család életterületén, kevés is az olyan jellegű idő alapú, magatartás alapú vagy szerep alapú tényező, amelyeket ne tudnának a munkától távol tartani és amelyek a munkavégzésre rosszul hatnának, megnehezítenék azt. Egy másik magyarázatunk szerint ha az egyén úgy tapasztalja, hogy a családi élet problémái már a munkavégzését is megnehezítik, ezeknek a problémáknak a megoldása többleterőforrásokat igényel a család életterületén. Ezeknek az

⁶¹ A varianciahomogenitási feltétel teljesül, ezért ennél a változónál sem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni, a post hoc teszt pedig a Hochberg GT2 lesz (tekintve, hogy a csoportok mérete ez esetben is meglehetősen különböző).

elvonása a munka életterületéről is történhet, tehát a magas FIW okán a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség csökken, ez magyarázza azt, hogy a magas FIW-vel jellemezhető profilokban nem domináns az érzelmi elkötelezettség.

53. táblázat - Az elkötelezettségprofilok közötti különbségek vizsgálata változónként

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
|----|-------|-------|------|-------|------|------|-------|------|------|---------|--|
| | | AC-NC | CC | AC-CC | HC | N | CC-NC | LC | AC | F | Post hoc |
| 1 | QUIT | 1,39 | 2,82 | 1,55 | 1,17 | 2,26 | 1,66 | 3,77 | 2,05 | 54,9** | 1<2,5,7,8; 2>3,4,5,6,8; 2<7; 5,7,8>3>4; 4<6<5<7; 7>8 |
| 2 | WFB | 4,31 | 3,66 | 4,2 | 4,32 | 3,9 | 4,08 | 3,55 | 3,99 | 12,4** | 1>2,5,7; 2>3,4,6; 3,4>5,7; 6>7 |
| 3 | WRC | 1,83 | 2,83 | 2,07 | 1,98 | 2,41 | 2,35 | 3,13 | 2,12 | 19,0** | 1<2,5,6,7; 2>3,4,5,6,8; 3,4<5,7; 5,6<7; 7>8 |
| 4 | FRC | 1,46 | 1,76 | 1,54 | 1,48 | 1,67 | 1,67 | 1,54 | 1,53 | 2,03* | - |
| 5 | WTD | 2,67 | 3,39 | 3,07 | 2,92 | 3,13 | 3,11 | 3,88 | 2,88 | 10,05** | 1<2,3,5,6,7; 2>4,8; 3,4,5,6,8<7 |
| 6 | FTD | 2,01 | 2,29 | 1,99 | 2,16 | 2,3 | 2,09 | 2,09 | 2,09 | 1,76 | - |
| 7 | FRA | 4,17 | 4,05 | 4,12 | 4,4 | 4,1 | 4,24 | 3,95 | 4,18 | 3,04** | 2,5,7<4 |
| 8 | WRA | 4,34 | 3,65 | 4,22 | 4,37 | 3,83 | 4,08 | 3,42 | 4,25 | 20,59** | 1>2,5,7; 2<3,4,6,8; 3>5,7; 4>5,6,7; 5,7<8; 6>7 |
| 9 | JSAT | 4,15 | 2,78 | 3,81 | 4,16 | 3,32 | 3,55 | 2,12 | 3,74 | 69,9** | 1>2,3,5,6,7,8; 2<3,4,5,6,7,8; 5,7<3<4; 4>6,7,8; 7<5<8; 6>7 |
| 10 | FSAT | 4,31 | 3,97 | 4,35 | 4,55 | 4,12 | 4,18 | 4,23 | 4,38 | 3,69** | 2,5<4 |
| 11 | FSUPP | 4,38 | 4,05 | 4,29 | 4,36 | 4,09 | 4,24 | 4,03 | 4,23 | 4,12** | 1,4>2,5, 7 |
| 12 | WSUPP | 4 | 3,15 | 3,8 | 3,96 | 3,49 | 3,67 | 2,88 | 3,73 | 37,79** | 1>2,5,6,7,8; 2<3,4,5,6,8; 3>5,7; 4>5,6,7; 5,6>7; 7<8 |
| 13 | WIF | 2,29 | 3,16 | 2,54 | 2,45 | 2,79 | 2,71 | 3,24 | 2,47 | 10,35** | 1<2,5,6,7; 2>3,4,6,8; 3,4,6<7; 7>8 |
| 14 | FIW | 1,71 | 2,25 | 1,85 | 1,71 | 2,06 | 2,12 | 2,09 | 1,8 | 7,73** | 1<2,5,6,7; 2>3,4,8; 4<5,6,7 |

4.6.4 A munka-család interferencia (WIF) és a család-munka interferencia (FIW) összefüggései a szervezeti elkötelezettséggel

A munka és a család életterületei közötti konfliktusnak a szervezeti elkötelezettséggel való összefüggése napjainkra igen fontos kérdéssé vált (Akintayo, 2010). Az elméleti összefoglaló fejezetben mélyebben is bemutattuk az összefüggés elméleti alapjait, ebben a fejezetben a vonatkozó vizsgálataink eredményeit közöljük.

Kiindulásképpen – a tudományterületen bevett módszernek megfelelően – elkülönítjük a munka-család interferenciát (WIF) és a család-munka interferenciát (FIW), majd elemezzük a két változó alakulását leíró statisztikák révén, és bizonyos háttérváltozókkal való összefüggéseik alapján. Így egy áttekintő megértésünk lehet a két változó alakulásáról. Ezt követően komponenseire bontjuk a WIF-et is és a FIW-et is, és megnézzük ezek összefüggéseit a szervezeti elkötelezettség komponenseivel. Ennek segítségével igen pontos megértésünk lehet a szervezeti elkötelezettség és a munka-család interferencia valamint a család-munka interferencia közötti kapcsolatról.

4.6.4.1 A WIF és a FIW alapvető statisztikái

A változóinkkal kapcsolatos leíró statisztikákat a 4.3. fejezetben közöltük. Az áttekinthetőség kedvéért a WIF-re és a FIW-re vonatkozó számokat az alábbi táblázatban ismét felvillantjuk.

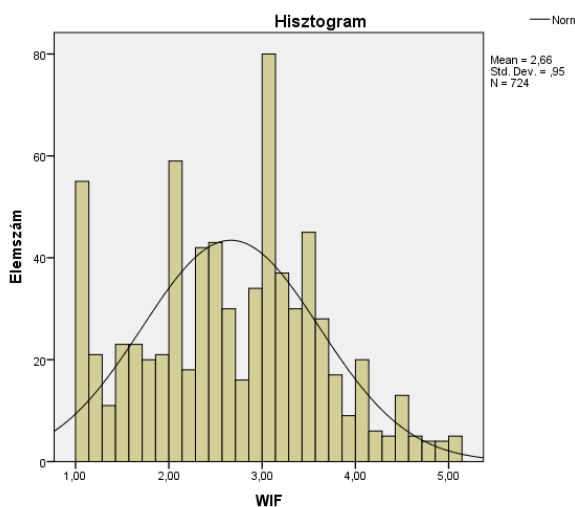
54. táblázat - A WIF és a FIW leíró statisztikái

| | Cronbach- alfa | N | Kihagyva | Átlag | Medián | Szórás | Ferdeség | Csúcsosság |
|-----|-------------------|-----|----------|--------|--------|--------|----------|------------|
| WIF | 0,914 | 724 | 3 | 2,6637 | 2,6667 | ,94983 | ,082 | -,567 |
| FIW | 0,873 | 722 | 5 | 1,9400 | 1,8889 | ,70896 | ,591 | ,113 |

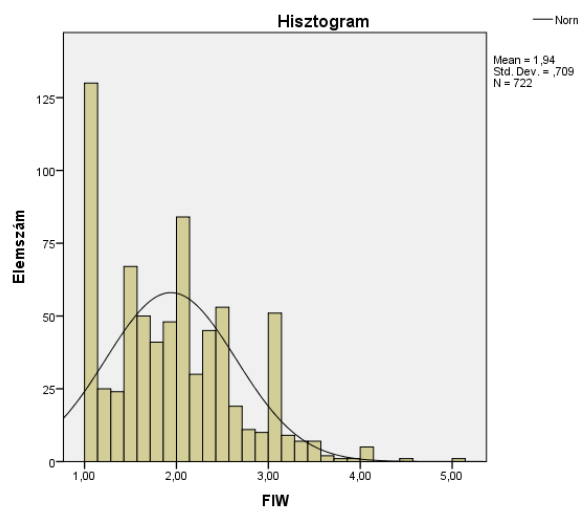
Mint a 54. táblázaton is látható, a Cronbach-alfa értékek igen jók (0,914; 0,873), így a változóink alkalmasak a további elemzésre. A válaszadók elhanyagolható része töltötte ki hiányosan vagy hibásan a vonatkozó kérdéseket, így kellően nagy minatelemszám áll a rendelkezésünkre. Ami a változók átlagos értékeit illeti, a WIF átlaga nagyobb, bizonyult, mint a FIW átlaga (2,66 vs. 1,94). Ez azt jelzi, hogy jellemzőbb a munkának a családi életre gyakorolt negatív hatása, mint az, hogy a családi élet befolyásolja negatívan a munkavégzést. Más szóval könnyebb az otthoni gondokat távol tartani a munkahelytől, de nehezebb nem hazavinni a munkahelyi problémákat.

Érdekes a medián értékeinek az áttekintése. A mediális érték a WIF esetén szinte megegyezik az átlaggal, azaz a kitöltők fele átlag feletti, míg a másik fele átlag alatti WIF-ről számolt be. A FIW esetén is közel van egymáshoz a medián és az átlag, azonban a medián némileg alacsonyabb az átlagnál.

A WIF eloszlása nem mutat érdemi ferdeséget (ezt persze a medián és az átlag közötti kis eltérés is egyértelműsítette). A FIW ezzel szemben balra ferde eloszlású. A csúcosságokat illetően a FIW eloszlása kevésbé csúcsos, mint a WIF eloszlása (ld. 60. ábra és 61. ábra).



60. ábra - A WIF eloszlása

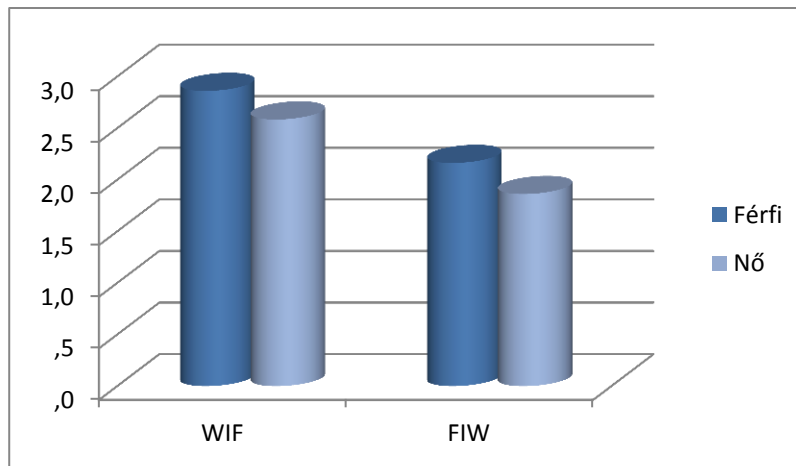


61. ábra - A FIW eloszlása

A szakirodalom úgy tartja, hogy a munka-család konfliktust illetően különbségek mutatkoznak a nők és a férfiak között - jelesül a nők körében magasabb a FIW, mint a férfiak körében, míg a férfiak körében magasabb a WIF, mint a nők körében (Byron, 2005). Más kérdés, hogy bizonyos újabb kutatási eredmények ezt a fajta nemek közötti különbséget nem támasztják alá (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). A szakirodalomban mindazonáltal élő feltételezés, hogy az olyan kultúrákban ez a differencia kiváltképpen megfigyelhető, amelyben a nemi egyenlőtlenség magas (Powell, Francesco, & Ling, 2009). Magyarországon közepes a nemi egyenlőtlenség, világviszonylatban a 34. helyre sorolódik az ország (United Nations Development Programme, 2010). Ez alapján az alábbi két feltevést fogalmazzuk meg:

- a nők körében magasabb a FIW, mint a férfiak körében
- a férfiak körében magasabb a WIF, mint a nők körében

A feltevéseink ellenőrzéséhez t-próbának vetettük alá az adatainkat, ezek interpretálását megkönnyítendő, az átlagokat diagramon szemléltetjük (65. ábra).



62. ábra - A WIF és a FIW átlagértékei nemek szerinti bontásban

A mi mintánkban, ami a WIF-et illeti, a varianciahomogenitás a Levene-teszt alapján feltételezhető, a t-próba pedig szignifikáns lett ($t=3,454$; $p<,01$). Azaz a férfiak körében magasabb a WIF, mint a nőknél. A FIW-re áttérve, a varianciák itt is homogénnek bizonyultak a Levene-teszt szerint, akárcsak a t-próba ($t=5.052$; $p<,01$). Azaz a férfiak körében a FIW is magasabb, mint a nőknél. Ezzel a feltevéseink részben beigazolódtak. A WIF valóban magasabb lett a férfiaknál, a FIW azonban szintén a férfiaknál lett nagyobb átlagértékű. Magyarázatot erre nehéz adni: úgy tűnik, a nők jobban el tudják választani a munka és a család életterületeit, mint azt feltételeztük.

Logikusnak tűnhet, hogy ha a munkával kapcsolatos szerepek és felelősségek összeütközésbe kerülnek a családi élettel (azaz a WIF szintje magas), a munkaadó szervezet iránti negatív érzelmek alakulhatnak ki az egyénben. A korábbi kutatási eredmények azonban ellentmondóak a WIF és az érzelmi elkötelezettség kapcsolatát illetően. Bizonyos szerzők negatív kapcsolatról adnak számot (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), más vizsgálatok szerint azonban nincs érdemi kapcsolat (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011; Shaffer, Harrison, Gilley, & Luk, 2001). Ezért érdemes nekünk is áttekinteni a kérdést, ebből származik az alábbi feltevés:

- a WIF és az érzelmi elkötelezettség között negatív kapcsolat van.

A kérdést legegyszerűbben a két változó közötti korreláció megvizsgálásával válaszolhatjuk meg. A vonatkozó számítás szerint a korreláció értéke $r=-,306$ ($p<,01$), azaz valóban szignifikáns, negatív kapcsolatot találtunk a két változó között. Úgy tűnik tehát, hogy nem fér össze a munka negatív áthatása a családi életre és az érzelmi elkötelezettség.

Ha az egyén úgy tapasztalja, hogy a munkája negatívan hat a családi életére, az ezzel való megküzdés egyik eszköze lehet a racionalizálás: azért marad a munkahelyén, mert a kényszer így diktálja. Ez a WIF és a folytonossági elkötelezettség pozitív kapcsolatát sugallja (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). Egyes kutatási eredmények vissza is igazolták ezt a feltételezést, és pozitív korrelációt mutattak ki a két változó között (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). Erre épít az alábbi feltételezés:

- a WIF és a folytonossági elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.

A korrelációra ($r=,068$; $p=ns$) rápillantva, ez a feltevés nem igazolódik. Igaz, negatív kapcsolatot sem találtunk, azaz a munka-család interferencia nem függ össze a folytonossági elkötelezettséggel. A racionalizálási feltevés tehát nem állta ki az empirikus tesztelés próbáját. Mindazonáltal a kapcsolat hiánya nem meglepő, hiszen a folytonossági elkötelezettséget elsősorban a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség illetve a munkahely elhagyásával járó nagy személyes áldozat alapozza meg, ezek közvetlenül aligha függnek össze a munkának a családi életre gyakorolt negatív hatásával.

A normatív elkötelezettség háttérében álló értékrend kevésbé kitett a pillanatnyi hatásoknak. Mint az értékek általában, csak hosszabb idő alatt változnak (Bakacsi, 2004). Ezért a munkának a családi életre való negatív hatása kevésbé érinti a normatív elkötelezettséget. A témában végzett kutatások is visszaigazolják ezt a várakozást (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Shaffer, Harrison, Gilley, & Luk, 2001). Ebből kiindulva állítottuk fel az alábbi kutatási feltevést:

- A WIF és a normatív elkötelezettség között nincs érdemi korreláció.

