

GYÖKÉR Irén – KRAJCSÁK Zoltán

AZ ALKALMAZOTTI ELÉGEDETTSÉGET ÉS ELKÖTELEZETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

Napjainkban a vállalatok környezetében tapasztalható egyre dinamikusabban változó üzleti kihívások hatékony szervezeti megoldásokat kívánnak. A vezetés akkor képes a teljesítmény fokozására, ha emberi erőforrásait képes megfelelően menedzselni és növelni alkalmazottaik motivációját a szervezeti célok elérése érdekében. A belső hajtóerő kulcsa az elkötelezettség, ennek kialakítása, és az ezt megalapozó munkatársi elégedettség növelése az elmúlt években az elméleti szakemberek és a gyakorló menedzserek figyelmének középpontjába került. A szerzők cikkükben feldolgozzák a legfontosabb elégedettségi és elkötelezettségi modelleket, elemzik az elkötelezettség és más szervezeti jellemzők kapcsolatát. Bemutatják az ismert attitűdelméleteket, amelyek megismerésével könnyebben befolyásolható az egyén beállítottsága, ezáltal az elégedettséget és elkötelezettséget meghatározó gondolkodásmód is. Megfogalmazzák a további lehetséges kutatási irányokat, amelyeket a jövőben primer kutatások segítségével vizsgálni kívánnak. A jelenlegi gazdasági válság ellenére a szervezeteknek nem céljuk az, hogy kisebb befektetéseket és kevesebb energiát fordítsanak a humán erőforrások fejlesztésére. Felismerve a tény, hogy a munkaerő-költségek folyamatosan nőnek és az alkalmazottak elkötelezettsége idővel, különböző tényezők hatására, törvényszerűen csökken, a menedzseri rétegnek folyamatos erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy megkülönböztető erejének és versenyképességének forrása a humán tőke értékteremtő képességével érvényesülhessen az üzleti eredményekben.

Kulcsszavak: alkalmazotti elégedettség, attitűdelméletek, elkötelezettség

A szervezet számára legalább két okból fontos dolgozóinak elégedettsége (Gyökér, 2001). Az egyik ok morális indíttatású, hiszen az emberek életük meghatározó részét munkával töltik, így a szervezetek oldaláról erkölcsi kötelesség olyan körülmények megteremtése, amelyben a munkavállalók úgy érezhetik, hogy azon céljaik, amelyek miatt a szervezethez csatlakoztak, teljesülnek. A másik ok a gazdasági érdek, mivel az elégedettség és elkötelezettség hatással van a cég eredményességére és versenyképességére.

A munkatársi elégedettségi vizsgálatok fontosságát több érv is alátámasztja. Az alacsony elégedettségi szintet mutató alkalmazottakat nehéz a szervezeti célok megvalósítása érdekében mozgósítani, esetükben az emberi erőforrás kapacitása nem használható ki maximálisan, nem válnak elkötelezett dolgozókká és az elégedetlen alkalmazottak körében nemcsak a munka-

teljesítmény marad alacsony szinten, de megnő a fluktuáció, a tehetségek elvesztésének veszélye is. A képzett és motivált munkaerő értéke a gazdasági környezet mind gyorsabb változásának következtében megnő, minden eddiginél nagyobb szerepet kap a kreativitás és az innováció. A humán tőke központi szerepének felértékelődését a következő tényezők indokolják (Becker-Kaerkes, 2006):

- A magas európai munkanélküliségi ráta ellenére egyre fontosabb a tehetséges munkavállalók megszerzése. A toborzás és kiválasztás növekvő költségei is az alkalmazotti elégedettség meglétének szükségességét indokolják.
- A homogén termékek és szolgáltatások piacán az emberi erőforrás minőségében tapasztalható különbségek képesek a szervezet számára a versenyelőnyt biztosítani.

- A szolgáltatási szektor erősödésével a munkatársak egyre inkább a vállalatok saját termékeivé válnak, e területen az emberi munka minősége még dominánsabb szerepet kap.
- A fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség között erős kapcsolat feltételezhető: a munkatársak barátságossága, ügyfél-központúsága erős hatást gyakorol az ügyfelek vállalathoz való hűségére.

