

## AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG RELATÍV FONTOSÁGA A MUNKA MEGVÁLTOZÓ VILÁGÁBAN

A cikk célja, hogy bemutassa a munkaerő-piaci tendenciák és a jövőbeli foglalkoztatási sajátosságok hatását az alkalmazotti elkötelezettség egyes dimenzióinak szervezeti értékére. A jövő munkahelyén megváltozik az alkalmazottak viszonyulása a munkaadóhoz, az atipikus foglalkoztatási formák terjedésével a munkaadó és a munkavállaló közötti kapcsolat fellazul, amihez szervezeti oldalról is alkalmazkodni kell. Egyes elkötelezettségi dimenziók fel-, mások leértékelődnek, emellett a szervezetek számára kihívás, hogy az előbbieket milyen motivációs eszközökkel tudják fokozni. A fizetésnek új szerep jut és részben függetlenedik a teljesítménytől, a vállalati munkakörülmények jelentős mértékben javulnak, a motivációs módszerek alapvetően megváltoznak. A szervezeti tagság hosszú távú fenntartására irányuló munkavállalói törekvés a jövőben megritkul, és az átalakuló elkötelezettségi elvárások inkább hosszú távú kooperációkban és ideiglenes szerződésekben öltenek majd testet.

**Kulcsszavak:** alkalmazotti elkötelezettség, atipikus foglalkoztatás, munkaerőpiac, motiváció

Régóta halljuk, de csak most kezdjük érezni: általában a munka világa, ezen belül a foglalkoztatás sajátosságai és a munkavállalói igények egyaránt változásban vannak. Ez a folyamat számos okra vezethető vissza, és természetesen megannyi következménye is van a szervezetek és az egyének számára egyaránt. Munkapszichológiai megközelítésből felmerül a kérdés, miképpen kell megváltozniuk az eddig alkalmazott szervezeti motivációs és megtartásra irányuló erőfeszítéseknek, és miben keresendő ezentúl a munkatársak elkötelezettsége, ha egyáltalán ez még fontos ebben a gyorsan változó gazdasági és társadalmi környezetben?

### Tendenciák és generációváltások a munkaerőpiacon

Magyarországon a *munkanélküliségi ráta* 2017 júniusában 4,3%-ra, a rendszerváltást követően *rekord alacsony szintre esett*, a foglalkoztatottsági ráta a 15-64 éves korosztályban pedig 68,1%-ra emelkedett (KSH, 2017a). A munkaerő-piaci mutatók javulása mögött számos tényező áll, ilyen pl. a makrogazdasági környezet nagyobb teljesítménye, az állami és vállalati beruházások felfutása és természetesen a *munkaerő nemzetközi migrációjának* jelensége is. Részben az utóbbinak köszönhetően a hivatalos statisztikák szerint 2017 I. negyedévében a foglalkoztatottak 2,6%-a vállalt munkát tartósan külföldön az egy évvel korábbi 2,8%-hoz képest (KSH, 2017b), de a KSH 2016-os becslése szerint a valós szám ennek a háromszorosa is lehet (KSH, 2016). Ez azonban közép-európai viszonylatban nem számít magas aránynak: pl. lengyelek kb. 5%-a, a románok 14%-a, a litvánok és a horvátok 10%-a dolgozik vagy él életvitelszerűen külföldön becslések szerint (Lakatos, 2015). Miközben a munkaerő egy része tehát kiáramlik, a gazdasági szereplőknek a válságot követően új munkaerőre lenne szükségük, ugyanakkor ezt az igényt egyre nehezebb kielégíteni az egyre fogyó munkanélküliek és inaktívak táborából. Magyarország munkavállalás szempontjából Kelet-Európa, illetve olyan területek felé nyithatná meg munkaerőpiacát,

ami földrészeken átívelő migrációt feltételezne. A pótlás tehát kétséges, a szervezetek minden eddiginél jobban rákényszerülnek arra, hogy a hazai dolgozók európai viszonylatban is versenyképes béreket kapjanak.

A gyakorlatilag teljes foglalkoztatottság mellett mindinkább törvényszerűen megjelenik a foglalkoztatottság szerkezeti problémája is, vagyis hiányszakmák sora alakul ki, ahol a munkaerő vonzása a jelenben nehéz, a munkaerő megtartása a jövőben viszont rendkívül drága. A munkaerőpiacon a fiatalabb korosztályú dolgozók megjelenése a munkaadóktól is alkalmazkodást vár el: az *Y- és Z-generáció* tagjai pl. elutasítják a formális hatalmi viszonyon alapuló vezetés legalitását, új *motivátorok* fontosak számukra, illetve alárendelik a munkahelyi célokat és az adott munkahelyhez kötődő karriert is a szakmai fejlődés igényének, kockázatvállalók, élvezik a csapatmunkát és kevésbé ragaszkodnak a hosszú távon biztonságot nyújtó karrierhez (Smola – Sutton, 2002). Minden tényező közül számukra legfontosabb a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésének lehetősége (Pregolato, 2017). Motivációs szempontból egyes kutatási eredmények egyenesen ellentmondanak Herzbergnek az Y-generáció esetében: Kultalahti és Viitala (2014) szerint őket leginkább érdekes munkával, rugalmas munkaidővel és jó vezető-beosztott kapcsolattal lehet motiválni. A motiváció eszközeit tekintve a generációs különbségek nemcsak arra vezethetők vissza, hogy a generációk tagjai más szocializációs körülmények között nevelkedtek: a jutalmazásra és büntetésre adott reakciók különbözősége az agy biológiai fejlődésének is a függvénye (Riddell, 2017), amiből pedig az következik, hogy a generációs különbségek sem statikusak, és a generációk öregedésével, illetve új generációk munkaerő-piaci megjelenésével együtt a generációs jellemzők (és kihívások) egy része öröklődik. Más kutatások azonban kifejezetten cáfolják, hogy generációs különbségeknek befolyása lenne a szervezeti és szakmai motivációra; ha van is különbség, az inkább korcsoportokra jellemző, mintsem generációkra (Wong et al., 2008).

