

KISS Csaba – CSILLAG Sára – SZILAS Roland –
– TAKÁCS Sándor

A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MUNKA-CSALÁD VISZONYRENDSZER ÖSSZEFÜGGÉSEI

376 ügyfélszolgálati dolgozó bevonásával végzett kérdőíves vizsgálatukban a szerzők arra keresték a választ, hogy a szervezeti elkötelezettség profilok hogyan függenek össze a munkahelyi elégedettséggel, a kilépési szándékkal és a munka-család viszonyrendszerre vonatkozó változókkal (munka-család konfliktus, munka-család egyensúly, munka-család gazdagítás). Nyolc különböző profilt találtak, amelyek elemzéséből kiderült: az elkötelezettség-komponensek közül az érzelmi elkötelezettségnek kitüntetett szerepe van a kedvező következményeket tekintve, továbbá az elkötelezettségkomponensek együttes hatása szinergikus lehet¹.

Kulcsszavak: szervezeti elkötelezettség, munka-család relációk, call center

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).

Nem új keletű viszont a megállapítás, 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 alapvetően befolyásolja a versenyképességet (Wright – McMahan – McWilliams, 1994; Wright – Dunford – Snell, 2001). Napjaink gazdasági válságának idején különlegesen fontos az alkalmazottak szervezeti elkötelezettségének kérdése Magyarországon és világszerte egyaránt (Gyökér – Krajcsák, 2009).

A munkavállalóknak mindinkább elvárása, hogy a munkahelyükön való helytállás ne menjen életük más aspektusainak rovására, vagyis összhang legyen a kü-

lönböző ún. életterületek (munka, család stb.) között. Jelen cikk két életterület kapcsolatát helyezi a fókuszba: a munkáét és a családot. Alapkérdése, hogy a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége milyen összefüggésben van a munka-család viszonyrendszerrel.

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 nem csak 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 e 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: 61. o.)

Az, hogy hogyan hat a munka-család viszonyrendszer a szervezeti elkötelezettségre és viszont, a hétköznapi emberektől a szervezetekig releváns és aktuális

problématerület. 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: személyes és telefonos ügyfélszolgálatokon.

A telefonos ügyfélszolgálatok fontos szervezeti egységei számos vállalatnál, olyannyira, hogy mára a gazdasági jelentőségük is számottevő, és egyre növekszik (Gans – Koole – Mandelbaum, 2003). A telefonos ügyfélszolgálati iparág minden más iparágnál dinamikusabban fejlődött az elmúlt évtizedben Európában, az Egyesült Államokban és Ausztráliában (URCOT, 2000). Becslések szerint 2012 végére Magyarországon több mint 200 ezer ember fog call centerekben dolgozni (Fillus, 2010).

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.” (Knights – McCabe, 1998: 182., 188. o.) Talán nem véletlen, hogy – főleg a kritikai menedzsment irodalmában – a call centereket „elektronikus munkásnyűző üzemekként” (Fernie – Metcalf, 1998; Moss et al., 2008), „mérgező munkahelyekként” (Stein, 2007) is jellemzik. Számos szerző rámutat, hogy a telefonos ügyfélszolgálatokon a munka általában monoton, repetitív és unalmas, sokszor nagyon komoly érzelmi igénybevétel és magas stressz-szint jellemző rá, az időbeosztás feszes, a teljesítményelvárások és a hozzájuk kapcsolódó kontroll szigorú (Csillag – Kiss, 2012). Összességében az itt dolgozó munkavállalóknak minimális szabadságuk van saját feladatuk vagy a munkavégzés körülményeinek alakításában, és kevés idejük van társas kapcsolataik ápolására. Tipikus a munkavállalói elégedetlenség, valamint a fluktuáció magas szintje, az iparági karrierutak bizonytalanok, továbbá sok panasz érkezik a bérekre is (URCOT, 2000).

A munkafeltételek közül mind több kutató figyelmre összpontosul a munkaszervezéssel és a munkaidővel kapcsolatos kérdésekre és ezek következményeire. A call centerekben jellemző a túlóra, a hagyományostól eltérő munkarend, a rugalmatlan beosztási és szabadságolási rendszer (Hannif, 2006). A munkavállalók segítőkészsége, barátságossága kulcsfontosságú a telefonos ügyfélszolgálati munka (és ezáltal az egész szervezet) megítélése szempontjából. Ez a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének magas szintjét kívánja meg. Ugyanakkor az alkalmazott vezetési és munkaszervezési megoldások nem ebbe az irányba mutatnak (Kinnie – Hutchinson – Purcell, 2000).

Márpedig kulcsfontosságú „a HR-gyakorlatok és a kontrollrendszerek, 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: 971. o.)

Rose és Wright (2005) is aláhúzza, hogy a call centerek működtetése számos kihívással szolgál a menedzsment számára, ezek egy része nem új keletű, 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 munka-magánélet egyensúly iránti szükségleteit. Ezeknek a tényezőknek a figyelmen kívül hagyása komoly nehézségek forrása lehet mind a munkavállalók, mind a munkaadók szempontjából. Következmenyei 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: 21. o.).

A telefonos ügyfélszolgálatokon megkerülhetetlen kérdés a munkavállalók szervezeti elkötelezettsége, és ennek a munka-család viszonyrendszerrel való összefüggése. „A call centerek tehát megfelelő környezetet jelentenek napjainkban a dolgozó ember életében jelentkező feszültség vizsgálatára” (Hyman – Baldry – Scholarios – Bunzel, 2003: 216. o.).

