

**CÉLZOTT MOTIVÁCIÓ A MAGASABB MUNKAVÁLLALÓI  
ELKÖTELEZETTSÉGÉRT**  
HIGHER EMPLOYEE COMMITMENT BY TARGETED MOTIVATION

**Kozák Anita**

főiskolai docens

Eszterházy Károly Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdaságtudományi  
Intézet, Közgazdaságtan Tanszék  
E-mail: kozak.anita@uni-eszterhazy.hu

### **Összefoglalás**

A tanulmány célja az öndeterminációs elmélet által azonosított motiváció típusai, valamint a munkavállalói elkötelezettség háromkomponensű modellje (affektív, folytonos, normatív) és a szakmai elkötelezettség közötti kapcsolat feltárása. Primer felmérésünk során a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk, a válaszadók az Eszterházy Károly Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának hallgatói, valamint a karral szakmai kapcsolatban álló vállalkozások alkalmazottai. Kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki. Az adatok elemzéséhez az SPSS statisztikai programot használtuk, a leíró statisztika módszerein túl pedig nem-paraméteres próbát (Mann-Whitney) és korrelációs vizsgálatot (Spearman-féle rangkorreláció) végeztük. Eredményeink nem támasztották alá a témában végzett korábbi kutatások tapasztalatait, a vezető beosztásban dolgozóknak ugyanis az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettsége is magasabb, mint a beosztottaké. A vezetők által adott minősítések átlagértékei – az amotiváció kivételével – a motiváció típusai tekintetében is meghaladják a beosztottakét. A két terület összefüggéseit vizsgálva pedig megállapítható, hogy a motiváció típusai és az elkötelezettség összetevői között a két válaszadói csoport esetében eltérő mértékű összefüggések mutathatók ki. Az amotiváció a vezetők esetében a beosztottakétól szorosabb kapcsolatban áll az affektív, a folytonos és a szakmai elkötelezettséggel, továbbá a külső szabályozás, valamint az affektív, a folytonos és a normatív elkötelezettség között erősebb összefüggést találtunk a beosztottak körében, mint a vezető pozícióban lévőknel.

### **Abstract**

The aim of the study is to present the relationship between the identified motivational type of self-determination theory and the three-component model of employee commitment (affective, continuous, normative) and professional commitment. We used the method of questionnaire survey, we conducted primary research among the students and professional partners of the Faculty of Economics and Social Sciences of Eszterházy Károly University. The basic population of our research was examined for 410 respondents. In order to analyze the data we used the SPSS statistical program. In addition to the methods of descriptive statistics, we used non-parametric tests (Mann-Whitney) and correlation (Spearman rank correlation). Our results did not confirm the previous researchers experience, namely managers affective, normative and professional commitment are higher than subordinates'. Also, managers are more motivated than subordinates. Examining the correlation between commitment and motivation, we also found different results among the group of manager and subordinates. The relationship between amotivation and affective, continuous and professional commitment is stronger in the case of managers than subordinates. In addition, the relationship between external regulation and affective, continuous and normative commitment is stronger in the case of subordinates than managers.

**Kulcsszavak:** az elkötelezettség háromkomponensű modellje, szakmai elkötelezettség, motiváció, ösztönzés, öndeterminációs elmélet

**JEL besorolás:** M12

**LCC:** HD58.7-58.95

## **Bevezetés**

Az öndeterminációs elmélet az emberi motiváció makroelmélete, amelyet sikeresen alkalmaznak az olyan területeken, mint például neveléstudomány, az oktatás, az egészségügy, a sport, a pszichoterápia, valamint a szervezeti magatartás és vezetéstudomány (Deci et al., 2017). A dolgozói elkötelezettség vizsgálatával már az 1960-as évektől aktívan foglalkoznak a kutatók, az utóbbi években tapasztalható munkaerőhiány okán pedig fókuszterületté vált. Az öndeterminációs elmélet és az elkötelezettség összefüggéseire vonatkozóan már születtek primer felmérések, Richer et al. (2002) és Lui et al. (2011) kutatási eredményei megerősítették a köztük lévő kapcsolatot. Richer et al. (2002) egy üzleti iskola öregdiákjainak körében végzett kutatásai szerint a magas belső motivációjú dolgozók elégedettebbek a munkájukkal és kevésbé érzik magukat érzelmileg kimerültnek, s mindez pozitívan befolyásolja a munkahelyük iránti elkötelezettségüket. Lui et al. (2011) tapasztalatai szerint pedig azoknak a munkavállalóknak magasabb a munka iránti elkötelezettségük és alacsonyabb a szándékuk a szervezet elhagyására, akiknek a vezetői és munkatársai támogatják belső motivációjukat.

A belső motiváció és a munkahelyi elkötelezettség kapcsolata tehát már bizonyított, keveset tudunk viszont arról, hogy milyen összefüggések vannak az öndeterminációs elméletben nevesített egyéb típusú motivációk és a dolgozói elkötelezettség különböző komponensei között. Célkén tűztük ki tehát ennek feltárását, az erre vonatkozó vizsgálati eredmények birtokában ugyanis célzottan meghatározható lehet, hogy az elkötelezettség egyes komponenseit a különböző dolgozói csoportok körében milyen ösztönzőkkel lehet erősíteni.