## Megváltozó munkavégzési szokások

Új munkahelyi sajátosság az is, hogy *a munkavégzés körülményei megváltozóban vannak*. Az infokommunikáció terjedésével együtt a jövőben mindinkább arra kell számítani, hogy megszűnnek a helyhez és időhöz kötött irodai munkák, helyett jellemzően egymástól függetlenül, közös irodai tér használata nélkül, időben különböző időpontokban hajtjuk majd végre a feladatainkat (Forgács, 2011; Keszti, 2008). Ennek következménye, hogy a munkahely egyre kevésbé képes a szocializációs igényeket kielégíteni, vagyis azok a munkatársi kapcsolatok, amik adott esetben barátivá váltak vagy éppen megmérgezték a viszonyokat és szélsőséges esetben pszichoterrorrá fejlődtek, azok a jövőben leépülnek vagy eltűnnek.

Az atipikus foglalkoztatási formák viszonylag gyors elterjedését várták a '90-es évek végén, illetve a 2000-es évek elején, elsősorban az internet penetráció gyors felfutása miatt (Hárs et al., 2006). A *táv munka elterjedéséhez* az infokommunikációs eszközök használatának általánossá válása, a GDP növekedése, illetve az ilyen jellegű foglalkoztatást elősegítő politikák szükségesegek, Hárs et al. (2006) szerint, azonban a hazai távmunkavégzés aránya ma is mintegy 3% körül alakul a vállalati adatvagyon feltű versenyköré szervezeteinél. A kisgyermeket nevelő anyáknak, akik a teljes anyasági támogatás lejártát követően ismét munkát vállalnak, csak az 5,3%-a tervez dolgozni távmunkában, és ebben már azok is benne vannak, akik kötetlen munkaidőben dolgozhatnak munkahelyükön (KSH, 2015).

A következő évtized gyakorlata nyilvánvalóvá tette, hogy a megszokott foglalkoztatási sémák megváltoztatása kis- és nagyvállalati szinten is nehéz, mivel ehhez kultúraváltásra is szükség van, ami a vezetési rendszerek és irányítási infrastruktúrák újragondolását tenné szükségessé. Ezért hiába adottak a munkaszervezési feltételek, és tenné lehetővé a munka tartalma is például sok irodai munka esetében a távmunkavégzést (Vargo – Lusch, 2008), például mert egyes kultúrákban a vezetés a szoros felügyelet elkötelezett híve (Peters et al., 2016). A távmunka széles körű alkalmazása máig várat magára, azonban talán már nem túl sokáig. A vállalkozások vezetői napjainkban már kezdi elhinni, hogy a szervezeti teljesítmény elsősorban nem a jelenléttől, hanem a professzionális munkától függ (Lazar et al., 2010). Sőt, a távmunka egyenesen javítja az egyéni teljesítményt, nagyobb munkahelyi elégedettséget okoz és hozzájárul a kreativitás fejlesztéséhez (Vega et al., 2015; Vesala – Tuomivaara, 2015). Mások szerint a távmunka kifejezetten a szakmai elszigetelődéshez vezet, mivel leépíti az interperszonális kapcsolatokat, melyek nélkül kivitelezhetetlenné válik a sikeres mentorálás, illetve megnehezíti az informális tanulás folyamatát (Cooper – Kurland, 2002). Ezek a megközelítések azonban figyelmen kívül hagyják azokat az innovatív, webalapú, a tudásátadás elősegítését célzó megoldásokat, amelyek képesek pótolni az informális és interperszonális személyes kontaktusokból eredő tanulási folyamatokat és módszereket.

Ha a többi, a foglalkoztatás körülményeit meghatározó tendenciát is figyelembe vesszük, azt mondhatjuk, hogy egyrészt a munkavállalók részéről kialakult kényszer a

jövőbeli változtatás inputja, másrészt pedig annak felismerése, hogy a szervezeti – és vezetési – kultúra megváltoztatása kis ráfordítással véghez vihető, és általa jelentős költségmegtakarítás érhető el a legalább részbeni távmunkára való áttállással. Az atipikus munkavégzés ugyanis nagymértékben járul hozzá a működési költségek minimalizálásához: csökkennek az irodafenntartási, eszközfelhasználási és egyéb járulékos költségek, miközben olyan más közvetett költségek is csökkennek, amik elsősorban a jelenlétből adódóan szükségszerűen kialakuló munkahelyi stressz okoznak (Fonner – Roloff, 2010).

