

**Csillag Sára – Kiss Csaba – Takács Sándor – Szilas Roland –
Hidegh Anna Laura**

Újszerű megközelítések az HR hazai vizsgálatában¹
A fenntartható versenyelőny néhány emberi (vagy embertelen?) aspektusa

TM 73. sz. műhelytanulmány

Budapesti Corvinus Egyetem
Emberierőforrás-fejlesztés, Szervezetfejlesztés és
Kultúra Kutatóközpont

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalomjegyzék

Absztrakt.....	3
Abstract.....	4
Bevezetés.....	5
Motiváció és szervezeti elkötelezettség.....	7
Elméleti alapok.....	7
A Herzberg-modell.....	7
A szervezeti elkötelezettség.....	9
A munka és a család életterületeinek kapcsolata.....	10
Módszertan.....	12
A kutatás célja és háttere.....	12
Adatgyűjtési és elemzési módszerek.....	13
Kutatási eredmények.....	13
Általános elégedettség a higiénés és motivációs tényezőkkel.....	15
Az elégedettség-változók faktoranalízisének eredményei.....	16
A motivációs mátrix.....	17
A szervezeti elkötelezettség és következményei.....	18
Elkötelezettség-profilok.....	20
Összegzés és gyakorlati következtetések.....	23
Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? Kooperatív kutatások az EEM-hez kapcsolható jelenségek jobb megértésére.....	25
Kutatási módszertan: részvételi paradigma és kooperatív kutatás.....	25
Részvételi paradigma.....	25
Kooperatív kutatás.....	27
A módszertani választás indoklása.....	29
Lebonthatók-e a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás HR-szakirányos mesterképzésen tanuló hallgatók bevonásával.....	29
A kutatás háttere.....	29
A kutatás eredményei.....	30
Van-e kiút a morális útvesztőből? Kooperatív kutatás emberierőforrás-menedzsment szakértők bevonásával.....	32
A kutatás háttere.....	32
A kutatás eredményei.....	32
Összefoglalás.....	34
Felhasznált irodalom.....	35
Mellékletek.....	44

Absztrakt

Jelen dokumentum a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének keretei között 2005 óta működő Emberi Erőforrás Fejlesztés, Szervezetfejlesztés és Kultúra kutatóközpontban 2010-2012-ben futó három kutatás eredményeit mutatja be. Az első részben motiváció, a szervezeti elkötelezettség és versenyképesség összefüggéseit, és hozzájuk kapcsolódó, módszertanilag is izgalmas kutatási eredményeinket foglaljuk össze. A második részben pedig két olyan kutatásról esik szó, amely az emberi erőforrás menedzsment terület aktuális kérdéseire (megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, etikai kérdések) innovatív, nem hagyományos módszertanra építve keresi a választ: két kooperatív kutatás eredményeit foglaljuk össze.

Kulcsszavak. versenyképesség, szervezet, elkötelezettség, motiváció, etika, emberierőforrás-menedzsment, kooperatív kutatás

Novel approaches in the Hungarian research of HRM

Some (in)human aspects of sustainable competitiveness

Abstract

This document summarizes the result of three research projects that have been conducted by the researchers of the Research Centre of Human Resource & Organization Development & Organizational Culture. The first part of our study examines the correlation between motivation, organizational commitment and competitiveness, the second part presents the results of two research projects based on cooperative methodology focusing on ethical dilemmas.

Keywords. competitiveness, organization, commitment, motivaton, ethics, human resource management, cooperative inquiry

Bevezetés

A 2005 óta fennálló Emberi Erőforrás Fejlesztés, Szervezettefejlesztés és Kultúra kutatóközpontban olyan kérdésekkel igyekszünk foglalkozni, melyek nemcsak a sikeres és versenyképes, de a felelősségteljes, emberséges, fenntartható emberi erőforrás menedzsment, szervezeti kultúra elmélete és gyakorlata szempontjából kulcsfontosságúak. Törekszünk arra, a nemzetközi tudományos élvonalat aktuálisan foglalkoztató, a magyar viszonylatban kevésbé kutatott, ámde releváns témákat vizsgáljunk. Nyitni szeretnénk új, innovatív módszerek felé, és fontosnak tartjuk, hogy kutatási eredményeink megjelenjenek az oktatásban, mind pedig a vállalati szektor gyakorlati szakembereihez eljussanak.

Ezen célkitűzéseknek megfelelően műhelytanmányunkban három „élő” (2010-2012-ben futó) kutatás eredményeiből szeretnénk ízelítőt adni.

Az első részben motiváció, a szervezeti elkötelezettség és versenyképesség összefüggéseit, és hozzájuk kapcsolódó, módszertanilag is izgalmas kutatási eredményeinket foglaljuk össze.

A második részben pedig két olyan kutatásról esik szó, amely az emberi erőforrás menedzsment terület aktuális kérdéseire (megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, etikai kérdések) innovatív, nem hagyományos módszertanra építve keresi a választ: két kooperatív kutatás eredményeit foglaljuk össze.

A téma iránt érdeklődő olvasó a kutatásokban részletesebben elmélyedhet a következő publikációk révén:

- Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba - Szilas Roland: Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”, Vezetéstudomány (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012)
- Kiss Csaba - Csillag Sára - Szilas Roland - Takács Sándor: A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései Vezetéstudomány (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012)
- Csillag Sára: Van-e kiút a morális útvesztőből? Kooperatív kutatás emberi erőforrás menedzsment szakértők bevonásával. In: Pataki Gy.-Vári A. (2011): Részvétel - akció - kutatás, MTA Szociológiai Intézet, Budapest, pp. 163-206

- Csillag Sára - Hidegh Anna Laura: Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. Vezetéstudomány, XLII. Évfolyam, 2011. 12. szám, pp.23-36.

Motiváció és szervezeti elkötelezettség

Elméleti alapok

A Herzberg-modell

Vezetői szempontból a motiváció megismerésének fő célja a munkavállalói magatartás okainak, mozgatórugóinak feltárása abból a célból, hogy előre lehessen jelezni, illetve befolyásolni lehessen az alkalmazottak viselkedését az egyéni és szervezeti célok együttes teljesülésének és a szervezet versenyképessége érdekében. Herzberg elméletének kiindulópontjával a munkával való elégedettség tényezői szolgáltak. Modelljében a munkával való elégedettség és elégedetlenség tényezőit csoportosította. Előzetesen hangsúlyozza, hogy megkülönböztethetők az alapvető biológiai adottságokból fakadó szükségletek és a sajátosan emberi mivoltunkból fakadó szükségletek.

A tanult biológiai szükségletekhez kapcsolódó és általa higiénés tényezők közé sorolt elemek hiánya elégedetlenséghez vezet, meglétük pedig nem szül elégedettséget, a munkavállalók csupán nem lesznek elégedetlenek. A munkában meglelt öröm és belső motiváció a letéteményesei a motivátor tényezők. Ezek megléte tehát elégedettséget okoz, a munkavállalóban egyfajta „belső generátor működik”, amely külsődleges beavatkozás nélkül is munkavégzésre sarkallja, míg e tényezők kielégítetlensége az elégedettség hiányához vezet. (Herzberg, 2003)

Ebből következik, hogy a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői - mint például a munkafeltételek, a szervezetre jellemző működési szabályok, munkavégzés biztonsága, megfelelő bérezési rendszer, munkaeszközök megléte -, illetve a munka társas környezete – mint például a közvetlen vezetőkkel, munkatársakkal való viszony, a kivívott státusz - felelősek a munkavállalók elégedetlenségéért, illetve annak hiányáért. A motivátorok közé tartozik például az elért teljesítmény, az elismertség, a fejlődés és az előmenetel lehetősége, a nagyobb felelősség és maga a végzett munka is. Fontos még hozzáfűzni, hogy a vizsgált tényezők egy része higiénés és motivátor szerepet egyaránt betölthet.

Az elmélet alapján levonható gyakorlati következtetés, hogy a higiénés tényezőkkel való ösztönzéssel nem lehet valódi motivációt elérni, azonban azok hiánya a szervezetnél történő maradást is veszélyeztetheti.

Herzberg szerint csak akkor beszélhetünk motivációról, ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem a munkavállalókat egyfajta belső készítés hajtja a cselekvésre. Herzberg a munkatársak motiválásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi (nagyobb önállósággal, hatáskörrel és felelősséggel járó problémamegoldással és döntéssel járó feladatkörök delegálásával), és feltételezi, hogy a megelégedettség és a teljesítmény között közvetlen összefüggés áll fenn. Ennek elveit és az ebből eredő motivátorokat az 1. táblázat foglalja össze.

A Herzberg-modell és a versenyképesség

Herzberg modellje különösen figyelemre méltó az olyan munkakörök esetében, ahol a munkavállalók elégedettsége a vállalat ügyfeleinek a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatos megítélését közvetlenül befolyásolja. Az olyan szervezetek esetében, ahol az ilyen munkakörök többségben vannak, a munkavállalók elégedettségére olyan vállalati képességek építhetők, amelyek a fogyasztói elégedettségen keresztül a menedzsment és a részvényesek számára is értéket teremthetnek és a versenyelőny forrásául szolgálhatnak (Hallowell, 1996). Az alábbiakban röviden bemutatjuk ennek mechanizmusát Hallowell (1996) gondolatmentére alapozva.

A belső motiváció jelentőségének megértéséhez érdemes az alternatívaköltség fogalmát bevezetni. Egy egyén számára az alternatívaköltség az a legkisebb összegű ellentételezés, kompenzáció, amelyet egy adott erőfeszítésért cserébe elvár. Ez fejezi ki az egyénnek azt a felmerülő – tágra értelmezett – használdozat-költségét, amibe neki kerül ennek az erőfeszítésnek a megtétele vagy amelynek haszna elmarad amiatt, hogy ezt az erőfeszítést megtette és nem mást csinált. A vállalat számára az alternatívaköltség költségminimumként jelenik meg, ez alá nem tudja szorítani az adott munkavállaló felé irányuló pénzbeli ellentételezés nagyságát.

A motivátor tényezők kielégítettségén alapuló belső motiváció és szervezeti elkötelezettség az alábbi mechanizmuson keresztül csökkenti a munkavállalók alternatívaköltségét:

A motivátor tényezők kielégítettsége felfogható nem pénzbeli kompenzációs elemként is (Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács, 2004). Az egyén oldaláról nézve a teljes kompenzáció pénzbeli és a nem pénzbeli kompenzációs elemek összessége. Ha több nem pénzbeli kompenzációs eszközben részesül az egyén, megnő az a szubjektív érték, amit a szervezettől kap. Vagyis még az iparági átlagot jelentő pénzbeli kompenzációs szint mellett is vonzóbb lehet számára a szervezet, ha az több nem pénzbeli kompenzációs eszközt kínál neki. Amikor az egyén által észlelt szubjektív érték növekszik, az alternatívaköltsége lecsökken, ugyanis azonos teljes kompenzáció alacsonyabb pénzbeli kompenzációs szint mellett is elérhető számára.