A call centerekről tett fenti megállapítások nagy része a személyes ügyfélszolgálatokra is vonatkoztatható. A személyes ügyfélszolgálatokon dolgozók esetében is erős a két életterület egymásra hatása, és ez a munkavégzés minőségében is lecsapódhat. „A személyes ügyfélszolgálatokon dolgozók ha hazaviszik a munkahelyi gondokat, az munka-család konfliktushoz vezethet, ez pedig további stresszt okoz a munkahelyen. Ez kihat a munkateljesítményükre és az ügyfelek elégedettségére.” (Netemeyer – Maxham – Pullig, 2005: 130. o.)

Elméleti keret és a kutatási kérdés

A szervezeti elkötelezettség

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).

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.

Modelljük hármasság 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 jutott, hogy az elkötelezettség sokrétű és szerteágazó definíciói jellemzően e három központi téma köré tömörülnek.

A szervezethez való érzelmi kötődésre irányuló definíciók egyik legnépszerűbbike Porter és munkatársai nevéhez (1979) fűződik. Arra utal, hogy az egyén mennyire hajlandó erőfeszítést tenni a szervezetért, mennyire fogadja el annak értékeit, céljait és mennyire erősen vágyik a szervezeti tagság fenntartására. Az elkötelezettség fogalmának egyik lábát tehát a korábbi kutatások e vonala képezi a Meyer-Allen modellben.

A másik pillért az észlelt költségekkel foglalkozó elkötelezettség-kutatások jelentik. Az előfutára ennek Becker (1960), és a későbbiekben is számos kutatás indult el ebbe az irányba. A költségeknek két típusát különíthetjük el: az egyik abból fakad, hogy az egyén a szervezet elhagyásakor kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találna, a másik pedig ahhoz, hogy nagy személyes áldozatot követelne tőle a kilépés (megszűnő barátságok, anyagi veszteségek stb.).

A harmadik oszlop a kötelességalapú elkötelezettség. A szakirodalomban ennek is akadtak megalapozói (Wiener, 1982), 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 egyéknél. Vannak, akiknél egyik vagy több komponens a domináns, másoknál pedig másik.

Mindhárom összetevőben közös, hogy úgy tekintenek az elkötelezettségre, mint egy pszichológiai állapotra, ám ezeknek az állapotoknak eltérő a természete. Az érzelmi elkötelezettség háttérben 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 a morális kötelességérzet, amely a szervezeti tagság fenntartására irányul. Az egyén azért marad a szervezetnél, mert ezt erkölcsi kötelességének érzi.

A kutatások egy új irányát jelölte ki az a gondolat, hogy a három elkötelezettség-komponens egyidejűleg eltérő erősséggel lehet jelen a különböző munkavállalók esetén (Meyer – Herscovitsch, 2001). Ahelyett tehát, hogy az egyes komponensek előzményeit és következményeit vizsgálták volna, a kutatók figyelmefordult, hogy miként befolyásolnak bizonyos előzményeket és következményeket az egyes elkötelezettségdimenziók együtt, és ezzel párhuzamosan milyen jellegzetes elkötelezettségkomponens-együttállások (ún. elkötelezettségprofilok) figyelhetők meg. A témával foglalkozó kutatások közül három publikáció emelhető ki.

Meyer és Herscovitsch (2001) nyolc elkötelezettségprofilot valószínűsített: 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).

Somers (2009) úgy találta, hogy öt elkötelezettségprofil figyelhető meg: erősen elkötelezett (HC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC), folytonossági-normatív domináns (CC-NC), folytonossági domináns (CC) és alacsony elkötelezettségű (LC). A kutató megvizsgálta a profilok kapcsolatát bizonyos munkahelyi jelenségekkel (kilépési szándék, álláskereső, 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) hat profilt tárt fel, ezeket a következőképpen nevezte el: erősen elkötelezett (HC), alacsony elkötelezettségű (LC), érzelmi domináns (AC), folytonossági domináns (CC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC) és semleges (N). 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 legkedvezőbben az erősen elkötelezett és az érzelmi-normatív, valamint az érzelmi domináns profil esetében alakul a három következmény. Az adataiból kitűnik, hogy a folytonossági elkötelezettség magas szintje nem jár együtt a kedvező munkahelyi következményekkel. Fontos megállapítás emellett, hogy a kedvező következmények leginkább az érzelmi elkötelezettség magas szintje mellett valósulnak meg, különösen, ha a folytonossági elkötelezettség eközben alacsonyan marad.

A munka és a család életterületeinek kapcsolata

Az egyik leggyakrabban hivatkozott definíció szerint a munka „*egy olyan eszközelvű tevékenység, amelynek a célja javak és szolgáltatások biztosítása az élethez*” (Piotrowski – Rapoport – Rapoport, 1987: 252. o.). Ennek során az egyén hozzájárul egy szervezet küldetésének megvalósulásához, cserébe pénzbeli ellentételezést kap (Kabanoff, 1980). Összefoglalóan munkának tekintjük: „*az egyén számára előírt, általa egy szervezet tagjaként végzett feladatok együttesét, amelyért anyagi ellenszolgáltatás jár számára*” (Geurts – Demerouti, 2003: 280. o.).

Ami a család fogalmát illeti, a családkonstellációk igen bonyolultak lehetnek. 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).

A munka és a család életterületeinek egymásra hatásának vizsgálatához a „*szerep*” fogalmának tisztázása is 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: 31. o.).

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

Szűkösségi 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 szűkösségi 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 arra, hogy több szerep betöltése nem biztos, hogy minden körülmények között negatív következményekkel jár. Ebből fejlődött ki az ún. bővítési megközelítés.

Bővítési megközelítés

A szűkösségi megközelítés kritikájaként megjelent irányzat fő elméleti kiindulópontja, hogy a több szerepben 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 felülmúlhatják a szerephalmoz(ód)ás miatti stresszt.