*A mesterséges intelligencia és a robotika térhódításával* teljesen átalakul a jövőben az egyes gazdasági szektorok által igényelt munkaerő mennyisége és minősége. Például nemcsak fizikai dolgozóra lesz kevésbé szükség, de akár olyan pénzügyi-számviteli elemzőkre is, akik jól strukturált adatokkal, erősen szabályozott munkafolyamatban és szabályok mellett állítanak elő új információkat. Minél pontosabban modellezhető egy munkakörben ellátandó tevékenységcsoport, annál nagyobb a valószínűsége, hogy azt a jövőben legalább részben mesterséges intelligencia látja majd el. Minél nagyobb fokban megoldhatóak mutatkozik egy munkakör gépesíthetősége, annál kisebb lesz a munkakörben átlagosan elérhető bér nagysága. Felmérések szerint a mesterséges intelligencia terjedésével a mai értelmességben vett munkakörök 47%-a van veszélyben az USA-ban (Frey – Osborne, 2017). Ugyanez a mérőszám Thaiföldön és Indiában megközelíti a 70%-ot (Wisskirchen, 2010).

Végül fontos munkaerő-piaci tendencia napjainkban a munkaerő mobilizáltsága. A fiatalabb generációk már nem feltétlenül törekednek egyetlen szakma betöltésére vagy egy vállalat kegyeinek elnyerésére: ha túl nagy kihívással szembesülnek, vagy elégedetlenek a feltételekkel, könnyen váltanak munkát és/vagy munkahelyet fizikai értelemben is. Ezt támasztja alá, hogy általánosságban már nem vágyunk a nyugdíjig tartó, biztonságot nyújtó egyetlen munkahelyre (Smola – Sutton, 2002), illetve körükben a legmagasabb a munkaerő-piaci migráció aránya is (Lakatos, 2015).

Az előbbiek átrajzolják a munkaerő-piaci folyamatokat, ezen belül kiemelten a munkáltató-munkavállaló közötti kapcsolat alapjait. Felvetődik a kérdés, hogy ilyen adottságok mellett hogyan kell megragadni a jövőben a munkatársak motiválását, az mire irányulhat, milyen eszköze lehet, továbbá beszélhetünk-e még a dolgozók elkötelezettségéről, egyáltalán ennek elérése értéket jelent-e még a szervezetek számára egy olyan világban, ahol a dolgozók köre gyorsan cserélődhet, a szakmaiság minden eddiginél fontosabbá válik és a munkakapcsolat a munkáltató-munkavállaló között mindinkább személytelenedik.

## Az alkalmazotti elkötelezettség dimenziói

Elkötelezettség kapcsán beszélhetünk annak *egydimenziós* felfogásáról (Becker, 1960), ahol az elkötelezettséget a veszténivalók sajátos mértéke határozza meg (lásd bővebben pl. Kiss, 2010). Később, ahogy fejlődött a fogalom szakirodalma, megjelentek a *többdimenziós* értelmezések is (pl. Mowday et al., 1979; Angle – Perry, 1981). Mowday és munkatársai szerint az elkötelezettség differenciálható

aszerint, hogy érzelmi indíttatás áll-e mögötte, vagy cselekvésre ösztönözve magatartásváltozásban is megmutatkozik. Angle és Perry szerint pedig megkülönböztethető érték- és maradási elkötelezettség; az egyéni teljesítmény magas foka csak az előbbivel korrelál. Általában az elkötelezettségi dimenziók közötti különbség abból adódik, hogy nem lehet egyértelműen és általánosan meghatározni azt, hogy az elkötelezettségnek milyen kiváltó okai vannak, és milyen tényezők felé irányulnak. Megkülönböztetünk affektív, normatív, folytonos, szakmai és tudatos elkötelezettségi dimenziókat. Az affektív, normatív és folytonos dimenziók együttesen a *szervezeti elkötelezettséget* írják le (Meyer – Allen, 1991).

A magas *affektív elkötelezettség* olyan attitűdöt fejez ki, amiben a dolgozó érzelmileg ragaszkodik a szervezeti tagság fenntartásához (Kozák – Kiss, 2015). Ez az erős érzelmi viszonyulás kifejeződhet a munkahely mint intézmény iránt, a munkatársak, vagy éppen a menedzser iránt is. Lényegtelen tehát a viszonyulás tárgya, a lényeg, hogy olyan szervezeti tényező irányába hasson, amit a vezető(k) befolyásolni tud(nak).

A *normatív elkötelezettség* olyan belső mély meggyőződésen alapuló attitűd, aminek során az alkalmazott kötelességének érzi szervezeti tagságának fenntartását. Ennek magas szintű kialakulásához jellemzően több évtizedes munkaviszony szükséges, ugyanis a szervezet és az alkalmazott között tranzakciók sokaságának kell ahhoz lezajlania, hogy a tartozás, viszonzás önkéntes érzése kialakuljon az egyénben.

A folytonos és a tudatos elkötelezettség olyan attitűdök, amelyek magas szintje nem, vagy csak közvetett módon jelentett értéket a szervezetek számára. Mindkét esetben az egyén által kalkulált, tervezett magatartásról van szó, mindkettő a tagság fenntartására irányul a legszűkebb értelemben. Amíg azonban a *folytonos elkötelezettség* esetében az egyénnek van számításba vehető alternatívája, addig tudatos esetben nincs: a folytonosan elkötelezett egyén mérlegeli a jelenlegi és az alternatív szervezeti javakat és szerződéseket egyaránt, és csak akkor vált munkahelyet, ha az alternatíva kifizetődőbbnek tűnik számára. A *tudatosan elkötelezett* egyénnek saját megítélése alapján gyakorlatilag nincs munkaerő-piaci választása, ezért számára az a kifizetődő stratégia, ha elkötelezettebbnek látatja magát, mint amilyen valójában. Ez a viselkedés is hordozhat előnyt a szervezet számára – pl. motivál másokat, segíti a vezetőt az optimista jövőkép kialakításában stb. (Banks – Coutu, 2008) –, de a mélyen motivált alapú belső meggyőződést nem képes kialakítani, befolyásolni.