A feltevésünk nem igazolódott, ugyanis szignifikáns negatív kapcsolatra leltünk ($r=-,017$; $p<,01$). Az eredmény magyarázata az lehet, hogy a WIF alacsonyabb értéke mögött meghúzódhatnak a szervezetnek olyan, az egyén irányába tett befektetései, amelyek a normatív elkötelezettség magasabb értékéhez járulnak hozzá (a reciprocitási norma okán).

A család fontos érték Magyarországon. Bár bizonyos modernizálódás megfigyelhető, „a magyar közgondolkodásban nemcsak a gyermek, a család értékét illetően, hanem a nemi szerepmegosztás kérdésében is régtől fogva alapvetően tradicionális szemléletmód volt az általános” (Pongrácz, 2011, old.: 11). Ha a családi élet feladatai és felelősségei összeütközésbe kerülnek a munkával, a család fontossága okán az egyén hajlamos lehet a munka és a munkahely iránti bevonódását, az érzelmi és egyéb energiákat csökkenteni és a családi életre átcsoportosítani (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). Erre épül az alábbi feltételezés:

- A FIW és az érzelmi elkötelezettség között negatív kapcsolat van.

Ez a feltételezésünk igazolódott a korreláció alapján ($r=-,224$; $p<,01$). Úgy tűnik, a családi élet negatív hatása a munkára valóban képes negatívan befolyásolni a munkaadó szervezet iránt érzelmi elkötelezettséget.

Ha a családi élet jelentős feladatokat állít az egyén elé, akkorákat, hogy már a munkavégzésre is kihat (azaz fellép a FIW), az megerősítheti az egyént abban, hogy a munkahelye a számára kritikus fontosságú a családfenntartás érdekében. Továbbá az esetleges munkahelyváltással járó beilleszkedési nehézségek átvitt értelemben vett alternatívaköltségei is magasabbak, amikor a családi szerepekre kell számottevő energiákat fordítani. Ezek egyfajta kényszert jelölhetnek ki az egyén számára a szervezetnél maradás tekintetében (Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011). A kevés számú kutatás, amely ezt a kapcsolatot vizsgálta vagy gyenge pozitív korrelációt mutatott ki (Gibson & Tremble, 2006), vagy egyáltalán nem talált összefüggést (Casper, Martin, Buffardi, & Erdwins, 2002; Casper, Harris, Taylor-Bianco, & Wayne, 2011) a két változó között. Ez alapján mondhatjuk, hogy:

- A FIW és az folytonossági elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.

Adataink nem igazolták vissza a feltevést, hiszen nem találtunk érdemi kapcsolatot ($r=,03$; $p=ns$). Úgy tűnik, a folytonossági elkötelezettség nincsen kapcsolatban a FIW értékével.

A normatív elkötelezettség értéke azt jelenti, hogy az egyén számára erkölcsi indíttatásból fontos a szervezeti tagságának fenntartása, a vállalatért való munka. Ez a fajta belső parancs igen erős tud lenni, és azt eredményezheti, hogy a munka életterületére jelentős energiákat fordít az egyén. A családi élet feladatai ugyanakkor ennek korlátot szabhatnak, és amikor ezek a korlátok világossá válnak, akkor jelentkezik a FIW. Ez alapján azt feltételezhetjük, hogy:

- A normatív elkötelezettség és a FIW között pozitív kapcsolat van.

Minden jel arra mutat, hogy a FIW nem a feltételezett összefüggésben áll a normatív elkötelezettséggel ($r=-,144$; $p<,01$). A szignifikáns negatív kapcsolat alapján azt kell mondjuk, hogy a nagyobb FIW értékhez kisebb normatív elkötelezettség járul. Hasonló magyarázatot adhatunk, mint az érzelmi elkötelezettségnél: a magasabb FIW értéke a családcentrikussággal társítható, ez pedig a munka életterületének kisebb relatív fontosságát jelöli ki.

4.6.4.2 Az elkötelezettségprofilok összefüggései a WIF és a FIW komponenseivel

Az előzőekben bemutattuk, hogy a WIF és a FIW átlagértékei számottevő különbséget mutatnak az elkötelezettségkomponensek és az elkötelezettségprofilok szerint. Mint azonban arra az elméleti összefoglaló fejezetben kitértünk, sem a WIF, sem a FIW nem egydimenziós

fogalom, mindkettőnek három komponense értelmezhető: a magatartás alapú (BWIF/BFIW), az idő alapú (TWIF/TFIW) és a stressz alapú (SWIF/SFIW). Adódik tehát a kérdés, hogy van-e különbség az elkötelezettség-profilok között aszerint, hogy a WIF és a FIW melyik komponense mennyivel járul hozzá a WIF és a FIW értékéhez.

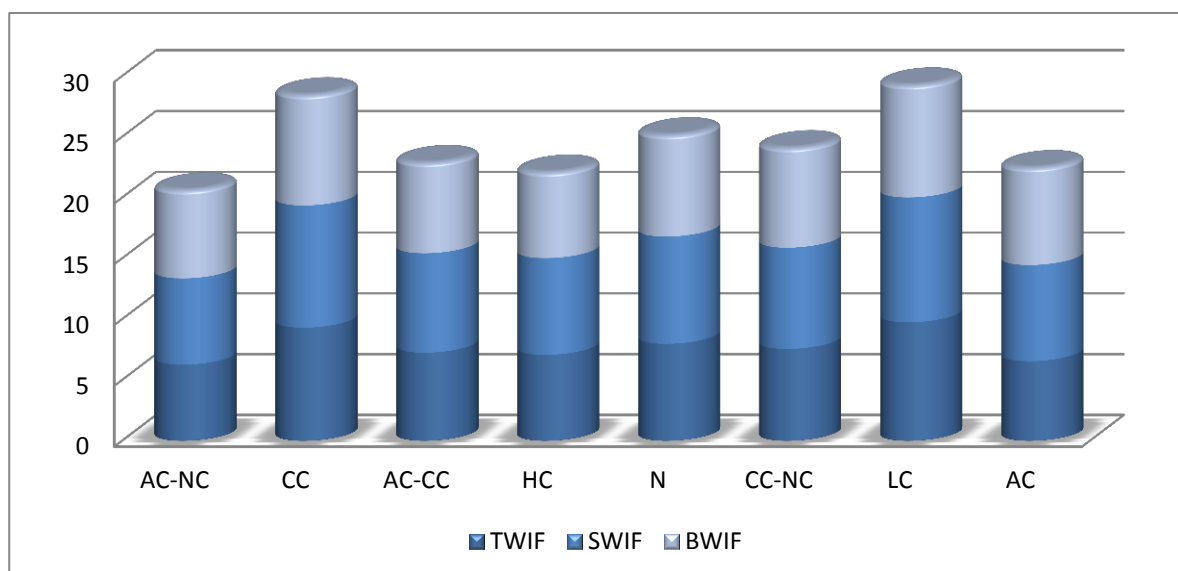
A válasz megtalálásához a WIF és a FIW komponenseit a következőképpen elemezzük. Ahelyett, hogy az egyes komponenseket mérő három manifeszt változót átlagolva kapnánk meg a komponenst jellemző átlagértéket, a változók értékeit összeadjuk, de nem osztjuk le a változók számával. Így egy jól használható mutatószámot kapunk az adott komponensre, és lehetővé válik, hogy problémamentesen összeadjuk a három komponens mutatószámát, megkapva a WIF-re és a FIW-re jellemző összesített mutatószámot. Az egyes elkötelezettségprofilok esetében külön-külön megvizsgáljuk ezeknek a komponensenkénti és összesített mutatószámokat.

4.6.4.2.1 A WIF komponenseinek összefüggései az elkötelezettségprofilokkal

Az 55. táblázat mutatja a WIF egyes komponenseinek átlagértékeit az egyes elkötelezettségprofilok esetében, ezt az 63. ábra is szemlélteti. Első ránézésre is szembeötlő, hogy az elkötelezettségprofilok eltérnek a WIF értékekben egymástól, és ehhez eltérő módon járulnak hozzá az egyes WIF-komponensek.

55. táblázat - A WIF komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|------|-------------------------------------|
| | AC-NC | CC | AC-CC | HC | N | CC-NC | LC | AC | Post hoc |
| TWIF | 6,27 | 9,31 | 7,25 | 7,07 | 7,98 | 7,56 | 9,75 | 6,55 | 1<2,5,7; 2>3,4,6,8; 3,4,6,8<7 |
| SWIF | 7,09 | 10,05 | 8,18 | 7,96 | 8,82 | 8,33 | 10,27 | 7,90 | 1<2,5,7; 2>3,4,6,8; 3,4,6,8<7 |
| BWIF | 7,26 | 9,08 | 7,45 | 7,05 | 8,35 | 8,20 | 9,23 | 8,00 | 1<2,5,7; 2>3,4,6,8; 3,4,8<7; |



63. ábra - A WIF komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében

Ezt a megállapításunkat ANOVA-tesztelésnek vetettük alá⁶². Az ANOVA alapján egyértelműen kijelenthető, hogy az elkötelezettségprofilok szignifikáns eltérést mutatnak egymástól mindhárom WIF-komponens tekintetében a komponensenkénti átlagértékeket illetően. Ezek a különbségek igen hasonlóan alakulnak mindhárom komponensnél. Konkrétan: az alacsony elkötelezettségű profil (LC) esetén a legmagasabb az idő alapú, a stressz alapú és a magatartás alapú WIF értéke is. Ráadásul ez az érték a folytonossági domináns profil (CC) és a semleges profil (N) kivételével minden másik profilénál szignifikánsan magasabb. Ami a legalacsonyabb értéket illeti, az az érzelmi-normatív domináns profilhoz (AC-NC) kötődik mindhárom WIF-komponensnél. Ez a profil szignifikánsan kisebb értéket mutat a folytonossági domináns (CC), a semleges (N) és az alacsony elkötelezettségű (LC) profilhoz képest. Bár statisztikai értelemben nem jelentős a különbsége az érzelmi domináns (AC) profilhoz képest, mégis azt látjuk, hogy mindhárom komponens esetében kisebb számértéket kap – kicsi a valószínűsége, hogy ez csak a véletlen műve.

Ha az egyes elkötelezettségkomponensekre összpontosítunk, az érzelmi elkötelezettség dominanciájával jellemezhető profilok esetén azt láthatjuk, hogy ha a tiszta érzelmi domináns profilhoz (AC: 6,55;7,90;8,00) viszonyítunk, akkor amikor normatív elkötelezettség járul az érzelmi elkötelezettséghez (AC-NC: 6,27;7,09;7,26), akkor kisebb WIF-et eredményez, míg ha folytonossági elkötelezettség (AC-CC: 7,25;8,18;7,45), akkor nagyobb. Ha folytonossági és normatív is (HC: 7,07;7,96;7,05), akkor az AC-NC és az AC-CC profilok értéke közötti átlagot tapasztalunk. Ezek a megállapítások szinte minden esetben a WIF mindhárom komponensére igazak.

⁶² A varianciahomogenitási feltétel mindhárom WIF-komponensre teljesül, ezért nem szükséges a Welch-féle F-értékkel számolni. A post hoc teszt a Hochberg-féle GT2 lesz a csoportok eltérő létszáma okán.

A folytonossági elkötelezettség esetén különösen szembeötlő az elkötelezettség-komponensek együttthatása a WIF alacsonyabb értékének tekintetében. A tiszta folytonossági domináns profilhoz (CC: 9,31;10,05;7,26) képest a folytonossági-normatív domináns profil (CC-NC: 7,56;8,33;8,20) szignifikánsan kisebb WIF-értéket mutat, akárcsak az érzelmi-folytonossági domináns profil (AC-CC: 7,25;8,18;7,45). A mindhárom elkötelezettség-komponens magas értékével jellemezhető profil (HC: 7,07;7,96,7,05) az előbbieknél is kisebb WIF-fel bír a WIF mindhárom komponensében.

A normatív elkötelezettséggel kapcsolatban nincsen tisztán normatív domináns profil, így az eredményeket nem tudjuk ennek tükrében vizsgálni. Az mindenesetre látszik, hogy ha a normatív elkötelezettség mellé érzelmi elkötelezettség társul (AC-NC: 6,27;7,09;7,26), akkor a WIF mindhárom komponensét illetően – bár nem szignifikánsan – de közel 20%-kal nagyobb WIF mutatható ki, mint amikor folytonossági elkötelezettség áll mellette (CC-NC: 7,56; 8,33; 8,20). Amikor viszont érzelmi és folytonossági elkötelezettség egyaránt társul a normatív elkötelezettség mellé (HC: 7,07, 7,96, 7,05), akkor az AC-NC és a CC-NC profil közé esnek a számértékek.

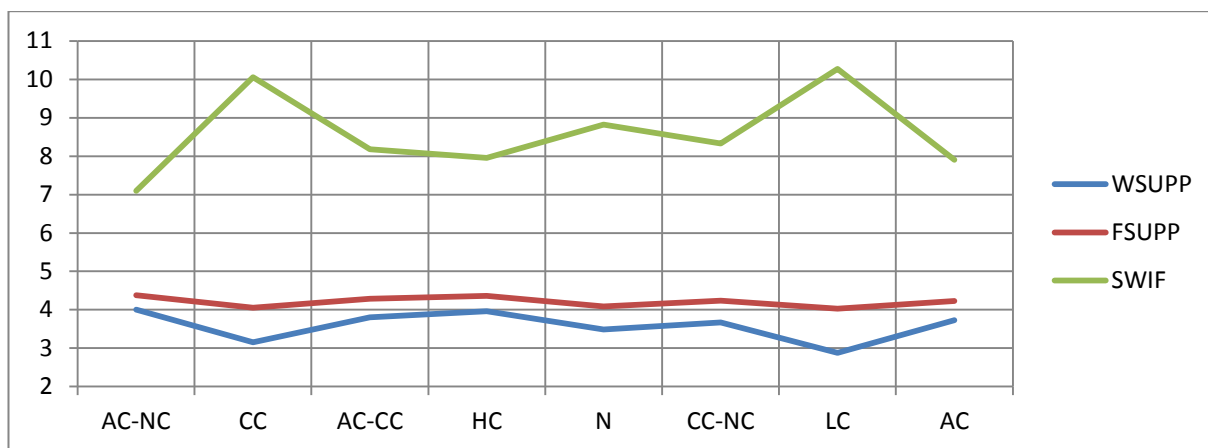
Az eredmények egybevágnak azzal a nézettel, amellyel kapcsolatban a szakirodalomban megglehetősen egyetértés van, miszerint az érzelmi elkötelezettség jelenléte a szervezet számára kedvező eredményekkel társul, miközben a folytonossági elkötelezettség kedvezőtlenekkel (Somers, 2009). Ugyanakkor a számaink árnyalják is a képet. A WIF mint fogalom arról szól, hogy a munka mennyire kerül összeütközésbe a családi élettel. Ez alapján azt is várhatnánk, hogy minél több elkötelezettségkomponens dominál valaki elkötelezettségprofiljában, annál meghatározóbb számára a munkavégzés. Hiszen az érzelmi elkötelezettség a szervezeti célok elfogadását és az azokért való erőfeszítések megtétele iránti hajlandóságot is megmutatja, a folytonossági elkötelezettségkomponensben megjelenik a kényszer a magas színvonalú munkavégzés iránt, hiszen az egyén nem engedheti meg magának, hogy veszélybe kerüljön a szervezeti tagsága. A normatív elkötelezettségben pedig benne foglaltatik a példamutató „vállalat követő” szemlélet. Azaz az egy vagy több elkötelezettségkomponens dominanciájával rendelkező profiloknál (különösen azoknál, ahol az érzelmi elkötelezettség is domináns), feltételezhetnénk olyan fokú bevonódást a munkába, amely már a családi élettel is interferál. Ez alapján a HC profilban kellene, hogy megjelenjen a legmagasabb WIF érték. Ez azonban egyáltalán nem így van. Ennek a magyarázata nem kézenfekvő. Az egyértelműen látszik, hogy ha összehasonlítunk két profilt, amely csak a folytonossági komponens (CC) domináns voltában tér el egymástól (pl AC-t az AC-CC-vel vagy az AC-NC-t a HC-vel), akkor rendre a folytonossági dominanciájúé a rosszabb WIF-értékű. Emögött valószínűleg az húzódik meg, hogy a munkának a családi életre gyakorolt pont ugyanolyan negatív hatása is negatívabbnak tűnik, ha azt a

munkát kényszerből végezzük, mint ha önszántunkból, pozitív attitűdökkel viszonyulva hozzá, esetleg belső motiváció által hajtva. Ez utóbbi esetben nem két harcban álló életterületről van szó, amelyek esetén a munka felemésztí a minőségileg megélt családi életet (az időhiány, a stressz vagy az eltérő magatartási minták okán), hanem a munka révén lesz teljes az élet. Ezért kevésbé értelmeződik a munka magas időigénye, a vele járó stressz, a sajátos magatartásformái a családi élettel való viszonyának tükrében, nem a családi élethez viszonyítva éli meg az egyén. Elképzelhető még az is, hogy a magas érzelmi és/vagy normatív elkötelezettséggel jellemezhető személyek, akiknél viszont a folytonossági elkötelezettség nem domináns, azért számolnak be kisebb WIF-ről, mert ellenkező eseten kognitív disszonanciát okozna számukra. A társadalom kevésbé tolerálja, ha valaki nyíltan felvállalja, hogy a munkája érdekében háttérbe szorítja a családját – erőteljes a normatív nyomás, hogy saját maguknak is csak akkor vallják be az emberek, hogy a munka negatívan hat a családi életükre, ha ezt külsődleges kényszereknek (pl. a folytonossági elkötelezettség mögött állóknak) tulajdoníthatják.