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

Az elmélet alapvetése, hogy a 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 lefevéséig, hanem az egyének maguk szabályozzák, hogy mely 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 kimerültnak 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 mindenféle elkötelezettsége egyformán pozitív vagy negatív értékű az egyén számára.

Munka-család konfliktus

A munka-család konfliktus fogalma a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család viszonyrendszerre. A gondolat kiindulópontja, hogy a munka és a család két életterülete az egyén számára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az egyén kénytelen megosztani az erőforrásokat a két életterület között, mivel a két területen olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Ekkor 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 magatartásalapú. Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemészti 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 magatartásalapú 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 (munka-család interferencia, WIF) és a család hatása a munkára (család-munka interferencia, FIW). Az előbbi arra vonatkozik, amikor a munka életterülete hat negatívan valamilyen családi tényezőre, az utóbbi pedig a fordítottjára (Gutek- Searle – Klepa, 1991). Mind a WIF, mind a FIW esetében kimutathatóak előzmények és következmények a munka és a család életterületein egyaránt (Frone – Russell – Cooper, 1992).

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 egyen-

súlyáról (WFB) ritkábban esik szó a mindennapokban, a tudományos kutatások fókuszában mégis 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 WFB fogalmát 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: 349. o.). A fent bevezetett fogalmakkal élve a WFB akkor számított magasnak, ha alacsony gyakoriságú és intenzitású volt a munka életterületének hatása a család életterületére (WIF) és fordítva (FIW).

Greenhaus, Collins és Shaw (2003: 513. o.) publikálta az első pozitív 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.*”

Voydanoff ezzel szemben (2007: 138. o.) 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: 10. o.) 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, hogy az egyéni elégedettség a definíció kulcseleme, a fogalom értelmezési tartományát nem más személyek viszonyrendszerében adja meg, vagyis „*leválasztja a munka és a családdal kap-*

csolatos tevékenységeiket végző egyéneket arról a szervezetről és a családról, amelyek keretén belül ezek a tevékenységek zajlanak” (457. o.). Ezáltal egyéni észlelési kérdéssé redukálódik a WFB. Ám ez a szemlélet akkor is megengedi a WFB meglétét, ha – adott esetben – mások kárán valószínűleg 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 rendszerszerű 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 valószínű WFB-ért teljesen az egyénekre hárítja a felelősséget. Holott a szervezeti és társadalmi szintű tényezők szerepe sem elhanyagolható.

A fentiek alapján a szerzőpáros egy saját definíciót javasolt, amely szándékuk szerint kiküszöböli a fenti problematikus pontokat, és ezzel egy időben integrálja a korábbi elméletek erősségeit. Eszerint a WFB a „*szerpellel 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: 458. o.).

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, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalja magában az esetet, hogy az egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelőségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus, de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjeleníteni a két életterületén jelen levő szerepe-

ivel kapcsolatos felelőségeiről való egyeztetési folyamatban (Carlson – Grzywacz – Zivnuska, 2009).

Hipotézisek

A fenti elméletekre alapozva jelen cikk három hipotézis vizsgálatát tűzi ki maga elé:

Hipotézis 1: Mind a nyolc elméletileg elkülöníthető elkötelezettség-profil azonosítható: magas elkötelezettségű (HC), érzelmi domináns (AC), folytonossági domináns (CC), normatív domináns (NC), érzelmi-folytonossági domináns (AC-CC), érzelmi-normatív domináns (AC-NC), folytonossági-normatív domináns (CC-NC) és alacsony elkötelezettségű (LC).

Hipotézis 2: A különböző elkötelezettség-profilok eltérnek egymástól következményeiket illetően. A szakirodalom által várt legjellemzőbb eltérések az alábbi két megállapításba sűrítethetők:

Hipotézis 2a: A legmagasabb elkötelezettségű személyek és a magas érzelmi elkötelezettségű személyek körében a legalacsonyabb a kilépési szándék, a kiegészítés, a munka-család interferencia és a család-munka interferencia.

Hipotézis 2b: A legmagasabb elkötelezettségű személyek körében a legmagasabb a munka-magánélet egyensúlya és a munkával való elégedettség.

Módszertan

A kutatás lebonyolításához kvantitatív (kérdőíves) módszertant választottunk.

Minta

A kérdőívesítés során egy magyarországi hálózatos közművállalat személyes és telefonos ügyfélszolgálati dolgozóinak teljes körű (csoportvezetői szint, azaz koordinátor munkakörig bezárólag értve) megkérdezése mellett döntöttünk. A felmérésre a vállalatvezetés engedélyt adott, a munkavállalók egy anonim elektronikus kérdőívet töltöttek ki a munkaidejükben. A válaszadók között szerepeltek teljes munkaidőben foglalkoztatott, részmunkaidőben alkalmazott és diákmunka keretében a szervezethez kapcsolódó személyek egyaránt.

A kérdőívek kitöltési aránya összességében 36,3%-os. A mintában 227 állandó, 141 bérelt és 15 diák szerepel. A válaszadók 21%-a férfi volt, 79%-a nő. A mintába került munkavállalók 58%-a 1–5 éve dolgozik a vállalatnál, 16% 5–10 éve, 18%-a pedig tíz évnél is régebb óta, az egy évnél kevesebb ideje alkalmazásban levők aránya 8%.

Adatelemzés

A kvantitatív adatelemzésre az SPSS.18-as, illetve a Windows Excel 2007-es verziójának használatával került sor. Egyszerű leíró statisztikákat, háttérváltozók szerinti összehasonlító elemzéseket, korrelációs elemzéseket valamint sokváltozós statisztikai elemzéseket (pl. faktor- és klaszteranalízis, ANOVA és MANOVA stb.) végeztünk.