A *szakmai elkötelezettség* a foglalkozási elkötelezettséggel együtt a karrier elkötelezettségen belül értelmezett dimenzió Cooper-Hakim és Viswesvaran (2005) felfogásában, akik így megkülönböztetnek karrierre (*career commitment*), szakmaiságra (*professional commitment*) és a betöltött vagy vágyott foglalkozásra (*occupational commitment*) irányuló elkötelezettséget azzal, hogy elfogadva Lee et al. (2000) értelmezését, utóbbi esetében is megjelenik az affektivitás, mert a foglalkozási elkötelezettségben a személy érzelmi reakciója nyilvánul meg foglalkozása irányába. A munkához kapcsolódó elkötelezettségi értelmezések tovább bonyolították Meyer et al. (1993) újabb mo-

delljében, akik immár az elkötelezettség affektív, normatív és folytonos jellegét a foglalkozási elkötelezettségen belül is definiálták, így hozva létre olyan új fogalmakat, mint affektív foglalkozási elkötelezettség (*affective occupational commitment*), normatív foglalkozási elkötelezettség (*normative occupational commitment*) és folytonos foglalkozási elkötelezettség (*continuance occupational commitment*). Ezek rendre a szervezeti elkötelezettség dimenzióihoz hasonlóan értelmezendők, az elkötelezettség tárgya azonban nem a szervezet, hanem a foglalkozás. Jelen cikkben ebben a vonatkozásban csak az Aranya et al. (1981) által definiált szakmai elkötelezettségre szorítkozunk. A szakmai elkötelezettség magában foglalja a hivatástudatot, kifejezi azt az attitűdöt, ahogy a személy hozzááll szakmájához, erőfeszítéseket tesz a szakmája előmozdítása érdekében (Aranya et al., 1981). Felfogásunk szerint ez a magatartás már feltételezi, hogy az egyén szakmai érdeklődése és karrierútja egybeesik, valamint a szakmai elkötelezettséghez nélkülözhetetlen a foglalkozási elkötelezettség megléte, és jelen cikk szempontjából az attitűd affektív, normatív vagy folytonos forrása nem releváns.

## Az elkötelezettség értéke a közelmúltban – és a jövőben

A múltban – és még ma is széles körben – jelentős értéke szervezeti szempontból az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettségnek volt, illetve van. Az affektív elkötelezettség például erős negatív hatást gyakorol a kilépési szándékra (Vandenberghé – Bentein, 2009; Galletta et al., 2011), erős csoportkohézió mellett növeli a disztributív (elosztó) és az interperszonális igazságosság érzetét (Andrews et al., 2008), az autonómia elősegíti létrejöttét, amely pedig támogatja a belső motivációt (Galletta et al., 2011). A legszorosabb összefüggést a kilépési szándékkal és a kiegészítéssel az elkötelezettségi dimenzió mutatja (Kiss et al., 2012). A normatív elkötelezettség szervezeti következményei gyakran egybeesnek az affektív elkötelezettségével, és mivel az affektív és normatív elkötelezettség meglehetősen erősen korrelálnak egymással (pl. Kiss et al., 2012), ezt egyes kutatók a modell kritikájaként fogják fel, kimondva azt, hogy meglehetősen nehéz az affektív és normatív elkötelezettséget egymástól empirikusan szétválasztani (pl. Solinger et al., 2007). Ezt erősíti egyébként Wasti (2005) elkötelezettségprofil-felfogása is, amely modellben öt másik mellett csak egy ún. affektív-normatív domináns profil jelenik meg normatív megközelítésből. Az affektív és a normatív elkötelezettség azonban nem ugyanazt az attitűdöt írják le, a kétféle elkötelezettség megjelenhet külön is. Ennek egyik magyarázata éppen a foglalkoztatás sajátos jellege lehet, mert kialakítható olyan munkavégzési feltétel, ami mellett a pozitív vagy negatív munkahely és/vagy munkatársak irányába mutatott érzelmek esetlegesen mutatkoznak meg, miközben a munkaadó-munkavállaló viszonylatban bekövetkezett tranzakciók kialakítják a viszonzni vágyás, vagyis a normatív elkötelezettség érzését. A szolgáltatásmarketingben értelmezett lojalitás szintén csak két dimenziót értelmez: affektív és folytonos (Fullerton, 2005). Kérdés persze, hogy mennyire jelentett egyáltalán valaha is igazán



értéket a szervezetek számára a folytonos elkötelezettség magas foka, ha tudjuk, hogy ez pozitív kapcsolatban áll a deviáns munkahelyi magatartások előfordulásával (Gill et al., 2011), az egyén érzékenységétől függően erős stresszt okoz (Vandenberghé et al., 2011) és kifejezetten negatív hatással van az egyéni teljesítményre (Nogueras, 2006).

Az előbbieken ismertetett munkaerő-piaci és foglalkoztatási tendenciák miatt a jövőben az alkalmazotti elkötelezettségi érték szervezeti megítélésének változnia kell. Egyes dimenziók le-, mások pedig felértékelődni fognak, ez pedig magával vonja azt is, hogy milyen motivációs eszközök lesz célszerű alkalmazni a mai gyakorlattal szemben.