A vállalat számára a motivátor tényezők kielégítése négy ponton jelent előnyt:

- A motivátor tényezők kielégítését célzó eszközök alkalmazása általában alacsonyabb költséggel jár a vállalat számára.
- A belső motiváció által hajtott alkalmazottban „egy saját belső generátor működik, amely magától feltölti őt. Ekkor nincs szüksége külső hatásokra. Ő maga meg akarja tenni az adott dolgot” (Herzberg, 2003). A belső motiváció megteremtésére irányuló szervezeti törekvések mint az egyén érdekében tett szervezeti lépések a szervezeti elkötelezettség letéteményeséül is szolgálhatnak (Meyer & Herscovitsch, 2001). Mialtal kevesebb erőforrást kell kontrollmechanizmusok kiépítésére és működtetésére fordítani, előtérbe kerülhet az érték alapú irányítás.
- A kizárólag a higiénés tényezőkre való összpontosításhoz képest ugyanazt a munkamennyiséget (vagy akár még többet és/vagy jobb minőségben) lehet elvégeztetni immáron alacsonyabb alternatívaköltségű (olcsóbb) munkavállalókkal.
- Érték teremődik, ha a motivátor tényezők kielégítésére fordított költség (a szervezeti és vezetési kultúra fejlesztésére fordított idő és egyéb költségek) nem haladja meg a munkavállalók alternatívaköltségének csökkenését. Olyan iparágakban, ahol a munkavállalók magatartása a fogyasztók által észlelt termékminőséget közvetlenül befolyásolja (ilyenek pl. a szolgáltatások), a munkavállalók magasabb rendű szükségleteinek kielégítése egyszerre alkalmas a szolgáltatási minőség növelésére és a munkavállalói alternatívaköltség csökkentése révén a munkaerő-költség lefaragására is.
- Ebből a szervezeti kultúrában gyökerező, a versenyképesség letéteményeséül szolgáló tartós versenyelőnyt¹ biztosítani képes értékteremtő és –konvertáló ciklus (lásd 1. ábra) bontakozhat ki (Hallowell, 1996):

A fenti összefüggések bemutatásával a motivátor tényezők és a szervezeti elkötelezettség mélyebb megértésének szükségességére szeretnénk volna felhívni a figyelmet. Különösen fontos ez olyan iparágak esetében, amelyekben a munkavállalók személye, munka iránti attitűdje a szolgáltatás minőségét alapvetően meghatározza. Herzberg modelljének vizsgálatát kutatócsoportunk ezért vizsgálta a call centerek világában.

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,

¹ Ennek hátterét lásd. Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács, 2004

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 – állásuk 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. A fenti három tényezőt a szerzőpáros sorrendben érzelmi, folytonossági és normatív elkötelezettségnek nevezte el. Ezeket azonban nem az elkötelezettség különböző típusaiként, hanem az elkötelezettség komponenseiként, összetevőiként ragadják meg. Ez azért fontos, mert ráirányítja a figyelmet arra, hogy e három komponens egyszerre, szimultán módon jelenik meg az egyéneknél. Vannak, akiknél egyik vagy több komponens a domináns, másoknál pedig másik.

Ezért a kutatók figyelme afelé fordult, hogy hogyan befolyásolnak bizonyos következményeket az egyes elkötelezettség-dimenziók együtt, és ezzel párhuzamosan milyen jellegzetes elkötelezettségkomponens-együttállások figyelhetőek meg. Meglehetősen kevés kutatás (Meyer & Herscovitsch, 2001; Wasti, 2005; Somers, 2009) épül az elkötelezettség-profil elméletre, azonban a megközelítés figyelemre méltó. Ezért kutatócsoportunk is erről az elméleti alapról vizsgálta a szervezeti tagok elkötelezettségét és ennek munkahelyi valamint családi következményeit.

A munka és a család életterületeinek kapcsolata

Munka-család konfliktus

A munka-család konfliktus fogalma a szűkös erőforrások elméletének alkalmazása a munka-család viszonyrendszer vonatkozásában. A gondolat kiindulópontja, hogy a munka és a család két életterülete azonos, ám az egyén számára korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokért verseng (idő, figyelem, energia). Ennek során az erőforrásokat az egyén megosztani kénytelen a két életterület között, mivel a két életterületen az egyén olyan szerepelvárásokkal szembesül, amelyek közül az egyik életterület szerepelvárásainak a kielégítése megnehezíti vagy lehetetlenné is teszi a másik életterület szerepelvárásainak a kielégítését. Vagyis az egyén szerepkonfliktust érez a munkával és a családdal kapcsolatos szerepeinek betöltésekor (Greenhaus & Beutell, 1985). A munka-család konfliktus alapvető stresszforrás, és erőteljes kihatása van az egyén jóllétére (Frone, Barnes, & Farrell, 1994).

A munka-család konfliktus három formáját különítette el Greenhaus és Beutell (1985): időalapú, stresszalapú és magatartás alapú. Az időalapú arra utal, hogy az egyik életterület elvárásainak kielégítésére szánt idő felemésztí a másik életterület elvárásainak kielégítésére szükséges időt. A stresszalapú konfliktus lényege, hogy az egyik életterületből származó stressz (elégedetlenség, izgalom, fáradtság stb.) megnehezíti a másik életterület kihívásainak való megfelelést. A magatartás alapú konfliktus pedig arról szól, hogy az egyik életterületen bevált magatartásformák a másik életterületen nem megfelelőek, ám az egyén nem képes ettől eltérően viselkedni.

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

Grzywacz és Carlson meghatározása szerint a WFB a „szereppel kapcsolatos, a munka és a család életterületein az egyén által a szerep szempontjából számára releváns partnereivel megbeszélésre és megosztásra került elvárásoknak való megfelelés”. (Grzywacz & Carlson, 2007, old.: 458)

Ez a meghatározás azért érdekes, mert nem az egyén szempontjából értelmezi a munka-család egyensúlyt, hanem az egyén és más személyek vonatkozásában. Emellett nem korlátozza, hogy hogyan is teljesíti az egyén a szerepeiből fakadó elvárásokat, vagyis még akár a munka-család konfliktus bizonyos fokú megélése esetén is elképzelhető a munka-család egyensúlya. Emellett sem a bármely életterületen értelmezett hatékonyság, sem az elégedettség nem szükséges a WFB meglétéhez. A lényeg a két életterületen belül betöltött szerepekben megnyilvánuló teljesítés és annak kedvező következményei. Vagyis ellentétben a munka-család konfliktussal és a munka-család gazdagítással, a különböző életterületek szerepeinek egymásra gyakorolt hatásával a munka-család egyensúly fogalma nem foglalkozik: a hangsúly ebben az esetben azon van, hogy az egyén mennyire képes felvállalni és megfelelni a munka és a család életterületei által támasztott felelőségeknek. Nyilván ezt befolyásolja a két életterület közti konfliktus vagy a gazdagítás – de számos más tényező is. Mint például az, hogy hogyan képes az egyén megjeleníteni a két életterületén jelen levő szerepeivel kapcsolatos felelőségeiről való egyeztetési folyamatban (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009).

Módszertan

A kutatás célja és háttere

Kutatásunkban a szervezeti elkötelezettség, az érzelmi munka, a motiváció összefüggéseit, valamint ezeknek a munkavállalók munka-család egyensúlyával fennálló kapcsolatát vizsgáltuk. Jelen tanulmányunk ezen fejezetében először a motiváció és a munkakör jellegzetességeire, a Herzbergi modell tesztelésére térünk ki, majd elemezzük a szervezeti elkötelezettség és a munka-család egyensúly közötti összefüggést.

Kutatási terepünk egy multinacionális háttérű, hálózatos szolgáltató vállalat nagyjából 700 fős ügyfélszolgálati egysége volt. Vizsgálatunk fókuszba ennél fogva az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók (ezen belül is kimondottan a beosztottak) kerültek. Ennek a munkakörnek a fő jellegzetességei az alábbiak:

- Az ügyfélszolgálati munkakör a vizsgált szervezet egyik legkevesebb előzetes szaktudást igénylő munkaköre közé sorolható. Erre épülve a munkakör szervezeten belüli presztízse rendkívül alacsony.
- Az ügyfélszolgálati munka erősen szabályozott, szigorú protokollok mentén történik. Az egyéni mérlegelésre, döntéshozatalra, önálló problémamegoldásra kevés lehetőség nyílik.
- Az ügyfélszolgálati referensek munkája a felmerülő problémák jellege szempontjából monotonnak és kiszámíthatónak tekinthető, ugyanakkor az ügyfelek egyéni sajátosságai, olykor igen intenzíven kimutatott érzelmei némileg ellensúlyozzák ezt a monotóniát.
- Gyakoriak az olyan munkaszervezési megoldások, amelyek a jobb kapacitás-kihasználtság érdekében az ügyfélszolgálati munkatársakat párhuzamosan telefonon és számítógépen végezhető tevékenységekkel (e-mailben vagy levélben érkező igények, pl. panaszok, problémák, kérések elbírálása) látják el. Ezek a rendszerek azonban nem működnek összehangoltan.
- A személyes ügyfélszolgálatokon, a gyakran törvény által is előírt ügyfél-várakozási idők tarthatósága érdekében gyakran előáll az a helyzet, hogy egy-egy feladatot nem tudnak teljes egészében befejezni, és a későbbre halasztott munkafázisok torlódása újabb erőfeszítést igényel.
- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkája gyakran kapcsolódik egymáshoz illetve más szervezeti egységek munkájához.

- Az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek panaszainak „villámhárítói”, a vállalat működéséből fakadó problémák nagy része, és a más szervezeti egységek munkatársai által elkövetett hibák következményei is itt csapódnak le.
- Az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók jelentős részben érzelmi munkát végeznek, az ügyfelek felfokozott érzelmeit kell kezelniük.

Az ügyfélszolgálati munkakörnek ugyanakkor van néhány olyan pozitív jellemzője, amelyekre építve a munka vonzóbbá tehető a munkatársak számára:

- Az ügyfélszolgálati munkatársak munkájának lényege tartalmi szempontból a „segítésben” ragadható meg. Az ügyfelek problémáinak sikeres megoldása, az emberi segítségből fakadó természetes jó érzést váltja ki az ügyfélből és a munkáját végző egyénből egyaránt.
- Az ügyfélszolgálati munkatársakhoz forduló ügyfelek jelentős részben olyan problémákkal fordulnak hozzájuk, amelyek vállalaton belüli kommunikációt és együttműködést igényelnek. Ez lehetőséget kínálhat a közös, csoportos munkavégzésből származó előnyök kihasználására.

Adatgyűjtési és elemzési módszerek

Vizsgálatunkban a Herzberg által azonosított motivátor és higiénés tényezőket az eredeti kérdőív kissé kibővített változatára alapoztuk: a kérdéslistát Hackman és Oldham munkaköri jellemző tényezőivel, illetve a munkavégzés közvetlen környezetére vonatkozó döntéshozatalban való részvétel lehetőségével egészítettük ki. A szervezeti elkötelezettség és következményei felmérésére a 2. táblázatban feltüntetett kérdőíveket használtuk.

A mintában nagyjából 700 fő szerepelt, közülük 383 (227 állandó alkalmazotti státuszú, 156 bérelt munkaerő) töltötte ki az elektronikusan (és természetesen anonim módon) lekérdezett kérdőívet. Az egyes háttérváltozók vizsgálata alapján 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% pedig 10 évnél is régebb óta; az 1 évnél kevesebb ideje alkalmazásban levők aránya 8%.

Kutatási eredmények

Első lépésben azt vizsgáljuk meg, hogy függetlenül attól, hogy mi jellemzi a jelenlegi munkakörülményeiket, általában mennyire lennének elégedetlenek valamelyik tényező hiánya esetén. Feltevésünk szerint a munkavállalók minél inkább elégedetlenek lennének valaminek a hiánya miatt, az annál valószínűbb, hogy higiénés tényező.

A 3. táblázat első oszlopában az egyes tényezők hiánya által kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben (az összes válaszadó átlagát tekintve 1-től 5-ig terjedő Likert skálán) bemutatjuk az egyes tényezőket, zárójelben utána (H)-val jelölve ha higiénés és (M)-mel jelölve ha motivátor tényezőről beszélünk az eredeti elmélet szerint. A táblázat második oszlopában láthatjuk a szórás értékeit, (megfigyelhető, hogy a szórás átlagos értéke elég magas, 1,28), végül az utolsó oszlopban azt jelöltük, hogy ez alapján a mérés alapján megerősíthetjük-e a kiinduló hipotézist: azaz amennyiben az átlagos mértéknél (3,4) nagyobb elégedetlenséget vált ki valamelyik tényezőnek a hiánya, akkor jogosan feltételezhetjük, hogy inkább higiénés tényezővel állunk szemben.