## ***Az öndeterminációs elmélet***

Az öndeterminációs elmélet abból indul ki, hogy az egyén belső motiváltsága a következő három alapvető szükséglet kielégítésére törekvés révén alakul ki és fejlődik

- kötődés: másokkal való szereteten, támogatáson és tiszteleten alapuló viszony,
- kompetencia: annak igénye, hogy magunkat hatékonyak és eredményesnek tapasztaljuk meg,
- autonómia: szabadon, saját elhatározásainkat követve cselekedhessünk (Martos, 2016).

Az elmélet egy motivációs kontinuumon keresztül mutatja be e szükségletek kielégítésének fokozatait, amely az amotivációból – azaz a motivátlanságból – indul ki és a külső motiváció négy szintjén keresztül jut el az öndeterminációig, vagyis a belső motiváltság állapotáig (1. táblázat).

Az amotiváció inaktív, passzív viselkedés formájában jelentkezik. Ennek oka lehet, ha a dolgozó kompetenciakészlete nem elégséges az adott feladat(ok) elvégzéséhez, nem megfelelőek a szervezeti- és/vagy munkakörülmények, de adódhat az egyén személyiségbeli sajátosságából is.

A külső motivációnak négy szintje különböztethető meg, ezek a külső-, a bevetített-, az azonosult- és az integrált szabályozás. Külső szabályozás esetén a munkavállaló kizárólag külső nyomás hatására végzi a munkáját, ez lehet fizetés, jutalmazás (pl. bónusz, pénzjutalom, stb.),

juttatás (pl. céges autó vagy külföldi kiküldetés napidíjjal, stb.), de a büntetések elkerülése is állhat a háttérben (pl. bónuszmegvonás, vagy más, alacsonyabb fizetéssel és juttatásokkal járó munkakörbe való átsorolás, stb.). A külső szabályozás tehát azt jelenti, hogy a dolgozó csupán a külső ráhatások, illetve körülmények miatt végzi a feladatait, így abban az esetben, ha a számára kedvező – valamint büntetés esetén a kedvezőtlen – körülmények megszűnnek, vagy a jutalmazás megszokottá válik, az egyén könnyen motiválatlanná válhat. A bevetített szabályozásnál már bevonódott a „self”, a dolgozó saját maga számára fogalmazott meg elvárásokat (pl. sikerek elérése a szakmában), s amennyiben azok nem teljesülnének, az rossz érzéssel töltené el – a cselekvést az ebből adódó belső nyomás indukálja. Az azonosult szabályozás hasznosság-alapú és már tudatos aktivitást jelent, ennek fókuszában ugyancsak a célok elérése dominál (pl. a munkavállaló meg akarja valósítani karriercéljait, egy bizonyos megtapasztalt életstílust szeretne elérni/fenntartani). Az integrált szabályozásnál az egyén azonosult a munkájával, a cselekvés a belső értékek alapján történik, az adott munka elvégzése tehát alapvető részévé vált a dolgozó életének.

A belső motiváció, vagyis az öndeterminált állapot esetében a munka az örömszerzés egyik forrása és belső megelégedettséggel tölti el az egyént. A munkavállalót ebben az állapotában a kíváncsiság és a kihívás vezérli – ez a típusú motiváció párhuzamba állítható a Csíkszentmihályi Mihály által flow-élményként azonosított állapottal (Csíkszentmihályi, 2018).

### 1. táblázat: Az öndeterminációs elmélet

Motiváció	Amotiváció	Külső motiváció				Belső motiváció
<i>A viselkedés minősége</i>	Kontroll		Öndetermináció			
<i>Szabályozási stílus</i>	Szabályozás nélküli	Külső szabályozás	Bevetített szabályozás	Azonosult szabályozás	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
<i>A motiváció forrása</i>	Személytelen	Külső	Enyhén külső	Enyhén belső	Belső	Belső
<i>A viselkedés mozgatórugója</i>	Inaktivitás: passzivitás, elkerülés	Külső nyomás: cselekvés külső nyomás hatására (büntetés elkerülése, jutalmak, fenyegetés)	Belső nyomás: cselekvés belső nyomás, kényszer és elvárások hatására	Hasznosság-alapú: cselekvés a már megtapasztalt hasznosság és jelentőség alapján	Érték-alapú: cselekvés a belső értékekhez, meggyőződés ekhez igazodóan	Érdeklődés-alapú: cselekvés az érdeklődéstől és az örömtől vezérelt
<i>Folyamatok</i>	Szándék, kompetencia és kontroll hiánya	Engedékenységi Külső jutalom elnyerése vagy büntetés elkerülése	Az én bevonása Belső jutalom elnyerése vagy büntetés elkerülése	Személyes jelentőség Tudatos aktivitás	Tudatosság Személyes azonosulás	Belső megelégedettség Örömszerzés Kíváncsiság Kihívás
<i>Alapvető pszichológiai szükségletek</i>	Kötődés Erősíti: tisztelet, odafigyelés, jó környezet, biztonság Gyengíti: verseny, kritikizálás, klikkesedés		Kompetencia Erősíti: optimális kihívások, visszajelzés a jó teljesítményről Gyengíti: teljesíthetetlen kihívások, folyamatos visszajelzés a rossz teljesítményről		Autonómia Erősíti: választás lehetősége, magyarázatok, racionális döntéshozás, az érzések és meggyőződések figyelembevétele Gyengíti: túlzott jutalmazás, határidők, szoros kontroll	