Adatgyűjtés

Az elsődleges adatokat kutatási kérdéseinkhez illeszkedően kérdőívvel vettük fel. Az 1. táblázatban összefoglaltuk, hogy – a kérdőíves felmérésben – mely fontosabb elméleti fogalmak mérésére került sor, milyen nemzetközileg is elismert forrásokra támaszkodtunk.

1. táblázat

Felhasznált kérdőívek

Elméleti konstruktum	Forráshivatkozás
Szervezeti elkötelezettség típusai (érzelmi, folytonossági, normatív)	Meyer és Allen (1991)
Munka és magánélet egyensúlya (WFB)	Carlson – Grzywacz – Zivnuska (2009)
Munka-család interferencia (WIF) Család-munka interferencia (FIW)	Carlson et al. (2000)
Kilépési szándék	Colarelli (1984)
Munkával való elégedettség	Babin – Boles (1998)
Kiegészés	Maslach – Jackson (1981)

Eredmények

Leíró statisztikák

Mielőtt elmélyednénk a hipotézisek vizsgálatában, érdemes a figyelmünket a változókra önmagukban összpontosítani. A leíró statisztikákat a 2. táblázat mutatja.

A munkával való elégedettség a közepesnél valamivel jobb értéket kapott (3,63), mérsékelt szórás (0,77) mellett. Általánosságban kijelenthető, hogy a munkavállalók többségére nem jellemző az erőteljes elégedetlenség. Nem meglepő, hogy a szervezeti elkötelezettség aggregált mutatója is a közepesnél jobb értéket vett fel (3,24), hiszen a két változó közötti kapcsolat meglehetősen erős (0,56). A szervezeti elkötelezettséget részletesebben górcső alá véve azt tapasztalhatjuk, hogy az érzelmi elkötelezettség a legerősebben jelen levő komponens (3,4), ezt követi a folytonossági elkötelezettség (3,24), majd a normatív (3,06). Ugyanakkor a szórások rangsora is éppen ez, azaz az érzelmi komponens kapcsán a legmarkánsabb a mintában szereplő személyek heterogenitása. Figyelemre méltó, hogy

a munkával való elégedettség szintje milyen szorosan együtt mozog az érzelmi elkötelezettségével (0,67) – a két attitűd erősen hat egymásra.

Ami a munka-család viszonyrendszerre vonatkozó változókat illeti, jellemzőbbnek tűnik a munkahelyi nehézségek begyűrése a családi életbe (2,44), mint a családi gondok befolyása a munkavégzésre (1,94). Ez nem váratlan eredmény, hiszen az ügyfélszolgálati munka olyan erős koncentrációt igényel, hogy lényegesen kevesebb az idő és a lehetőség az otthoni problémákon merengeni, mint otthon a munkahelyi bajokon, valamint gondosan felépített kontrollfolyamatok ellen ösztönzik, hogy a családi okokból meglévő frusztrációt a munkavállaló az ügyfeleken töltsse ki, míg fordított esetben lényegesen kevesebb ilyennel kell számolni. A munka-család konfliktus terén a munka-család és a család-munka interferencia szétválasztása inkább elméleti szempontból tűnik jelentősnek, hiszen a kettő közötti intenzív együttmozgás (0,72) egyértelművé teszi az erős interdependenciát: nehezen képzelhető el egyiknek a magas értéke a másik alacsony értéke mellett. Szembeötlő, hogy mennyire erős negatív korreláció van a WIF és a FIW, valamint a munkával való elégedettség között (–0,51, illetve –0,36), az elkötelezettségnek azonban csak az érzelmi komponensével van szignifikáns kapcsolatban e két változó (–0,27, –0,16), a folytonossági és a normatív komponensre egyáltalán nem. Ez egyébként az egyes komponensek definíciója alapján nem különösebben meglepő.

A munka-család egyensúly magas átlagértéket kapott (4,03), de a szórása sem elhanyagolható (0,87) azaz nem mindenki esetében derűs a kép. A fogalmaink elméleti megalapozottságát bizonyítja, hogy a WFB az elvárt szignifikáns negatív kapcsolatban van WIF-fel és a FIW-vel (–0,33, –0,39). A munka-család egyensúly határozottan egy irányba mozog viszont a munkával való elégedettséggel (0,51), így aligha lehetséges egyik a másik nélkül, ez figyelemre méltó üzenet az ügyfélszolgálatok vezetői számára.

Ami a kiegészést illeti, ezt a változót 1–7-es skálán mértük, így kaptunk 3-as átlagot, ami közepesnél alacsonyabb szintet jelent, ebben az esetben a 0,86-os szórás sem számít magasnak. A korrelációk a várakozásnak megfelelően alakultak: igen-igen erős negatív kapcsolatot találtunk a kiegészés és a munkával való elégedettség (–0,69), valamint az érzelmi elkötelezettség (–0,53), továbbá a munka-család egyensúly (–0,46) között, míg felettebb erős pozitív kapcsolatot a kiegészés és a WIF, továbbá a FIW (0,63; 0,51) között. Ezek az eredmények aláhúzzák a munka-család konfliktus összefüggését a kiegészés elhatalmasodásával, valamint a munka-család egyensúly kapcsolatát a kiegészés mérséklésével.