Ez a felsorolás kiegészíthető azzal, hogy az elkötelezettség kialakulásának alapja a magas szintű elégedettség (Endrődi, 2006), és ennek a szervezeti teljesítmény és a tőkeemegtérülés szempontjából is igazoltan nagy jelentősége van.

Az elégedettség fogalmának értelmezései

Az elégedettség és elkötelezettség fogalmi olyan módon keverednek még a hazai szakirodalomban is, mint pl. a motiváció és az ösztönzés. Locke (1976) szerint az *elégedettség* olyan kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának és munkatapasztalatainak értékeléséből származik. Ebben az értelmezésben az elégedettség egyfajta érzés, amellyel a dolgozók munkájukhoz viszonyulnak. Papp és Perczel (2001) megfogalmazásában a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel kapcsolatos állásfoglalását befolyásolják. Ahhoz, hogy az elégedettség és elkötelezettség fogalmait a későbbiekben világosan különválasszathassuk, az elégedettség definíciójaként a következőt fogadjuk el: *Az elégedettség olyan nyugalmi lelkiállapot, melyben az alkalmazott adottnak tekinti azokat a feltételeket, melyek egyéni céljainak megvalósításához szükségesek.* Csíkszentmihályi (1997) értelmezésében az ún. áramlatélmény is befolyásolja az elégedettséget: aki munkájában megtalálja az áramlatot – mint a tökéletes élmény forrását – annak nemcsak képességei bontakozhatnak ki ezáltal, de elégedett is csak így lehet.

Az attitűdök szerepe az elégedettség kialakulásában

Az alkalmazotti elégedettség általánosan elfogadott modellje három tényezőcsoport együttes hatását értékeli (Noé, 2004; Becker – Kaerkes, 2006). Eszerint a munkatársai elégedettség szintjét a következő *attitűdcsoportok* befolyásolják:

1. A munkával való elégedettség körülményei: ide tartozik a munka társadalmi elismerése, a fize-

tés, a munka fizikai feltételei, az előrejutási lehetőségek, a képességek elismerése, a munkateljesítmény értékelése és a munkabiztonság.

2. Az általános elégedettség körülményei: a dolgozó családi élete, szórakozási és sportlehetőségei, lakáskörülményei, szokásai, a társadalomban elfoglalt helye, a köz érdekében végzett munkája és esetleges tisztsége.
3. Az egyéni jellemzők: az alkalmazott kora, temperamentuma, egészségi állapota, vágyai, törekvései.

Bár az alkalmazotti elégedettséget befolyásoló tényezők az egyén magán- és társadalmi életében is gyökereznek, alkalmazotti elégedettségi vizsgálatok gyakran csak a szűkített, közvetlenül a munkával kapcsolatos elégedettség mértékét igyekeznek felmérni. Bizonyítja ezt az is, hogy már az elégedettség fogalmának meghatározásakor is csak a munkakontextust hangsúlyozzák a szervezetpszichológia más kutatói. Schaffer (1998) szerint például az elégedettség közvetlenül összefügg azzal, hogy a munka során kielégíthető szükségletek mennyire teljesülnek. Lawler (1998) úgy fogalmaz – tovább szűkítve a befolyásoló tényezők körét –, hogy az elégedettséget az határozza meg, hogy milyen különbség van a munkatárs által a munkájától elvárt és ténylegesen megkapott ösztönzők között.

Az elégedettségi kutatások során fontos szerepet kap az attitűd és a hiedelem. Egy klasszikusnak számító átfogó attitűdvizsgálat eredménye mutatta meg azt, hogy más és más tényezők (motivátorok és higiénés faktorok) megléte vagy hiánya járul hozzá az elégedettség és elégedetlenség bizonyos szintjének kialakulásához, melyek ilyenformán nem értékelhetők egy dimenzióban, nem jelentik egymás ellentétét (Herzberg, 1959). Ahhoz, hogy a későbbiekben javaslatokat fogalmazhassunk meg a menedzsment számára az elégedettséget növelő módszerek alkalmazására, meg kell ismernünk az egyén attitűdjének, a hiedelmeinek és az információk befogadásának kapcsolatát: azaz elemezni kell, hogy egy új információ hogyan hat az attitűdre, vagy a már kialakult attitűd milyen eljárásokkal módosítható.