Forrás: saját szerkesztés Ryan – Deci (2000), Sanli et al. (2012), Cook – Artino (2016), Visser (2017), Benke (2018) alapján

### ***A munkavállalói elkötelezettség háromkomponensű modellje és a szakmai elkötelezettség***

A dolgozói elkötelezettség és a motiváció viszonyát vizsgálva Kiss (2010) hangsúlyozza, hogy a kettőt szükséges egymástól elkülöníteni és tanulmányában Scholl (1981) fogalmi meghatározását idézi, aki úgy definiálta az elkötelezettséget, mint „egy stabilizáló erő, amely hozzájárul a magatartás irányának megtartásához még akkor is, amikor a méltányosságelméleti vagy elváráselméleti szempontok nincsenek kielégítve és nem működnek.” Ez arra utal, hogy az olyan munkavállalók is lehetnek elkötelezettek munkahelyük iránt, akik másokhoz viszonyítva méltánytalanak érzik a munkájukért cserébe kapott kompenzáció mértékét, vagy úgy gondolják, hogy az nincs arányban a teljesítményükkel. Az elkötelezett magatartás mögött ugyanis többféle ok állhat – ezek meghatározásával az elkötelezettség többkomponensű modelljei foglalkoznak.

Az egyik legismertebb többkomponensű modell a Meyer – Allen (1991) által publikált háromkomponensű modell. Az elmélet szerint a munkavállalói elkötelezettség három összetevőből – az affektív, a folytonossági és a normatív – áll, s ezek egyszerre, de eltérő mértékben jelen a dolgozóknál. Az affektív elkötelezettség érzelmi-alapú, a magas affektív elkötelezettségű egyén érzelmileg kötődik a szervezet, a munkacsoport és/vagy a vezető(k) irányába, továbbá azonosult a szervezeti célokkal és értékekkel. A kapcsolódó kutatások tanulsága szerint az affektív elkötelezettségnek van a legerősebb negatív hatása a kilépési szándékra (Rhoades et al, 2001). A folytonossági elkötelezettség kalkulatív-alapú, a munkavállaló azért kötődik a szervezethez, mert valami miatt számára ez éri meg leginkább. Ennek oka lehet, hogy a dolgozó áldozatokat hozott és sok energiát fektetett a munkahelyen szerzett javak és kiváltságok megszerzésébe, ezért személyes áldozatként élné meg a munkahelyváltást. Állhat emellett a kevés egyéb munkaerőpiaci lehetőség is a háttérben, ebben az esetben a folytonossági elkötelezettség azt feltételezi, hogy amennyiben létezne a dolgozó számára jobban kifizetődő alternatíva, akkor elhagyná a szervezetet. A normatív elkötelezettség erkölcsi-alapú, az egyén erkölcsi kötelességének érzi a szervezeti tagságának fenntartását. Ezt indukálhatja az, ha az egyén sok elismerést és támogatást kapott a munkahelyétől, ezért a szervezetenél maradást tartja a helyes cselekedetnek. Meyer – Parfyonova (2010) összegezték a normatív elkötelezettséggel kapcsolatos kutatási tapasztalatokat, és arra a megállapításra jutottak, hogy a normatív elkötelezettségnek további két típusa különböztethető meg. Az egyik hosszú távú elköteleződést takar, ami az egyén belső meggyőződésén alapul, a másik csak addig tart, amíg a dolgozó nem rendezi a „tartozását” a szervezet irányába.

A szervezeti elkötelezettség vizsgálata mellett a szakirodalomban megjelent a szakmai elkötelezettség fogalma is. A magas szakmai elkötelezettségű munkavállaló azonosul az általa végzett szakmával, elfogadja annak céljait és etikai normáit (Mueller et al, 1992). A szakmai elkötelezettséget karrier iránti elkötelezettségnek (career commitment) is szokták nevezni. A karrier iránti elkötelezettséget az identitástudat, a meggyőződés, a fejlődés és az aktív karriertevékenységben való erős részvétel jellemzi – más szóval az egyén elkötelezettségét jelenti az egyik karriercélja iránt (Colarelli - Bishop, 1990).