Leíró statisztikák és korrelációk²

	Átlag	Szórás	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Munkával való elégedettség	3,63	0,77	0,81	1,00									
2 Érzelmi elkötelezettség	3,40	0,89	0,92	0,67	1,00								
3 Folytonossági elkötelezettség	3,24	0,84	0,85	0,26	0,44	1,00							
4 Normatív elkötelezettség	3,06	0,81	0,86	0,44	0,59	0,47	1,00						
5 Elkötelezettség	3,24	0,69	0,92	0,56	0,84	0,78	0,84	1,00					
6 FIW	1,94	0,62	0,81	-0,36	-0,16	0,00	-0,10	-0,11	1,00				
7 WIF	2,44	0,85	0,88	-0,51	-0,27	-0,04	-0,12	-0,18	0,72	1,00			
8 WFB	4,03	0,69	0,87	0,51	0,35	0,07	0,19	0,26	-0,33	-0,39	1,00		
9 Kiegész ³	3,00	0,86	0,88	-0,69	-0,53	-0,08	-0,33	-0,39	0,51	0,63	-0,46	1,00	
10 Kilépési szándék	1,92	1,00	0,81	-0,52	-0,48	-0,34	-0,43	-0,50	0,24	0,29	-0,31	0,43	1,00

3. táblázat

Az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérése a komponensátlagtól

	1	2	3	4	5	6	7	8
Folytonossági elkötelezettség	0,11	-0,12	1,14	-1,27	0,76	-1,09	0,66	-0,18
Normatív elkötelezettség	-0,83	0,69	1,28	-1,05	-0,09	-0,32	0,41	-0,10
Érzelmi elkötelezettség	-1,26	0,84	1,02	-1,34	0,73	0,34	-0,05	-0,28

Elkötelezettségprofilok

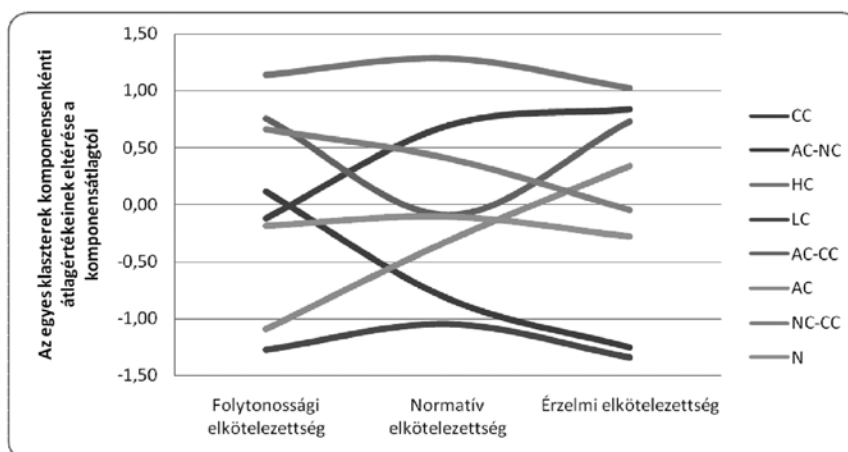
A változók önmagában való elemzését követően k-középpontú klaszterelemzés segítségével klasztereket képeztünk a három elkötelezettségkomponens tekintetében. A nyolcklaszteres megoldás rögtön megfelelőnek bizonyult, minden klaszter kellő elemszámot tartalmazott.

A 3. táblázat az egyes klaszterek komponensenkénti átlagértékeinek eltérését mutatja a komponensátlagtól. Ha a 3. táblázatot egy ábrán szemléltetjük (1. ábra), rögtön kirajzolódnak az elkötelezettség-profilok. Wasti (2005) megoldásával élve a klasztereket az alapján neveztük el és értelmeztük, hogy melyik komponens vonatkozásában mutatnak 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 el-

kötelezettségű 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 (NC-CC), folytonossági (CC), érzelmi (AC) és semlegesnek (N) neveztük el.

1. ábra

Az elkötelezettségprofilok



Az immáron elnevezett és értelmezett klaszterek középértékei a 4. táblázatban láthatók.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Elkötelezettségprofilok

	1	2	3	4	5	6	7	8
	CC	AC-NC	HC	LC	AC-CC	AC	NC-CC	N
Folytonossági elkötelezettség	3,20	2,97	4,23	1,82	3,85	2,00	3,75	2,91
Normatív elkötelezettség	2,14	3,66	4,25	1,92	2,88	2,65	3,37	2,86
Érzelmi elkötelezettség	2,10	4,20	4,38	2,02	4,09	3,69	3,31	3,08
n	38	39	49	30	49	27	65	74

A 4. táblázatban a klaszterekhez tartozó átlagértékeket szerepeltettük. Jól látható, hogy értelmezhető és kimutatható nyolc klaszter, mindegyikben elegendő elemmel. Az értelmezés nem teljesen fed át az 1. hipotézisben megfogalmazottal: a mi adataink nem támasztják alá az NC, azaz a kizárólag normatív domináns profil jelenlétét, ám megjelent egy „semleges” profil, amelyben mindhárom komponens közepes értéket kap.

Az 5. táblázatban a profilokat növekvő sorrendbe rendeztük „elkötelezettségi szint” szerint, a későbbi elemzések jobb áttekinthetősége érdekében.

A 2a. hipotézist igazoltnak tekinthetjük. Ahogy az a szervezeti elkötelezettség fogalmától várható is, negatívan korrelál a kilépési szándékkal. A legmagasabb kilépési szándékú személyek – statisztikailag is igazolható módon – a legalacsonyabb elkötelezettségűek (LC), míg a legkisebb kilépési szándékkal a magas elkötelezettségű profilokba és a magas érzelmi elkötelezettségű profilokba tartozóak (AC-CC, AC-NC, HC) jellemezhetőek.