A vizsgálat tehát első körben visszaigazolta a higiénés tényezők jelentős részét: az állásbiztonság, teljesítménnyel és erőfeszítésekkel arányban álló fizetés; a felettséggel és munkatársakkal kialakított megfelelő viszony; a munka és magánélet egyensúlya; a megfelelő munkafeltételek; az ellenőrzés módja és a szervezeti működés. Az egyetlen „szürke zónás” tényező a munka során nyújtott kiváló teljesítmény, amit Herzberg tézisei alapján egyértelműen motivátornak minősül, itt mégis higiénés jellegére derült fény.

Az elemzés ezen pontján ez az egyik leginkább meglepő eredmény, amit többféleképpen is megkísérelhetünk magyarázni. Az egyik interpretáció szerint a kiváló teljesítmény a munkakör korábban bemutatott jellemzői miatt annyira szorosan összefügg a higiénés tényezők jelentős részével (pl. munkafeltételek, vezetés, szervezet, munka-magánélet egyensúly, a munkahelyi társas támogatás mértéke), hogy a magas szintű teljesítmény elérésének a lehetősége a higiénés tényezőkhez hasonlóan beépül a munkavállalók várakozásaiba. A másik magyarázat szerint egyfajta megfelelési vágyról van szó, az erősen teljesítményorientált munkahelyi környezet miatt olyan erősen jelenik meg a vezetői elvárás, hogy nem marad elég tér a belső motivációnak, a külső motiváció „kiszorítja” azt (ez a motiváció folyamatelméletei közé tartozó *elégséges megokolásra* épülő magyarázat). A harmadik lehetőség, hogy Herzberg kora óta annyit fejlődött a technológia és a munkaszervezés, hogy mindenki nagyon magas szinten teljesít, ezért szinte természetessé vált, hogy valaki egyenletesen jó teljesítményt nyújt a munkahelyén. A jó teljesítmény tehát végső soron nem az egyéni kiteljesedés érzésével jár együtt, nem a sikerélmény, az önmegvalósítás megélésének lehetőségét nyújtja, hanem magától értetődő volta miatt az elmaradása erőteljes kudarcélményt okoz.

A táblázat alsó részében a motivátorok helyezkednek el. Ez azt az értelmezést erősíti meg, hogy a motivátorok hiánya nem (vagy legalábbis kisebb valószínűséggel) okoz elégedetlenséget. Ennek ellenőrzésére és egy másik megközelítésben a „Mennyire okoz elégedettséget, ha ...” kérdésre adott válaszok átlagait is áttekintettük (4. táblázat). Az elmélet alapján itt azt várnánk, hogy többségükben a herzbergi motivátorok (illetve elsősorban az előző táblázat általunk is M-mel jelölt tényezői) kapnak

majd magas értékeket és a H-val jelöltek alacsonyakat. Előrebocsáthatjuk, hogy az eredmények csak részben igazolják vissza várakozásainkat.

A leginkább szembetűnő eredmény, hogy a motivátorok közötti rangsort a munka során nyújtott kiváló teljesítmény vezeti, míg az elégedetlenség kapcsán ez volt az egyetlen olyan motivátor, amely több higiénés tényezőt is megelőzött a kiváltott elégedetlenség mértéke szerinti sorrendben. A 4. táblázatból viszont elég egyértelmű, hogy a kimagasló teljesítményszint elérése a legmagasabb elégedettség forrása. A motivátorok egy másik csoportja viszont (az előléptetés, a döntésekbe történő bevonás és a munkával kapcsolatos visszajelzés) sem itt, sem pedig az előző kérdésnél nem kapott magas értékelést (és ide sorolható még a higiénés tényezők közül a státuszszimbólumok kérdése is). Ez alapján azt mondhatjuk, hogy ezek a tényezők igazából sem a higiénés, sem a motivátor tényezők szerepét nem töltik be, azaz mintha a többség már le is mondott volna róluk. (Erre a hipotézisünkre később, a fenti tényezőkkel kapcsolatos elégedettség vizsgálatokor még visszatérünk).

Az igazságos és hatékony szervezeti működésről, az ellenőrzés módjáról és a fizetésről az adatok újfent megerősítik, hogy higiénés tényezők. Az ezeket követő három motivátor (az önállóság és felelősség; valamint a jelentőségteljes, mások életére jelentős hatással bíró; illetve érdekes és változatos munka) szintén az előzetes várakozásoknak megfelelő értékeket kapott. A táblázatban feljebb haladva még inkább megerősíthetünk további két, korábban motivátorként előrejelzett tényezőt (a vezetőtől származó dicséretet és a jól beazonosítható eredményeket). Az elmélethez és az előző táblázathoz képest meglepő módon a belsőleg átélt kiváló teljesítmény mellett a közvetlen munkahelyi kapcsolatok (a csoportban és a vezetővel), valamint a munka/magánélet egyensúlya, az állásbiztonság és a megfelelő munkafeltételek is inkább motivátorként értelmezhetőek ez alapján a mérési módszertan alapján. Mindez igen elgondolkodtató és kissé ellentmondásos eredmény, aminek értelmezéséhez további elemzésekre van szükség. Erre három lehetőség is kínálkozik:

- az egyes tényezőkkel kapcsolatos elégedettséértékek bevonása a magyarázatba,
- a fentieknek az interjúk során nyert tapasztalatainkkal történő egybevetése,
- a higiénés és motivátor tényezőkkel kapcsolatos elégedettségváltozók többváltozós statisztikai elemzése (korrelációk elemzése, illetve faktoranalízis).

Általános elégedettség a higiénés és motivációs tényezőkkel

Az eddigiekben a kitöltők nem a ténylegesen megtapasztalt, átélt elégedettségükről és elégedetlenségükről formáltak véleményt, hanem általános értelemben tették ezt. Az alábbiakban

megvizsgáljuk, hogy a kérdőívet kitöltő személyek tényleges, aktuális munkahelyi attitűdjei miként alakulnak.

Az 5. táblázat a fentiekben is elemzett tényezők aktuális helyzetben történő értékelésére adott átlag- és szórásértékeket mutatja a teljes mintára. A mérés során itt is 5-fokozatú Likert-skálát használtunk (ahol az 1-es jelentette a „nem értek egyet” és az 5-ös a „teljes mértékben egyetértek” válaszlehetőséget).

A fenti táblázatban elég élesen különválnak az átlag alatti és feletti elégedettséggel jellemezhető tényezők. Legalacsonyabb az előléptetés és a munkakört érintő szervezeti változásokkal kapcsolatos részvétel lehetősége, a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is megnyilvánuló fontosságérzet illetve a visszajelzés a munka eredményéről. Mindez újabb alátámasztása a fenti négy tényezővel kapcsolatos azon korábbi hipotézisünknek, hogy ezekről a szükségletekről a munkavállalók már kvázi „lemondtak”, tehát hiányuk beépült a várakozásokba, gyakorlatilag aspirációs szintjük csökkenése figyelhető meg. Azt is láthatjuk ugyanakkor, hogy az elégedettség forrására vonatkozó elemzésénél meglepően magas értéket felvevő három tényező (a teljesítmény illetve a felettséggel, valamint a munkatársakkal fennálló kapcsolatok minősége) itt is az elsők között szerepel, illetve a fentebb említett (kvázi már „leírt” vagy „elfeledett”) tényező kivételével az összes motivátorral kapcsolatban átlag feletti elégedettséget jeleztek a válaszok.

A fenti elemzésből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a negatív események valószínűleg sokkal erőteljesebben hatnak az észlelésünkre és ezáltal az emlékezetünkre („a rossz hír gyorsabban terjed”), emiatt az elégedetlenséget kiváltó tényezők kapcsán a kétféle módszerrel (az eredeti Herzbergi modellel illetve az elégedetlenséget vagy elégedettséget kiváltó tényezőkre rákérdező kérdőív) nagyon hasonló eredményekre jutunk. Az elégedettség kapcsán már nehezebben lehet elvonatkoztatni az aktuális tapasztalatoktól, az adott munkakörre és szervezetre jellemző tényezők hatása jobban érvényesül az általánosan megfogalmazott kérdésekre adott válaszok során, mind pozitív, mind pedig negatív irányban.

Az elégedettség-változók faktoranalízisének eredményei

Az elégedettség-változókra elvégzett többváltozós elemzés során arra voltunk kíváncsiak, hogy a korrelációs együtthatók alapján mely változók állnak sztochasztikus kapcsolatban egymással (azaz milyen látens, mögöttes változók feltételezhetők, amelyek ezt az együttmozgást magyarázzák). Vizsgálatunkban – Herzberg elméletével összhangban - két látens változót (a higiéniés és a motivációs jellegű emberi szükségleteket) tételeztük föl, ezért kétfaktoros megoldást készítettünk. A két faktorra

szűkített megoldás a teljes szórásnégyzet 41,5 %-át magyarázza. A rotált faktoregyütthatók mátrixát a 6. táblázat foglalja össze). A következőkben először röviden felvázoljuk a két látens változót tartalmazó faktormodell, majd a két faktor alapján számított tényezőcsoportokra (mint higiénés és motivátor elégedettségi mutatókra) alapozva megvizsgáljuk, hogy a vizsgált mintán belül milyen arányban találunk átlag alatti és feletti higiénés ill. motivátor index-szel bíró munkavállalókat. Záró kérdésünk, hogy a fenti motivációs mátrix egyes térségeiben tapasztalható kilépési szándék, munkahelyi elégedettség vagy kiégés mutatók megerősítik-e a konverziós ciklus alapján megfogalmazható hipotéziseinket.

A 6. táblázat felső részében helyezkednek el a higiénés tényezők, alul vastaggal kiemelve a motivátorok. Számunkra ez mutatja a leginkább meggyőző eredményt, hiszen a tényleges elégedettségre épít és az egyes tényezők közötti korrelációkon alapszik, ugyanakkor összhangban van a korábbi vizsgálatok eredményeivel is. Ez alapján egyértelmű, hogy az első faktor jelenti a főfaktort, azaz a higiénés tényezők alapján véve nagyobb arányban határozzák meg (mondhatni megalapozzák) a munkavállalók munkahelyi elégedettségét. Érdekes megjegyezni azokat a tényezőket, amelyeket a Herzbergi elmélet alapján motivátornak várnánk, de az eredmények azt sugallják, hogy mostanra már inkább higiénés szerepet töltenek be: ilyen a vezetői elismerés és dicséret, a munkakört érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Érdekes továbbá, hogy a munkahelyi társas támogatás, amiről azt feltételezhetnénk, hogy higiénés tényező, inkább motivátor szerepet tölt be.

A motivációs mátrix

Végezetül az első, klasszikusan higiénés tényezőket és a második, motivációs tényezőket tömörítő faktorokra töltő változókból mutatókat képeztünk. Figyelmünk fókuszát egyben a szükségletekről az ezen szükségletek bizonyos kombinációjával rendelkező munkavállalókra helyezve. A motivátor tényezők átlaga 3,81, szórása 0,59; a higiénés tényezőkkel való elégedettség átlaga 3,03, szórása pedig 0,67. A fenti két mutató alapján elkészítettünk egy „motivációs mátrixot”, ami ennek a két mutatónak az átlag alatti és feletti kombinációit vizsgálja. A 7. táblázat egyes cellái az adott típus elnevezését, a kitöltők megoszlását, a két mutató rész-átlagait ill. azok szórásait tartalmazzák.

A mátrix jobb alsó negyedében a motivációs szempontból ideális munkaerő helyezkedik el, szerencsésnek tekinthető, hogy ők vannak a legtöbben. Ezeknél a munkavállalóknál a higiénés tényezők megfelelő alapot jelentenek, amire ráépülhetnek a munka belsőleg megélt pozitívumai.

A jobb felső negyed is jól kezelhető, hiszen az alapvető tényezők rendben vannak. Itt fontos lehet a motivátorok feltárása, kommunikációja vagy fejlesztése. A bal felső negyedben vannak azok,

akik sajnos valamilyen okból mindkét tényezőcsoporttal elégedetlenek, náluk valószínűsíthető, hogy az elkötelezettségük is meggyengült az elmúlt időszakban vagy eleve nem sikerült egy megfelelő illeszkedést kialakítani a személyes jellemzőik, szükségleteik és a munka között.