### **Anyag és módszer**

Vizsgálatunkhoz a kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk, az Eszterházy Károly Egyetem gazdasági karának hallgatói körében végeztünk primer kutatást. A kérdőívet online küldtük ki a kar hallgatóinak és a karon szervezett képzéseken részt vett, az egyetemmel szakmai kapcsolatban álló vállalkozások munkatársainak. Az adatfelvételezés 2019 végén zajlott, kutatásunk alapsokaságát 410 egyéni vizsgálat teszi ki. A válaszadók 1-től 6-ig (1:

egyáltalán nem, 6: teljes mértékben) terjedő skálán értékelték az elkötelezettséghez és az öndeterminációs elmélethez kapcsolódó kérdéseket. Az elkötelezettségre vonatkozó állításokat Allen – Meyer (1990) (affektív, folytonossági, normatív elkötelezettség) és Aranya et al. (1981) (szakmai elkötelezettség), az öndeterminációs elmélethez kapcsolódóakat pedig Tremblay et al. (2009) alapján állítottuk össze. A mérőeszközt a tudományos sztenderdeknek megfelelően fordítottuk magyarrá.

### *Az előzetes vizsgálatok eredményei*

Az elkötelezettség Allen – Meyer (1990) féle dimenzióit és a szakmai elkötelezettséget öt-öt, míg a motiváció típusait három-három kérdés segítségével vizsgáltuk.

Az elkötelezettséghez és a motiváció típusaihoz tartozó kérdésekre adott válaszokat összevonva új változókat (érzelmi, folytonossági, normatív, szakmai, belső motiváció, azonosult szabályozás, külső szabályozás, amotiváció, bevetített szabályozás, integrált szabályozás) hoztunk létre, illetve különböztettük meg.

A minta leírásához (2. táblázat) és a legfontosabb változók jellemzéséhez a leíró statisztika módszereit alkalmaztuk (gyakoriság, átlag).

**2. táblázat: A minta jellemzése**

Mintát leíró ismérv	Kategóriák	A válaszadók száma (fő)	Százalékos megoszlás (%)
A válaszadó neme	Nő	284	69,3
	Férfi	126	30,7
A válaszadó kora	1946-1964 között született (baby boomer)	23	5,6
	1965 és 1979 között született (X generáció)	157	38,3
	1980 és 1995 között született (Y generáció)	195	47,6
	1995 után született (Z generáció)	35	8,5
A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége	Alapfokú	11	2,7
	Középfokú	162	39,5
	Felsőfokú	237	57,8
A válaszadó beosztása	Vezető	101	24,6
	Beosztott	309	75,4
A válaszadó munkahelyének típusa (a vállalkozás mérete alapján)	Nagyvállalkozás	210	51,2
	Közepes vállalkozás	110	26,8
	Kisvállalkozás	52	12,7
	Mikro vállalkozás	38	9,3
A válaszadó bérezésének mértéke (a hasonló munkahelyekhez viszonyítva)	Átlag alatti	66	16,1
	Átlagos	284	69,3
	Átlag feletti	60	14,6

*Forrás: saját szerkesztés, 2020*

A kutatásba bevontak többsége nő, a kor szerinti megoszlásukat tekintve meghatározó nagyságrendet képviselnek az X és az Y generáció tagjai. A válaszadók több mint felének felsőfokú iskolai végzettsége van és a mintába csak elenyésző mértékben fordul elő alapfokú végzettségű dolgozó. A munkaköri megoszlásukat tekintve viszonylag magas arányt (1/4) képviselnek a vezetők, a munkahely típusa szerint összetételben meghatározó a nagyvállalkozásoknál foglalkoztatottak száma, de emellett minden más munkahelyi forma dolgozói is képviseltetik magukat. A munkájukért cserébe kapott kompenzáció mértékét tekintve a válaszadóknak több mint kétharmada átlagosnak, közel egyharmaduk –

megközelítően fele-fele arányban – azt meghaladónak, illetve attól elmaradónak tartja a bérezését.

A normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztuk. Mivel szignifikáns ( $p < 0,05$ ) eredményeket kaptunk (3. táblázat), a további vizsgálatainkhoz nem-paraméteres próbákat (Mann-Whitney és Spearman-féle rangkorreláció) használtunk.

**3. táblázat: A normál eloszlás vizsgálata (Kolmogorov-Smirnov teszt)**

	n	A normál eloszlás paraméterei			p
		Mean	SD	Test statistics	
Affektív	410	3,75	1,338	0,159	0,00
Folytonos	410	3,20	1,271	0,152	0,00
Normatív	410	3,28	1,282	0,156	0,00
Szakmai	410	4,12	1,370	0,194	0,00
Amotiváció	410	2,1	1,206	0,238	0,00
Külső szabályozás	410	4,00	1,205	0,167	0,00
Bevetített szabályozás	410	3,58	1,454	0,144	0,00
Azonosult szabályozás	410	3,92	1,279	0,180	0,00
Integrált szabályozás	410	4,02	1,367	0,177	0,00
Belső motiváció	410	4,45	1,302	0,239	0,00