Elégedettségi és attitűdelméletek

Vita folyik arról, hogy az emberek az attitűdjeiket a múltbéli tapasztalataik alapján az „irattartó modell” koncepciójának megfelelően hiedelmek felhasználása nélkül a memóriájukból közvetlenül hívják-e elő (hagyományos nézet), vagy e nézettel ellentétben egy adott pillanatban az érzékelésük által gyűjtött pilla-

natnyi információk alapján alakítják-e ki (modern felfogás) (Jánosi – Kersch, 2008). A *társadalmi ítélet elmélet* (Bordens – Holowitz, 2002) szerint meglévő attitűdjeink alapvetően befolyásolják, hogy miként reagálunk a környezet változásaira. Az elmélet alaptézise, hogy attitűdünknek megfelelően értékeljük a rendelkezésünkre álló információkat: a fogadó az információt akkor érzi erősnek és hitelesnek, ha az az attitűdjének megfelelő tartalommal bír, míg a hozzáállását megkérdőjelező információt gyengének vagy hiteltelennek tartja. Az elmélet szerint maguk az attitűdök formálják ilyen módon a hiedelmeket: olyan hiedelmeket fogunk felmutatni, mely az előzetes attitűdjeinkkel összhangban vannak.

Más felfogást képvisel a *kognitív disszonancia elmélete* (Festinger, 1957). Ez a modell a hiedelmek és az attitűdök kapcsolatát alapul véve azt a nézetet vallja, hogy disszonancia keletkezik akkor, ha a vizsgált személy hiedelmeiből levezethető és az emlékezetben tárolt attitűd között különbség mutatkozik. A feszültség feloldásának lehetősége ekkor vagy az attitűdök megváltoztatása, vagy a hiedelmek módosítása. A gyakorlatban jellemzően az utóbbi valósul meg disszonancia fennállása esetén, hiszen az attitűdökhöz érzelmek, más hiedelmek, múltbéli viselkedések is kapcsolódnak. Az elégedettséget befolyásoló tényezők ugyanakkor elsősorban az attitűdökhöz köthetők. Kétes esetben tehát az alkalmazott hajlamosabb a hiedelmeiben változtatni, mintsem az elégedettségét meghatározó attitűdjeit módosítani.

Az *elaboráció valószínűségi modell* (Perlof, 2002) annyiban különbözik a társadalmi ítélet elmélettől, hogy míg az előbbi az információ befogadásának minőségét a befogadásra való képességtől és motivációtól teszi függővé, addig az utóbbi az információnak a befogadó attitűdjébe való beilleszthetőségét vizsgálja. Az üzenetek feldolgozására két lehetőségünk van: központi úton vagy periférikus úton. Az első esetben a fogadó képes az információ teljes befogadására, erőfeszítést tesz annak megismerésére, motivált annak feldolgozásában. Ha az információk periférikus úton jutnak el hozzánk, akkor vagy képességbeli hiányságról, az üzenet befogadásával kapcsolatos motivátlanságról vagy érdektelenségről beszélünk. A fentiek alapján a központi úton kialakult attitűdök jobban ellenállnak a változásoknak, és az ezen az úton feldolgozott információknak nagyobb hatása van az attitűdökre (Kruglanski – Strobe, 2005). Motivációs szempontból e megállapításnak azért van jelentősége, mert hangsúlyozza az egyéni képességek közötti különbségek fontosságát az információ feldolgozása és az attitűd megváltozása szempontjából, tehát az alkalmazotti

elégedettség növelésére irányuló menedzsment-eszközöket személyre szabottan célszerű alkalmazni. Ez pedig feltételezi az alkalmazottak képességeinek és egyéni attitűdjeinek ismeretét, mely viszont szoros informális kapcsolatokat igényel. Ami viszont már önmagában növeli az elégedettséget, lásd Mayo Hawthorne-i kísérleteinek eredményeit.

Az attitűdök ilyen mélységű figyelembevételéért is különösen fontos, mert egy elégedettségi felmérés során az eredmények megbízhatósága szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy az adott kérdésre az alany a memóriájában fellelhető erős és hozzáférhető attitűddel rendelkezik-e, vagy csak az adott pillanatban kell véleményét kialakítania (Bohner – Wänke, 2002). Utóbbi esetben a kutatás ugyanis torz eredményeket produkálhat (Jánosi – Kersch, 2008).