Végül a motivációs szempontból a szükségletek Maslow-i hierarchikus egymásra épülésének elvét „megkérdőjelezők” (akik tehát a higiénés tényezőkkel elégedetlenek ugyan, de ettől függetlenül a motivátorok hatása érvényesül) csoportja szintén elég jelentős számarányt képvisel. Ez a csoport annak ellenére, hogy elégedetlen a munka alapvető feltételeivel, valószínűleg mégis értékeli a tanulási és fejlődési lehetőséget és a jó társas kapcsolatokat, amit az ügyfélszolgálati munka kínál. Emellett az interjúink alapján az is valószínűsíthető, hogy ennek a csoportnak az elkötelezettsége inkább csak egy átmeneti időszakra szól, és körükben többen vannak azok, akik leginkább „ugródeszkaként”, átmeneti tapasztalatszerzési lehetőségként tekintenek jelenlegi pozíciójukra. Mindezt a 8. táblázat adatai is megerősítik, melyben a motivációs/higiénés tényezők kielégülésének mértéke és különböző eredményváltozók összefüggéseit kísérhetjük figyelemmel.

Megfigyelhető, hogy egyértelmű a különbség a két szélső helyzet (1. és 4.) között, ami minden tekintetben megerősíti várakozásainkat. A további vizsgálatok szempontjából igazán izgalmas felismerések és hipotézisek a motivációs mátrix 2. és 3. negyedeibe tartozó személyek eredményeinek összehasonlításából származhatnak. A higiénés tényezők hiánya valószínűleg jobban magyarázza az elsődlegesen motivátorok által motiváltak valamivel magasabb kilépési szándékát és alacsonyabb munkával való elégedettségét (bár a különbség nem tekinthető szignifikánsnak). Az ügyfélorientáltságuk viszont szignifikánsan meghaladja a higiénés tényezők által motiváltakét. A másik különbség, hogy bár az aggregált kiegészítő szint mutatóban alig van különbség (az elsődlegesen motivátorok által motiváltak javára), a személyes teljesítmény csökkenésében (amely mutató a munkahelyi stressznek a teljesítményre gyakorolt közvetlen negatív hatásait méri) egyértelműen összefüggésbe hozható a motivátorok kedvező hatásával.

A szervezeti elkötelezettség és következményei

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 begyűrzése 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 ellenőrzöztözik, hogy a családi okokból meglévő frusztrációt a munkavállaló az ügyfeleken töltsse ki, míg fordított esetben lényegesen kevesebb ilyenrel 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, ill. -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 kiégést 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 kiégés 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 kiégés és a WIF továbbá a FIW (0,63; 0,51) között. Ezek az eredmények aláhúzzák a munka-család konfliktus összefüggését a kiégés elhatalmasodásával, valamint a munka-család egyensúly kapcsolatát a kiégés mérséklésével.

Elkötelezettség-profilok

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

A 10. táblázat az egyes klaszterek átlagértékeinek eltérését mutatja a komponensátlagtól. Wasti (2005) megoldásával élve a klasztereket az alapján neveztük el és értelmeztük, hogy melyik profil vonatkozásában mutat átlag feletti vagy az alatti értékeket. Mint látjuk, van az elemeknek egy csoportja, amely mindhárom komponensben jelentősen alulmúlja a komponensátlagot. Ez az alacsony elkötelezettségű profil (LC). Másik részről azok a személyek, akik mindhárom komponensben magas értékkel bírnak, a magas elkötelezettségű profilba kerültek (HC). A két véglet között hat további profilt tudunk azonosítani. Így ezeket dominánsan érzelmi-normatív (AC-NC), dominánsan érzelmi-folytonossági (AC-CC), dominánsan normatív-folytonossági (NC-CC), folytonossági (CC), érzelmi (AC) és semlegesnek (N) neveztük el.

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

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 az magas érzelmi elkötelezettségű profilokba tartozóak (AC-CC, AC-NC, HC) jellemezhetőek.

A kiegészítés kapcsán is a szembevetendő az összefüggés, hogy a magas érzelmi elkötelezettségű profilok esetében szignifikánsan alacsonyabb az értéke, mint azoknál a profiloknál, ahol hiányzik az affektív elkötelezettség. Érdekes továbbá, hogy a mindhárom elkötelezettség-komponens magas értékével jellemezhető profil (HC) magasabb kiegészítő mutatójú, mint az a profil, ahogyan az érzelmi és a normatív komponens domináns, ám a folytonossági elkötelezettség alacsony (AC-NC).

A FIW nem mutatott érdemi eltérést az egyes elkötelezettség-profilok szerint. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti 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 tényezők két csoportját elemeztük, a személyes, illetve a szervezeti tényezőket. Ami az előbbieket illeti, 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 elkötelezettség-profilok 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 munkavállalóknak a munkájukkal 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.

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 feltételeztésével, 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. A jelek arra mutatnak tehát, hogy szervezetenként más és más a „metaprofil”, azaz hogy mely elkötelezettség-profilok 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 munkája sajátosságainak heterogenitása növeli annak a valószínűségét, hogy sok elkötelezettség-profil lesz jelen a szervezetben. A kérdés behatóbb vizsgálatához a későbbiben 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. Az AC-CC profil esetében ugyanis alacsonyabb értéket kapott, 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 marad a szervezetelhagyási szándék, szinergikusan hatnak egymásra.

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 gyenge módon is, ám a FIW, a WIF, a WFB és a kiégés 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 ezek a feszültségek aztán lecsapódnak a családi életben illetve az egyén lelkében. Ez magyarázhatja a FIW, a WIF, a WFB és a kiégés változóinál a pozitív szinergia hiányát.

Érdeemes 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 változó”, azaz 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 következményváltozó 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 nemcsak a kényszer az oka, akad más, ami

kompenzáljon az alternatívák hiányáért vagy az esetleges kilépéssel kapcsolatban észlelt magas költségekért.

Összegzés és gyakorlati következtetések

Mint minden kutatásnak, így ennek is vannak bizonyos korlátai. Adatainkat egyetlen iparágban vettük fel, így az eredmények általánosíthatósága ezáltal korlátozott. Kutatásunk keresztmetszeti jellege nem ad információt a motiváció hátterében álló elégedettség illetve elégedetlenség dinamikájáról, tartósságáról vagy éppen illékonyságáról.

Tanulmányunk eredményei is számos lehetőséget kínálnak a továbbgondolásra. A motivációs profilok összefüggései bizonyos következményváltozókkal mélyebb elemzést kívánnak. A fenti adatfelvételt más szervezeti közegben, más iparágban elvégezve a motivációt befolyásoló tényezők hatásának még alaposabb megismerésére nyílhat mód.

Ugyanakkor kutatásunk eredményei mégis számottevőnek mondhatóak: jelentős mértékben összhangban vannak Herzberg elméletével, ám számos ponton árnyalják annak megállapításait. Adataink a herzbergi gondolatmenet fő téziseit és egy ritkán kidomborított sajátosságát is visszaigazolják. Ez utóbbi szerint létezik egy „szürke zóna”, azaz olyan motivátor tényezők, amelyeknek a hiánya elégedetlenséget okoz, és olyan higiénias tényezők, amelyek megléte elégedettséget. A klasszikus herzbergi dichotómia vonzereje a tiszta logikájában és a szükségletek világos kategorizálásában rejlik (azaz az elégedetlenségért a higiénias tényezők, az elégedettségért a motivátor tényezők felelnek), ám vezetői szempontból lényeges látni, hogy a képlet nem ennyire egyszerű. Ez a „szürke zóna” ugyanis nem független az adott szervezeti valóságtól, így a feltérképezése az adott szervezet munkavállalóinak és munkavégzési rendszereinek alapos elemzése révén történhet csak meg. És a munkavállalók sikeres motiválása szempontjából lényeges is, hogy megtörténjen, hiszen a „szürke zóná”-ra fordított figyelem nélkül Herzberg tanainak a gyakorlatba való legprecízebb módon történő átültetését követően is felütheti a fejét az elégedetlenség a szervezeten belül, annak minden nem kívánatos következményével együtt.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy vannak olyan szükségletek, amelyek „kétarcúak”, azaz bizonyos feltételek mentén higiénias tényezőként, más körülmények között pedig motivátor tényezőként viselkednek. Vagyis nem sorolhatóak egyértelműen sem a higiénias tényezők, sem a motivátor tényezők közé, sem pedig a „szürke zónába”. Ezen tényezők azonosítása és a hatásmechanizmusukat befolyásoló feltételek feltárása szintén szervezet-specifikus diagnózist kíván.

Szintén a fontos eredmények közé tartozik, hogy a mintánk alapján olyan tényezőket is be tudtunk azonosítani, amelyekről szinte lemondtak az emberek. Ilyenek például a vezetői elismerés és dicséret, a munkakört érintő döntésekbe való bevonás, az előléptetés lehetősége és az azonnali és egyértelmű visszajelzés. Ezek bár motivátorok lennének, a call centerek és vevőszolgálatok gyakorlatában vagy nincs rájuk lehetőség vagy a vezetők valamiért nem élnek velük.

A higiéniás és a motivátor tényezők (pontosabban az akként viselkedő tényezők) beazonosítása azért is kritikus fontosságú, mert eltérő következményekkel jár a kielégítésük vagy ki nem elégítésük nyomán fellépő elégedettség vagy elégedetlenség. Ezt támasztotta alá a tanulmányunkban bemutatott motivációs mátrix, amely négy motivációs profilt különített el aszerint, hogy a higiéniás és motivátor tényezőkkel milyen mértékben elégedett valaki. A profilok elemzése rávilágított, hogy a profilok egymástól markánsan eltérnek olyan releváns változókra gyakorolt hatásukban mint például a munkahelyi stressz, kiégés, kilépési szándék vagy a munkavégzés minősége. Ennek az összefüggésrendszernek a figyelmen kívül hagyása a munkatársak motiválásának tévútjaihoz vezethet. Ennek megértése és a munkavállalói motiváció ez alapján történő, kedvező irányba történő befolyásolása révén azonban kialakítható és fenntartható a szervezet versenyelőnyét szolgáló értékkonverziós ciklus. Igazoltuk ugyanis, hogy a higiéniás illetve a motivátor tényezők kielégítésének mértéke valóban kapcsolatban áll a munkavállalók munkahelyi elégedettségével valamint a munkavégzés színvonalával. Az ügyfél-orientáltságon keresztül valóban megvalósul a jobb minőségű szolgáltatás, ami a fogyasztók elégedettségének növekedését eredményezheti. Ekképpen a munkavállalók számára teremtett értékből a menedzsment illetve a fogyasztó számára megragadható érték válhat. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az ügyfélszolgálat, mint szolgáltatás sajátosságos abban a tekintetben, hogy nem kerül pénzbe az ügyfélnek az igénybevétele, ezért az értékkonverziós ciklus utolsó lépéseit csak áttételesen, az ügyfélszolgálatot fenntartó szervezet alapvető tevékenységével kapcsolatban értelmezhetjük.

Ez azonban nem befolyásolja azon állításunkat, amelyet fenti tanulmányunk alapján megerősítve látunk: a munkavállalók motivációinak megértése és menedzselése minden olyan iparágban versenyelőny forrása lehet, ahol a szolgáltatás minősége közvetlenül a munkavállaló személyén, személyiségén múlik, mindamelllett, hogy a társadalom számára is hasznos, ha minél több tagja belső motivációitól vezérelve dolgozik.