A kiegészés kapcsán is szembetűnő az összefüggés, hogy a magas érzelmi elkötelezettségű profilok esetében szignifikánsan alacsonyabb az értéke, mint azoknál

Elkötelezettségprofilok növekvő elkötelezettségszint szerint

	LC	CC	AC	N	NC-CC	AC-CC	AC-NC	HC
Folytonossági elkötelezettség	1,82	3,20	2,00	2,91	3,75	3,85	2,97	4,23
Normatív elkötelezettség	1,92	2,14	2,65	2,86	3,37	2,88	3,66	4,25
Érzelmi elkötelezettség	2,02	2,10	3,69	3,08	3,31	4,09	4,20	4,38

Hipotézisek vizsgálata

A MANOVA-eredmények azt mutatják (Pillai's Trace=1,902, Hotelling's Trace=9,401, Wilks' λ =,030, F=24,789, $p<0,01$), hogy az elkötelezettségprofiloknak komoly hatása van a vizsgált változókra.

Ezért az egyes változók esetében mélyebben is megvizsgáltuk, hogy miként alakulnak az egyes profilokban. Ennek eredményeit szemlélteti a 6. táblázat.

a profiloknál, ahol hiányzik az affektív elkötelezettség. Érdekes továbbá, hogy a mindhárom elkötelezettség-komponens magas értékével jellemezhető profil (HC) magasabb kiegészési mutatójú, mint az a profil, ahogy az érzelmi és a normatív komponens domináns, ám a folytonossági elkötelezettség alacsony (AC-NC).

A FIW nem mutatott érdemi eltérést az egyes elkötelezettségprofilok szerint. Ez azt jelenti, hogy a szerve-

Az elkötelezettségprofilok közötti különbségek

	1	2	3	4	5	6	7	8		
	LC	CC	AC	N	NC-CC	AC-CC	AC-NC	HC	F	Post hoc ⁴
Munkával való eléged.	2,72	2,84	3,79	3,49	3,59	3,88	4,19	4,23	31,2	1,2<3,4,5,6,7,8 4<6,7,8 5<7,8
FIW	1,88	2,10	1,77	2,07	2,04	1,89	1,79	1,74	2,27	–
WIF	2,60	2,88	2,15	2,54	2,58	2,33	2,23	2,12	3,91	2>3,7,8
WFB	3,78	3,84	4,35	3,83	3,85	4,15	4,26	4,38	6,63	2<8 3,7,8>4,5
Kiegészés ⁵	3,58	3,89	2,47	3,17	3,11	2,70	2,43	2,63	18,46	1>3,6,7,8 2>3,4,5,6,7,8 3<4,5 4>6,7,8 5>7,8
Kilépési szándék	3,02	2,72	1,94	2,11	1,62	1,54	1,56	1,38	18,15	1>3,4,5,6,7,8 2>5,6,7,8 4>5,6,7,8

zeti elkötelezettség nincs számottevő összefüggésben a családi életnek a munkára gyakorolt zavaró hatásával. ANOVA segítségével megvizsgáltuk, hogy vajon más dimenzió mentén tudunk-e szignifikáns különbséget kimutatni. A nemi különbségek mentén nem tértek el a csoportátlagok szignifikánsan (érdekes módon a FIW nagyobb átlagértéke a férfiaknál jött ki), a családi állapot kapcsán pedig a FIW nagyobb értéke figyelhető meg az elvált/válófélben levőknél, mint az egyedülállóknál vagy a házasoknál, de ez statisztikai értelemben nem szignifikáns. Az életkor semmilyen befolyást nem gyakorol a FIW értékére.

A WIF értéke – hasonlóan a FIW-hez – nem kimondottan az elkötelezettségprofilok mentén mutat érdemi szóródást. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a kizárólag folytonossági elkötelezettségűek (CC) esetében a legmagasabb ez az érték, és szignifikánsan magasabb, mint az érzelmi domináns (AC), az érzelmi normatív domináns (AC-NC) és a magas elkötelezettségű (HC) profilú személyeknél. Az elkötelezettség érzelmi komponensének megléte tehát képes lehet tompítani a munka családi életre gyakorolt negatív hatásának észlelt szintjét.

A munkavállalók munkával való elégedettsége igen erős összefüggést mutat a szervezeti elkötelezettségükkel. A legkevésbé elkötelezettek (LC) és a kizárólag a kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség vagy az esetleges kilépés esetén felmerülő sok veszítenivaló miatt a cégnél maradók (CC) statisztikailag is igazolható módon kevésbé elégedettek a munkájukkal. Mindazok viszont, akik érzelmiileg is kötődnek a szervezethez (AC, AC-CC, AC-NC, HC), lényegesen magasabb pontokat adtak a munkával való elégedettséget felmérő kérdésekre. A munka-család egyensúlyát felmérő kérdésekre adott válaszok elemzése azt mutatja, hogy az érzelmi elkötelezettség megléte esetén statisztikailag szignifikáns módon nagyobb az észlelt munka-család egyensúly. Mindezek alapján a 2b hipotézis beigazolódott.

Következtetések

A kapott eredményeink összhangban vannak a szakirodalom megállapításaival, de nem teljesen esnek vele egybe. Mintánkból nyolc elkötelezettség-profil tudunk kimutatni, ám ellentétben Meyer és Herscovitsch (2001) feltételezésével, a tisztán normatív profil nem rajzolódott ki. Az NC profil hiánya ugyanakkor összhangban van Wasti (2005) és Somers (2009) kutatási eredményeivel, akik szintén nem találták meg ezt a profilt.