Érdemes megfigyelni, hogy a WIF három komponense hogyan viszonyul egymáshoz. Általában a stressz alapú WIF (SWIF) a legnagyobb, az idő alapú (TWIF) és a magatartás alapú (BWIF) közül pedig egyes profiloknál egyik, más profiloknál a másik a nagyobb. Az adatokat az magyarázhatja, hogy a munkaidő viszonylag kötött, hacsak nincsenek rendkívüli helyzetek (ún. havária-helyzetek), akkor jól tervezhető. Emiatt a munka és a családi élet időbeosztása viszonylag jól összeegyeztethető, nem gyakran sýnyli meg a családi élet a munkavégzést. Az alacsony elkötelezettségű (LC) profilba tartozók mégis jelentős TWIF-ről számoltak be, valószínűleg ebben az esetben arról lehet szó, hogy valamilyen okból a családi életre több időt szeretnének szánni, mint azt a munkahely lehetővé teszi, ráadásul a szervezeti tagság fenntartását nem is okolhatják meg külső kényszerekkel (anyagi vagy normatív). Az időbeosztási nehézségekkel teli helyzet tehát a végső soron a saját választásuk nyomán alakult így, a kognitív disszonancia feloldásául pedig a szervezet hibáztatása a kézenfekvő: így a szervezet iránti attitűdök negatívak, az érzelmi elkötelezettség alacsony – ekképp kerülnek ezek az emberek az alacsony elkötelezettségű csoportba. Ha rápillantunk a munkával való elégedettség elkötelezettségprofilonkénti átlagértékeire az 53. táblázaton, láthatjuk, mennyire alacsony az LC profilba tartozó személyeknél ez az érték. Ez tovább erősíti az iménti gondolatmenetünket.

A stressz alapú WIF átlagértékei általában a legmagasabbak a három WIF-komponens közül szinte az összes profil esetében. Úgy tűnik tehát, hogy a munkának a családi életre gyakorolt negatív hatása elsősorban abból fakad, hogy a munkával járó stresszt hazaviszik az ügyfélszolgálaton dolgozók. Ez a munka erősen stresszes természetét tekintve nem meglepő. Az elkötelezettségprofilok és a stressz alakulása közötti összefüggés bemutatására terjedelmi

okokból nincs lehetőségünk, ezt azonban korábbi publikációinkban elemeztük (Kiss & Szilas, 2012). A mi szempontunkból most a megküzdési mechanizmusok az érdekesek: azaz, hogy mennyiben tudja a WIF-et mérsékelni a társas közeg: a munkahelyi és a családi társas támogatás, és ez hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettséggel. Az összefüggést a 64. ábra szemlélteti. 64. ábra - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a stressz alapú WIF-fel



64. ábra - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a stressz alapú WIF-fel

Mint látható, a három vonal figyelemre méltóan együtt mozog: amely profilok esetén a munkahelyi és családi társas támogatás értéke kisebb, ott a WIF értéke nagyobb, ahol pedig a munkahelyi és családi társas támogatás értéke nagyobb, ott a WIF értéke kisebb. Az állítást egy egyszerű regressziószámítással is ellenőriztük, ennek eredményeit az 56. táblázat jeleníti meg.

56. táblázat - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a stressz alapú WIF-fel

| | SWIF β |
|-------------------------|-----------------|
| Blokk 1 | |
| NEM | -,09 |
| GYEREK | -,16 |
| KOR | -,73* |
| WSUPP | -1,8** |
| FSUPP | -,68** |
| Adjusted R ² | ,16 |

Ahogy látjuk, a munkahelyi és a családi társas támogatás együtthatója is szignifikáns lett, a modellünk pedig 16%-ban magyarázza az SWIF varianciáját. Ahhoz képest, hogy két változót vontunk be a modellbe, ez a 16% kitűnő érték. A stressz alapú WIF alakulása számtalan tényezőtől függhet a munkahelyen és a családi életben is. Az, hogy rátaláltunk két olyan változóra, amelyek együtt ilyen jelentősen magyarázzák az SWIF alakulását, igen érdekes fejlemény. Dinamikus következtetéseket óvatosan levonva, annyit megállapíthatunk, úgy tűnik, hogy a munkahelyi és a családi társas környezet érdemben hozzá tud járulni a stressz alapú WIF

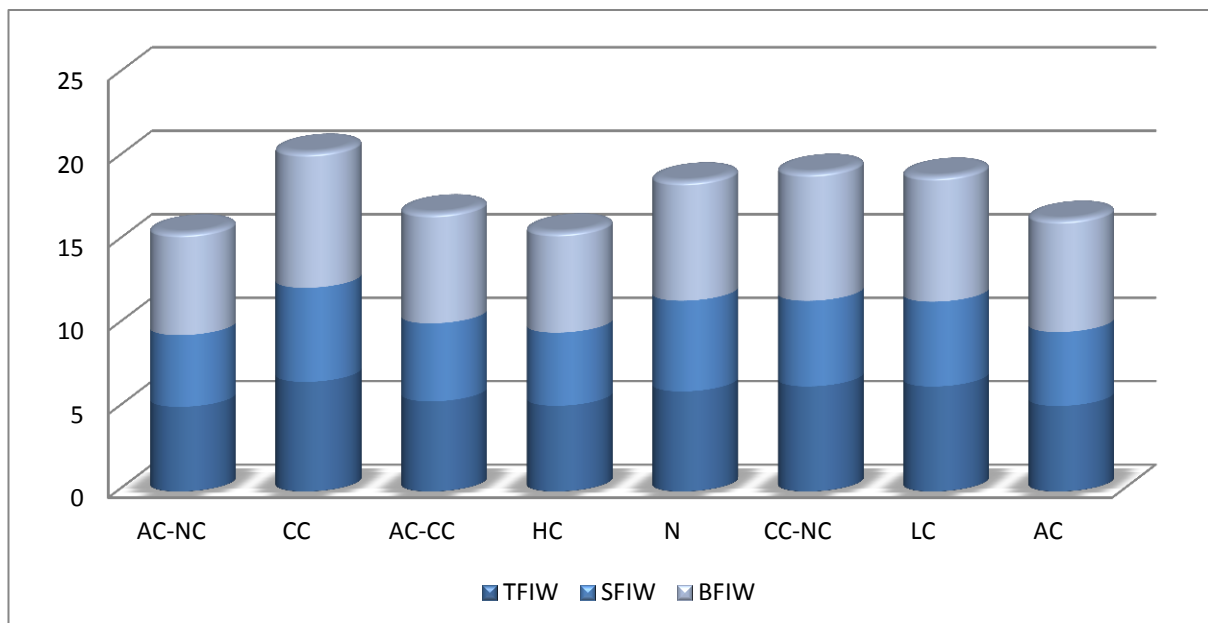
mérésékléséhez. A kisebb SWIF pedig a szervezeti elkötelezettség kedvező munkahelyi kimenetekkel társítható profiljait jellemzi. Gyakorlati szempontból ez annyit tesz, hogy munkaadóként érdemes figyelni a munkaszervezési megoldásokra, lehetőséget adni a munkavállalóknak, hogy egymás között átbeszéljék a nehéz eseteket, segítséget nyújtsanak egymásnak. Ezt Meyer-Allen már a TCM megalkotásakor feltételezte (hiszen az érzelmi elkötelezettség egyik előzményeként írták le a szervezet strukturális jellemzőit), most empirikus adatokkal is alátámasztottuk.

4.6.4.2.2 A FIW komponenseinek összefüggései az elkötelezettségprofilokkal

Az 57. táblázaton jelenítettük meg a FIW három komponensének átlagértékeit az egyes elkötelezettségprofilok szerinti bontásban, és ezt a könnyebb áttekinthetőség érdekében a 65. ábra is megjelenítettük. Ahogy látható, az elkötelezettségprofilok eltérnek egymástól a FIW értékét illetően, és a FIW komponensei is eltérő mértékben teszik hozzá a magukét ezekhez a különbségekhez.

57. táblázat - A FIW komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|------|-------|------|-------|------|------|-------|------|------|--------------------|
| | AC-NC | CC | AC-CC | HC | N | CC-NC | LC | AC | Post hoc |
| TFIW | 5,07 | 6,57 | 5,40 | 5,14 | 6,00 | 6,30 | 6,29 | 5,13 | 1<2,6; 2>4,8; |
| SFIW | 4,30 | 5,64 | 4,67 | 4,38 | 5,43 | 5,13 | 5,08 | 4,43 | 1<2,5; 2,5>4,8; |
| BFIW | 6,13 | 8,13 | 6,62 | 6,03 | 7,18 | 7,70 | 7,52 | 6,76 | 1<2,6; 2>3,4; |



65. ábra - A FIW komponensenkénti átlagértékei az egyes elkötelezettségprofilok esetében

A szakszerűbb elemezhetőség érdekében – akárcsak az előző fejezetben a WIF esetén – ANOVA vizsgálatot végeztünk. A varianciahomogenitási feltétel a TFIW és a BFIW esetén teljesül, míg az SFIW esetén nem. Emiatt ez utóbbi változónál a Welch-féle F-értékkel végeztük az ANOVA vizsgálatot, a post hoc tesztet pedig a Games-Howell-féle módszerrel hajtottuk végre. A TFIW és a BFIW változóknál nem volt szükséges a Welch-féle F-érték alkalmazása, és a post hoc teszt lehetett a Hochberg GT2 (a csoportok mérete ugyanis különböző volt).

Az ANOVA eredményei nem hagynak kétséget afelől, hogy az elkötelezettségprofilok között figyelemre méltó – helyenként statisztikailag is szignifikáns – különbség van a FIW-komponensenkénti átlagértékeket illetően. Nagyon érdekes, és némileg meglepő eredmény, hogy nem az alacsony elkötelezettségű (LC) profil jellemezhető a legmagasabb idő alapú, stressz alapú és magatartás alapú FIW-vel sem. Ehelyett a tisztán folytonossági domináns profilnál (CC) találjuk a legmagasabb átlagértékeket mindhárom FIW-komponens vonatkozásában. Ez csak az érzelmi-normatív domináns profilénál, az érzelmi-folytonossági-normatív domináns profilénál (HC) és az érzelmi domináns profilénál (AC) magasabb statisztikailag is szignifikáns módon mindhárom FIW-komponens esetében, így lehet a véletlen műve is, hogy ez lett a legmagasabb átlagértékű három ízben is, de ennek a valószínűsége kétségkívül kicsi. A legalacsonyabb értékekre áttérve, az érzelmi-normatív domináns (AC-NC) és az érzelmi-folytonossági-normatív domináns (HC) profilok szinte holtversenyben vannak mindhárom FIW-komponensnél. Ezek szignifikánsan kisebbek, mint a folytonossági domináns profil (CC) mindhárom FIW-komponensnél, és a folytonossági-normatív dominánsnál (CC-NC)

az idő alapú (TFIW) és a magatartás alapú (BFIW) család-munka interferencia esetén. Érdekes módon, a stressz alapú FIW-nél ez a profil (CC-NC) a középmezőnyben helyezkedik el.

Az egyes elkötelezettségkomponensek elemzésére fókuszálva, a kizárólag érzelmi domináns profilhoz (AC: 5,13;4,43;6,76) képest minimálisan csökken a FIW, amikor normatív elkötelezettséggel is párosul az érzelmi elkötelezettség (AC-NC: 5,07;4,30;6,13), de ez nem ér el statisztikailag szignifikáns mértéket. Annál a profilnál azonban, amelynél folytonossági elkötelezettség járul az érzelmi mellé (AC-CC: 5,40;4,67;6,62), az idő alapú és a stressz alapú FIW átlagértékei magasabbnak bizonyulnak, mint a tiszta érzelmi domináns profiléi, a magatartás alapú FIW átlagértéke azonban alacsonyabbnak. Ez utóbbi rendkívül érdekes fejlemény. Árnyalja a képet ugyanakkor, hogy statisztikailag nem szignifikáns különbségekről beszélünk. A mindhárom elkötelezettségkomponens átlag feletti elkötelezettségértékével jellemezhető profil (HC: 5,15;4,38;6,03) az idő alapú és a stressz alapú FIW-et tekintve szinte holtversenyben van a tisztán érzelmi domináns profillal (AC), ám a magatartási alapú FIW-et illetően kisebb átlagértéket mutat – igaz, nem szignifikánsan.

A tisztán folytonossági domináns profilhoz (CC: 6,57;5,64;8,13) viszonyítva a folytonossági-normatív domináns profil (CC-NC: 6,30;5,13;7,70) kisebb FIW-átlagértékekkel jellemezhető mindhárom FIW-komponens esetében, bár ezek nem szignifikánsak. Az érzelmi-folytonossági profil (AC-CC: 5,40;4,67;6,62) viszont már fel tud mutatni szignifikánsan kisebb átlagot, még pedig a magatartási FIW vonatkozásában, de a másik két FIW-komponens is figyelemre méltóan alacsonyabb, még a CC-NC profil vonatkozó értékeihez képest is. A mindhárom elkötelezettség-komponens magas értékét felvonultató profil (HC: 5,14; 4,38; 6,03) mindhárom FIW-komponens esetén szignifikánsan alacsonyabb átlagokkal jellemezhető, mint a CC profil.

Tisztán normatív domináns (NC) profilt nem tudtunk azonosítani, de jól kitapintható különbség van aközött, hogy érzelmi elkötelezettség (AC-NC) vagy pedig folytonossági elkötelezettség (CC-NC) társul-e hozzá. Az érzelmi-normatív domináns profil (AC-NC: 5,07; 4,30; 6,13) ugyanis az idő alapú (TFIW) és a magatartási alapú (BFIW) esetén is alacsonyabb FIW-átlagértékű, mint a folytonossági-normatív domináns (CC-NC: 6,30; 5,13; 7,70) profil. Amikor folytonossági és érzelmi elkötelezettség egyaránt járul a normatív elkötelezettséghez (HC: 5,14; 4,38; 6,03), szintén szignifikánsan kisebb a FIW értéke mindhárom FIW-komponensben, mint a kizárólag folytonossági domináns profilnál (CC).