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? Kooperatív kutatások az EEM-hez kapcsolható jelenségek jobb megértésére

Emberi vagy embertelen erőforrás menedzsment? – teszi fel a (költői) kérdést Stayaert és Janssens (1999) az Organization hasábjain, utalva a modern szervezetekben az emberi erőforrás menedzsment területén jelentkező egyik meghatározó etikai dilemmára, az emberi lények erőforrássá való degradálására, az emberi méltóság tiszteletben tartásának kérdésére. De mit jelenthet az embertelenség? Milyen kapcsolata lehet ezeknek a kérdéseknek a szervezetek teljesítményével, vagy akár a társadalmi fejlődéssel, a társadalmi jóléttel? Nem utolsósorban – vajon mi a lehet a feladata, a felelőssége az EEM szakembereknek, illetve a EEM területen kutatóknak, az elméleti szakembereknek ezen kérdések feltárásában?

Műhelybeszámolóinkban két kutatásunkból adunk most ízelítőt, amelyek ebben a témakörben vetnek fel kérdéseket. Először bemutatjuk a közösen keretrendszert (részvételi paradigmát) és alkalmazott módszertant (a kooperatív kutatást), majd röviden ismertetjük a két kutatás hátterét és eredményeit.

Kutatási módszertan: részvételi paradigma és kooperatív kutatás

Részvételi paradigma

A paradigma fogalma Kuhn (1984) tudománytörténeti vizsgálódásaiban bukkant fel először, aki a természettudományos gondolkodás fejlődését, mint egymást felváltó látásmódok sorozatát írta le. Bár Kuhn maga nyitott kérdésnek látta, hogy a társadalomtudományok területén is ez a fejlődési minta jellemző-e, gondolatainak eredményeképpen ezen a területen is élénk tudományfilozófiai vita indult a paradigmák jellemzőiről, a domináns paradigmákról és a paradigmaváltásokról, illetve a paradigmák egymáshoz való viszonyáról (Burrell és Morgan 1979; Scherer 1995). A tudományos diskurzusokban jelenleg is élő téma az inkompenzurabilitási vita, (Scherer 1995), ehhez kapcsolódóan a multiparadigmikus megközelítés létjogosultsága (Primecz 2008).

Máig az egyik leginkább elfogadott csoportosítást Burrell és Morgan (1979) alkotta meg, akik két meghatározó törésvonalat (és ebből eredendően négy csoportot) határoztak meg: objektív vagy szubjektív tudományfilozófiai nézőpont, és a rend fenntartása vagy a radikális változás iránti

elkötelezettség mentén csoportosítva az irányzatokat. A két tengely mentén négy paradigmát definiáltak: (1) a funkcionális, (2) az interpretatív, (3) a radikális humanista, és (4) a radikális strukturalista (Burrell és Morgan 1979; Morgan 1980). Burrell és Morgan rendszerében a részvételi kutatások részben radikális humanista, részben interpretatív jellemzőkkel bírnak (bár ők még tényszerűen nem sorolták be a részvételi irányzatokat). Guba és Lincoln (1994) csoportosításukban ontológiai, episztemológiai, és módszertani szempontok alapján négy meghatározó paradigmát különítenek el (bár hangsúlyozzák az egyes paradigmákon belüli heterogenitást): (1) pozitivista, (2) posztpozitivisták, (3) kritikai és (4) konstruktivisták paradigmákat. A szerzők tipológiája alapján a részvételi kutatások részben a kritikai kutatások „gyűjtőkategóriájába”, részben (ontológiai alapfeltevéseik rokonsága okán) a konstruktivizmus paradigmájába sorolhatók (Guba és Lincoln 1994:109).

A részvételi világkép képviselői amellet érvelnek, hogy a részvételi kutatások (távrol sem homogén) családja bár elemeiben egyértelműen kötődik mind a posztmodern, konstruktivisták világkép egyes elemeihez (például az ön-reflexió fontosságának hangsúlyozásában), mind a kritikai iskolához (például emancipációs célokban), mégis egy ötödik, a Guba és Lincoln (1994) által meghatározott négy paradigmától elkülönült paradigmát alkot (Heron 1996; Heron és Reason 1997).

Az okfejtés szerint a tudományt a mindennapi élettől elválasztó, empirikus-pozitivisták (modern) tudományos paradigma, amely több száz évig uralta a nyugati tudományos gondolkodást, most válságban van: a modern világkép nem képes megfelelni a mai társadalmi igényeknek, nem tud választ adni olyan problémákra, mint például az elidegenedés jelensége, az emberi jogok problémája vagy az ökológiai válság (Reason és Bradbury 2001). Denzin és Lincoln megfogalmazásában a társadalomtudományban a „kritikai, interpretatív, nyelvi, feminista és retorikai fordulatok” vezettek a „képviselet, érvényesség és gyakorlat jelenlegi hármaskrisiséhez” (Denzin és Lincoln 2000:28). Reason és Bradbury (2001) elismerik a „nyelvi fordulat” (*linguistic turn*) fontosságát és a konstruktivisták, posztmodern irányzatok jelentőségét, ugyanakkor úgy vélik, hogy a posztmodern irányzatok hiába mutatnak rá a modernizmus problémáira, nem kínálnak valódi kiutat a válságból, nem hoznak létre valódi gyakorlati tudást.

A válság megoldását a részvételi paradigma képviselői a nyelvi fordulatot követő „**cselekvési fordulatban**” (*action turn*) látják, amelynek eredményeképpen a társadalomtudományi gondolkodás és célrendszer átalakulásával a kutatás elsődlegesen a mindennapok gyakorlatára koncentrálva, az egyének, a szűkebb közösségük és ökoszisztémájuk felvirágoztatását célozza majd (Reason 2006:188). Érvelésükben a részvételi paradigma és világkép tölthetné be ezt a szerepet. A részvételi paradigma választ tud adni a hármaskrisisre: a résztvevők maguk is kutatótársak, tehát nem a kutató képviseli őket, hanem a kutatás eredménye közös alkotásuk; míg a kutató maga is a kutatás alanya, tudása tehát

a tényleges tapasztalatban és saját interpretációiban is gyökeredzik. A kutatás érvényessége a kritikai szubjektivitással, a ciklikussággal, és a tudásfajták egymásra épülésével biztosítható, míg az elmélet és gyakorlat integrálásával a gyakorlat számára is érvényes tudás jön létre.

A részvételi paradigma távolról sem egységes: az elméleti megközelítések és gyakorlati alkalmazások változatos palettája alakult ki (főleg az utolsó 20 évben), de közös jellemzőik egyértelműen megragadhatók. A következőkben Reason és Bradbury meghatározására támaszkodom, akik a „részvételi kutatás” és az „akciókutatás” fogalmakat azonos értelemben, gyűjtőfogalomként határozzák meg, és a következőképpen definiálják: *„olyan demokratikus, részvételen alapuló folyamat, amelynek célja az emberek és az emberiség javát szolgáló gyakorlati tudás létrehozása... és amely egyesíti magában a cselekvést és a reflexiót, elméletet és gyakorlatot, célja az emberek számára jelentőséggel bíró problémák közös megoldása, tágabb értelemben pedig az egyének és közösségeik felvirágoztatása, fejlődésének támogatása”* (Reason és Bradbury 2001:2).

Kooperatív kutatás

A két bemutatott kutatás módszertani szempontból a részvételi paradigmán belül a kooperatív kutatások (*co-operative inquiry*, helyenként az amerikai szakirodalomban *collaborative inquiry*) csoportjába sorolható (Reason 1988). A kooperatív kutatás gyökerei szerteágazóak: elmélete és gyakorlata épít többek között Lewin (1946) kutatásaira a részvételen és demokrácián alapuló tapasztalati tanulás és akciókutatás elméletéről és módszertanáról. Támaszkodik a humanisztikus pszichológia területén elsősorban Maslow (2003) és Rogers (2004) gondolataira a szabad, önrányításra és önfejlesztésre képes egyénről, akik képesek eldönteni, hogyan és miként szeretnék élni az életüket.

Jelentős hatással voltak a kooperatív iskola kialakulására a kritikai iskola gondolkodói is. Közülük kiemelhetők Freire (1982) gondolatai és a *„conscientization”* fogalma, amelyen a társadalmi, politikai és gazdasági igazságtalanságokkal kapcsolatos érzékenység és lelkiismeret fejlesztésének jelenségét értjük; vagy Habermas (1981) munkája a kommunikatív cselekvés elméletéről (az egyetértés, az erőszakmentes konszenzus és a kommunikatív tér kialakításának fontosságáról) és az emancipáció jelentségéről. A módszertan elméleti megalapozása és gyakorlati oldalának kimunkálása elsősorban John Heron és Peter Reason munkásságához kötődik (Heron 1996; Heron és Reason 1997; Heron és Reason 2001; Reason 1988; Reason 1999).

A kooperatív kutatásban a kutatást kezdeményező kutató(k) nem kutatási alanyokat, hanem érdeklődő és elkötelezett kutatótársakat hívnak meg az (őket érdeklő témájú) kutatásban való

részvételre. A részvételi paradigmának megfelelően a kutatásba résztvevők egyenrangú felek (nem pedig passzív kísérleti alanyok), akik a kutatás minden fázisában (tartalmában és folyamatában, a tervezésben, adatgyűjtésben, értelmezésben egyaránt) demokratikus módon helyet kapnak, és részt vehetnek. Ez az egyenrangúság, és a kutatásban résztvevők számára nyújtott széles „döntési jogosítvány” a részvételi paradigmán belül is radikálisnak számít.

Célkitűzéseiben a kooperatív kutatás megengedő: (két szélsőséggként) ebben a módszertanban egyaránt elférnek az egyéni szintű jelenségek feltárását, magyarázatát, az egyéni szintű tanulást kitzűző vizsgálatok (pl. fiatal munkások csoportja, Heron és Reason 2001), vagy az egész társadalom gondolkodásának, magatartásának, cselekedeteinek megváltoztatását, a társadalmi szintű átalakítást célként kitzűző projektek (pl. városháza projekt, Krim 1988). Összességében a kutatásokban mindig megjelenik a részt vevő egyének személyes fejlődése, a kritikai nyitottság, az ön-reflexió támogatása: egyes kutatásokban a csoport továbblép a külvilág felé, másokban pedig a csoport tagjaira koncentrálva végig a kutatócsoport keretei között marad. A kutatási eredmények közül a gyakorlatban hasznosítható tudás az elsődleges, a főleg az akadémiai közösség számára létrehozott propozíciós tudás (pl. a formális kutatási beszámoló vagy publikáció) csak másodlagos (*primacy of practical*) (Heron 1996:34).

A részvétel fogalma több értelemben is a kooperatív kutatások alaptétele. Módszertani szempontból nem lehet ténylegesen érvényes gyakorlati tudást létrehozni a gyakorlat által érintettek elkötelezett részvétele, az ő nézőpontjuk, véleményük és tudásuk nélkül. A kutató, mint a többi résztvevő, maga is a kutatás alanya, aktív részt vállal a folyamat minden részében. Az iskola fontos alapfeltevése, hogy az emberek saját valóságukat értelmező, gondolkodó és reflektálásra képes, autonóm és cselekvőképes egyének (Gelei 2005:8), akik e képességeikben képesek fejlődni is (az részvételi világgép ezen a ponton is határozottan épül a humanisztikus pszichológiára).

A kooperatív kutatás a reflexió és cselekvés 4 szakaszát foglalja magába (Heron és Reason 2001). Az első szakaszban a kutatótársak csoportja (általában 6-12 kutató) találkozik, megegyeznek a kutatás fókuszában, összeállítanak egy kérdéslístát, hogy mit szeretnének kutatni, kutatási tervet készítenek, illetve megállapodnak a mindenki által elfogadott kutatói normákban és szabályokban. A második szakaszban a kutatótársak maguk is alanyokká válnak és cselekvéseket hajtanak végre (egyenként, kisebb csoportban vagy közösen), megfigyelik saját magukat és egymást, és végül feljegyzik, dokumentálják az eredményeket. A harmadik szakaszban elmélyednek a tapasztalatokban, teljesen bevonódnak a cselekvésbe; új értelmezés születik meg a kutatás fókuszában álló kérdésekről. A negyedik szakaszban a kutatótársak újra találkoznak, hogy megosszák a tapasztalataikat és értelmezéseiket, új gondolatok, ötletek születnek vagy újrakeretezik az eredeti gondolataikat, és

döntenek az újabb cselekvési körről. Így a kutatási folyamat szerves része az elméletek gyakorlatban történő szisztematikus tesztelése, és az erre való reflektálás iteratív folyamata.