A munkaerőhiányt kezdetben csak részben lehet képes a mesterséges intelligencia fejlődése és gyakorlati alkalmazása ellensúlyozni, az átmeneti időben ez a munkaerőhiány nemcsak a hiányszakmákban, hanem a legtöbb nemzetgazdasági szektor egyes foglalkozásaiban érezteti a hatását. Ha a hazai szervezetek munkaerőhiánnyal küzdenek, ha a munkavállalókat nehezen tudják pótolni, akkor megtehetik, hogy

- továbbfoglalkoztatják a nyugdíjas korú munkavállalókat, ezzel elősegítve a vállalati tudás menedzselését is, ugyanakkor számolniuk kell a generációk közötti egyre élesebb különbségekből adódó konfliktusokkal is,
- megpróbálnak munkavállalókat toborozni külföldről, ennek hiányában egyes szervezetek esetleg részben vagy egészben külföldre települhetnek,
- versenybe szállnak az egyre kisebb létszámban elérhető szabad emberi erőforrásért, és egyrészt olyan jelentős javakat kínálnak fel számukra, amivel vonzóbb munkáltatóként jelenhetnek meg mint a versenytársaik, másrészt engedhetnek a kiválasztás során az eredetileg vagy a múltban elvárt, az adott munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciaelvárásokból és készségekből, ezzel elfogadva azt, hogy a munkaerőhiány ebben az átmeneti időszakban úgy pótolható, ha a szervezet elfogadja, hogy az alkalmazottak átlagos kompetenciaszintje csökken.

Az utóbbi stratégia esetében a munkaerőhiány kezelhető ugyan, de minőségileg gyengébb a rendelkezésre álló munkaerő-állomány. Ezt a problémát szervezeti szinten kezelni kell, ennek elkötelezettségi szempontból a *szakmai elkötelezettség növelése* lehet a megoldása. Vagyis olyan motivációs módszereket kell alkalmazni, aminek során a vállalati és az azon kívüli képzési és fejlesztési programok jelentőségét a dolgozók felértékelik, és olyan szervezeti kultúrát kell megvalósítani, amiben minden dolgozó számára világossá válik, hogy az egyik legfontosabb érték a szakmai kompetencia. Ki kell alakítani a dolgozóban azt a felfogást, hogy a szakmai kiválóság az egyéni boldogulás legcélszerűbb alapja, és vágyjanak arra, hogy a fejlesztési programokban önmaguk akarjanak részt venni.

Az infokommunikációs eszközök használata mára már nemcsak mindennaposá vált, de gyakorlatilag minden munkakörben egyben nélkülözhetetlen is. Mint a munkaerő-piaci tendenciák részben láttuk, a távmunka elterjedését a szervezetek saját belátása alig segítette, ennek ellenére a jövőben

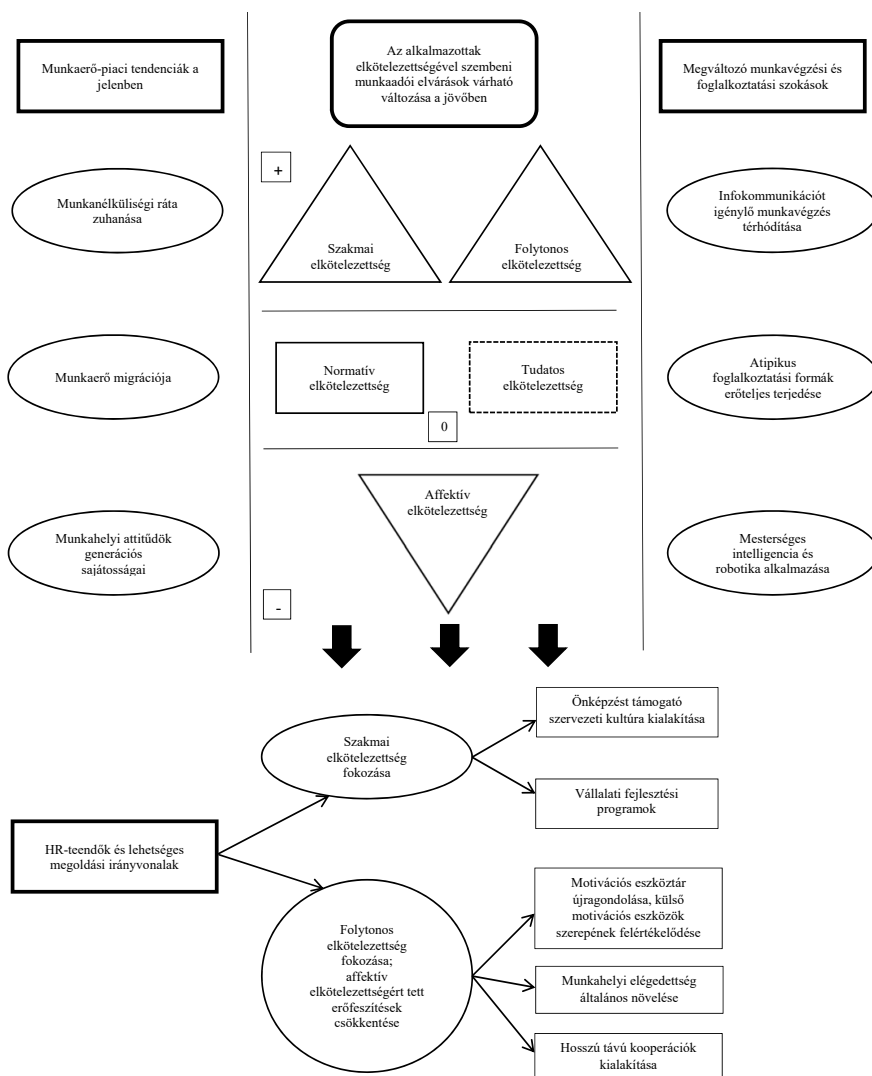
mégis számíthatunk a távmunkavégzés gyakorlatának általánossá válására. Ez egyben azt is jelenti, hogy a hagyományos irodai munkavégzés háttérbe szorul, a munkahely egyre kevésbé lesz képes az egyén szocializációs igényeit kielégíteni, így részben személytelenné téve a munkát. Ilyen körülmények között várható, hogy a szakmai elkötelezettség felértékelődik az affektív vonatkozásokkal szemben; az egyén által végzett munka minőségének és teljesítményének megítélésére mind kevésbé nyomja rá a bélyeget az emberi kapcsolatokkal együtt járó szubjektivitás, az ítéletben ennek helyét átveszi a szakmai professzionalizmus értékelése. Amennyiben ez világosan kommunikált az érintettek számára, az is segíti a szakmai elkötelezettség fokozását.