Az adatok megismerése után térjünk át az értelmezésre. A FIW azt mutatja meg, hogy a családi élettel kapcsolatos időnyomás (TFIW), stressz (SFIW) és magatartási sajátosságok (BWIF) mennyire hagyják rajta a nyomukat az egyén munkavégzésén. Rögtön adódik a kérdés, hogy

vajon mindez hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettséggel. A családi élet munkahelyre átsugárzó hatásáért aligha okolható a munkahely, a szervezet. Az, hogy olyan családi teendők vannak, amelyek időt rabolnak a munkavégzéstől vagy amelyek stresszt okoznak és nehéz tőlük elvonatkoztatni a munkahelyen, nem a szervezet befolyása alá tartozó dolgok. Aligha hatnak közvetlenül az érzelmi, folytonossági vagy normatív elkötelezettségre. Az azonban, ahogy a főnök, a kollégák vagy éppen a szervezet egésze viszonyul a családi problémák begyűrűzéséhez, hogy megértőek-e, támogatóak-e ezek kapcsán, viszont igenis összefügghet a szervezeti elkötelezettséggel. Ha az egyén úgy tapasztalja, hogy a szervezet mellettük áll, segíti őket a családi életük problémáinak megoldásában, megalapozhatja az elkötelezettség több komponensét is. Legkézenfekvőbben a normatív elkötelezettség jön szóba, hiszen a szervezet felől érkező erkölcsi, lelki, esetleg anyagi támogatás felfogható a szervezet által az egyén irányába tett befektetésnek, ami a TCM kiinduló modellje szerint a normatív elkötelezettséget erősítő hatás (ld. 2.1.2.3.4.1. fejezet).

Ha megnézzük a munkahelyi és családi társas támogatás valamint a teljes FIW (tehát a három komponenst együtt tekintve) kapcsolatát egy regressziós modellel (58. táblázat), ez a gondolatmenet beigazolódni látszik: mindkét független változó szignifikáns, a modell pedig – dacára annak, hogy két magyarázó változóval közelítettünk a FIW varianciájához, mégis 15%-ot magyaráz belőle.

58. táblázat - A munkahelyi és a családi társas támogatás összefüggése a FIW-fel

| | FIW β |
|-------------------------|----------------|
| Blokk 1 | |
| NEM | -,23** |
| GYEREK | -,14* |
| KOR | ,01 |
| WSUPP | -,17** |
| FSUPP | -,28** |
| Adjusted R ² | ,15 |

Innentől kezdve a normatív domináns profilok alacsony FIW értéke legkevésbé sem meglepő. A folytonossági elkötelezettségtől mentes, normatív domináns profil (AC-NC) az idő alapú (TFIW) és a stressz alapú FIW (SFIW) esetén is a legkisebb átlagértéket mutatják. A magatartási FIW-nél (BFIW) nem ez a helyzet, de a különbség mindössze egy tized.

Érdekes eredmény, hogy nem a mindhárom elkötelezettségkomponens alacsony értékével jellemezhető (LC) profilé, hanem a tisztán folytonossági domináns profilé (CC) a legmagasabb átlagérték a FIW mindhárom komponensét illetően. A magyarázat erre az lehet, hogy ebbe a profilba (CC) tartoznak azok a személyek, akik a leginkább csapdába esettnek érzik magukat, a kényszeren kívül semmi nem tartja őket a munkahelyükön, mégsem tudnak munkahelyet

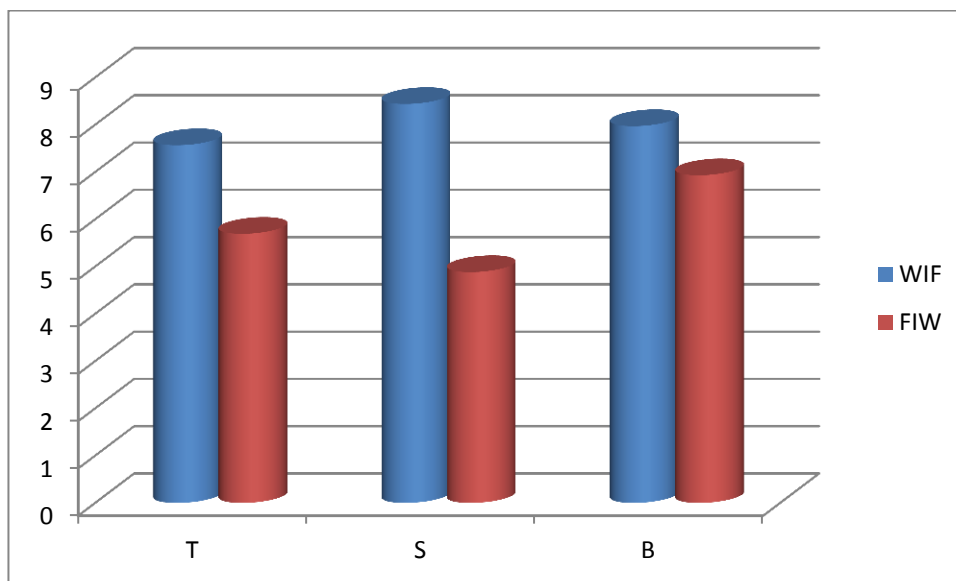
váltani – dacára annak, hogy a családi életükkel ezt nehezen egyeztetik össze. Míg tehát elképzelhető, hogy a más profilba tartozó személyek a magas FIW esetén elhagyják a vállalatot, ők nem tehetik meg. Ez a fajta „kontraszelekció” megjelenhet az adataink között. A másik magyarázat az lehet, hogy a magas FIW-vel jellemezhető személyek számára a család életterülete – pillanatnyilag vagy huzamosabban – fontos, sok teendőjük akad, jelentős energiáikat leköti. Egy ilyen helyzetben pedig kevés az olyan alternatív elhelyezkedési lehetőség, amely kompatibilis ezzel az élethelyzettel. Ez pedig a folytonossági elkötelezettség dominanciáját alapozza meg.

Az adatokra ránézve feltűnő továbbá, hogy ha sorrendbe állítjuk a profilokat a FIW átlagértéke szerint, akkor az érzelmi elkötelezettségkomponens dominanciájával rendelkező négy profil (AC, AC-NC, AC-CC, HC) mindhárom FIW-komponens esetén a legkisebb négy átlagértéket mutatják. Az ok-okozati jellegű magyarázatokkal óvatosan kell bánni, mindenesetre az érzelmi elkötelezettség és a magas FIW érték nem tűnnek összeférhetőnek. Emögött meghúzódhat az, hogy a magas FIW erodálja az érzelmi elkötelezettséget: az a személy, akinek a családi élete olyan mérvű bevonódást igényel, hogy az már a munkavégzésére is átsugárzik, aligha tudja erőteljesen átadni magát a szervezeti céloknak és átlagon felüli erőfeszítéseket tenni ezek megvalósításáért. Másrésztől elképzelhető az is, hogy az alacsony érzelmi elkötelezettség a munkahely iránt teremti meg a teret a család felé fordulásnak, ami aztán visszahat a munkavégzésre magas FIW értéket eredményezve.

A három FIW-komponens egymáshoz viszonyított értékeit szemügyre véve azt láthatjuk, hogy a WIF-komponensek alakulásától eltérően itt nem a stressz alapú komponens kapta a legmagasabb átlagértékeket, hanem a magatartás alapú. A stressz alapú FIW kimondottan alacsony értékeket mutat fel: minden elkötelezettségprofilban ez a komponens a legkisebb átlagú. Úgy tűnik tehát, hogy a családi élet problémáit viszonylag jól ki tudják zárni az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók. Ez a munka-család viszonyrendszer szegmentációs megközelítését erősítő eredmény. Más kérdés ugyanakkor, hogy mekkora érzelmi munkavégzést feltételez ez – ténylegesen nem lép fel a stressz alapú FIW vagy csak elnyomják az emberek. Ez a mi vizsgálatainkon túlmutató kérdés, ugyanakkor az elkötelezettségprofilok és az érzelmi munka összefüggéséről igen izgalmas kutatások születtek (Lazányi, 2010), amelyek egyértelműsítik azt, hogy ez a kérdés mélyebb kutatást igényel.

Az elkötelezettségprofilokkal való összefüggéseken túl érdekes megfigyelni a 66. ábraán, mennyire eltérően alakul a mintánkban a WIF és a FIW három komponense. Míg a WIF esetében a stressz alapú WIF kapta a legmagasabb átlagértéket, addig a FIW esetén pont ez volt a legalacsonyabb átlagértékű komponens. A WIF-nél a magatartási alapú komponens lett a

második legnagyobb átlagú, a FIW-nél ez lett a legmagasabb átlagértékű. A FIW mindhárom komponense alacsonyabb átlagértéket kapott, mint a vonatkozó WIF-komponens.



66. ábra - A WIF és a FIW komponenseinek átlagértéke

Az adataink arra engednek tehát következtetni, hogy az ügyfélszolgálati munkakörökben dolgozók számára a munkának a családi életre gyakorolt negatív áthatása markánsabban megjelenő probléma, mint a családi életnek a munkára gyakorolt negatív hatása. Ennek okai között a munkakör jellemzőit sejthetjük: így például a magas stressz-szintet (ld. a SWIF értékének magas szintjét), illetve azokat a sajátos magatartásformákat (például az érzelmi munkavégzést), amelyek a családi életben nem alkalmazhatóak vagy alkalmazandóak.

A gyakorlati HR-szakemberek számára ebből számos tanulság fakad. Egyrészt ha érdemben elő kívánják mozdítani az ügyfélszolgálati munkát végzők munka-család egyensúlyát (ami kívánatos lehet, hiszen ez kedvezően hat számos, a szervezet számára fontos következményváltozóra), akkor elsősorban a munkával járó stressz csökkentésére és a munkavégzéshez szükséges magatartásformákkal kapcsolatos támogatásra célszerű összpontosítani.

5 Összefoglalás

A disszertáció fő kutatási kérdése az volt, hogyan függ össze a szervezeti elkötelezettség a munka-család konfliktusával ügyfélszolgálati munkakörökben. A kérdés megválaszolása érdekében az elkötelezettség fogalmát Meyer és Allen modelljével operacionalizáltuk, a munka-család konfliktust pedig Michel és munkatársai modelljével. A két elméleti keret integrálásából született meg a kutatási modellünk, amely az empirikus vizsgálatok menetét és fókuszát is kijelölte. Ebből vezethetőek le azok a kutatási kérdések, amelyek a statisztikai vizsgálatok irányultak. Ezeket és a vonatkozó empirikus vizsgálatok eredményeit foglalja össze az alábbi táblázat.

59. táblázat – A kutatás főbb eredményei

| Kutatási kérdések | Az empirikus vizsgálat eredményei | | | |
|---|-----------------------------------|----------------|------|------|
| A szervezeti elkötelezettség három komponense hogyan befolyásolja munka életterülete előzményváltozóinak a hatását a munka életterületének következményváltozójára, a kilépési szándékra? | KILÉPÉSI SZÁNDÉK | Moderáló hatás | | |
| | | AC | CC | NC |
| | WFB | IGEN | NEM | IGEN |
| | WRA | IGEN | NEM | NEM |
| | WTD | NEM | NEM | IGEN |
| | WRC | IGEN | NEM | IGEN |
| | JSAT | IGEN | IGEN | IGEN |
| | WSUPP | IGEN | NEM | IGEN |
| A három elkötelezettség-komponens egymásra milyen hatást gyakorol és ez hogyan függ össze a kilépési szándékkal? | KILÉPÉSI SZÁNDÉK | Együttes hatás | | |
| | | AC | CC | NC |
| | AC | | NEM | IGEN |
| | CC | | | NEM |

| | | | | |
|--|-----|----------------|------|-----|
| | WIF | Együttes hatás | | |
| A három elkötelezettség-komponens egymásra milyen hatást gyakorol és ez hogyan függ össze a munka-család interferenciával? | | AC | CC | NC |
| | AC | | IGEN | NEM |
| | CC | | | NEM |
| | NC | | | |

| Azonosíthatóak-e elkötelezettségprofilok, azaz elkülöníthetők-e a mintában olyan kisebb sokaságok, amelyeknél az egyes elkötelezettségkomponensek eltérő módon dominánsak? | Sikerült nyolc csoportot (klasztert) feltárni, amelyek a szervezeti elkötelezettség komponenseinek komponensátlagaitól a három komponens tekintetében egymástól eltérő módon tértek el. Ezeket az alacsony elkötelezettségű profil (LC), magas elkötelezettségű profil (HC), dominánsan érzelmi-normatív (AC-NC), dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan normatív-folytonossági (CC-NC), folytonossági (CC), érzelmi (AC) és semleges (N) profilnak neveztük el. | | | |
| Az elkötelezettségprofilok között milyen különbségek vannak – ha vannak – a Michel-modell munka és család életterületére vonatkozó előzmény és következményváltozóit illetően? | Bizonyos elkötelezettség-profilok szignifikánsan eltérnek egymástól a munkahelyi előzményeiket megragadó változók tekintetében: munkahelyi szerepképtérműség, munkahelyi időnyomás, munkahelyi szerepkonfliktusok, munkával való elégedettség, munkahelyi társas támogatás. | | | |
| Bizonyos elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan eltérnek-e a következő, munkahelyi következményeket megragadó változó tekintetében: kilépési szándék. | | | |
| Bizonyos elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan nem térnek el a családi előzményeket megragadó változók tekintetében: családi szerepképtérműség, családi időnyomás, családi szerepkonfliktusok, családi társas támogatás | | | |
| Bizonyos elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan nem térnek el azon, a családi következményeket megragadó változó tekintetében, mint a családi élettel való elégedettség. | | | |
| Bizonyos elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan eltérnek a munkahelyi és családi életterületek egymáshoz való viszonyát megragadó változók tekintetében: munka-család egyensúly, munka-család interferencia, család-munka interferencia, családi társas támogatás. | | | |

| KAPCSOLAT | | AC | CC | NC |
|--|-----|---------|----|---------|
| Hogyan függnek össze az elkötelezettségkomponensek a WIF és a FIW változóival? | WIF | NEGATÍV | - | NEGATÍV |
| | FIW | NEGATÍV | - | NEGATÍV |

| | |
|---|--|
| Hogyan függnek össze az elkötelezettségprofilok a munka-család egyensúly megbomlását jelző munka-család konfliktus mindkét (munka-család, család-munka) irányát mérő változókkal? | <p>Az elkötelezettségprofilok szignifikáns eltérést mutatnak egymástól mindhárom WIF-komponens tekintetében a komponensenkénti átlagértékeket illetően. Általában a stressz alapú WIF (SWIF) a legnagyobb, az idő alapú (TWIF) és a magatartás alapú (BWIF) közül pedig egyes profiloknál egyik, más profiloknál a másik a nagyobb.</p> <p>Az elkötelezettségprofilok eltérnek egymástól a FIW értéket illetően, és a FIW komponensei is eltérő mértékben teszik hozzá a magukét ezekhez a különbségekhez. Míg a WIF esetében a stressz alapú WIF kapta a legmagasabb átlagértéket, addig a FIW esetén pont ez volt jellemzően a legalacsonyabb átlagértékű komponens.</p> |
|---|--|

A fenti kutatási eredményeket az alábbiakban szövegesen is részletezzük.

Elsőként azt vizsgáltuk, hogy a szervezeti elkötelezettség három komponense (érzelmi, folytonossági, normatív) külön-külön hogyan befolyásolja a munka életterületének bizonyos előzményváltozói és következményváltozója közötti hatást. Úgy találtuk, hogy az érzelmi elkötelezettség és a normatív elkötelezettség is moderálja a munka-család egyensúly, a munkahelyi szerepkonfliktusok és a munkával való elégedettség összefüggését a kilépési szándékkal. Az érzelmi elkötelezettség moderáló szerepére emellett a munkahelyi szerepkétértelműség és a kilépési szándék közötti kapcsolat tekintetében, a normatív elkötelezettségére pedig a munkahelyi időnyomás és a kilépési szándék közötti kapcsolat viszonyában találtunk empirikus bizonyítékot. A folytonossági elkötelezettség moderáló szerepét csak a munkával való elégedettség és a kilépési szándék közötti kapcsolat esetén tudtuk kimutatni.