A kutatások jellemzően 4-8 kutatási ciklusból állnak, amelyek időben teljesen rugalmasan alakíthatók: egyes kutatásokban intenzív, több napos együttlét alatt zajlik le a kutatás, mások adott rendszerességgel (hetente, kéthetente, havonta, félévente) találkoznak: ebből adódóan a kutatás időtartama néhány naptól több évre is kitolódhat.

A módszertani választás indoklása

Módszertani választásunkat mind a kettő esetben két meghatározó tényezőre alapoztuk. Nem kutatási alanyokat kerestünk, akik a megfigyelés és kísérletezés passzív tárgyai, hanem együtt akartunk kutatni olyan emberekkel, akik egyenrangú, érdeklődő és elkötelezett kutatótársként vannak jelen és kapnak helyet a kutatási folyamat minden aspektusában, fázisában (tartalmában és folyamatában, a tervezésben, adatgyűjtésben, értelmezésben egyaránt). Másodsorban pedig az elméletet és a gyakorlatot ötvözve, a tapasztalati tanulás folyamatára épülve támogatni akartuk az egyéni és csoportos tanulást (Gelei, 2005).

Lebonthatók-e a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás HR-szakirányos mesterképzésen tanuló hallgatók bevonásával

A kutatás háttere

Magyarországon – az EU más országaihoz hasonlóan – bonyolult törvényi, szabályozási és intézményrendszer támogatja a hátrányos helyzetűeket, ezen belül kiemelten a fogyatékosok jogait, lehetőségeit, illetve az esélyegyenlőség feltételrendszerét. Ennek ellenére ma Magyarországon nemcsak a fogyatékkal élő, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók magas száma drámai, hanem maga az a tény, hogy a rokkantsági ellátás mellett és azt követően az emberek nem tudnak (újra) munkát találni. Társadalmi és makrogazdasági szempontból is kritikus kérdés, hogyan lehetne ezt a többszázezer, munkaerőpiacon kívül rekedt, de az esetek többségében – legalábbis részben – munkaképes embert visszasegíteni a munkaerőpiacra, és bevonni a társadalmi értékteremtésbe. A nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatást tekintve a munkáltatók oldaláról a szakirodalom két csoportba sorolja az akadályozó tényezőket: azonosítanak tényleges, objektív és mentális gátakat (Pulay, 2009), amelyek lebontása, felszámolása más jellegű erőfeszítéseket igényel. A bemutatandó kutatásban a megváltozott munkaképességűek alkalmazását nehezítő mentális gátakra, akadályokra koncentráltunk.

Az egyik olyan terület, ahol ezen gátak jelenléte teljesen nyilvánvaló, a vállalatok toborzási és kiválasztási gyakorlata: Magyarországon a diverzitási programok, esélyegyenlőségi irányelvek és CSR kezdeményezések ellenére a megváltozott munkaképességű pályázóról általában azt feltételezik, hogy „nem versenyképes” és „kockázatos” felvenni, következésképp nem alkalmazzák (Csillag, 2010). Feltételezésünk szerint ennek a jellemző vállalati gyakorlatnak a fenntartásában vagy megszüntetésében, azaz a létező foglalkoztatási gátak fenntartásában vagy csökkentésében az EEM terület és ezen belül az EEM szakemberek alapvető szerepet játszhatnak. Ők lehetnek azok a kulcsszereplők, akik segíthetnek a jelen helyzet alapvető megváltoztatásában.

A konkrét vizsgálatunkban az EEM szakmán belül a jövő generációjára koncentráltunk, azaz EEM szakirányos MA hallgatókat hívtunk meg kutatótársnak, hiszen úgy véljük, az ő megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos gondolati mintázataik, hiedelmeik és attitűdjeik megváltozása segítheti elő a társadalmi szintű változást. Ebbéli törekvésünkben a kritikai pedagógia (Shor és Freire, 1987), illetve a kritikai emberi erőforrás fejlesztés hagyományait követjük, vagyis nemcsak a társadalmi/szervezeti életünket átható hatalmi viszonyokra szeretnénk rámutatni, hanem az önreflexióra alapozva a demokratizáláson és a résztvevők emancipációján keresztül valódi társadalmi és szervezeti változásokat szeretnénk elindítani (Trehan et al. 2006; Fenwick 2005).

A kutatás eredményei

A vizsgálathoz kapcsolódva most három fontos eredményre térünk ki: (1) a megváltozott munkaképességű emberekhez kapcsolódó hiedelmek sztereotíp és determinisztikus volta, (2) kritikai gondolkodás első lépéseként a hallgatók felismerték a megváltozott munkaképességűek gyermekként való kezelése mögött meghúzódó aszimmetrikus hatalmi viszonyt, (3) a kommunikatív racionalitás ereje és az uralommentes közösség felszabadító hatása.

(1) A kutatási folyamatban felismert létező hiedelmeket hat csoportra bontottuk: a résztvevők hiedelmei (1) a megváltozott munkaképességű egyénekről, mint emberekről; (2) a megváltozott munkaképességű egyénekről, mint munkavállalókról; (3) saját magukról, mint emberekről; (4) saját magukról, mint HR szakértőkről; (5) a cégekről és a HR osztályokról, mint munkáltatókról; (6) a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására specializálódott szervezetekről. Az először megfogalmazott kezdeti hiedelmek és előfeltevések részben összefüggtek a személyes tapasztalatokkal – ezek a hiedelmek túlnyomórészt negatívak – mint ahogy a tapasztalatok is negatívak voltak. Habár nem tudtuk meghatározni mindegyik előfeltevés gyökerét, mégis azt feltételezzük, hogy az információhiány, a média, a szakirodalom és az oktatás jelentős szerepet játszik ezek kialakulásában.

A kutatótársak egy meglehetősen sebezhető, és – mint ahogy azt később ők maguk is felismerték – egységes képet festettek a fogyatékkal élőkéről, amelynek a középpontjában a fogyatékoság állt. Az ábrázolt embereknek a legfőbb és szinte determinisztikus jellemzője a fogyatékoságuk volt; semmilyen más tényezőt nem vettek figyelembe. Továbbá implicit módon az egészséges emberekhez hasonlították őket; a cél az volt, hogy ugyanazokat a lehetőségeket biztosítsuk számukra, mint az egészségesek számára. A fogyatékre fókuszáló megkülönböztetés valószínűleg részben magából a kutatási témából fakad, mert mint a kutatást kezdeményezők, mi is ezt a nézőpontot hangsúlyoztuk.

A társutatók saját magukkal szemben támasztott elvárásai egybevágóak a megváltozott munkaképességűekre vonatkozókkal: a rászorulóknak segítségre van szükségük, amelyet nekünk, egészségeseknek kell biztosítani. A legtöbb résztvevő a fogyatékkal élőkkel szembeni sajnálatról számolt be. A beszélgetések alatt kiderült, hogy a sajnálat mögött az attól a helyzettől való félelem is meghúzódik, hogy ők is hasonló helyzetbe kerülhetnek, vagyis fogyatékosá válhatnak. Az EEM szakértő feladataival kapcsolatos elvárások többnyire egybefonódtak a saját magukkal (mint jövőbeni EEM szakemberek) szembeni elvárásokkal, amely egyúttal erős szerepazonosságot is sugall.

(2) Az előző ponthoz kapcsolódva a résztvevők felismerték gondolati mintáik egyenlőtlen „természetét”: az a hiedelmünk, hogy „mi” (mint egészséges, erős és hatalommal bíró felnőttek) pontosan tudjuk, hogy mi a legjobb megoldás „számukra” (mint gyenge, sebezhető gyerekek számára), vagyis a nyílt munkaerőpiaci integráció a legjobb „orvosság” a problémáikra. Ennek a rejtett hatalmi viszonyoknak és az egészségesek társadalmilag újatermelt dominanciájának a felismerése lehet az első lépés az emberek közötti egyenlőbb kapcsolatok és a valódi kommunikációs tér megteremtése felé.

(3) A kutatási folyamat eredményeképpen a fogyatékkal élőkéről alkotott kép, és ezzel együtt a saját magukkal szembeni elvárások is megváltoztak, változatosabbak és sokszínűbbek lettek. Egy megváltozott munkaképességű férfi vagy nő identitását nem kizárólag a fogyatékosága határozza meg – ők is pontosan olyan sokféle személyiséggel rendelkezhetnek, mint az „egészséges” emberek. Nincsen szükségük segítségre minden egyes helyzetben, ismernünk kell őket ahhoz, hogy megfelelő módon tudjunk velük viselkedni.

A résztvevők következtetése azt volt, hogy párbeszédet kell kezdeményezni, kérdéseket kell feltenni a fogyatékkal élő embernek ahhoz, hogy megtudhassuk, hogyan viselkedjünk helyesen. Felismerték, hogy nem létezik univerzális gyakorlati recept vagy lista a jó magatartásról, minden helyzet egy új helyzet, és saját magunknak kell megtalálnunk a helyes utat tapasztalatainkra és elveinkre építkezve. Tulajdonképpen felismerték a kölcsönös megértés és a kommunikatív racionalitás erejét, amely Habermas (1981) szerint a társadalom egyik legfontosabb koordinációs mechanizmusa. Erre

épülve a résztvevők egyik legfontosabb megállapítása az volt, hogy mi is aktív formálói vagyunk a jelen (társadalmi, munkaerő-piaci, gazdasági) helyzetnek, amelyet a mainstream (pozitivista) nézőponttól való távolodás első lépéseként értékelhetünk.

Van-e kiút a morális útvesztőből? Kooperatív kutatás emberierőforrás-menedzsment szakértők bevonásával

A kutatás háttere

A vállalatok gazdasági felelőssége, az etikus gazdasági működés dilemmái az elmúlt 20 évben egyre inkább az akadémiai és társadalmi érdeklődés fókuszába kerültek. Ehhez kapcsolódva az EEM etika önálló területté formálódása, az EEM tevékenység különböző szintű, etikai szempontok alapján történő elméleti és empirikus vizsgálata az elmúlt két évtizedben indult meg igazán (Pinnington et al. 2007; Deckop 2006; Bolton és Houlihan 2007). Ezek az elemzések építenek a megelőző gondolatokra, hiszen a gazdaságetikai diskurzusokban már a kezdetektől megjelennek a munkavállalókhöz, munkavállalói jogokhoz kapcsolódó kérdések. A társadalmi felelősségvállalás területe foglalkozik a munkavállalókkal, mint az egyik legfontosabb érintett-csoporttal; az EEM szakirodalom is érint helyenként etikai kérdéseket, különösen a kritikai irányzatok, de kifejezetten a területre koncentráció elméleti munka és kutatás meglehetősen kevés van (Greenwood 2007).

Az elmélet és gyakorlat alapján egyértelmű, hogy EEM szakma képviselői, mint egyének, és az EEM részlegek, mint szervezeti szereplők, több szempontból kulcspozícióban vannak a szervezetek etikus működéséhez kapcsolódva: kérdés azonban, ők maguk hogyan és miben látják saját egyéni és szervezeti szintű szerepüket? Mit jelent számukra az etikus vagy etikátlan viselkedés a HR tevékenységhez kapcsolódva?

A kutatás eredményei

A kutatás tartalmi eredményei közül most hármat emelünk ki: (1) az etika értelmezése, az etikai pluralizmus felfedezése, (2) az EEM (elkerülhetetlen?) szerepmoralitása, (3) az üzleti felsőoktatás szerepe.