A téma kapcsán említést kell tenni a motivációs elméletekről is, melyek az alkalmazotti elégedettség kialakulásának megértését is elősegíthetik. Maslow piramisa az egyéni szükségletek egymásra épülését magyarázza, Alderfer ERG-elmélete a szükségletcsoportok egyidejű érvényesülését érzékelteti (Gyökér, 1999), és ide sorolható a már említett Herzberg-féle modell is. Ezekben a közös az, hogy az elégedettség tapasztalt szintjének magyarázatát segítik elő: meghatározhatók azok a szükségletek, szükségletcsoportok, higiénés és motivátorfaktorok, amelyek fejlesztésre vagy kielégítésre szorulnak. Vroom szükségletkielégítési és elváráselméleti vagy Adams méltányosságelméleti modellje arra keresi a választ, hogy vezetéselméleti szempontból hogyan növelhető a munkatársak motivációja annak érdekében, hogy a szervezeti célok hatékony megvalósítását biztosíthassuk. Utóbbiak tehát az elkötelezettség adott szintjének magyarázatában lehetnek a szolgálatunkra.

Az elégedettségre ható tényezők

A cikk elején is utaltunk arra, hogy az elégedettség és elkötelezettség bár szorosan összefüggő fogalmak, nem alkalmazhatók egymás szinonimáiként. Hazai kutatások is különböző előfeltevésekkel élnek: létezik olyan felfogás, ahol az elkötelezettség szintje az elégedettség kialakulásában játszik szerepet (Bencsik, 2004), és van olyan elmélet is, amely az elkötelezettség kialakulásának alapjául értelmezi az elégedettség magas szintjét (Hetesi, 2003). Annak ellenére, hogy a munkatársi elégedettségi vizsgálatok egyes metódusai más és más aspektusokat tartanak fontosabbnak, meghatározhatók azok a tényezők, amelyek alapvető szerepet játszanak az elégedettség befolyásolásában. A legfontosabb tényezők (Noé, 2004) a következők:

1. *Célkitűzés:* számos vizsgálat és több teória (pl. célkitűzés elmélete, McClelland, 2003) bizonyította, hogy a munkavállaló számára előírt célok, valamint azok részletessége és a teljesítmény, valamint az elégedettség között pozitív korreláció mutatható ki.
2. *Munkatervezés:* a munka észlelt jelentősége, hatása és az elégedettség között is erős összefüggés tapasztalható, ezt mutatja pl. Hackman – Oldham munkaköri jellemzők modellje.
3. *Demográfiai jellemzők:* tapasztalati tény, hogy az elégedettség szintjére a kor, nem, képzettségi szint, lakhely stb. hatással van. E tekintetben nincsenek egyértelmű kutatási eredmények. Néhány kutatás kétségbe vonja a demográfiai jellemzők meghatározó szerepét, néhánynak azonban sikerül bizonyítania a korrelációt. Pl. a magyar 30 év alatti és 50 év feletti nők elégedettebbek munkájukkal, mint a koruk alapján a két korosztály közé esők (Czeglédi, 2007).
4. *Jutalmazási rendszer:* talán a legegyszerűbb kapcsolatot az alkalmazott bérezési módszerek és az elégedettség között találták.
5. *Vezetési stílus:* számos kutatás alátámasztotta, hogy a demokratikus stílusú vezetővel rendelkező szervezet tagjai magasabb elégedettséget mutattak, mint az autokratikus módszerekkel irányító vezető beosztottai.
6. *Egyéni különbségek:* közösségek szintjén (pl. adott népcsoport esetében) a különbségek nem mutathatók ki a statisztikai módszerekkel, viszont annál nagyobb a szerepe az egyének közötti különbségeknek (pl. önbizalom szintje, törekvés a teljesítményre) (Bakacsi, 1996).