Kutatásunk nyolc profilt tárt fel, szemben Wasti (2005) és Somers (2009) vizsgálataival, amelyek hatot, illetve ötöt. Az eredmények arra mutatnak tehát, hogy

szervezetenként más és más a „metaprofil”, azaz hogy mely elkötelezettségprofilok vannak jelen és melyek nincsenek. Ennek oka további vizsgálatokat igényelne. Nem hagyható figyelmen kívül ugyanakkor, hogy milyen mintán is zajlott a mi kutatásunk. Mi telefonos, illetve személyes ügyfélszolgálatokat vizsgáltunk, ez azonban számos, eltérő jellegzetességű munkakört, specializált feladatokat, ügyfélkört jelentett. A mintában levő munkavállalók munkaköri sajátosságainak heterogenitása (utalva itt a személyes, telefonos és back-office területek különbségeire, illetve ezeken belül is a különböző ügyfélszegmensekre) növeli annak a valószínűségét, hogy többféle elkötelezettségprofil lesz jelen a szervezetben. A kérdés behatóbb vizsgálatához a későbbiekben célszerűnek látszik mintánk további szegmentálása például a munkakör jellemzői szerint.

Kutatásunk azonban megerősítette, hogy az elkötelezettség egyes komponenseiről külön-külön való gondolkodás helyett célszerű ezek együttes hatására fókuszálni. Bizonyos komponensek közös jelenléte ugyanis más következményekkel jár, mint azt a komponensek külön-külön vett következményei alapján várni lehetne. Mintánkban erre példa a kilépési szándék, amely az AC-CC profil esetében alacsonyabb értéket vett fel (ami tehát kisebb kilépési hajlandóságot jelez), mint a tiszta AC és a tiszta CC profilnál. A szervezeti tagság fenntartása mögött meghúzódó kényszer és a szervezet iránt érzett pozitív attitűdök tehát együttesen vezetnek el oda, hogy alacsony szinten maradjon a szervezet elhagyására irányuló szándék. Ez a szinergia azonban nem egyforma nagyságú sem a komponensek összes kombinációjában, sem az egyes következményváltozókra vonatkozóan. A példánál maradva az AC és a CC komponensek pozitív szinergiája a munkával való elégedettségénél is megjelenik, még ha gyengén is, ám a FIW, a WIF, a WFB és a kiegészés esetén nem találunk ilyet. Ezeknél a változóknál a CC profil gyakran emlegetett arca domborodik ki: rontja a tiszta AC profilhoz képest az eredményeket. Ennek oka is mélyebb vizsgálatokat igényelne, nem zárható azonban ki, hogy az AC-CC profilú személyeknél a munkával való elégedettségre vonatkozó pozitív szinergiát mutató eredmények mögött a kognitív disszonancia csökkentésére irányuló egyéni megküzdési törekvések állnak. A feszültség kezelésének ez azonban csak felszíni módja, és a feszültségek később, a családi életben csapódnak le. Ez magyarázhatja a FIW, a WIF, a WFB és a kiegészés változóinál a pozitív szinergia hiányát.

Érdemes megfigyelni a HC profilt is a szinergiák szempontjából. A munkával való elégedettség a HC profil esetén a legmagasabb, nagyobb értéket kapott, mint bármely komponens esetén külön sőt, nagyobb, mint

az AC-CC és az AC-NC profilok esetén. Egyértelmű a pozitív szinergia, még ha statisztikai értelemben nem szignifikáns minden említett profil vonatkozásában. A HC profil a „családi változók”, azaz a FIW, a WIF és a WFB esetén is a legjobbnak bizonyult, és a kilépési szándék esetében is. Egyedül a kiégés kapcsán bonyolultabb a kép. Ott nem „dominálja” mindegyik másik profilt, de bőven találni pozitív szinergiákat így is.

Mindez a normatív elkötelezettség szerepének érdekességére mutat, hiszen amint ez a komponens is megjelenik az érzelmi és a folytonossági elkötelezettség mellett, jelentősen jobb helyzet áll elő a következő eredményváltozók vonatkozásában – önmagában viszont ritkán áll meg ez a komponens –, hiszen nincsen tiszta NC profil. A normatív elkötelezettség tehát képes eliminálni a folytonossági elkötelezettség negatív hatását, különösen, ha érzelmi elkötelezettséggel is párosul. Hasonló eredményre jutott Somers (2009) is. A magyarázat erre az lehet, hogy az érzelmi és a normatív elkötelezettséggel párosuló folytonossági elkötelezettség esetén az egyén számára kisebb lehet a „csapdába esettség” érzése, a szervezetnél maradásnak nem csak a kényszer az oka, akad más, ami kompenzálja az alternatívák hiányáért vagy az esetleges kilépéssel kapcsolatban észlelt magas költségekért.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a HC profil (tehát mindhárom elkötelezettségkomponens erőteljes jelenléte) mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára a legkedvezőbb kimenetekkel hozható kapcsolatba. A munkaadók számára ezért elsősorban nem az egyes elkötelezettségprofilokhoz társított különböző reaktív stratégiákat és módszereket javasoljuk, azaz a különböző profilok mindegyikéhez mint adottsághoz „testre szabott” megoldások illesztését, hanem éppen ellenkezőleg: olyan proaktív lépéseket, amelyek a munkavállalói elkötelezettség mindhárom komponensét együttesen mozdítják elő.

A kutatás korlátai és további kutatási irányok

A fent bemutatott kutatási eredmények interpretálásakor kellő óvatossággal szükséges eljárni, több okból is. Egyrészt a kutatás keresztmetszeti jellege nem alkalmas ok-okozati viszonyok feltárására, illetve a kilépési szándék mint változó önbevalláson alapul, így nem teljesen pontos előjelzője a szervezet tényleges elhagyásának, illetve a szervezeti tagság tényleges fenntartásának. A mintában vegyesen szerepeltek személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársak, és bár a munka jellege kétségkívül hasonló, az ügyfelekkel való kommunikáció csatornáinak eltérése kihathat a kutatásban szereplő változókra is.