(1) A kutatócsoport a kutatás elején foglalkozott a közös etika definíció megalkotásával. Nem tudományos igényű, mindenre kiterjedő definíció létrehozására törekedett, hanem olyan közös alap létrehozására, amelyekkel mindenki azonosulni tud, és amely a gyakorlatban is használható. A közös értelmezés mellett azonban felszínre kerültek egymással ellentétes vélekedések is: alapvetően a

kötelességetikai nézőpont, az erényeken alapuló vélekedés és a következményetika, illetve szabálykövetés és a kivételek etikussága (pl. béremelés differenciálása, képzések finanszírozása, nyugdíjkezdvezmény, elbocsátási csomagok különbözősége), a méltányosság, igazságosság és az egyenlőség kérdésköre feszült egymásnak. Ezekről a csoporton belüli véleménykülönbségtől, attól a feltételezettől, hogy nem egységesek és esetleg különböző etikai alapelvekkel rendelkeznek, a kutatócsoport tagjai először megijedtek és hátrítottak: értelmezésükben az eltérő etikai gondolkodás gyengeséget, etikai következetlenséget jelenthet, és ezért nem kívánatos.

De mit jelent ténylegesen az egységesség és mit jelenthet a gyakorlatban az etikai diverzitás, vagy az etikai pluralizmus? Az esetmegoldásoknál és reflexióknál aztán felfedezték, hogy a csoport sokfélesége, az eltérő hangsúlyok, a különböző érvelések az etikai problémamegoldásban, és az alternatív megoldások keresésében nagyon nagy erőt jelenthetnek. A csoportban eddig is jelenlévő, de nem deklarált szerepek, speciális nézőpontok (munkavállaló vs. munkaadó központúság, racionális vs. emocionális beállítódás) tudatosítása mellett az etikai definíciók különbözősége (pl. szabályetikai vs. következményetikai rendszerben való gondolkodás), és az erre épülő sokoldalúság nemcsak az etikai érzékenység magasabb szintjét jelentheti, és az egyes esetek értelmezésében is segíthet, de az egymás fejlesztését, ezáltal a csoport szintű fejlődést is elősegíthetik.

Természetesen nagy jelentősége volt annak is, hogy a kutatócsoport tagjai szembenéztek és kritikai módon reflektáltak saját és mások szerepeire, nézőpontjára, ezáltal fejlődtek a kritikai reflexióra való készségükben is. Szakmai és társadalmi szintre vetítve feltételezhető, hogy az a tény hogy Magyarországon az EEM szakma képzési rendszere még kevésbé formalizált, és nagyon különböző szakmai területekről (pszichológiai, közgazdaságtudományi, tanári, jogi, mérnöki, természettudományos, stb.) érkeznek az EEM szakértők, az etikai pluralizmus lehetőségét jelentheti, illetve támogathatja az EEM terület etikusságának fejlődését.

(2) A modern munkahelyekről, és ehhez kapcsolódva az EEM tevékenység etikusságáról szomorú képet rajzolt fel a kutatócsoport. A kutatótársak egyetértettek abban, hogy jelenleg Magyarországon a vállalatok sokszor amorális és elidegenítő munkahelyek, ahol az egyéni lelkiismeret és etikusság háttérbe szorul, deformálódik. Általában a munkavállalók kénytelenek a szervezet által elvárt módon viselkedni, és saját etikai nézeteiket háttérbe szorítva alkalmazkodni a – kimondott és ki nem mondott, de érzékeltetett – szervezeti elvárásokhoz. A munkahelyi szerepek gúzsba kötnek, ez a munkahelyi lét természetes velejárója – ebből a szempontból az EEM szerep képviselői a többi vállalati szerephez hasonlóan áldozatok.

(3) Az üzleti felsőoktatás meghatározó jellege direkt és indirekt módon is felbukkant a kutatásban. Egyik oldalról érdekes volt, hogy a csoport két közgazdász tagja képviselte

legerőteljesebben a munkaadói nézőpontot, illetve általában ők hozták be a hatékonyság és eredményesség retorikát a diskurzusokba. Feltételezhető, hogy mai magyar gazdasági felsőoktatás ebben a gondolkörben mozog. Azonban saját berögződéseikre, mentális modelljeikre saját maguk is kritikusan tudtak ránézni a kutatás során: bizonyos értelemben az üzleti oktatás kritikáján keresztül a makro-szintű EEM kritika, az individualizmusra épülő és csak saját hasznára, eredményességére koncentráló szervezet kritikája is megjelent. A résztvevők értelmezésében a nagy részben az amerikai üzleti iskolák tananyagai által vezérelt magyar egyetemek kurzusai nem feltétlenül az etikusság felé orientálóak.

Összefoglalás

A kooperatív kutatások alapkérdése, hogy milyen szintű (egyéni, csoportos, szervezeti, társadalmi) változásokat tudnak ténylegesen generálni. Mindkét kutatásban elsősorban a feltárás, és a változás megindítása volt a cél – az eredmények ismeretében elmondható, hogy ezek a kutatások inkább az egyéni szintű tanulást mozdították elő. Azonban a kutatás egész folyamatában, illetve eredményein is látszik, hogy a demokratikus alapokra épülő részvételi kutatások, amelyek az egyenrangú résztvevők számára igazán releváns téma köré csoportosulnak, egy fontos lépést jelenthetnek az emberibb és fenntarthatóbb erőforrás menedzsment felé.

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, 77-91.
- Bakacsi Gy. (2003). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK-Kerszöv.
- Bakacsi, G., Bokor, A., Császár, C., Gelei, A., Kováts, 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., 40-53.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1985). *Human Resources Management: A general manager's perspective*. New York: The Free Press.
- Bolton, S., & Houlihan, M. (2007): *Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, practice and workplace context*. New York, Palgrave Macmillan.
- Borbíró, F., Juhász, B., Nagy, B., & Pál, K. (2007). *Férfibeszéd - családról és munkáról*. Budapest: Fiatal Nőkért Alapítvány.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organisational analysis*. London, Heinemann.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management* , 25 (4), 513-540.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations* , 62, 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* , 56, 249-276.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior* , 58, 348-365.

- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology* , 69, 633-642.
- Csillag, Sára (2010) A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. *Munkaügyi Szemle* 8(1), 65-74.
- Deckop, J. (2006): *Human Resource Management Ethics*. Greenwich, Connecticut, Information Age Publishing.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000): *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' world: a study in the central life interests of industrial workers. *Social Problems* , 4, 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), 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. Paper No. 390. Centre for Economic Performance.
- Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. In: B. Hall (ed): *Creating knowledge: a monopoly?* New Delhi, Society for Participatory Research in Asia. pp. 29-37.
- Frone, M. R., Barnes, G. M., & Farrell, M. P. (1994). Relationship of work-family conflict to substance use among employed mothers: The role of negative affect. *Journal of Marriage and the Family* , 56 (4), 1019-1030.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* , 77 (1), 65-78.
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review & research prospectus. *Manufacturing and Service Operations Management* , 5 (2), 79-141.

- Gelei, A. (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a „reflektív akciótanulás” irányzata. In: Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M. (eds.). *Változás-és-Vezetés*, Budapest, Aula. pp. 109-135.
- Gelei, A. (2006): A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 37 (special issue), 79-97.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). *Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings*. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review* , 25, 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), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior* , 63, 510-531.
- Greenwood, M. R. (2007): *Ethics and Human Resource Management*. In: De Cieri, H. and Kramar, R. (eds): *Human Resource Management in Australia*. Australia, McGraw-Hill Australia. pp.562-587.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work–Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources* , 9 (4), 455-471.
- Grzywacz, J., & Marks, N. F. (1999). *Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family*. CDE Working Paper No. 99-03, University of Wisconsin-Madison, Center for Demography and Ecology, Irvine, CA.
- Guba, E., Lincoln, Y. (1994): Competing paradigms in qualitative researches. In: Denzin, N. and Lincoln, Y. (eds): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California, Sage. pp. 105-117.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* , 76 (4), 560-568.

- Gyökér, I., & Krajcsák, Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 11 (Különszám), 56-61.
- Haar, J. M., & 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.
- Habermas, J. (2001): A kommunikatív etika (Theorie des kommunikativen Handelns). Budapest, Új Mandátum Kiadó.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities to competitive advantage. *Human Resource Management*, 35(4), 513–534.
- 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.
- Heron, J. (1988): Impressions on the other reality: a co-operative inquiry into altered states of consciousness. In: Reason, P. (ed): *Human Inquiry in Action*. London, Sage. pp. 182-198.
- Heron, J. (1996): Co-operative inquiry. *Research into the Human Condition*. London, Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (1997): A participatory action paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294.
- Heron, J., & Reason, P. (2001): The practice of co-operative inquiry: research with rather than on people. In: Reason, P. & Bradbury, H. (eds): *Handbook of Action Research*. London, Sage. pp.179-188.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 3-11.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- 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), 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), 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), 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), 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.
- Knights, D., Willmott, H. (2007): *Introducing organisational behaviour and management*. London, Thomson.
- Knights, D., Willmott, H. (1999). *Management lives*. London, Sage.
- Kolb, D (1984): *Experiential learning. Experience as a source of learning and development*. London, Prentice Hall
- Kolb, D. (1976): Management and learning. *California Management Review*, 18(3), 21-31.
- Krim, R. (1988): Managing to learn: action inquiry in City Hall. In: Reason, P. (ed): *Human Inquiry in Action*. London, Sage. pp. 144-162.
- Kuhn, T. (1984): *A tudományos forradalmak szerkezete (The structure of scientific revolutions)*. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2(4), 34-46.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review* , 42 (6), 921-936.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* , 2, 99-113.

- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé (Toward a Psychology of Being)*. Budapest, Ursus Libris.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Maxwell, J. A. (2005): *Qualitative research design: An interactive approach*. London, Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1. (1.), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitsch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11., 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 199-218.
- Morgan, G. (1980): *Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory*. *Administrative science quarterly*, 25(4), 605-622.
- 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 centers. *Journal of Economy and Society*, 47(2), 173-208.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 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), 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.), 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.
- Pinnington, A., Macklin, R., Cambell, T. (2007): Introduction. In: Pinnington, R. M. A., Macklin, R., Cambell, T. (eds): *Human Resource Management. Ethics and Employment*. Oxford, Oxford University Press. pp. 1-22.
- 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.
- Primecz, H. (2008): Multiparadigmikus megközelítés válasza a paradigmavitára. *Vezetéstudomány*, 39(4), 12-23.
- Reason, P. (1988): *Human inquiry in action*. London, Sage.
- Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry. In: Denzin, N., Lincoln, Y. (eds): *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage. pp. 324-338.
- Reason, P. (1999): Integrating action and reflexion through co-operative inquiry. *Management Learning. Special Issue: The Action Dimension in Management: Diverse Approaches to Research, Teaching and Development*, 30(2), 207-227.
- Reason, P. (2006): Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-208.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001): Inquiry & participation in searching of a world of worthy of human aspiration. In: Reason, P., Bradbury, H. (eds): *Handbook of Action Research*. London, Sage. pp. 1-14.
- Rogers, R. (2004): *Valakivé válni – a személyiség születése (A Way of Being)*. Budapest, Edge 2000 Kft.
- Rose, E., & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 136-160.

- Scherer, A. (1995): Szervezetkritika vagy szervezett kritika? Tudományelméleti megjegyzések a szervezetelméletek kritikus alkalmazásához. In: A. Kieser (ed): Szervezetelméletek. Budapest: Aula. pp. 1-15.
- Selye, J. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature*, 138, 32-45.
- Shor, I., & Freire, P. (1987) What is the "Dialogical Method" of Teaching? *Journal of Education*, 169(3), 11-31.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review* , 39 (4), 567-578.
- Smith, M. P. (1971). Alienation and Bureaucracy: The Role Of Participatory Administration. *Public Administration Review* , 31 (6), 658-664.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior* , 16, 49-58.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior* , 74, 75-81.
- Stein, M. (2008). Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. *Organization Studies*, 28, 1223-1241.
- Steyaert, Ch., Janssens, M. (1999): Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM. *Organisation*, 6(2), 181-198.
- Szendró, Z. S. (2009). Tudatosított stressz reakciók - Az "Ügyfélszolgálati stresszkutatás" rövid összefoglalása. Budapest: MCS Kft.
- Trehan, Kiran – Rigg, Clare – Stewart, Jim (2006) Critical Human Resource Development- Editorial. *International Journal of Training and Development*, 10(1). 2-3.
- 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 Interconnenctions. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wasti, S. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* , 67, 290-308.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review* , 7 (3), 418-428.