A második kutatási kérdés vizsgálata során túlléptünk az elkötelezettségkomponensek külön-külön vett hatásán, és az együttes hatásuk került a fókuszba. Ezúttal félretettük az előzményváltozókat, és kizárólag az elkötelezettségkomponensek kapcsolatára összpontosítottunk a kilépési szándékkal – hierarchikus regressziószámítás módszerét bevetve kerestük a bizonyítékokat arra, hogy az egyes elkötelezettségkomponensek hatása a kilépési szándékra nem független a többi komponens szintjétől. Ilyen jellegű összefüggésre az érzelmi és a normatív elkötelezettségkomponens kapcsán lertünk, az első kutatási kérdésünk vizsgálati eredményei alapján nem meglepő módon. Ott még csak külön-külön láttuk, hogy fontos szerepet tölt be ez a két komponens a kilépési szándék alakításában, ezúttal azonban arra mutató adatokat is bemutatunk, hogy az együttes hatásuk természete is figyelemre méltóan alakul ebben a tekintetben: a normatív elkötelezettség magas szintje mérsékli a kapcsolat erősségét az érzelmi elkötelezettség és a kilépési szándék között.

Ezt követően megvizsgáltuk az elkötelezettségkomponensek együttes hatását a munka-család interferenciára, szintén hierarchikus regressziószámítás segítségével. Ezúttal az empirikus bizonyítékok arra engedtek következtetni, hogy az érzelmi és a folytonossági komponens interakciója érdemel figyelmet, ez bizonyult ugyanis szignifikánsnak. Sem az érzelmi és a normatív komponens, sem pedig a folytonossági és a normatív komponens között nem tudtunk kimutatni érdemi interakciót. Az érzelmi és a folytonossági komponens együttes hatását elemezve megállapítottuk, hogy az érzelmi elkötelezettségnek a munka-család interferenciára gyakorolt hatása függ a folytonossági elkötelezettség szintjétől: akik alacsony folytonossági elkötelezettséggel jellemezhetőek, azoknál kevésbé erős a kapcsolat az érzelmi elkötelezettség szintje és a munka-család interferencia között, azokhoz képest, akiknél magas a folytonossági elkötelezettség. Azaz a folytonossági elkötelezettség magas volta jobbra akkor párosul a munka-család interferencia magas szintjével, amikor az érzelmi elkötelezettség alacsony.

Az elkötelezettségkomponensek együttes hatásának másfajta elemzésének lehetőségét kínálják az elkötelezettségprofilok. Kutatási kérdésünk alapján először azt vizsgáltuk, hogy azonosíthatóak-e elkötelezettségprofilok, azaz elkülöníthetőek-e a mintában olyan kisebb sokaságok, amelyeknél az egyes elkötelezettségkomponensek eltérő módon dominánsak. Ehhez a k-középpontú klaszterelemzés módszerét alkalmaztuk. A nyolc klaszteres megoldás kínálta azt a csoportosítást, amely a szakirodalmi előzményekkel és az interpretálhatósági szempontokkal is egybevágott. Az egyes klaszterek elkötelezettségkomponensenkénti átlagértékeit a komponensátlagokhoz viszonyítva értelmeztük a klasztereket. Az elnevezésükben azt fejeztük ki, hogy melyik elkötelezettségkomponens magasabb a komponensátlagnál a három közül.

Azt követően, hogy sikerült elkülöníteni és elnevezni az elkötelezettségprofilokat, adta magát a kérdés, hogy milyen különbség van az egyes profilokba tartozó válaszadók között a vizsgált változóink tekintetében. Azaz, hogy az elkötelezettség-profilok egymástól szignifikánsan különböznek-e egymástól a munka életterületére vonatkozó előzményeket megragadó változók tekintetében. Az ANOVA-módszert alkalmazva igyekeztük feltárni, hogy az egyes profilok átlagértékei ezen változókat illetően egymástól szignifikáns módon eltérnek-e, és az eredmények azt mutatták, hogy igen. Ezt követően post hoc elemzést végeztünk, hogy megállapíthassuk, mely profilok különböztek egymástól szignifikáns módon. Az eredmények szerint az érzelmi elkötelezettség dominanciájával rendelkező profilok esetében alakultak a legkedvezőbbek ezek a változók. Ez arra enged következtetni, hogy a munka életterületének ezen, munkaszervezéssel és vezetői magatartással, döntésekkel összefüggő változói alkalmasak lehetnek az érzelmi elkötelezettség megalapozására.

Ezután a család életterületének releváns előzményváltozóit vizsgáltuk az elkötelezettségprofilok szerint, abból a feltevésből kiindulva, hogy a profilonkénti átlagértékek nem mutatnak érdemi szóródást. Az adatok egybevágtak a kiinduló feltevessel: az ANOVA-elemzés révén gyűjtött empirikus bizonyítékok szerint a legtöbb elkötelezettségprofil nem tér el egymástól statisztikailag szignifikáns módon a családi életre vonatkozó előzményváltozók szerint.

A munka és a család életterület kapcsolatára vonatkozó változóink esetén ismét azt vártuk, hogy elkülönüljenek az átlagértékek az egyes elkötelezettségprofilokban egymástól, és az adatainkból ezt is olvashattuk ki. Emellett felfigyeltünk arra is, hogy a legalacsonyabb munka-család interferencia átlagértékkel jellemezhető profilban is nagyobb volt a munka-család interferencia, mint a legmagasabb család-munka interferenciájú profilban a család-munka interferencia. Ez a munka-család interferencia és a család-munka interferencia mélyebb elemzését kívánta meg, ezért komponenseire bontottuk ezt a két változót és így elemeztük az összefüggéseiket az elkötelezettségprofilokkal.

A korrelációs számítási eredmények azt mutatják, a munka-család interferencia és az érzelmi elkötelezettség között negatív kapcsolat van, nem sikerült viszont érdemi kapcsolatot kimutatni a folytonossági elkötelezettséggel, ugyanakkor a normatív elkötelezettséggel szignifikáns negatív kapcsolatra találtunk.

A család-munka interferencia és az érzelmi elkötelezettség között negatív kapcsolatot tártunk fel, a folytonossági elkötelezettséggel nem találtunk érdemi kapcsolatot. A normatív elkötelezettség és a család-munka interferencia között szignifikáns negatív kapcsolatot olvashatunk ki az adatokból.

A komponensek külön-külön vett elemzése után az elkötelezettségprofilokkal való összefüggését vizsgáltuk a munka-család interferencia és a család-munka interferencia komponenseinek. A varianciaanalízis alapján az elkötelezettségprofilok átlagértékei szignifikánsan eltérnek egymástól mindhárom munka-család interferencia komponensre illetően. Az alacsony elkötelezettségű csoportnál mértük a legmagasabb WIF átlagértéket a stressz alapú, az idő alapú és a magatartás alapú WIF esetében is. Ezek a kiemelkedően magas értékek statisztikailag is szignifikánsan magasabbnak bizonyultak minden profiléinál, kivéve a folytonossági domináns (CC) és a semleges profilt (N). A WIF legkisebb értékeit az érzelmi-normatív (AC-NC) domináns profil mutatta. A WIF három komponense közül szinte minden profilnál a stressz alapú WIF (SWIF) lett a legnagyobb, az idő alapú (TWIF) és a magatartás alapú (BWIF) közül pedig egyes profiloknál egyik, más profiloknál a másik bizonyult a nagyobbaknak.

Ami a család-munka interferenciát illeti, a elkötelezettségprofilok eltértek egymástól ennek az átlagértékét illetően, és a három komponense is eltérő mértékben felelt ezekért a különbségekért. A varianciaanalízis eredményei megerősítették, hogy elkötelezettségprofilok olykor statisztikailag is szignifikáns különbség mutatható ki a FIW-komponensek átlagértékeit illetően. A legmagasabb család-munka interferenciát a folytonossági domináns (CC) csoportban mértük.

A kutatás eredményei alapján jól kirajzolódik, hogy melyek a további irányok, amelyekben a kutatás célszerűen folytatható. Adicionális adatfelvétel nélkül is a vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolat mélyebb megértését szolgálhatná a moderáló hatásokon túlmenően a mediáló hatások elemzése, illetve a moderált mediáció vizsgálata. Erről a pontról pedig logikus továbblépés lenne az útelemzés statisztikai módszerének alkalmazása. Ezek az elemzések jelen disszertációnkba terjedelmi okokból nem kerülhettek bele. További kvalitatív adatfelvétel (interjú, fókuszcsoport) révén pedig oksági összefüggések megismerésére is lehetőség lenne, amely a jelen dolgozat eredményeinek interpretálását is elősegíthetné.

6 Összegzés

A disszertációban bemutatott kutatás fő célja az volt, hogy kapcsolatot keressen az ügyfélszolgálati munkakörökben dolgozók szervezeti elkötelezettsége és munka-család konfliktusa között.

A kutatás alapjául szolgáló téma és probléma bevezetését követően az elméleti alapozó fejezet bemutatta a szervezeti elkötelezettséggel és a munka-család életterületeinek kapcsolatával foglalkozó legfontosabb elméleteket. A kutatás elméleti alapját a szervezeti elkötelezettség három komponensű modellje, valamint a munka-család viszonyrendszer egy modern, integratív elmélete jelentette. Ezeket az elméleti megközelítéseket a saját kutatási modellünkbe rendeztük, majd megvizsgáltuk a modell változói közötti, a kutatási kérdésünk szempontjából releváns összefüggéseket. Az adatok elemzése során az általános statisztikákon, t-próbákon és varianciaanalízisen túlmenően többváltozós statisztikai módszereket is alkalmaztunk: például faktorelemzést és klaszterelemzést.

A kutatás legjelentősebb eredményei az alábbiak:

1. A szervezeti elkötelezettségnek három komponense azonosítható (érzelmi, folytonossági, normatív), amelyek eltérő módon függnek össze az elkötelezettség előzményeivel és következményeivel.
2. A szervezeti elkötelezettség érzelmi és normatív komponense moderáló hatást képes kifejteni bizonyos munkahelyi változók és a kilépési szándék között, azaz befolyásolja az előzményváltozók hatásának erősségét a kilépési szándékra. A folytonossági komponens jellemzően nem fejt ki moderáló hatást.
3. A szervezeti elkötelezettség komponensei együttesen másképp hatnak a kilépési szándékra és a munka-család interferenciára, mint az a külön-külön vett hatásukból következne. A kilépési szándék esetében az érzelmi és a normatív elkötelezettségkomponensek együttes megjelenésükkor egymásra is hatnak, tompítva a külön-külön vett hatásuk erősségét. Hasonlót figyelhetünk meg a munka-család interferencia vonatkozásában is, ahol az érzelmi és a folytonossági elkötelezettségkomponens befolyásolja egymás hatását.
4. A szervezeti elkötelezettség komponensei alapján elkötelezettségprofilok határozhatóak meg, amelybe besorolhatóak a munkavállalók. A különböző elkötelezettségprofilokba tartozó munkavállalók esetében eltérően alakulnak bizonyos munkahelyi változók, illetve a munka-család életterületének kapcsolatára vonatkozó

változók. Azonban nincs érdemi eltérés a különböző elkötelezettségprofilokba tartozó munkavállalók között a család életterületére vonatkozó változókat illetően.

5. A szervezeti elkötelezettség komponensei eltérő módon függnek össze a munka-család interferenciával és a család-munka interferenciával. Az érzelmi és a normatív komponens negatív kapcsolatban van a munka-család interferenciával és a család-munka interferenciával, a folytonossági komponens kapcsán pedig nincs kimutatható iránya a kapcsolatnak.
6. A szervezeti elkötelezettség profiljai egymástól eltérnek a munka-család interferencia és a család-munka interferencia komponenseit illetően. A legmagasabb munka-család interferencia az alacsony elkötelezettségű profilban és a folytonossági elkötelezettség magas szintjével rendelkező profilokban tapasztalható. A legnagyobb család-munka interferenciát a folytonossági elkötelezettség dominanciájával és az érzelmi elkötelezettség alacsony szintjével jellemezhető profilokban figyelhetünk meg. A profilok abban viszont hasonlóak, hogy munka-család interferenciának a stressz alapú komponense bizonyult szinte mindegyiknél a legnagyobbnak, a család-munka interferenciának pedig a magatartás alapú.

A disszertáció zárásaképp összefoglaltuk az eredményeket és kijelöltük a lehetséges további kutatási irányokat.

7 Irodalomjegyzék

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Szerk.), *Advances in experimental social psychology* (2.. kötet, old.: 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple Regression; Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. Milton-Keynes, England: Open University Press (McGraw-Hill).
- Akintayo, D. I. (2010). Work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1-8.
- Albarracín, D., Johnson, B. T., & Zanna, M. P. (2005). *The handbook of attitudes*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ali, N., & Baloch, Q. B. (2009). Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 262-273.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.(1.), 1-18.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work - to family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 5(2), 278-308.
- Andorka, R. (1997). *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 120-130.
- Askin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665-688.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., & Bem, D. J. (1996). *Pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Babbie, E. (2001). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology, Work and Employment*, 170-185.
- Bakacsi, G. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, G. (2010). *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kováts, K., & Takács, S. (2004). *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.

- Baker, D. (2000). An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Dissertation*. Iowa: University of Iowa.
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and Facilitation between Work and ' Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Barna, I., & Székelyi, M. (2002). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1173-1182.
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66., 40-53.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *The Academy of Management Journal*, 24(2), 417-424.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 475-491.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- Beirne, M., Riach, K., & Wilson, F. (2004). Controlling business? Agency and constraint in call centre working. *New Technology, Work and Employment*, 19(2), 96-109.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1-2), 114-131.
- Berry, J. (2010). *Reducing Bureaucracy in Policing Advocate*. London: RBPG.
- Blackhurst, A., Brandt, J., & Kalinowsk, J. (1998). Effects of Personal and Work-Related Attributes on the Organizational Commitment and Life Satisfaction of Women Student Affairs Administrators. *NASPA Journal*, 35(2), 86-99.
- Bokor, A., Szöts-Kováts, K., Csillag, S., Bácsi, K., & Szilas, R. (2007). *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Borbíró, F., Juhász, B., Nagy, B., & Pál, K. (2007). *Férfibeszed - családról és munkáról*. Budapest: Fiatal Nőkért Alapítvány.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.

- Bragger, J., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family Conflict, Work-family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. *Journal of Business & Psychology*, 20(2), 303-324.
- Brandt, J., Krawczyk, R., & Kalinowski, J. (1998). Personal And Work-Related Predictors Of Organizational Commitment And Life Satisfaction Of Slovak Women In Higher Education. *College Teaching Methods & Styles Journal*, 4(2), 7-14.
- Brickman, P. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brook, P. (2007). Customer oriented militants? A critique of the 'customer oriented bureaucracy' theory on front-line service worker collectivism. *Work Employment Society*, 21(2), 363-374.
- Bruning, N. S., & Snyder, R. A. (1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.
- Buchanan, B. (1979). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life*. Worcester: Billing and Sons Ltd.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 13-37.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead, *Handbook of Work-Family Integration* (old.: 57-74). San Diego, CA: Elsevier.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- CfA. (2012). *Contact Centre Operations - Labour Market Report*. London: CfA business skills @ work.

- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: Data Presentation. *Singapore Medical Journal*, 44(6), 280-285.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Coffey, A. (1994). Timing is Everything'; Graduate Accountants, Time and Organizational Commitment. *Sociology*, 28(4), 943-956.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cohen, A. (1996). 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), 494-503.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1992). An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach. *Industrial Relations*, 47, 439-461.
- Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633-642.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119-129.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37, 425-442.
- Culpepper, R. A. (2000). A Test of Revised Scales for the Meyer and Allen (1991) Three-Component Commitment Construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 604-616.
- Currihan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Csillag, S., Takács, S., Kiss, C., & Szilas, R. (2012). Ethical dilemmas in call centres: how to survive in the modern sweatshops? *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 42-64.
- Devi, A. C., & Rani, S. S. (2012). Relationship between Organizational Support, Work-Life Balance and Organizational Commitment. *European Journal of Scientific Research*, 92(3), 357-365.
- Donaldson, L. (2003). Organization Theory as a Positive Science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (old.: 39-62). Oxford: Oxford University Press.