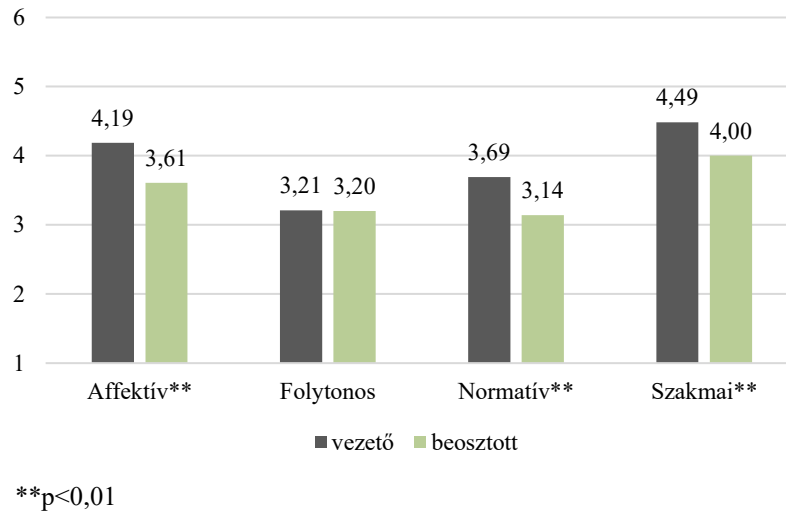
*Forrás: saját vizsgálatok, 2020*

A elkötelezettség vizsgálatát tekintve a szakmai elkötelezettség képviseli a legmagasabb (4,12) átlagértéket, azt követi az affektív (3,75) és a normatív (3,28), majd a folytonos (3,20) elkötelezettség. Mivel a háromkomponensű modellben az affektív elkötelezettséget tartják a szervezet szempontjából a legértékesebbnek (Wasti, 2003), az eredmények pozitívnak tekinthetők. A szakmai elkötelezettség magas értéke azonban árnyalhatja a képet, George (2009) megállapítása szerint ugyanis a szakmai elkötelezettség és a szervezet iránti kötődés között ellentétes kapcsolat feszül, azaz a szakmája iránt elkötelezett dolgozó nem biztos, hogy egyben az adott munkahelyhez is feltétlenül ragaszkodik.

Kedvező eredmény, hogy az általunk megkérdezettek a belső motivációra vonatkozó kérdéseket értékelték átlagosan a legmagasabbra (4,45) és az amotivációhoz kapcsolódókat a legalacsonyabbra (2,1). Viszonylag magas átlageredményeket kaptunk az integrált szabályozásra (4,02) és külső szabályozásra (4,00) is, utóbbi – az egyszerűbb ösztönzési eszközök miatt – előnyös lehet a szervezet szempontjából.

### Vizsgálati eredmények

A vezető beosztásban lévő megkérdezettek az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettség tekintetében is magasabb értékeléseket adtak (1. ábra). Az eredmények nem erősítik meg Bruning – Snyder (2017) és Morrow – Wirth (1989) vizsgálati tapasztalatait. Bruning – Snyder (2017) 583 munkavállalót érintő primer felméréseinek tanulsága szerint ugyanis nincs kapcsolat a munkavállaló által betöltött pozíció és a szervezeti elkötelezettségük mértéke között, valamint Morrow – Wirth (1989) is hasonló eredményre jutottak a szakmai elkötelezettség tekintetében.