A kutatás fent bemutatott eredményei biztatóak, ám csupán kiindulópontját jelentik egy nagyobb lélegzetű vizsgálatnak. A fenti korlátokra is tekintettel még nagyobb mintán, több szervezetenél folytatva a vizsgálatot lehetőség lesz külön elemezni a telefonos és a személyes ügyfélszolgálati munkatársak eredményeit. Emellett még több változó bevonásával mélyebb megértésünk lehet a munkavállalók szervezeti elkötelezettségének és munka-család egyensúlyának viszonyáról.

Lábjegyzet

- ¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1.B-09/KMR-2010-0005 projekt, valamint a „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány támogatta.
- ² Vastaggal szedett korrelációk $p < .01$; dőlttel szedett $p < .05$.
- ³ 1–7-es skála
- ⁴ Legalább .05-ös szinten szignifikáns különbségek
- ⁵ 1–7-es skála

Felhasznált irodalom

- Andorka, R.* (1997): Bevezetés a szociológiába. Budapest: Osiris
- 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, p. 77–91.
- Bakacsi, G. – Bokor, A. – Császár, C. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S.* (2004): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
- Becker, H.S.* (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66., p. 40–53.
- Borbíró, F. – Juhász, B. – Nagy, B. – Pál, K.* (2007): Férfibeszéd – családról és munkáról. Budapest: Fiatal Nőkért Alapítvány
- 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), p. 513–540.
- Carlson, D.S. – Grzywacz, J.G. – Zivnuska, S.* (2009): Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, p. 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, p. 249–276.
- Clark, S.C.* (2001): Work cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, p. 348–365.
- Colarelli, S.M.* (1984): Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, p. 633–642.
- Csillag S. – Kiss Cs.* (2012) Az elkötelezettségprofilok és a morális képzelőerő (lehetséges) összefüggései egy call centerben. Fenntartható életmód (megjelenés alatt)

- Dubin, R.* (1956): Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. *Social Problems*, 4, p. 3–13.
- 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), p. 178–199.
- Fábián, G.* (2007): Kísérlet a nyelvtanárszerep fogalmának integrált megközelítésére. Veszprém: Pannon Egyetem Veszprém Interdiszciplináris Doktori Iskola Neveléstudományi Doktori Program
- Fernie, S. – Metcalf, D.* (1998): (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. *Centre for Economic Performance*, No. 390, p. 1–41.
- 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>
- 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), p. 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), p. 65–78.
- Gans, N. – Koole, G. – Mandelbaum, A.* (2003). Telephone call centers: Tutorial, review & research prospectus. *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(2), p. 79–141.
- 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*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Goode, W.J.* (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, p. 483–496.
- 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), p. 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, p. 510–531.
- Grzywacz, J.G. – Carlson, D.S.* (2007). Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), p. 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), p. 560–568.
- Gyökér, I. – Krajszák, Z.* (2009): Az alkalmazotti elégedettség és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 11. (Különszám), p. 56–61.
- 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
- Hannif, Z.* (2006): Job Quality in Call Centres: Key Issues, Insights and Gaps in the Literature. 6th Global Conference on Business & Economics, USA
- HEA.* (2009). Fluktuáció a call centerben. Budapest: Humán Erőforrás Alapítvány
- Holliday, C. – Schmidheiny, C.S. – Watts, P.* (2002): Walking the talk – The business case for sustainable development. San Francisco: Greenleaf Publishing
- Hrebiniak, L.G. – Alutto, J.A.* (1972): Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), p. 555–573.
- 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), p. 215–239.
- ILO.* (2006): Changing patterns in the world of work. International Labour Conference 95th Session. Geneva: International Labour Office
- Kabanoff, B.* (1980): Work and nonwork: A review of models, methods, and findings. *Psychological Bulletin*, 88(1), p. 60–77.
- 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), p. 967–985.
- 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.
- Marks, S.R.* (1977): Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), p. 921–936.
- Maslach, C. – Jackson, S.E.* (1981): The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, p. 99–113.
- 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.(1.), p. 61–89.
- Meyer, J.P. – Herscovitsch, L.* (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11., p. 299–326.

- 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.
- 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, p. 199–218.
- Mortimer, J.T. – Lorence, J. – Kumka, D.S.* (1986): Work, family, and personality: Transition to adulthood. Norwood: Ablex.
- Moss, P. – Salzman, H. – Tilly C.* (2008): Under construction: The continuing evolution of job structures in call centres. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 47, No. 2, p. 173–208.
- Mowday, R.T. – Steers, R.M. – Porter, L.W.* (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224–247.
- Netemeyer, R. G. – Maxham, J. G. – Pullig, C.* (2005): Conflicts in the Work-Family Interface: Links to Job Stress, Customer Service Employee Performance, and Customer Purchase Intent. *The Journal of Marketing*, 69(2), p. 130–143.
- 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.), p. 492–499.
- 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.
- 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
- Rose, E. – Wright, G.* (2005): Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), p. 136–160.
- Sieber, S.D.* (1974): Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), p. 567–578.
- Smith, M.P.* (1971): Alienation and Bureaucracy: The Role Of Participatory Administration. *Public Administration Review*, 31(6), p. 658–664.
- Somers, M.J.* (1995): Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, p. 49–58.
- Somers, M.J.* (2009): The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, p. 75–81.
- Stein, M.* (2007): Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. *Organization Studies*, Vol. 28, pp.1223–1241.
- Szendrői, Z. S.* (2009). Tudatosított stresszreakciók – Az „Ügyfélszolgálati stresszkutatás” rövid összefoglalása. Budapest: MCS Kft.
- 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
- Voydanoff, P.* (2007): Work, family, and community – Exploring Interconnections. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wasti, S.* (2005): Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, p. 290–308.
- Wiener, Y.* (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 418–428.
- 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), p. 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), p. 301–326.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2012. 12. hó