- Dorio, J. M., Bryant, R. H., & Allen, T. D. (2008). Work-Related Outcomes of the Work-Family Interface: Why Organizations Should Care. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (szerk.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (old.: 157-177). New York: Elsevier.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 4, 3-13.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Fábián, G. (2007). *Kísérlet a nyelvtanárszerep fogalmának integrált megközelítésére*. Veszprém: Pannon Egyetem Veszprém Interdiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94.
- Fernie, S., & Metcalf, D. (1998). '(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Paper No. 390. Centre for Economic Performance.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (2007). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Fillus, Á. (2010). *Több százezer dolgozót szív fel a call center piac*. Letöltés dátuma: 2010. október 21, forrás: HR Portál: <http://www.hrportal.hu/hr/tobb-szazezer-dolgozot-sziv-fel-a-call-center-piac-20100913.html>
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Frieze, I. H., & Man, Y. L. (2010). Gender, Aggression, and Prosocial Behavior. In J. C. Chrisler, & D. R. McCreary (szerk.), *Handbook of Gender Research in Psychology Vol. 2*. (old.: 311-336). New York: Springer.
- Frone, M. R., Barnes, G. M., & Farrell, M. P. (1994). Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: The role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family*, 56(4), 1019-1030.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family - Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.

- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review & research prospectus. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(2), 79-141.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Geisinger, K. F. (1994). Cross-cultural normative assessment: Translation and adaptation issues influencing the normative interpretation of assessment instruments. *Psychological Assessment*, 6(4), 304-312.
- Gelei, A. (2006). *Kritikai szervezet- és vezetéselemélet - Egyetemi előadás - 2006.11.20.* Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869-884.
- Gellatly, J., Meyer, J., & Luchak, A. (2006). 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, 331-345.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gibson, J. L., & Tremble, T. R. (2006). *Influences of Work-Life Support of Officers' Organizational Commitment and Negative Work-Family Spillover*. Arlington, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Goffman, E. (1955). On Face-Work. *Psychiatry*, 18, 213-231.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-20.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2006). *Work-Family Balance: Exploration of a concept*. Families and Work Conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 266-275.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work--Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Grzywacz, J., & Marks, N. F. (1999). *Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family*. CDE Working Paper No. 99-03, University of Wisconsin-Madison, Center for Demography and Ecology, Irvine, CA.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Gyökér, I., & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 11(Különszám), 56-61.
- Haar, J. M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35-39.
- Haar, J. M., & Bardoel, A. (2008). *Work-family positive spillover and employee outcomes Australia: The moderating effects of Life Satisfaction*. The Australian Centre for Research in Employment and Work. Victoria: Monash University.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the Links between Work Commitment Constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 35(4), 513-534.
- Halpern, D. F., & Murphy, S. E. (2005). From Balance to Interaction: Why the Metaphor Is Important. In D. F. Halpern, & S. E. Murphy (szerk.), *From Work-Family Balance to Work-Family Interaction*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hannif, Z. (2006). *Job Quality in Call Centres: Key Issues, Insights and Gaps in the Literature*. 6th Global Conference on Business & Economics, USA.
- Hannif, Z., McDonnell, A., Connell, J., & Burgess, J. (2010). Working Time Flexibilities: A Paradox in Call Centres? *Australian Bulletin of Labour*, 36(2), 178-193.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265.
- Hassard, J., & Kelemen, M. (2002). Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of the 'Paradigms Debate'. *Organization*, 9(2), 331-355.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization Theory as an Interpretive Science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (old.: 63-87). Oxford: Oxford University Press.
- HEA. (2009). *Fluktuáció a Call Centerben*. Budapest: Humán Erőforrás Alapítvány.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Herzberg, F. I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hoffmann-Riem, C. (1988). Fragmentierte Elternschaft: Technologischer Fortschritt und familiäre Verarbeitung. In K. Lüscher, *Die 'postmoderne' Familie. Familiäre Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit* (old.: 216-233). Konstanz: Universitätsverlag.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Holliday, C., Schmidheiny, C. S., & Watts, P. (2002). *Walking the talk - The business case for sustainable development*. San Francisco: Greenleaf Publishing.
- Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35-50.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (szerk.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (1. kötet). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Huzsvai, L. (2011). *Biometriai módszerek az SPSS-ben*. Debrecen: Debreceni Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kar.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-Life Imbalance in Call Centres and Software Development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215-239.
- ILO. (2006). Changing patterns in the world of work. *International Labour Conference 95th Session*. Geneva: International Labour Office.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Joseph, W. B. (1996). Journal of Healthcare Marketing. *Marketing Review*, 16(1), 54-59.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software.
- Kabanoff, B. (1980). Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88(1), 60-77.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kara, I. (Szerk.). (2009). A hozzáállás is mérhető: Az ügyfélszolgálati perspektíva. *Profiles International Hírlevél*, 4(1).
- Karim, N. H., & Noor, N. H. (2006). 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), 89-101.
- Katz, D., & Stotland, E. (1959). A Preliminary Statement to a Theory of Attitude Structure and Change. In S. Koch (Szerk.), *Psychology: A Study of a Science* (3. kötet, old.: 423-475). New York: McGraw-Hill.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 51-60.

- King, R. C., & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, 6(2), 86-96.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (2000). 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985.
- Kiss, C., & Szilas, R. (2012). A szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz összefüggései. In J. Poór, M. Karoliny, C. Berde, & S. Takács (szerk.), *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (old.: 301-307). Budapest: Complex Kiadó.
- Klein, S. (2005). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Knights, D., & McCabe, D. (1998). What Happens When the Phones Go Wild? Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR Telephone Banking Work Regime. *Journal of Management Studies*, 35(2), 163-194.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Korczynski, M. (2004). Back-Office Service Work: Bureaucracy Challenged? *Work Employment Society*, 18(1), 97-114.
- Koslowsky, M., Caspy, T., & Lazar, M. (1990). An Empirical Comparison of Commitment Scales. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(13), 1063-1075.
- Kuean, W. L., Kaur, S., & Wong, E. S. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10(19), 2251-2260.
- Kuhn, T. (1984). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Kwantes, C. T. (2003). Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India : Does Commitment Make a Difference? *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 5-26.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lazányi, K. R. (2010). Ézelmi munka és elkötelezettség. *Munkaügyi Szemle*, 54(2), 24-34.
- Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcher, L., & Stepanski, E. J. (2005). *JMP for basic univariate and multivariate statistics: A step-by-step guide*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Loscocco, K. A. (1990). Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men. *Work and Occupation*, 17(2), 152-177.
- Luthans, F., McCaul, H. S., & Dodd, N. G. (1985). Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees. *The Academy of Management Journal*, 28, 213-219.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.
- Magazine, S. L., Williams, L. J., & Williams, M. L. (1996). 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), 241-250.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York. New York: Wiley.

- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Mastenbroek, W. F. (1991). *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matteis, R. J. (1979). The new back office focuses on customer service. *Harvard Business Review*, 57(2), 146-159.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-641.
- McNally, J. J., & Irving, P. G. (2010). The Relationship Between University Student Commitment Profiles and Behavior: Exploring the Nature of Context Effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 201-215.
- Mello, J. A. (2001). *Strategic Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South Western College Publishers.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1.(1.), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitsch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11., 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 199-218.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 139-145.
- Mortimer, J. T., Lorence, J., & Kumka, D. S. (1986). *Work, family, and personality: Transition to adulthood*. Norwood: Ablex.

- Mowday, R. T., Porter, W. L., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchnik, M., & Valenduc, G. (2008). Front office employees in customer relationships in public services. In G. Valenduc, P. Vendramin, B. J. Krings, & L. Nierling (szerk.), *How restructuring is changing occupations?* (old.: 138-159). Leuven: HIVA.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2010). Mediating Effects of Work-Family Factors in the Relationship between Organizational Characteristics and Intention to Stay. *European Journal of Social Sciences*, 16(1), 117-137.
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1980). The Relationship between Work and Nonwork Domains: A Review of Empirical Research. *The Academy of Management Review*, 5(3), 415-429.
- Nicholson, W. M. (2009). *Leadership Practices, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: A Correlational Study in a Call Center*. Dissertation. Phoenix: University of Phoenix.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orthner, D. K., & Pittman, J. F. (1986). Family Contributions to Work Commitment. *Journal of Marriage and Family*, 48(3), 573-581.
- Parker, R. M. (1993). Threats to the validity of research. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 36(3), 130-138.
- Paul, J., & Huws, U. (2002). *How Can We Help? Good practice in call centre employment*. Report for the TOSCA Project. Analytical Social and Economic Research Ltd.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perrone, K. M., Ægisdóttir, S., Webb, L. K., & Blalock, R. H. (2006). Work-Family Interface - Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction. *Journal of Career Development*, 32(3), 286-300.
- Peterson, J. Z. (2009). *Job stress, job satisfaction and intention to leave among new nurses*. Toronto: University of Toronto.
- Piotrowski, C. S., Rapoport, R. N., & Rapoport, R. (1987). Families and work. In M. Sussman, & S. Steinmetz (szerk.), *Handbook of marriage and the family* (old.: 251-283). New York: Plenum.
- Piotrowski, C., & Vodanovich, S. J. (2006). The interface between workaholism and work-family conflict: A review and conceptual framework. *Organization Development Journal*, 84-92.
- Pongrácz, T. (Szerk.). (2011). *A családi értékek és a demográfiai magatartás változásai*. Budapest: KSH Népeségstudományi Kutató Intézet.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 597-616.

- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1-17.
- Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Litzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rose, E., & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 136-160.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes. In M. J. Rosenberg, & C. I. Hovland (szerk.), *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components* (old.: 1-14). New Haven: Yale University Press.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and control of organizational behaviour and beliefs. In B. M. Staw, & G. R. Salancik (szerk.), *New Directions in Organizational Behaviour* (old.: 420-453). Chicago: St. Clair Press.
- Scherer, A. G. (1995). Szervezetkritika vagy szervezett kritika? – Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikus alkalmazásához. In A. Kieser (Szerk.), *Szervezetelméletek* (old.: 519-583). Budapest: Aula Kiadó.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27, 99-121.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct Validity of Measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- Smith, M. P. (1971). Alienation and Bureaucracy: The Role Of Participatory Administration. *Public Administration Review*, 31(6), 658-664.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Tree-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1983). *The impact of work schedules on the family*. Ann Arbor: Institute for Social Research.

- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, & L. Brooks (szerk.), *Career choice and development* (old.: 167-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Szendrő, Z. S. (2009). *Tudatosított stressz reakciók - Az "Ügyfélszolgálati stresszkutatás" rövid összefoglalása*. Budapest: MCS Kft.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). An "Assembly Line in the Head": Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Ternovszky, F. (2006). Végzett hallgatóink a call centerek vonzásában. Menjünk? Ne menjünk? In P. Majoros (Szerk.), *BGF Tudományos Évkönyv 2006* (old.: 114-120). Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Trask, B. S. (2010). *Globalization and Families: Accelerated Systemic Social Change*. Dordrecht: Springer.
- United Nations Development Programme. (2010). *The Human Development Report 2010*. New York, UNDP.
- URCOT. (2000). *Call Centres: What kind of future workplaces?* Union Research Centre for Organisation and Technology. Victorian Trades Hall Council: RMIT School of Social Sciences and Planning.
- Valcour, P. M., & Batt, R. (2003). Work-Life Integration: Challenges and Organizational Responses. In P. Moen (Szerk.), *It's about time: Couples and careers* (old.: 310-331). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First 6 Months of Work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- Vaskovics, L. A. (2000). A társadalmi modernizáció és a szülői szerepváltozás összefüggései. In *Magyar Tudományos Akadémia, Székfoglalók 1995-1998*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press.
- Vijaya, T. G., & Hemamalini, R. (2012). Role Ambiguity, Role Conflict and Work Role Balance: Influence on Organizational Commitment and Turnover Intension of Faculty. *European Journal of Social Sciences*, 30(4), 574-585.
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Voydanoff, P. (2007). *Work, family, and community - Exploring Interconnenctions*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waller, J. (2010). *Statistical Analysis – The First Steps*. Savannah, GA: SESUG 2010: The Proceedings of the SouthEast SAS Users Group.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work-family Conflict and Burnout among Chinese Doctors: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Occupational Health*, 54, 232-240.

- Wasti, S. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Wayne, J. H., Mussica, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 012-020.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilmott, H. (2003). Organization Theory as a Critical Science? In H. Tsoukas, & C. Knudsen (szerk.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (old.: 88-112). Oxford: Oxford University Press.
- Wollnik, M. (1995). Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben. In A. Kieser (Szerk.), *Szervezetelméletek* (old.: 359-383). Budapest: Aula Kiadó.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yousef, D. A. (2003). 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), 1067-1079.

8 Melléklet

8.1 Kérdőív

Kérjük, döntse el a következő oldalakon található állításokról, hogy egyetért-e velük vagy sem. Ezt minden állítás után a megfelelő szám bekarikázásával jelezze.

Ha egyetért, az (5)-t, ha inkább egyetért (mint nem), akkor a (4)-t; ha nem tudja eldönteni, hogy egyetért-e vagy sem az adott állítással, akkor a (3)-t karikázza be. Ha hajlik rá, hogy nem, akkor a (2)-t, ha pedig nem ért egyet, akkor a (1)-t karikázza be. Kérdésenként csak egy választ jelöljön meg. Ha meg szeretné változtatni a korábbi jelölését, akkor satírozza át és karikázza be az újat.

Az állítások vegyesen fejeznek ki pozitív és negatív attitűdöket és véleményeket, mindig azt mérlegelje, hogy mennyire egyezik a véleményével abban a formában, ahogyan a lapon szerepel. Nincsenek „jó” vagy „rossz” válaszok, a valódi és őszinte véleményére vagyunk kíváncsiak, elsősorban saját személyes tapasztalatai alapján.

Az Ön anonimitásának védelme érdekében a kérdőív kitöltése névtelenül történik, a válaszokat csak legalább 10 fős egységekre vonatkozóan összesítjük. Ennél részletesebb bontásban elemzések nem készülnek.