Az alkalmazotti elkötelezettség fogalma

Az elégedettség fogalmának megragadásához hasonlóan az *elkötelezettség* definiálására is számos értelmezés él együtt. Aszódi (2004) szerint legegyszerűbb felfogásban az elkötelezettség azt jelenti, hogy az alkalmazott önmagára nézve kötelező érvényűnek tekinti mindazon dolgokat, melyek a munkahelyén célokként fogalmazódnak meg. Általános definícióként fogadjuk el azt az értelmezést, miszerint az *elkötelezettség leggyakrabban az elégedettség cselekvő formája; belső motiváció hatására létrejött innovatív, alkotó, értékteremtő magatartás a szervezeti cél megvalósulása érdekében.*

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. KÜLÖNSZÁM

A munkaadók az utóbbi évtizedekben felfedezték, hogy a szervezeti versenyképesség növelése a humán erőforrások optimális kihasználásán és fejlesztésén múlik. Kulcsfontosságúnak tartják olyan ösztönzők és motivációs eszközök alkalmazását, melyek segítségével túlléphetnek az elégedettség vágyának megteremtésén, és a valódi, önként és örömmel vállalt teljesítmény elérését helyezik előtérbe. Meyer és Allen (1990) az alkalmazotti elkötelezettségnek három típusát definiálja:

1. *Affektív elkötelezettség* (affective commitment, AC): az alkalmazottnak a szervezet iránti érzelmi kötődését jelenti, melynek birtokában a dolgozó elfogadja a szervezet kultúráját és értékeit, képes azokkal azonosulni,
2. *Folytonossági elkötelezettség* (continuous commitment, CC): a szervezetért tenni akarás vágyát testesíti meg, a szervezetből való kilépést hátráltató tényezők által,
3. *Normatív elkötelezettség* (normative commitment, NC): a folyamatos és hosszú távú szervezeti tagság iránti vágyat jelöli, vagyis azt a kötelességérzetet, mely a munkavállalót a szervezetben maradásra motiválja.

Az általános elkötelezettségi szint a három tényező külön-külön mért erősségének összegéből állapítható meg. Meyer és Herscovitch (2001) azt vizsgálta, hogy a különböző elkötelezettségi profillal rendelkező munkavállalók esetében a különböző értékekkel megjelenő AC, CC és NC mutatószámok hogyan befolyásolják a munkavállaló aktivitását és a szervezethez való kötődésének erősségét. Kutatásaikban bebizonyították, hogy a vágy által elkötelezettek erősebb követési hajlandósággal rendelkezhetnek, mint akik kötelességből vagy költségelkerülés miatt elkötelezettek. Véleményük szerint a „tisza affektív” profilú (magas AC, alacsony NC és CC értékek) munkavállalók erősebb maradási szándékkal bírnak, és inkább belekezdenek diszkrecionális tevékenységekbe (olyan munkatevékenységekbe, amelyeket pusztán a belső motiváció hatására végeznek el), mint a „tisza normatív” (alacsony AC, magas NC, alacsony CC) vagy „tisza folytonossági” (alacsony AC és NC, magas CC) profillal rendelkezők. A „tisza normatív” profillal rendelkezők inkább hajlandóak maradni és elvégezni diszkrecionális tevékenységet, mint a „tisza folytonossági” profilúak. Azonban a „tisza folytonossági” profillal rendelkezőkkel kapcsolatban is megállapítható, hogy jobban kötődnek a szervezethez és motiváltabbak, mint azok az alkalmazottak, akik az elkötelezettség teljes hiányát mutatják.

Az elkötelezettség és a szervezeti jellemzők kapcsolata

Nagyszámú kutatás az elkötelezettség és a szervezeti kultúra egymásra hatásának vizsgálatával foglalkozik. Ilyen pl. Lok és Crawford (1999) vizsgálata, melyben kimutatták, hogy a Schein-féle szubkultúrák és az elkötelezettségi szintek közötti korreláció erősebb, mint ezen szubkultúrák és az átfogó szervezeti kultúra közötti összefüggés. Csakúgy, mint az elégedettségi vizsgálatok esetében, az elkötelezettségi kutatások esetében sem egyértelmű a demográfiai adatok befolyásoló hatása: néhány kutatás kimutatta, hogy a korrallal és a beosztásban eltöltött évek számával az elkötelezettség pozitív korrelációt mutat (Mathieu – Zajac, 1990), majd Lok és Crawford ezen eredményeket cáfolva azt állították, hogy az elkötelezettség és a munkában szerzett nagyobb tapasztalat között semmiféle összefüggés nem mutatható ki.