Wray-Bliss, E. (2007). Ethics at work. In D. Knights, & H. Willmott, *Introducing Organizational Behaviour And Management* (old.: 506-533). London: Thompson Learning.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* , 27 (6), 701-721.

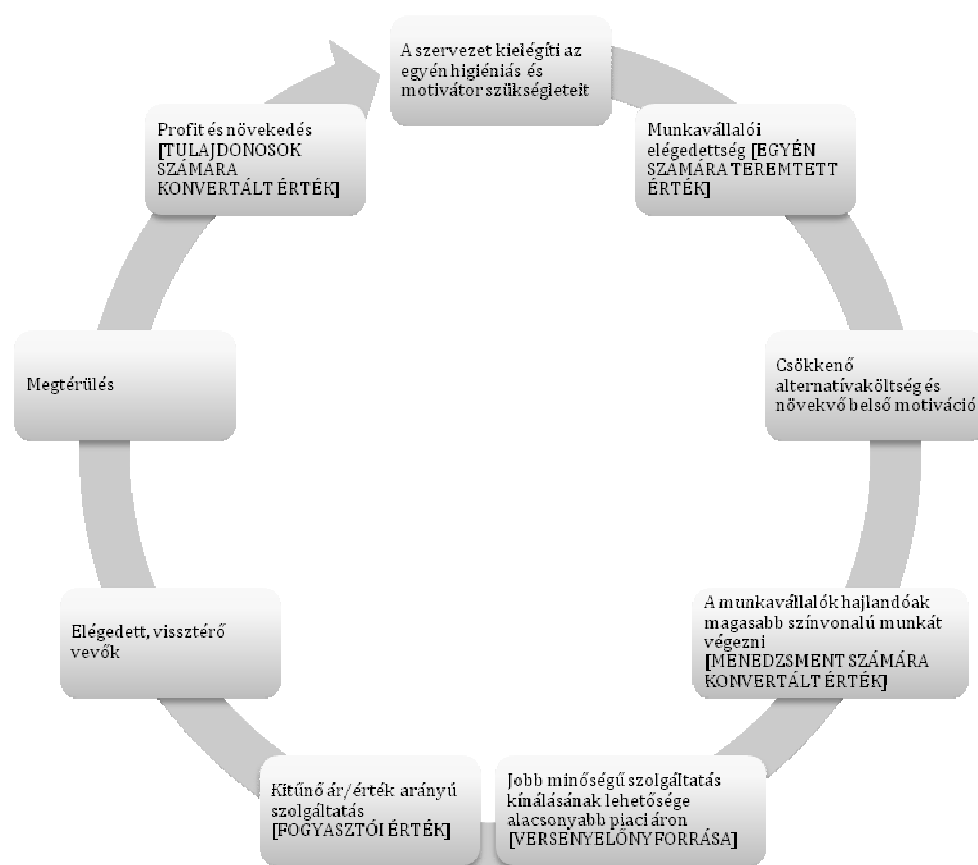
Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* , 5 (2), 301-326.

Mellékletek

1. táblázat - A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint

Elv	Ebből eredő motivátor
Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
Bízzunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület, stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
Bízzunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

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



2. 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)
Work-Interference with Family (WIF) Family Interference with Work (FIW)	Carlson et. al. (2000)
Kilépési szándék	Colarelli (1984)
Munkával való elégedettség	Babin-Boles (1998)
Kiégés	Maslach-Jackson (1981)

3. táblázat - A herzbergi tényezők higiénés jelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedetlen, ha ...	Átlag	Szórás	H/M
állása bizonytalan (H)	3,953	1,334	H
erőfeszítéseikért és teljesítményükért nem kap megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat (H)	3,804	1,345	H
felettesével nincs jó viszonyban (H)	3,721	1,433	H
munkája mellett nem marad elegendő energiája a magánéletére (H)	3,721	1,357	H
munkatársaival nem jön ki jól, támogatásukat nem élvezik (H)	3,669	1,438	H
munkája során nem tud kiváló teljesítményt nyújtani (M)	3,656	1,315	?
nem megfelelőek a munkakörülményei és a technikai feltételek (H)	3,586	1,295	H
munkáját nem megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,425	1,221	H
a szervezet működése nem hatékony és/vagy nem követ igazságos elveket (H)	3,412	1,218	H
nem érzi munkáját jelentőségteljesnek és fontosnak (M)	3,386	1,196	M
vezetőitől nem kapja meg a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,331	1,199	M
munkája végeredménye nehezen beazonosítható, részfeladatokat végez (M)	3,281	1,177	M
munkája nem érdekes és változatos (M)	3,278	1,19	M
nem rendelkezik megfelelő önállósággal, saját felelősségi körrel és döntési önállósággal (M)	3,273	1,187	M
munkája eredményéről nem kap egyértelmű és azonnali visszajelzéseket (M)	3,259	1,172	M
a munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban nem kérdezik meg és nem figyelnek oda a véleményére (M)	3,215	1,202	M
nem sok esélye van annak, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,185	1,297	M
munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) nem jut kifejezésre (M)	2,977	1,252	M
Átlag	3,4	1,268	

4. táblázat - Herzbergi tényezők motivátor-jelleg szerinti sorrendje

Mennyire elégedett, ha...	Átlag	Szórás	H/M
munkája során kiváló teljesítményt nyújt (M)	4,51	0,73	M/H
munkatársaival jól kijön, támogatásukat élvezzi (H)	4,48	0,73	M/H
felettesével jó viszonyban van (H)	4,45	0,81	M/H
munkája végeredménye jól beazonosítható, az elejétől a végéig elvégezhet egy-egy feladatot (M)	4,23	0,83	M
munkája mellett elegendő energiája marad a magánéletére is (H)	4,2	1,05	M/H
vezetőitől megkapja a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	4,19	1,06	M
megfelelőek a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	4,16	0,96	M/H
állása biztosnak tekinthető (H)	4,06	1,18	M/H
munkája érdekes és változatos (M)	4,05	0,99	M
jelentőségteljes, fontos munkát végez, ami hatással bír mások életére (M)	4,02	0,89	M
megfelelő önállósággal rendelkezik, saját felelősségi köre és döntési önállósága van (M)	4,01	0,9	M
erőfeszítéseierért és teljesítményéért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kap (H)	3,91	1,25	H
munkáját megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,85	1,06	H
A szervezet működése hatékony és/vagy igazságos elveket követ (H)	3,84	1,03	H
munkája eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kap (M)	3,81	1,09	H
van esély rá, hogy munkahelyén előléptessék (M)	3,5	1,43	H
A munkakörét érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdezik és odafigyelnek a véleményére (M)	3,5	1,23	H
A munkakörének fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (H)	3,38	1,23	H
Átlag	4,01	1,03	

5. táblázat - A jelenlegi munkakör ill. munkahelyi helyzet értékelése

Herzbergi tényezők	Átlag	Szórás
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	4,28	0,8
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	4,15	0,96
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	4,08	0,93
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	3,82	0,74
Jelentősegteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	3,68	0,98
Megfelelőek a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	3,57	1,06
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	3,56	0,99
Munkám érdekes és változatos (M)	3,46	1,05
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	3,34	1,14
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	3,11	1,11
Állásom biztosnak tekinthető (H)	3,06	1,13
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	3,06	1,08
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	3,02	1,00
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	3,01	1,08
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és juttatásokat kapok (H)	2,76	1,1
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	2,67	1,11
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	2,45	1,14
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	2,14	1,11
Átlag	3,29	1,03

6. táblázat - A rotált faktorsúlyok mátrixa

	1. faktor	2. faktor
A szervezet működése hatékony és igazságos elveket követ (H)	0,707	0,235
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt elismerést és dicséretet (M)	0,704	0,1
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő/arányos fizetést és juttatások kapok (H)	0,675	-0,091
Munkámat megfelelő módszerekkel ellenőrzik (H)	0,62	0,21
Munkaköröm fontossága a külsőségekben (státuszszimbólumokban) is kifejezésre jut (M)	0,62	0,136
A munkakörömet érintő szervezeti változásokkal kapcsolatban megkérdeznék és odafigyelnek a véleményemre (M)	0,61	0,29
Megfelelőek a munkakörülmények és technikai feltételek (H)	0,59	0,056
Van esély rá, hogy munkahelyemen előléptessenek (M)	0,561	0,071
Munkám eredményéről azonnali és egyértelmű visszajelzéseket kapok (M)	0,553	0,367
Munkám mellett elegendő energiám marad a magánéletemre is (H)	0,551	0,252
Állásom biztosnak tekinthető (H)	0,518	0,077
Felettesemmel jó viszonyban vagyok (H)	0,472	0,336
Munkám érdekes és változatos (M)	0,41	0,512
Munkatársaimmal jól kijövök, támogatnak a munkámban (H)	0,25	0,542
Megfelelő önállósággal rendelkezem, saját felelősségi köröm és döntési önállóságom van (M)	0,192	0,615
Jelentősegteljes, fontos munkát végzek, ami hatással bír mások életére (M)	0,127	0,672
Munkám során kiváló teljesítményt nyújtok (M)	0,017	0,552
Munkám végeredménye jól beazonosítható, általában az elejétől a végéig elvégzek egy-egy feladatot (M)	-0,029	0,762

7. táblázat - A motivációs mátrix

Elégedettség a HIGIÉNÉS TÉNYEZŐKKEL			
		Átlag alatti	Átlag fölötti
Elégedettség a MOTIVÁTOROKKAL	Átlag fölötti	1. ALACSONY ELÉGEDETTSÉGI SZINT (101 fő) M: 3,21 H: 2,4 sz: ,47 sz: ,47	2. HIGIÉNÉS TÉNYEZŐK ÁTLAG FELETT (57 fő) M: 3,4 H: 3,32 sz: ,25 sz: ,25
	Átlag alatti	3. MOTIVÁTOROK ÁTLAG FELETT (79 fő) M: 4,17 H: 2,65 sz: ,35 sz: ,41	4. MAGAS ELÉGEDETTSÉGI SZINT (128 fő) M: 4,24 H: 3,63 sz: ,32 sz: ,42

8. táblázat - A motivációs mátrix összefüggései a következmény-változókkal

Motivációs mátrix síknegyedei	1	2	3	4	ÁTLAG
Kilépési szándék	2,37	1,8	2,01	1,59	1,93
Kiégés	3,62	3,15	3,01	2,47	3,01
Elszemélytelenedés	3,34	2,65	2,84	2,18	2,71
Érzelmi kimerültség	3,42	2,71	3,03	2,22	2,8
Személyes teljesítmény csökkenése	4,05	3,97	3,16	2,96	3,46
Munkával való elégedettség	3,08	3,66	3,53	4,09	3,62
Ügyfélorientáltság	3,65	3,72	4,2	4,15	3,96

9. táblázat - Leíró statisztikák és korrelációk¹

	Átlag	Szórás	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Munkával való elégedettség	3,63	0,77		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 Kiégés ²	3,00	0,86		-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		-0,52	-0,48	-0,34	-0,43	-0,50	0,24	0,29	-0,31	0,43	1,00

10. táblázat - Az egyes klaszterek 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

11. táblázat - Elkötelezettség-profilok

	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

¹ Vastaggal szedett korrelációk $p < .01$; dőlttel szedett $p < .05$.

² 1-7-es skála

12. táblázat - Elkötelezettség-profilok növekvő elkötelezettség-szint 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

13. táblázat - 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 ³
Munkával való elégedettség	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
Kiegész ⁴	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

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
 BCE Versenyképesség Kutató Központ
 Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
 ISSN 1787-6915

³ Legalább .05-ös szinten szignifikáns különbségek

⁴ 1-7-es skála