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem értek egyet | Inkább nem értek egyet | Seml. | Inkább egyet-értek | Egyet-értek |
|---|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Affektív elkötelezettség | | | | | |
| Örömmel tölteném a pályafutásom hátralevő részét ennél a szervezetnél. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más szervezetekhez, mint amennyire ehhez kötődöm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ennél a szervezetnél "családtagnak" érzem magam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy érzem, hogy érzelmileg kötődöm ehhez a szervezethez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Folytonossági elkötelezettség | | | | | |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|--|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Úgy érzem, hogy túl kevés egyéb lehetőség áll a rendelkezésemre ahhoz, hogy fontolóra vegyem ennek a szervezetnek az elhagyását. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha elhagynám ezt a szervezetet, annak a kevés negatív következménye közül az egyik az lenne, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség állna a rendelkezésemre. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert máshol nincsenek elhelyezkedési lehetőségek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha most elhagynám a szervezetet, az jelentős személyes áldozatot követelne tőlem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Azért nem hagynám el a szervezetet, mert ezzel oly sok mindent elveszítenék. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Túl nagy mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Normatív elkötelezettség | | | | | |
| Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hiszek abban, hogy az embernek mindig hűségesnek kell lennie a szervezethez, amelynek dolgozik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi kötelességemnek tartom, hogy maradjak ennél a szervezetnél. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha egy jobb állásajánlatot kapnék egy másik szervezettől, nem érezném helyesnek elhagyni a jelenlegi szervezetemet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Arra tanítottak, hogy higgyek abban: fontos érték egyetlen szervezethez hűnek maradni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak a pályafutásuk jelentős részében. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|---|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a „vállalat követe” akar lenni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Work-family balance (WFB) | | | | | |
| Meg tudok állapodni arról és teljesíteni is tudom, amit elvár tőlem a munkahelyem és a családom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jól megfelelek a munkahelyem és a családi életem kulcsszereplői által támasztott szerepeltvárásoknak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A hozzám közel álló emberek azt mondanák, hogy jól össze tudom egyeztetni a munkámat és a családi életemet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Képes vagyok teljesíteni a feletteseim és a családom által irányomba támasztott elvárásokat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A munkatársaim és a családtagjaim azt mondanák, hogy megfelelek az elvárásaiknak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A munkatársaimtól és a családtagjaimtól kapott visszajelzés alapján világos számomra, hogy a munkahelyi és a családi kötelességeimet egyaránt teljesítem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Work-family enrichment (WFE) | | | | | |
| <p>Az alábbi kérdéseknél illessze be az adott mondatbefejezést az alábbi mondatkezdeménybe! Kérjük, vegye figyelembe, hogy ahhoz hogy egyetértsen vagy erősen egyetértson (4 vagy 5), a teljes állítással egyet kell értenie.</p> <p>Például az első megállapításnál:</p> <p><i>„A munkába való bevonódásom segít abban, hogy megértsek különböző álláspontokat, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek.”</i></p> <p>Ahhoz, hogy egyetértson, egyet kell értenie azzal, hogy (1) a munkába való bevonódása segíti Önt abban, hogy megértson különböző álláspontokat ÉS (2) ezek a különböző álláspontok az otthoni körülmények között is alkalmazhatóak, miáltal Ön jobb családtag lesz.</p> <p>A munkába való bevonódásom _____.</p> | | | | | |
| <i>Munka-család fejlődés</i> | | | | | |
| Segít abban, hogy megértsek különböző álláspontokat, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Segít abban, hogy tudásra tegyek szert, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Segít abban, hogy képességekre tegyek szert, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Munka-család érzélem</i> | | | | | |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|---|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Jó hangulatba hoz, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Boldoggá tesz, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Feldobottá tesz, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Munka-család tőke</i> | | | | | |
| Segít abban, hogy teljes értékű embernek érezzem magam, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Azt az érzést kelti bennem, hogy elértem valamit, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sikerélményt okoz, és ez hozzásegít, hogy jobb családtag legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A családi életbe való bevonódásom _____. | | | | | |
| <i>Család-munka fejlődés</i> | | | | | |
| Segít abban, hogy tudásra tegyek szert, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Segít abban, hogy képességekre tegyek szert, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Segít abban, hogy új dolgokról szerezzek tudást, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Család-munka érzélem</i> | | | | | |
| Jó hangulatba hoz, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Boldoggá tesz, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Feldobottá tesz, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Család-munka hatékonyság</i> | | | | | |
| Megkívánja tőlem, hogy elkerüljem az időpocsékolást a munkahelyen, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Arra ösztönöz, hogy fókuszáltan használjam fel a munkaidőmet, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ahhoz vezet, hogy jobban összpontosítok a munkahelyemen, és ez hozzásegít, hogy jobb munkaező legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkahelyi szerepkonfliktusok | | | | | |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|--|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Olyan dolgokat kell tennem, amelyeket máshogyan kéne csinálni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valamilyen szabályt meg kell szegnem ahhoz, hogy el tudjak végezni egy feladatot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Egymással összeegyeztethetetlen dolgokat kér tőlem két vagy több ember. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Olyan dolgokat csinálok, amelyeket valaki hajlamos elfogadni, mások pedig nem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Felesleges feladatokon dolgozom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Két vagy több olyan csoporttal dolgozok, akik igencsak különbözőképpen működnek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy kapok feladatokat, hogy nem áll a rendelkezésemre elegendő munkaerő az elvégzésükhöz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy kapok feladatokat, hogy nincsenek elegendő erőforrások és anyagok az elvégzésükhöz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Családi szerepkonfliktusok | | | | | |
| Olyan dolgokat kell tennem, amelyeket máshogyan kéne csinálni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valamilyen szabályt meg kell szegnem ahhoz, hogy el tudjak végezni egy otthoni feladatot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Egymással összeegyeztethetetlen dolgokat kér tőlem két vagy több családtagom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Olyan dolgokat csinálok, amelyeket a családból valaki hajlamos elfogadni, mások pedig nem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Felesleges feladatokat végzek el. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A családomban két vagy több olyan csoporttal vagyok kapcsolatban, akik igencsak különbözőképpen működnek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy kapok otthoni feladatokat, hogy nem áll a rendelkezésemre elegendő segítség a családtagjaimtól az elvégzésükhöz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy kapok feladatokat, hogy nincsenek elegendő erőforrások és anyagok az elvégzésükhöz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Családi időnyomás | | | | | |
| Elegendő időm van, hogy elvégezzem a családom által tőlem elvárt feladatokat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|--|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| A családom által felém támasztott elvárások túl magasak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gyakran úgy tűnik, hogy túl sok családi feladatomban van ahhoz, hogy egy ember végezze el. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Családi szerepképtértelműség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pontosan tudom, hogy a családtagjaim mit várnak tőlem. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tudom, hogy jól osztom be a családra fordítható időmet. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Világosan elmagyarázták számomra, hogy a családom kapcsán mi a teendőm. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Biztos vagyok abban, hogy otthon mekkora hatalmam van. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tudom, hogy mi tartozik a családom kapcsán a felelősségi körömbbe. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A családi életem kapcsán világos, előre eltervezett célok és célkitűzések vannak. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkahelyi szerepképtértelműség | | | | | |
| Pontosan tudom, hogy mit várnak tőlem. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tudom, hogy jól osztom be az időmet. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Világosan elmagyarázták számomra, hogy mi a teendőm. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Biztos vagyok abban, hogy mekkora hatalmam van. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tudom, hogy mi tartozik a felelősségi körömbbe. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A munkám kapcsán világos, előre eltervezett célok és célkitűzések vannak. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkahelyi időnyomás | | | | | |
| Elegendő időm van, hogy elvégezzem a munkám során tőlem elvárt feladatokat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A munkámat illető teljesítményelvárások túl magasak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gyakran úgy tűnik, hogy túl sok munkám van ahhoz, hogy egy ember végezze el. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkával való elégedettség | | | | | |
| A munkám igen kellemes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nagyon elégedett vagyok a munkámmal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|--|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| Lelkes vagyok a munkámat illetően. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Igazán élvezetemet lelem a munkámban. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Határozottan nem szeretem a munkámat. (R) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A munkám nagyon megéri a fáradságot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Családi élettel való elégedettség | | | | | |
| Amennyiben Ön házasságban él: A házasságom boldog. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amennyiben Ön házasságban él: A házasságommal elégedett vagyok. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amennyiben egy háztartásban él gyermekével: Elégedett vagyok a családi életemmel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Családi társas támogatás | | | | | |
| Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbiak mennyire vannak jelen a családi életében. | | | | | |
| 1. Másoktól kapott visszajelzés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Megbecsülés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Elismerés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Lehetőség "szabadság kivételére", amikor szükséges? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Feladatok megosztása? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Felelősségek megosztása? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ézelmi támogatás? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kérjük, jelölje meg, hogy milyen a kapcsolata az alábbi személyekkel vagy csoportokkal. | | | | | |
| 8. Házastárs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Család | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Barátok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Munkahelyi társas támogatás | | | | | |
| Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbiak mennyire vannak jelen a munkája során. | | | | | |
| 1. Másoktól kapott visszajelzés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|---|------------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------|--------------------|
| 2. Megbecsülés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Elismerés? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Lehetőség "szabadság kivételére", amikor szükséges? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Feladatok megosztása? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Felelősségek megosztása? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ézelmi támogatás? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kérjük, jelölje meg, hogy milyen a kapcsolata az alábbi személyekkel vagy csoportokkal. | | | | | |
| 8. Felettesek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Munkatársak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Beosztottak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kilépési szándék | | | | | |
| Ha rajtam múlik, a következő egy évben ennél a szervezetnél fogok dolgozni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nem tervezem, hogy az elkövetkezendő 12 hónap során új munkát keressék egy másik szervezetnél. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ritkán gondolkodom arra, hogy kilépjek a munkahelyemről. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Work-Interference with Family / Family Interference with Work (Carlson, Kacmar, Williams, 2000) | | | | | |
| <i>Időalapú munka-család interferencia</i> | | | | | |
| A munkám erőteljesebben távol tart a családi tevékenységektől, mint azt szeretném. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Az idő, amit a munkámnak kell szentelnem, megakadályoz abban, hogy egyenlően kivegyem a részem a háztartási feladatokból és kötelezettségekből. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ki kell hagynom családi tevékenységeket amiatt, mert annyi időt kell a munkával kapcsolatos kötelezettségeimre fordítanom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Időalapú család-munka interferencia</i> | | | | | |
| A családomra fordított idő gyakran összeütközésbe kerül a munkával kapcsolatos kötelezettségeimmel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Az alábbi állítások utáni szám bekarikázásával jelezze, hogy mennyire ért egyet azok tartalmával! | Nem érték egyet | Inkább nem érték egyet | Seml. | Inkább egyet-érték | Egyet-érték |
|---|-----------------|------------------------|-------|--------------------|-------------|
| A családommal töltött idő miatt gyakran nem szánok időt olyan munkahelyi tevékenységekre, amelyek a karrierem szempontjából kedvezőek lennének. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ki kell hagynom munkahelyi tevékenységeket azért, mert annyi időt kell a családi kötelezettségeimre fordítanom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Stressz alapú WIF</i> | | | | | |
| Amikor hazatérek a munkából, gyakran túl kifacsart vagyok ahhoz, hogy részt vegyek a családi tevékenységekben/kötelezettségekben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Gyakran érzelmileg annyira kimerült vagyok, amikor hazaérek a munkából, hogy ez megakadályoz abban, hogy hozzájáruljak a családi élethez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A mindenféle munkahelyi nyomás miatt néha amikor hazaérek, már túl stresszes vagyok ahhoz, hogy azokat a dolgokat csináljam, amiket szeretek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Stressz alapú FIW</i> | | | | | |
| Az otthoni stressz miatt gyakran a munkahelyemen is a családi ügyeken jár az agyam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nehezemre esik a munkámra koncentrálnom, mivel gyakran stresszes vagyok a családi kötelezettségeim miatt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A családi életemből származó feszültség és aggodalom gyakran visszaveti a képességeimet, hogy elvégezzem a munkámat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Magatartás alapú WIF</i> | | | | | |
| A munkám során használt problémamegoldási magatartások nem hatékonyak otthon a problémák megoldásában. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ami a munkám során hatékony és szükséges magatartás, az otthon nem kívánatos eredményre vezetne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Azok a magatartások, amelyek a munkahelyen hatékonyá tesznek, nem segítenek, hogy jobb szülő és házastárs legyek. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Magatartás alapú FIW</i> | | | | | |
| A magatartások, amelyek otthon beválnak a számomra, nem tűnnek hatékonyak a munkahelyen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ami otthon hatékony és szükséges magatartás, az a munkám során nem kívánatos eredményre vezetne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A számomra otthon jól működő problémamegoldási magatartások nem tűnnek hasznosnak a munkahelyen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Háttérváltozók :

- Kor (Cron & Slocum, 1986) (Cohen, 1993)
 - 30 év alatt
 - 31-35 év
 - 36-40 év
 - 40 év felett
- Nem
 - Férfi
 - Nő
- Lakóhely
 - Budapest
 - Megyeszékhely
 - Város
 - Falu
- Munkahelyre való bejárás/hazajárás becsült átlagos napi ideje (oda-vissza összesen)
 - 0-15 perc
 - 16-30 perc
 - 31-60 perc
 - 60 percnél több
- Legmagasabb iskolai végzettség
 - 8 általános iskola
 - Érettségi
 - Főiskola/egyetem
- Alkalmazási forma (Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008)
 - Határozatlan idejű szerződés
 - Határozott idejű szerződés
 - Önfoglalkoztató/szabadúszó
- Foglalkoztatási forma
 - 8 órás főállás (teljes munkaidő)
 - Részmunkaidő
 - Nem dolgozik
- Call center típusa
 - Bejövő hívások
 - Kimenő hívások
 - Mindkettő
- Iparág
- Beosztás
 - Felsővezető
 - Középvezető (van legalább egy beosztottja)
 - Beosztott
- Családi állapot
 - Egyedülálló
 - Élettárral él/Házas
- Ha élettárral él/házas, a partnerének a munkaviszonya (Fu & Shaffer, 2001) alapján
 - 8 órás főállás (teljes munkaidő)
 - Részmunkaidő
 - Nem dolgozik
- Háztartásban élő gyermekek száma (Bedeian, Burke, & Moffett, 1988) alapján:
 - Nincs gyermek
 - Egy vagy több gyermek 22 éves kor felett, de egy sincs 19 éves kor alatt
 - Egy vagy több gyermek 19-22 éves kor között, de egy sincs 19 éves kor alatt
 - Egy vagy több gyermek 6-18 éves kor között, de egy sincs 6 éves kor alatt
 - Egy vagy több gyermek 6 éves kor alatt
- Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójánál? (Cohen, 1993) alapján
 - 0-1 év

- 1-4 év
 - 5-8 év
 - 9 évnél több
- Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi beosztásában?
 - 0-3 hónap
 - 3-6 hónap
 - 6-12 hónap
 - 1-3 év
 - 3-5 év
 - 5 évnél régebben
- Mennyi időt tölt naponta átlagosan a munkahelyén?
 - 8 óránál kevesebb
 - 8-9 óra
 - 9-10 óra
 - 10-12 óra
 - 12 óránál több
- Becsülje meg, hogy hetente átlagosan hány órát tölt az alábbi tevékenységekkel:
 - Gyermekkel foglalkozás
 - Háztartási bevásárlás (pl. élelmiszer)
 - Háztartási tevékenység (pl. főzés, takarítás)
 - Ház körüli teendők (pl. karbantartás)

8.2 A kérdőív kódolási szempontjai

60. táblázat - A kérdőív kódolási szempontjai

| Megragadandó fogalom | Kód | Kérdőív kérdései (manifeszt változók) | Mérési skála | Adatkezelési eljárás (latens változók előállítása érdekében) | Kódok |
|-----------------------------------|------------|---------------------------------------|--------------|--|---------------------------------------|
| Érzelmi elkötelezettség | AC | 1-8 | Intervallum | Átlagolás | |
| Folytonossági elkötelezettség | CC | 9-17 | Intervallum | Átlagolás | |
| Normatív elkötelezettség | NC | 18-25 | Intervallum | Átlagolás | |
| Munka-család egyensúly | WFB | 26-31 | Intervallum | Átlagolás | |
| Munkahelyi szerepkonfliktusok | WRC | 32-39 | Intervallum | Átlagolás | |
| Családi szerepkonfliktusok | FRC | 40-47 | Intervallum | Átlagolás | |
| Munkahelyi időnyomás | WTD | 48-50 | Intervallum | Fordítva kódolt változó átkódolása, majd átlagolás | |
| Családi időnyomás | FTD | 51-53 | Intervallum | Fordítva kódolt változó átkódolása, majd átlagolás | |
| Családi szerepkétértelműség | FRA | 54-59 | Intervallum | Átlagolás | |
| Munkahelyi szerepkétértelműség | WRA | 60-65 | Intervallum | Fordítva kódolt változó átkódolása, majd átlagolás | |
| Munkával való elégedettség | JSAT | 66-71 | Intervallum | Fordítva kódolt változó átkódolása, majd átlagolás | |
| Családi élettel való elégedettség | FSAT | 72-74 | Intervallum | Átlagolás | |
| Családi társas támogatás | FSUPP | 75-84 | Intervallum | Átlagolás | |
| Munkahelyi társas támogatás | WSUPP | 85-94 | Intervallum | Átlagolás | |
| Kilépési szándék | QUIT | 95-97 | Intervallum | Fordítva kódolt változó átkódolása, majd átlagolás | |
| Munka-család interferencia | WIF | 98-106 | Intervallum | Átlagolás | |
| Család-munka interferencia | FIW | 107-115 | Intervallum | Átlagolás | |
| Szervezeti egység életkor | SZERV_EGYS | 138 | Nominális | Átlagolás | |
| | KOR | 139 | Ordinális | Kódolás | 1=0-30 2=31-35 3=36-40 4=40+ |
| Nem | NEM | 140 | Nominális | Kódolás | 1=férfi 2=nő |
| Lakóhely | LAKOHELY | 141 | Nominális | Kódolás | 1=Budapest |