Meyer, Stanley, Herscovitch és Topolnitsky 2002-ben bebizonyították, hogy az affektív elkötelezettség és a munkatapasztalat, valamint az affektív elkötelezettség és a személyes jellemzők között erős pozitív korreláció áll fent. Statisztikai eszközök segítségével bizonyították azt az alaptételt is, hogy a folytonossági elkötelezettség korrelációi minden esetben ellenkező előjelűek az affektív és normatív korrelációs értékekkel (Shirbagi, 2007). Az elkötelezettség és a munkateljesítmény kapcsolatát vizsgálva az egyik széles körű hazai kutatást a Hewitt évente elvégzett Legjobb Munkahely Felmérése jelenti. Kutatásuk négy csoportba sorolja a vállalatokat aszerint, hogy munkatársaik milyen elkötelezettségi szinteket mutatnak (Malzenicky, 2007):

1. Teljesítményzóna: a dolgozói elkötelezettség az üzleti sikeresség, eredményesség alapvető forrása,
2. Közömbös zóna: a vállalat jó eredményeket produkál, de az emberi erőforrások hatékonyabb menedzselésével a mutatók javíthatók lennének,
3. bizonytalan zóna: a vállalat üzleti eredménye enyhén pozitív vagy veszteséges; az alkalmazottak nem motiváltak a szervezet sikeres működtetésében,
4. Destruktív zóna: az elkötelezettségi szint olyan mértékben alacsony, hogy nem biztosított a vállalati célok elérése, a szervezet jelentős értékvesztést szenved.

További kutatási irányok az alkalmazotti elkötelezettség és elégedettség területén

Ahány empirikus kutatás, annyiféle fókusszal találkozhatunk. A fenti elméletek és empirikus kutatások sokasága alapján még mindig rendkívül széles körű

lehetőségeket és igényeket fedezhetünk fel a téma kutatásában. Néhány példa ezekre:

1. Megállapítottuk, hogy a fogyasztói és az alkalmazotti elégedettség magas szintjének kialakulása között korreláció vélelmezhető, hiszen ha a munkavállaló a szolgáltatás nyújtása során ügyfélközpon-túságot, azaz az ügyfélmegtartást is elősegíti. A hipotézist érdemes lehet logikailag megfordítani is: az adott iparág jellegzetességeitől függően (pl. milyen mértékben jelenik meg a fogyasztói visszacsatolás) vizsgálható, hogy az elégedett vevő magatartása miként hat a dolgozó elégedettségére.
2. Elemezhető, hogy a napjainkban tapasztalható recesszió milyen mértékben és minek hatására változtatja meg azt a szervezeti célt, hogy a munkatársak elégedettségét növeljék. Egyes nézetek azt vallják, hogy a szervezetek akkor járnak el helyesen, ha a szűkösebb erőforrások idején még nagyobb figyelmet szentelnek a kérdésnek, és még inkább előtérbe helyezik a munkavállalók elégedettségének fontosságát. Ha leépítésre van ugyanis szükség, fontos szempont lehet, hogy a magasan képzett, elkötelezett munkatársakat tartsuk meg mindenképpen, hiszen azok elvándorlásával csökken a szervezet versenyképessége, és ez komoly károkat és költségeket okozhat. Ellenérv lehet azonban, hogy recesszió idején a humán tőke fontosságát fel nem ismerő vállalatok először a munkaerőköltségeken takaróskodnak, és ezzel párhuzamosan az elégedettségi szintet rontják. A megszűnő vállalatok, munkahelyek következtében a jól képzett munkavállalókért folyó harc intenzitása is csökkenhet.
3. A költséghatékony elégedettségi szint növelését eredményezheti, ha az elaborációs valószínűségi modellt alapul véve kutatjuk, hogy adott elégedettségi szint változásában vélhetően annak volt-e nagyobb szerepe, hogy az információkat sikerült a fogadó szempontjából központi úton feldolgozni (azaz a menedzsment az elégedettségi szint növelési céljának meghatározásakor figyelembe vette-e az egyéni különbségeket), vagy pusztán a jobb emberi kapcsolatok kialakulásának köszönhető-e a változás.
4. Bizonyított, hogy a vezetés tevékenysége befolyásolja az elégedettséget, és a szervezeti kultúra erős hatást gyakorol a munkatársi elkötelezettségre. Vizsgálható azonban az egyes vezetésstílusmodellek elkötelezettségtípusokra gyakorolt hatása is. Elemezhető, hogy milyen jellemző stílusjegyekkel kell, hogy rendelkezzen az a vezető, akinek célja, hogy beosztottjának elkötelezettsége elsősorban

ne a folytonossági elkötelezettségből eredjen, azaz ne csupán az elbocsátástól való félelmében nyújtson jó teljesítményt.