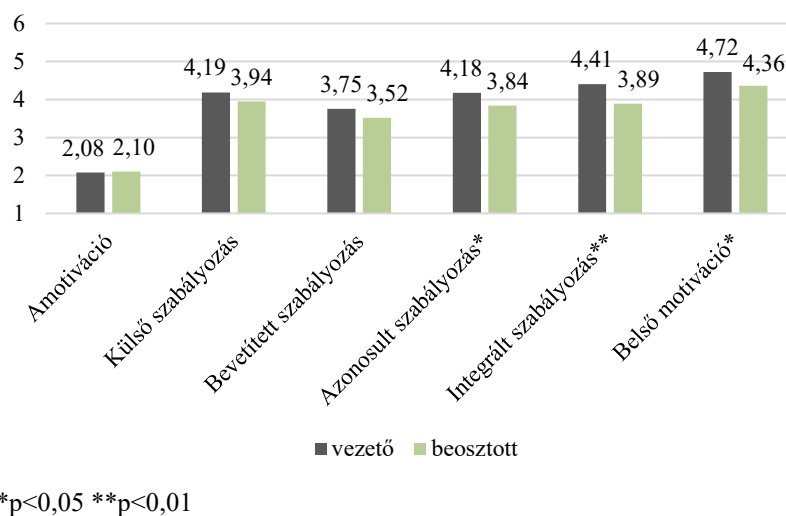


**1. ábra: Az elkötelezettségre vonatkozó kérdésekre kapott átlagértékek a vezetők és a beosztottak körében**

*Forrás: saját szerkesztés, 2020*

A Mann-Whitney próba eredményei szerint az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettség esetében statisztikailag kimutatható különbség van a beosztás csoportképző ismerve mentén. Az eredményeket az magyarázhatja, hogy a magasabb pozícióban lévőknek általánosságban nagyobb felelősségi- és hatáskörük van, munkájuk változatosabb, több benne a kihívás, s többnyire magasabb a munkájukért cserébe kapott kompenzáció mértéke is – mindez érzelmileg és erkölcsileg is jobban elkötelezheti munkaadójuk iránt a dolgozókat. A kapott eredmények helyességét valószínűsíti továbbá, hogy a munkáltatók általában olyan munkavállalókat keresnek/neveznek ki a vezető pozíciókba, akikben erős a hivatástudat, de a pozíció is megköveteli a szakmai ismeretek folyamatos szinten tartását és az átlagon felüli szakmai érdeklődést.

Eredményeink szerint a vezetők és beosztottak a motivációik tekintetében is eltéréseket mutatnak, ezt a 2. ábra szemlélteti.



**2. ábra: Az öndeterminációs elméletre vonatkozó kérdésekre kapott átlagértékek a vezetők és a beosztottak körében**

*Forrás: saját szerkesztés, 2020*

Centers – Bugental (1966) primer vizsgálatának eredményei szerint – a vezető beosztásban lévők inkább az intrinzik, míg az alacsonyabb munkakörűek döntően az extrinzik motivációs forrásokat értékelték magasabbra. Kutatásaink részben igazolták ezt, ugyanis – az amotiváció kivételével – minden típusú motivációnál a vezetők által adott minősíték átlagértékei magasabbak, emellett az azonosult szabályozás, az integrált szabályozás és a belső motiváció esetében szignifikáns különbséget kaptunk.

Az eredmények arra utalnak, hogy a vezető beosztásban lévők – akár extrinzik, akár intrinzik motivációról van szó – alapvetően jobban motiváltak, s ahogy haladunk a motivációs kontinuum jobb oldala felé, egyre erőteljesebb a különbség a két csoport válaszainak átlagértékei között. A legszembetűnőbb eltérés az extrinzik motiváció legkevésbé autonóm formája, az integrált szabályozás esetében van. Az integrált szabályozásnak sok olyan jellemzője van, mint a belső motivációnak – bár a cselekvés annak instrumentális értéke miatt megy végbe, s egy kívánt eredmény elérését szolgálja (Ryan – Deci, 2000) – az egyén már önmagával, önmaga egy lényeges részével azonosítja a munkáját. Ez azt jelezheti, hogy a vezető beosztásban lévő megkérdezettek inkább definiálják magukat saját szakmájukkal és/vagy vezetői tevékenységükkel, mint a beosztottak.

Az elkötelezettség és a motiváció típusai közötti kapcsolatot – a beosztottak és vezetők szerinti bontásban – 4. táblázat mutatja be Spearman-féle rangkorrelációval.

#### 4. táblázat: Az elkötelezettség és a motiváció típusai közötti összefüggések a beosztottak és a vezetők körében

	Affektív		Folytonos		Normatív		Szakmai	
	Beosztottak	Vezetők	Beosztottak	Vezetők	Beosztottak	Vezetők	Beosztottak	Vezetők
<b>Amotiváció</b>	-0,088	-0,235*	0,188**	0,367**	0,029	-0,032	-0,120*	-0,352**
<b>Külső szabályozás</b>	0,322**	0,213**	0,198**	0,175	0,259**	0,182	0,220**	0,250**
<b>Bevetített szabályozás</b>	0,387**	0,445**	0,111	0,174	0,344**	0,448**	0,498**	0,407**
<b>Azonosult szabályozás</b>	0,430**	0,440**	0,171**	0,134	0,325**	0,413**	0,572**	0,477**
<b>Integrált szabályozás</b>	0,518**	0,504**	0,194*	0,268**	0,449**	0,482**	0,617**	0,620**
<b>Belső motiváció</b>	0,417**	0,369**	0,062	0,158	0,310**	0,347**	0,558**	0,608**

\*p<0,05 \*\*p<0,01

*Forrás: saját szerkesztés, 2020*

Eredményeink szerint a válaszadók munkahely iránti és szakmai elkötelezettsége, valamint motivációjuk között statisztikailag kimutatható kapcsolat van.

Az *affektív elkötelezettség* és a motiváció típusai közötti összefüggéssel kapcsolatban megállapítható, hogy az amotiváció jóval nagyobb mértékben áll (negatív) kapcsolatban a vezetők affektív elkötelezettségével, mint a beosztottakéval. A külső szabályozás és az affektív elkötelezettség között pedig erősebb kapcsolat mutatható ki a beosztottak körében, azaz az elkötelezettségük kialakulására nagyobb hatást gyakorol a külső szabályozás.

A *folytonos elkötelezettség* tekintetében is elmondható az erősebb kapcsolat az amotivációval, valamint a gyengébb összefüggés a külső szabályozással a vezetők körében. A beosztottak esetében pedig az azonosult szabályozással kaptunk szignifikáns különbséget, amit a korreláció a vezetőknél nem igazolt.