Utóbbi tendencia következménye értelmében az is várható, hogy a jövőben a szervezetek számára az *affektív elkötelezettség alacsonyabb* értéket képvisel majd, mint napjainkban. Emellett a távmunkavégzésen kívül más *atipikus foglalkoztatási formák elterjedése* is várható, mint pl. a rész-munkaidős foglalkoztatás, illetve a rövid határozott időtartamra szóló foglalkoztatás (pl. projektmunkák) (Gumbrell – McCormick, 2011). Ezzel párhuzamosan a munkavállalók és munkaadók közötti kapcsolat egyre inkább feladat-központúvá válik, és a vezetés mindinkább nélkülözi majd azokat az emberközpontú módszereket, amelyek jelentős mértékben formálni tudták a dolgozók affektív elkötelezettségét. Kiss és Szilas (2012) kiemeli, hogy a társas támogatás szerepe kiemelt jelentőségű az affektív elkötelezettség szempontjából, amely társas támogatás a személyes jelenléti korlátoltsága miatt nehezen menedzselhetővé válik.

Ezek alapján várható, hogy a jövő szervezeteiben a szakmai elkötelezettség jelentősen felértékelődik, és a motivációs stratégia részben e köré épül, ezzel együtt pedig az affektív elkötelezettség szervezeti megítélése veszít majd az értékéből, hiszen az abból adódó előnyöket a szervezet már nem fogja tudni kamatoztatni a megváltozó munkaerő-piaci tendenciák mellett.

A fokozódó munkaerőhiány, a megfelelő képzettségű és gyakorlattal rendelkező szakemberek vonzása és különösen megtartása minden eddiginél nagyobb kihívás elé állítja a szervezeteket, akik arra kényszerülnek, hogy minden olyan higiénés feltételt úgy nyújtsanak az alkalmazottaik számára, hogy azok a lehető legnagyobb mértékben kielégítsék szükségleteiket. A munkabér mértéke ezért mind gyakrabban válik majd el a valós munkateljesítménytől a nem-vezetői pozíciókban is, és egyre nagyobb arányban tükrözi a hosszú távú megtartásra irányuló munkaadói törekvéseket is. A cél az, hogy a dolgozók a szakmai elkötelezettségükkel megszerzett tudást ne értékesítsék a munkaerőpiacon, ne kutassák az elérhető alternatívákat. A személytelenedő munkahelyeken ezt immár nem érzelmi, hanem racionális alapon várják el, így ebből adódóan az eddig elutasított – Becker (1960) veszténivalók mérlegelése alapján értelmezett – *folytonos elkötelezettség szervezeti értéke is emelkedik* a jövőben. A folytonos elkötelezettség erősödésének a megtartás elősegítésén túl lehetnek azonban olyan nem várt következményei, mint pl. a nyújtott teljesítmény, vagy a munkával szembeni elégedettség visszaesése, mert ezek a változók több kutatás eredményei alapján is erős negatív korrelációt mutatnak a folytonos elkötelezettséggel (pl.

A munkaerő-piaci tendenciák és a megváltozó foglalkoztatási stratégiák elkötelezettségi elvárásokra gyakorolt összetett hatása, valamint az ezekhez illesztendő stratégiák



Meyer et al., 2002; Mathieu – Zajac, 1990). A folytonos és a normatív elkötelezettség között közepesen erős korrelációt mutatott ki több felmérés is (pl. Allen – Meyer, 1990; Lau, 2011), és mindkettőről bizonyították, hogy a szervezethez való kötődést, lojalitást elősegítik (Lau, 2011). Ezért logikus, hogy a szervezetek a megtartást és a motiváció forrásának másik pillérét a normatív elkötelezettség fokozására építsék. Egyes felfogások szerint a legnagyobb teljesítménybeli önkéntes hozzájárulást a normatívan elkötelezettek teszik, ez pedig ellentmond neki, így ebből következik, hogy az inkább külső motivációs eszközök nem képesek a normatív elkötelezettséget fokozni. Ezzel szemben a menedzsmentnek olyan gesztusokat kell tennie, amik képesek lesznek az alkalmazottak belső meggyőződését úgy formálni, hogy kialakuljon bennük az önkéntes tenni akarás, mert azt helyesnek és erkölcsösnek vélik. Ez akkor lehet sikeres, ha a vezetés hiteles, ha emberközpontú és minden dolgozó számára biztosítja a mély szervezeti szocializációt az ehhez szükséges szervezeti kultúra elemeinek rendelkezésre állásával. Az atipikus foglalkoztatási formák