5. Az optimális megoldás mind a szervezet, mind az egyén számára az, ha a munkavállaló egyszerre mutatja az elégedettség és elkötelezettség jegyeit. Vizsgálható, hogy az egyes elkötelezettségtípusok esetében (ahol magas az AC-, vagy CC-, vagy NC-érték) milyen eszközök alkalmazásával növelhető leghatékonyabban az elégedettség.

A napjainkban tapasztalható gazdasági recesszió különleges fontosságot ad az alkalmazotti elkötelezettségnek hazánkban és világszerte egyaránt. Válság idején az alkalmazottak elkötelezettsége jellemzően csökken. Állásuk elvesztésétől való félelmükben ugyan mind jobban ragaszkodnak a vállalatukhoz, ugyanakkor a munkateljesítmény fokozása érdekében tett egyéni többlet-erőfeszítések csökkennek, mert a munkavállalók a szorító gazdasági környezetben az egyéni céljaikat felértékelik és igyekeznek azok szerint cselekedni (Jankovics – Steigerwald, 2009). Az elégedettségi és elkötelezettségi szint fenntartása érdekében a menedzsment feladata, hogy fejlessze a kommunikációt, az alkalmazottakkal való kapcsolattartás minőségét, a közvetlen vezető biztosítsa munkatársait a támogatásáról és tisztázza a megváltozott karrierlehetőségeket.

Felhasznált irodalom

- Aszódi I. (2004): Az elkötelezettség kérdésköre a munkahelyen; Munkaügyi Szemle, július-augusztus, 3–5. o.
- Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Becker, E. – Kaerkes, W. (2006): Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit; Qualität und Zuverlässigkeit, 3. szám, 18–22. o.
- Bencsik A. (2004): Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség; Marketing & Menedzsment, 5. szám, 4–12. o.
- Bencsik A. (2005): Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező; Vezetéstudomány, 6. szám, 41–47. o.

- Czegledi Cs. (2007): A női vezetők munkával való elégedettsége; Marketing & Menedzsment, 4–5. szám, 141–145. o.
- Endrődi, M. (2006): A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők; Humánpolitikai Szemle, 2. szám, 9–20. o.
- Gyökér, I. (2001): Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B.B. (1959): The Motivation to Work (2nd ed.), New York, John Wiley & Sons.
- Hetesi E. (2003): A lojalitás definiálási és mérési problémái, a lojalitás hatása a jövedelmezőségre; Vezetéstudomány, 1. szám, 20–27. o.
- Jankovics P. – Steigerwald Zs. (2009): Hogyan veszítsünk el egy elkötelezett dolgozót 10 nap alatt? <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=75720> (2009. március 15-én letöltve)
- Jánosi G. – Kersch G. (2008): Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében; Vezetéstudomány, 11. szám, 31–44. o.
- Juhász Cs. (2005): Elégedettségi-elégedetlenségi vizsgálatok; Humánpolitikai Szemle, 3. szám, 6–20. o.
- Malzenicky E. (2007): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség; Munkaügyi Szemle, április, 29–31. o.
- McClelland, D.C. – Burnham, D.H. (2003): A hatalom nagy motiváló erő; Harvard Business Manager, 6. szám
- Nagy Zs. (2004): A dolgozói elégedettség mint a szervezet versenyképességének meghatározója; Marketing & Menedzsment, 5. szám, 24–35. o.
- Noé N. (2004): A dolgozó munkával való elégedettsége; Marketing & Menedzsment, 5. szám, 13–23. o.
- Riggle, R.J. – Edmondson, D.R. – Hansen, J.D. (2008): A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research; Journal of Business Research (megjelenés alatt)
- Shirbagi, N. (2007): Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával; Magyar Pedagógia, 3. szám, 185–203. o.
- Tsai, P. – Yen, Y. – Huang, L. – Huang, I. (2007): A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective; Journal of World Business, 42. szám, 157–169. o.