A *normatív elkötelezettség* és a külső szabályozás közötti kapcsolat – statisztikailag is igazoló módon – a beosztottnál erősebb, a motivációs kontinuumon jobbra haladva a vezetők esetében is növekvő, bár ez utóbbit a szignifikancia szint nem támasztja alá.

A *szakmai elkötelezettség* és a motiváció típusai közötti korrelációs együtthatók mindkét munkaköri csoportban a legerősebbek, és a motivációs kontinuumon előre haladva folyamatosan növekvők. A két csoport közötti leginkább az amotiváció esetében mutatható ki különbség – a vezetők szakmai elkötelezettségével nagyobb mértékben áll negatív összefüggésben a motiválatlanságuk.

### **Következtetések**

Az elkötelezettségre vonatkozó vizsgálatunk csak a folytonos elkötelezettség tekintetében erősítette meg azokat a korábbi kutatási eredményeket, melyek szerint nincs kapcsolat a munkavállaló által betöltött pozíció és a szervezet iránti elkötelezettség mértéke között. Eredményeink szerint a vezető beosztásban dolgozó válaszadók az affektív, a normatív és a szakmai elkötelezettség tekintetében is magasabb átlagminősítéseket adtak. Mindez arra utal, hogy a beosztottaktól nagyobb mértékben tudnak azonosulni munkahelyük céljaival, erkölcsileg is jobban kötődnek munkahelyükhöz, valamint a szakmájukban is elhivatottabbak. Ez egyrészt beosztásukból adódhat, de vélhetően a szervezet is nagyobb hangsúlyt fektet megtartásukra. Az eredményt (közvetve) megerősítik a motivációval kapcsolatos kutatási tapasztalataink is, az amotiváció kivételével ugyanis minden motivációs típus esetében a vezető beosztásban dolgozók minősítései voltak a magasabbak. Ez ugyancsak azt valószínűsíti, hogy esetükben munkahelyük jobban odafigyel motiváltságukra és azon keresztül elkötelezettségük megtartására, növelésére.

Az öndeterminációs elmélet és az elkötelezettség közötti legfontosabb összefüggések feltárásával kapcsolatos vizsgálatunk tapasztalatai szerint az amotiváció a vezetők esetében a beosztottakétól szorosabb kapcsolatban áll az affektív, a folytonos és a szakmai elkötelezettséggel (az amotiváció a beosztottak affektív elkötelezettségével nem áll összefüggésben). A motiválatlanság tehát nemcsak a teljesítményre lehet rossz hatással, de a vezető beosztásúak szervezethez való érzelmi kötődését is gyengítheti. Az amotiváció emellett a kalkulatív-alapú folytonos elkötelezettséggel is kapcsolatban áll – a beosztottak és a vezetők esetében egyaránt, de eltérő mértékben. Ez arra utalhat, hogy a demotiváltság erősíti azt a típusú attitűdöt is, miszerint a dolgozó addig marad a szervezetnél, amíg ez számára kifizetődő. A motiválatlanság a szakma iránti elhivatottságra is rossz hatással lehet, ugyanakkor a nem megfelelő szakmaválasztás is okozhat demotivációt – ez esetben feltételezhetően kölcsönös az interakció.

A demotiváltság hátterében – a kompetenciadeficiten, a nem megfelelő szervezeti és/vagy munkakörülményeken, valamint a személyiségbeli sajátosságokon túl – a szervezeti céllal/célokkal való egyet nem értés is állhat, amin materiális ösztönzőkkel, képzéssel és fejlesztéssel nem, vagy csak kis mértékben és ideiglenesen lehet javítani. Meg kell tehát találni az amotivációs állapot kiváltó okát, s adott esetben az egyéni célok felülvizsgálatával, újradefiniálásával és átértékelésével kell dolgozni a negatív állapotból való kimozdításon.

Eredményeink szerint a külső szabályozás, valamint az affektív, a folytonos és a normatív elkötelezettség között erősebb kapcsolat mutatható ki a beosztottak körében, mint a vezető pozícióban lévőkénél. A normatív elkötelezettség esetében ugyanakkor – a motivációs kontinuumon a belső szabályozás felé haladva – a vezetőknél erősebb a kapcsolat.

Mintánkban a külső motiváció tehát nagyobb mértékben befolyásolhatja a beosztottak szervezet iránti elkötelezettségét, mint a vezetőké. Az utóbbiak erkölcsi alapú normatív elkötelezettségét pedig leginkább a belső motivációt erősítő intézkedésekkel lehet növelni. Az olyan ösztönzők tehát, mint a munkabér, bónusz vagy egyéb kifizetések, a jó munkakörnyezet és új(szerű) munkaeszközök, a biztonságos munkavégzés, stb. kevésbé indukálják a vezető pozícióban lévő megkérdozettek elkötelezettségét, esetükben tehát egyéb módon kell megalapozni és fokozni a szervezet iránti kötődést. Ennek hatékony eszközei lehetnek az autonómia biztosítását célzó intézkedések és azt támogató munkakörülmények, pl. döntéshozatalban való bevonás, változatos munkaköri feladatok, a vélemények és érzések folyamatos figyelembevétele, rugalmas munkaidő, szoros vezetői kontroll hiánya, a szervezeti étellel kapcsolatos információk biztosítása, stb.