| | | | | | |
|---|----------------|-----|-----------|---------|---|
| Munkahelyre való bejárás/hazajárás becsült átlagos napi ideje (oda-vissza összesen Legmagasabb iskolai végzettség | BEJARAS_IDO | 142 | Ordinális | Kódolás | 2=Falu 3=Megye-székhely 4=Város 1=0-15 perc 2=16-30 perc 3=31-60 perc 4=60+ perc |
| Alkalmazási forma | ALK_FORM | 144 | Nominális | Kódolás | 1=8 általános 2=Érettségi 3=Főiskola-Egyetem 4=Felsőfokú szakképzés 1=Határozott idejű 2=Határozatlan idejű 3=Egyéb |
| Call center típusa | CALL_CENT | 145 | Nominális | Kódolás | 1=Bejövő hívások 2=Kimenő hívások 3=Egyéb 4=Mindkettő |
| Beosztás | BEOSZTAS | 146 | Ordinális | Kódolás | 1=Beosztott 2=Középvezető 3=Felsővezető |
| Családi állapot | CSALAD | 147 | Nominális | Kódolás | 1=Egyedülálló 2=Kapcsolatban 3=Élettárs-Házasság |
| Ha élettárral él/házasság, a partnerének a munkaviszonya Háztartásban élő gyermekek száma | PARNER_JOB | 148 | Nominális | Kódolás | 1=Nem dolgozik 2=8 órás munka 3=Részmunkaidő |
| | GYERMEK | 149 | Ordinális | Kódolás | 1=Nincs gyermek 2=Egy vagy több gyermek 19-22 éves kor között, de egy sincs 19 éves kor alatt 3=Egy vagy több gyermek 22 éves kor felett, de egy sincs 19 éves kor alatt 4=Egy vagy több gyermek 6 éves kor alatt 5=Egy vagy több gyermek 6-18 éves kor között, de egy sincs 6 éves kor alatt |
| Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójánál? | EV_MUNKAA DO | 150 | Ordinális | Kódolás | 1=0-1 év 2=1-4 év 3=5-8 év 4=9 évnél több |
| Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi beosztásában? | EV_BEOSZTAS | 151 | Ordinális | Kódolás | 1=0-3 hónap 2=3-6 hónap 3=6-12 hónap 4=1-3 év 5=3-5 év 6=5 évnél régebben |
| Mennyi időt tölt naponta átlagosan a munkahelyén? | IDO_MUNKA HELY | 152 | Ordinális | Kódolás | 1=8 óránál kevesebb 2=8-9 óra 3=9-10 óra 4=10-12 óra 5=12 óránál több |

8.3 A minta jellemzői

61. táblázat - A minta demográfiai jellemzői

| | | Gyakoriság | Megoszlás (%) |
|---|---|------------|---------------|
| Életkor | 30 év alatt | 374 | 51,4 |
| | 31-35 év | 158 | 21,7 |
| | 36-40 év | 54 | 7,4 |
| | 40 év felett | 134 | 18,4 |
| | Hiányzó adat | 7 | 1,0 |
| Nem | Férfi | 186 | 25,6 |
| | Nő | 534 | 73,5 |
| | Hiányzó adat | 7 | 1,0 |
| Lakóhely | Budapest | 71 | 9,8 |
| | Falu | 117 | 16,1 |
| | Megyeszékhely | 274 | 37,7 |
| | Város | 260 | 35,8 |
| | Hiányzó adat | 5 | ,7 |
| Munkahelyre való bejárás/hazajárás becsült átlagos napi ideje (oda-vissza összesen) | 0-15 perc | 62 | 8,5 |
| | 16-30 perc | 235 | 32,3 |
| | 31-60 perc | 260 | 35,8 |
| | 60 percnél több | 164 | 22,6 |
| | Hiányzó adat | 6 | ,8 |
| Legmagasabb iskolai végzettség | 8 általános | 1 | ,1 |
| | Érettségi | 335 | 46,1 |
| | Főiskola/egyetem | 225 | 30,9 |
| | Felsőfokú szakképzés | 162 | 22,3 |
| | Hiányzó adat | 4 | ,6 |
| Alkalmazási forma | Határozott idejű szerződés | 89 | 12,2 |
| | Határozatlan idejű szerződés | 595 | 81,8 |
| | Egyéb | 37 | 5,1 |
| | Hiányzó adat | 6 | ,8 |
| | Bejövő hívások | 156 | 21,5 |
| Call center típusa | Kimenő hívások | 36 | 5,0 |
| | Egyéb | 221 | 30,4 |
| | Mindkettő | 229 | 31,5 |
| | Hiányzó adat | 85 | 11,7 |
| | Beosztott | 666 | 91,6 |
| Beosztás | Középvezető (van legalább egy beosztottja) | 48 | 6,6 |
| | Felsővezető | 1 | ,1 |
| | Hiányzó adat | 12 | 1,7 |
| | Egyedülálló | 151 | 20,8 |
| | Kapcsolatban él/házassal | 199 | 27,4 |
| Ha élettárssal él/házassal, a partnerének a munkaviszonya | Élettárssal él/házassal | 366 | 50,3 |
| | Hiányzó adat | 11 | 1,5 |
| | Nem dolgozik | 71 | 9,8 |
| | 8 órás főállás (teljes munkaidő) | 439 | 60,4 |
| | Részmunkaidő | 36 | 5,0 |
| Háztartásban élő gyermekek száma | Hiányzó adat | 181 | 24,9 |
| | Nincs gyermek | 430 | 59,1 |
| | Egy vagy több gyermek 19-22 éves kor között, de egy sincs 19 éves kor alatt | 25 | 3,4 |

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójánál?

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi beosztásában?

Mennyi időt tölt naponta átlagosan a munkahelyén?

| | | |
|---|-----|------|
| Egy vagy több gyermek 22 éves kor felett, de egy sincs 19 éves kor alatt | 58 | 8,0 |
| Egy vagy több gyermek 6 éves kor alatt | 79 | 10,9 |
| Egy vagy több gyermek 6-18 éves kor között, de egy sincs 6 éves kor alatt | 85 | 11,7 |
| Hiányzó adat | 50 | 6,9 |
| 0-1 év | 52 | 7,2 |
| 1-4 év | 301 | 41,4 |
| 5-8 év | 225 | 30,9 |
| 9 évnél több | 137 | 18,8 |
| Hiányzó adat | 12 | 1,7 |
| 0-3 hónap | 23 | 3,2 |
| 3-6 hónap | 50 | 6,9 |
| 6-12 hónap | 61 | 8,4 |
| 1-3 év | 250 | 34,4 |
| 3-5 év | 160 | 22,0 |
| 5 évnél régebben | 171 | 23,5 |
| Hiányzó adat | 12 | 1,7 |
| 8 óránál kevesebb | 27 | 3,7 |
| 8-9 óra | 564 | 77,6 |
| 9-10 óra | 96 | 13,2 |
| 10-12 óra | 28 | 3,9 |
| 12 óránál több | 7 | 1,0 |
| Hiányzó adat | 5 | ,7 |

8.4 Korrelációk

62. táblázat – A vizsgálatba bevont változók közötti korreláció

| | AC | CC | NC | WFB | WRC | FRC | WTD | FTD | FRA (R) | WRA (R) | JSAT | FSAT | FSUPP | WSUPP | QUIT | WIF | FIW |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AC | 1 | ,215 ^{**} | ,527 ^{**} | ,348 ^{**} | -,439 ^{**} | -,078 ^{**} | -,298 ^{**} | -,056 ^{**} | ,146 ^{**} | ,453 ^{**} | ,702 ^{**} | ,148 ^{**} | ,207 ^{**} | ,557 ^{**} | -,615 ^{**} | -,306 ^{**} | -,224 ^{**} |
| CC | ,215 ^{**} | 1 | ,307 ^{**} | ,073 ^{**} | -,009 ^{**} | ,016 ^{**} | ,071 ^{**} | ,036 ^{**} | ,074 ^{**} | ,065 ^{**} | ,108 ^{**} | ,012 ^{**} | -,003 ^{**} | ,063 ^{**} | -,253 ^{**} | ,068 ^{**} | ,034 ^{**} |
| NC | ,527 ^{**} | ,307 ^{**} | 1 | ,252 ^{**} | -,281 ^{**} | -,014 ^{**} | -,192 ^{**} | ,006 ^{**} | ,154 ^{**} | ,314 ^{**} | ,472 ^{**} | ,056 ^{**} | ,140 ^{**} | ,348 ^{**} | -,508 ^{**} | -,174 ^{**} | -,144 ^{**} |
| WFB | ,348 ^{**} | ,073 ^{**} | ,252 ^{**} | 1 | -,360 ^{**} | -,281 ^{**} | -,359 ^{**} | -,293 ^{**} | ,377 ^{**} | ,450 ^{**} | ,403 ^{**} | ,279 ^{**} | ,329 ^{**} | ,415 ^{**} | -,294 ^{**} | -,494 ^{**} | -,364 ^{**} |
| WRC | -,439 ^{**} | -,009 ^{**} | -,281 ^{**} | -,360 ^{**} | 1 | ,306 ^{**} | ,580 ^{**} | ,173 ^{**} | -,119 ^{**} | -,520 ^{**} | -,504 ^{**} | -,104 ^{**} | -,134 ^{**} | -,537 ^{**} | ,401 ^{**} | ,491 ^{**} | ,425 ^{**} |
| FRC | -,078 ^{**} | ,016 ^{**} | -,014 ^{**} | -,281 ^{**} | ,306 ^{**} | 1 | ,134 ^{**} | ,540 ^{**} | -,447 ^{**} | -,247 ^{**} | -,124 ^{**} | -,362 ^{**} | -,416 ^{**} | -,167 ^{**} | ,047 ^{**} | ,315 ^{**} | ,448 ^{**} |
| WTD | -,298 ^{**} | ,071 ^{**} | -,192 ^{**} | -,359 ^{**} | ,580 ^{**} | ,134 ^{**} | 1 | ,204 ^{**} | -,059 ^{**} | -,386 ^{**} | -,443 ^{**} | -,079 ^{**} | -,133 ^{**} | -,404 ^{**} | ,274 ^{**} | ,522 ^{**} | ,293 ^{**} |
| FTD | -,056 ^{**} | ,036 ^{**} | ,006 ^{**} | -,293 ^{**} | ,173 ^{**} | ,540 ^{**} | ,204 ^{**} | 1 | ,389 ^{**} | -,198 ^{**} | -,112 ^{**} | -,251 ^{**} | -,378 ^{**} | -,156 ^{**} | ,072 ^{**} | ,391 ^{**} | ,395 ^{**} |
| FRA (R) | ,146 ^{**} | ,074 ^{**} | ,154 ^{**} | ,377 ^{**} | -,119 ^{**} | -,447 ^{**} | -,059 ^{**} | -,389 ^{**} | 1 | ,373 ^{**} | ,185 ^{**} | ,388 ^{**} | ,459 ^{**} | ,222 ^{**} | -,128 ^{**} | -,261 ^{**} | -,338 ^{**} |
| WRA (R) | ,453 ^{**} | ,065 ^{**} | ,314 ^{**} | ,450 ^{**} | -,520 ^{**} | -,247 ^{**} | -,386 ^{**} | -,198 ^{**} | ,373 ^{**} | 1 | ,500 ^{**} | ,153 ^{**} | ,277 ^{**} | ,582 ^{**} | -,384 ^{**} | -,362 ^{**} | -,341 ^{**} |
| JSAT | ,702 ^{**} | ,108 ^{**} | ,472 ^{**} | ,403 ^{**} | -,504 ^{**} | -,124 ^{**} | -,443 ^{**} | -,112 ^{**} | ,185 ^{**} | ,500 ^{**} | 1 | ,172 ^{**} | ,226 ^{**} | ,633 ^{**} | -,626 ^{**} | -,460 ^{**} | -,328 ^{**} |
| FSAT | ,148 ^{**} | ,012 ^{**} | ,056 ^{**} | ,279 ^{**} | -,104 ^{**} | -,362 ^{**} | -,079 ^{**} | -,251 ^{**} | ,388 ^{**} | ,153 ^{**} | ,172 ^{**} | 1 | ,490 ^{**} | ,166 ^{**} | -,165 ^{**} | -,208 ^{**} | -,245 ^{**} |
| FSUPP | ,207 ^{**} | -,003 ^{**} | ,140 ^{**} | ,329 ^{**} | -,134 ^{**} | -,416 ^{**} | -,133 ^{**} | -,378 ^{**} | ,459 ^{**} | ,277 ^{**} | ,226 ^{**} | ,490 ^{**} | 1 | ,357 ^{**} | -,163 ^{**} | -,261 ^{**} | -,310 ^{**} |
| WSUPP | ,557 ^{**} | ,063 ^{**} | ,348 ^{**} | ,415 ^{**} | -,537 ^{**} | -,167 ^{**} | -,404 ^{**} | -,156 ^{**} | ,222 ^{**} | ,582 ^{**} | ,633 ^{**} | ,166 ^{**} | ,357 ^{**} | 1 | -,445 ^{**} | -,403 ^{**} | -,259 ^{**} |
| QUIT | -,615 ^{**} | -,253 ^{**} | -,508 ^{**} | -,294 ^{**} | ,401 ^{**} | ,047 ^{**} | ,274 ^{**} | ,072 ^{**} | -,128 ^{**} | -,384 ^{**} | -,626 ^{**} | -,165 ^{**} | -,163 ^{**} | -,445 ^{**} | 1 | ,299 ^{**} | ,254 ^{**} |
| WIF | -,306 ^{**} | ,068 ^{**} | -,174 ^{**} | -,494 ^{**} | ,491 ^{**} | ,315 ^{**} | ,522 ^{**} | ,391 ^{**} | -,261 ^{**} | -,362 ^{**} | -,460 ^{**} | -,208 ^{**} | -,261 ^{**} | -,403 ^{**} | ,299 ^{**} | 1 | ,558 ^{**} |
| FIW | -,224 ^{**} | ,034 ^{**} | -,144 ^{**} | -,364 ^{**} | ,425 ^{**} | ,448 ^{**} | ,293 ^{**} | ,395 ^{**} | -,338 ^{**} | -,341 ^{**} | -,328 ^{**} | -,245 ^{**} | -,310 ^{**} | -,259 ^{**} | ,254 ^{**} | ,558 ^{**} | 1 |

8.5 A vizsgált változók elkötelezettségprofil szerinti normalitása és varianciahomogenitása

63. táblázat - A változók elkötelezettségprofil szerinti normalitása és varianciahomogenitása

| | Normalitás (Ferdesség-csúcsosság –1 +1 teszt eredménye szerint) | | | | | | | | Variancia-homogenitás |
|-------|---|--------|--------|--------|----|--------|--------|--------|-----------------------|
| | AC-NC | CC | AC-CC | HC | N | CC-NC | LC | AC | |
| QUIT | NEM OK | OK | NEM OK | NEM OK | OK | NEM OK | OK | OK | NEM OK |
| WFB | OK | OK | NEM OK | NEM OK | OK | NEM OK | OK | OK | NEM OK |
| WRC | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | NEM OK |
| FRC | NEM OK | OK | NEM OK | NEM OK | OK | NEM OK | NEM OK | NEM OK | OK |
| WTD | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK |
| FTD | OK | OK | NEM OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK |
| FRA | OK | OK | NEM OK | OK | OK | NEM OK | NEM OK | OK | OK |
| WRA | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | NEM OK |
| JSAT | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | NEM OK |
| FSAT | NEM OK | NEM OK | OK | NEM OK | OK | OK | NEM OK | OK | NEM OK |
| FSUPP | OK | OK | NEM OK | OK | OK | OK | OK | OK | NEM OK |
| WSUPP | OK | OK | OK | OK | OK | OK | NEM OK | NEM OK | OK |
| WIF | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK | OK |
| FIW | NEM OK | OK | OK | NEM OK | OK | OK | NEM OK | OK | OK |