terjedésével együtt ezeknek a követelményeknek egyre nehezebb eleget tenni, és a normatív alapú tagság fenntartására való alkalmazotti törekvés is egyre esetlegesebben érhető tetten a jövő munkaerőpiacán, ahol már elsősorban projektekre, rövidebb időtávú, konkrét feladat elvégzésére irányuló szerződések kötődnek, illetve a munkavégzés is kevésbé köthető egy ahhoz a fizikailag is létező irodához, amit napjainkban a dolgozók munkahelyként azonosítanak, és attitűdjükben olyan meghatározó annak minden eleme. Ez tehát a normatív elkötelezettség éremének a másik oldala, hiszen ugyan cél lenne ennek fokozása, a munka világának megváltozó jellege miatt ez csak részben valósulhat meg. Így összességében a *normatív elkötelezettség* jelenbeli fontosságának fenntartására lehet számítani a jövő munkahelyein is, értéke így *gyakorlatilag nem változik*.

Végül a *tudatos elkötelezettség* jellemzően sem a múltban, sem a jelenben *nem nyújt értéket* a szervezetek számára. Kivételes helyzetekben mégis van előnye. Ilyen volt pl. a gazdasági válság, amikor nemcsak az egyén számára volt kifizetődő magatartás elkötelezettnek látszódnia, de a menedzs-

ment is kifejezetten az optimista, lelkes vagy annak tűnő munkatársakat részesítette előnyben. Banks és Coutu (2008) a válság idején számos tanácsot fogalmazott meg a szervezeti leépítéstől tartók számára, hogyan tegyék magukat tudatosan elkötelezetté annak érdekében, hogy elkerüljék a kirúgásokat: a vállalati polgárként, a túlélőként és örök optimistaként való viselkedés, illetve a vezetőben való reménykeltés, a tudatos elkötelezettséget és átmenetileg a csoportkohéziót erősítő megoldások, de a belső meggyőződésen nyugvó alkalmazott-munkaadó, illetve alkalmazott-szakma kapcsolatok jellegét elkötelezettség szempontjából nem befolyásolják.

## Következmények

A munkaerő-piaci tendenciák és a jövőben megváltozó foglalkoztatási stratégiák elkötelezettségi elvárásokra gyakorolt összetett hatását, valamint az ezekhez illeszkedő stratégiákat mutatja be az 1. ábra.

Az alkalmazotti elkötelezettség öt dimenziójából kettő, az affektív és a tudatos elkötelezettség szerepének csökkenése, míg másik kettő, a szakmai és a folytonos elkötelezettség jelentőségének a növekedése várható a jövőben, miközben a normatív elkötelezettség súlya az alkalmazotti elkötelezettség megítélésében nem változik. Mindez azért lényeges, mert ezen keresztül változniuk kell a szervezetekben alkalmazott motivációs eszköztáraknak is. Egyetlen munkahelyen sem kellene a dolgozók motiválásának kihívásairól beszélni, ha mindenki teljes mértékben elkötelezett lenne. Nem motivált, hanem elkötelezett munkatársakra van szükség, ehhez viszont szükség van az elkötelezettség egyes dimenzióit különbözőképpen befolyásoló motivációs megoldásokra. A hatékony motivációs eszköztár kialakítására a kulturális sajátosságok csak kis-mértékű hatást gyakorolnak (Borgulya, 2012).

A nem is olyan távoli jövő munkahelyén az elkötelezettség fogalma is átformálódik, hiszen hosszú távú elkötelezettségben egyre kevésbé bízhatnak azok a vállalatok, amelyek dolgozói elsősorban az alkalmazotti lét helyett *hosszú távú kooperációkra* nyitottak, vagy változó idő-távú *szereződések* alapján hajlandóak munkát vállalni. A szakmai és a folytonos elkötelezettség felértékelődésének eredményeképpen a *motiváció képzés- és fejlesztésközpontú* lehet, ami mellett a szervezetek jelentősen növelik a dolgozók jóllétét is a megtartás biztosítása érdekében, miközben más motivátorok lassan elhalnak a gyakorlatból. *A megtartás érdekében kialakított magas minőségű higiéniás tényezők*, a munkakörülmények – beleértve a bérezési rendszer elvi kialakítását és az elérhető bér nagyságát is – *jelentősen javulnak* és immár nem, vagy alig függenek a régió vagy a vállalat gazdasági teljesítményétől, a munkaadók és munkavállalók közötti kapcsolatok a valódi egyensúly irányába mozdulnak el.

## Felhasznált irodalom

Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1–18.

- Angle, H. L. – Perry, J. L. (1981): An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 1–14.
- Andrews, M. C. – Kacmar, K. M. – Blakely, G. L. – Buckley, N. S. (2008): Group cohesion as an enhancement to the justice–affective commitment relationship. *Group & Organization Management*, 33, p. 736–755.
- Aranya, N. – Pollock, J. – Amernic, J. (1981): An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6, p. 271–280.
- Banks, J. – Coutu, D. (2008): How to Protect Your Job in a Recession. *Harvard Business Review*, 86, p. 113–118.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, p. 40–53.
- Borgulya I. V. Á. (2012): A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök változása Közép-Kelet-Európában a XXI. század első évtizedében. *Vezetéstudomány*, 43, p. 23–35.
- Cooper, C. D. – Kurland, N. B. (2002): Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 511–532.
- Cooper-Hakim, A. – Viswesvaran, C. (2005): The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, p. 241–259.
- Fonner, K. L. – Roloff, M. E. (2010): Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, p. 336–361.
- Forgács T. (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 42, p. 49–63.
- Frey, C. B. – Osborne, M. A. (2017): The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 117, p. 254–280.
- Fullerton, G. (2005): The service quality–loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, p. 99–111.
- Galletta, M. – Portoghese, I. – Battistelli, A. (2011): Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3, p. 1–19.
- Gill, H. – Meyer, J. P. – Lee, K. – Shin, K-H. – Yoon, C-Y. (2011): Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, p. 595–607.
- Gumbrell-McCormick, R. (2011): European trade unions and ‘atypical’ workers. *Industrial Relations Journal*, 42, p. 293–310.
- Hárs Á. – Nagy K. – Kovács Z.Á. (2006): Fehér Könyv. In: *Tanulmányok a távmunkáról*. Budapest: FMM-TT-BMIK
- Keszi R. (2008): Munkaszervezeti determinizmus és távmunka. *Vezetéstudomány*, 38, p. 2–23.
- Kiss Cs. (2010): A szervezeti elkötelezettség elméletei. *Munkaügyi Szemle*, 54, p. 14–23.

- Kiss Cs. – Csillag S. – Szilas R. – Takács S.* (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43, p. 2–14.
- Kiss Cs. – Szilas R.* (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz összefüggései. In: Poór J. – Karoliny M. – Berde Cs. – Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex
- Kozák A. – Kiss I.* (2015): Kik a legjelölisebb munkavállalók?: A szervezet iránti elkötelezettség különböző dolgozói csoportok körében. *Munkaügyi Szemle*, 59, p. 50–58.
- KSH* (2015): A kisgyermeket nevelő nők és a munkaerőpiac. *Statisztikai Tükör*, 2015/55, p. 1–5.
- KSH* (2016): Munkaerő-piaci folyamatok, 2016. I. negyedév. *Statisztikai Tükör*, 2016. június 10. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpfl603.pdf>
- KSH* (2017a): 77 ezer fővel dolgoztak többen, mint egy évvel korábban. Gyorstájékoztató – Foglalkoztatottság, 2017.07.27. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1706.html>
- KSH* (2017b): Munkaerő-piaci folyamatok, 2017. I. negyedév. *Statisztikai Tükör*, 2017. június 14. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpfl1703.pdf>
- Kuitalahti, S. – Viitala, R. M.* (2014): Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27, p. 569–583.
- Lakatos J.* (2015): Külföldön dolgozó magyarok, Magyarországon dolgozó külföldiek. *Statisztikai Szemle*, 93, p. 93–112.
- Lazar, I. – Osoian, C. – Ratiu, P.* (2010): The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13, p. 201–214.
- Lau, E.W.K.* (2011): The Effect of Employee Engagement on Continuance and Normative Commitment to the Organization. Southwest Decision Sciences Institute 42nd Annual Conference, Houston
- Lee, K. – Carswell, J. J. – Allen, N. J.* (2000): A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, p. 799–811.
- Mathieu, J. E. – Zajac, D. M.* (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, p. 171–194.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J.* (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p. 61–89.
- Meyer, J. P. – Stanley, D. J. – Herscovitch, L. – Topolnysky, L.* (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, p. 20–52.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. – Smith, K. A.* (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 538–551.
- Nogueras, D. J.* (2006): Occupational commitment, education, and experience as a predictor of intent to leave the nursing profession. *Nursing Economics*, 24, p. 86–93.
- Peters, P. – Lighthart, P. E. M. – Bardeol, A. – Poutsma, E.* (2016): ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, p. 2582–2603.
- Pregolato, M. – Bussin, M. H. R. – Schlechter, A. F.* (2017): Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, p. 1–10.
- Riddell, P. M.* (2017): Reward and threat in the adolescent brain: implications for leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, p. 530–548.
- Smola, K.W. – Sutton, C. D.* (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363–382.
- Solinger, O. N. – Van Olffen, W. – Roe, R. A.* (2007): Beyond the three-component model of organizational commitment. Maastricht: Maastricht University
- Vandenbergh, C. – Bentein, K.* (2009): A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, p. 331–348.
- Vandenbergh, C. – Panaccio, A. – Ayed, A. K. B.* (2011): Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, p. 403–424.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F.* (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p. 1–10.
- Vega, R. P. – Anderson, A. J. – Kaplan, S. A.* (2015): A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, p. 313–323.
- Vesala, H. – Tuomivaara, S.* (2015): Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, 44, p. 511–528.
- Wasti, S. A.* (2005): Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 290–308.
- Wisskirchen, G. – Biacabe, B. T. – Bormann, U. – Muntz, A. – Niehaus, G. – Soler, G. J. – Von Brauchitsch, B.* (2010): Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace. London: IBA Global Employment Institute
- Wong, M. – Gardiner, E. – Lang, W. – Coulon, L.* (2008): Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, p. 878–890.