A kutatás korlátainak tartjuk a nem reprezentatív mintavételt, valamint azt, hogy vizsgálatainkat csak hazai mintán végeztük el. További empirikus tapasztalatokra, ok-okozati kapcsolatok feltárását célzó vizsgálatokra lenne szükség az eredmények megerősítéséhez és pontosításához. Érdemes lenne emellett a dolgozók személyiségbeli sajátosságait is figyelembe venni a kutatás során, ehhez a Big Five ötfaktoros személyiségmodell (neuroticizmus, extravertzió, nyitottság, barátságosság, lelkiismeretesség) skálái alkalmasak lehetnek.

### Köszönetnyilvánítás



A kutatás az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásával, a Nemzet Fiatal Tehetségeiért Ösztöndíj NTP-NFTÖ-19 kódszámú pályázati program keretében valósult meg.

### Irodalomjegyzék

1. Allen, N. J. – Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63 (1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> ISSN: 2044-8325
2. Aranya, N. – Pollock, J. – Amernic, J. (1981): An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 6 (4), 271-280. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90007-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90007-6) ISSN: 0361-3682
3. Benke M. (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet. Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. Vol. 10 (1),105–114. ISSN 2676-8917
4. Bruning, N. S. – Snyder, R. A. (2017): Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. Vol. 26 (3), 485-491. <https://doi.org/10.5465/256259> ISSN: 0001-4273
5. Centers, R. – Bugental, D. E. (1966): Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 50 (3), 193–197. <https://doi.org/10.1037/h0023420> ISSN: 0021-9010
6. Colarelli, S.M. – Bishop, R.C. (1990): Career Commitment: Functions, Correlates and Management. *Group and Organization Studies* Vol. 15 (2), 158 – 78. <https://doi.org/10.1177/105960119001500203> ISSN: 0364-1082
7. Cook, D. A. – Artino, A. R. (2016): Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*. Vol. 50 (10), 997-1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074> ISSN: 1365-2923

8. Csíkszentmihályi M. (2018): *Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt., 372 p. ISBN: 9789630588331
9. Deci, E. L. – Olafsen, A. H. – Ryan, R. M. (2017): Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* Vol. 4 (1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108> ISSN: 2327-0608
10. George, C. (2009): *The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups*. McGraw-Hill Education. New York, USA, Open University Press, 174 p. ISBN-13: 978-0335216123
11. Kiss Cs. (2010): A szervezeti elkötelezettség elméletei. *Munkaügyi Szemle* Vol. 54 (2), 24-23. ISSN 0541-3559
12. Lui D. – Zhang S. – Wang L. – Lee TW. (2011): The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96 (6), 1305–316. DOI: 10.1037/a0024518 ISSN: 0021-9010
13. Martos T. (2016): Motiváció, értékek és társas kapcsolatok: az öndetermináció elméletének alapjai. In: Baritz, Sarolta Laura; Dabóczi, Gergely (szerk.) *Emberközpontú gazdaság: A Keresztény Társadalmi Elvek a Gazdaságban (KETEG) képzés szakkönyve*. Budapest, KETEG Oikonomia Kutató Intézet Alapítvány, 242-255. ISBN 9786158061803
14. Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 1 (1.), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) ISSN: 1053-4822
15. Meyer, J. P. – Parfyonova, N. M. (2010): Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review* Vol. 20 (4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001> ISSN: 1053-4822
16. Morrow, P. C. – Wirth, R. E. (1989): Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 34 (1), 40–56. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(89\)90063-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(89)90063-8) ISSN: 0001-8791
17. Mueller, C. W. – Wallace, J. E. – Price, J. L. (1992): Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupations* Vol. 19 (3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001> ISSN: 0730-8884
18. Rhoades, L. – Eisenberger, R. – Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* Vol. 86 (5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825> ISSN: 0021-9010
19. Sanli, E. – Patterson, J. T. – Bray, S. R. – Lee, T. D. (2012): Understanding Self-Controlled Motor Learning Protocols through the Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology* 3:611. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00611> ISSN: 1663-4365
20. Scholl, R. (1981): Differentiating organisational commitment from expectancy as motivating force. *Academy of Management Review* Vol. 6 (4), 589-599. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698> ISSN: 0363-7425
21. Tremblay, M. A. – Blanchard, C. M. – Taylor, S. – Pelletier, L. (2009): Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 41 (4) 213-226. DOI:10.1037/a0018176 ISSN: 1879-2669
22. Wasti, S. (2003): Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 76 (3) 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193> ISSN: 2044-8325

23. Richer S.F. – Blanchard C. – Vallerand, R.J. (2002): A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology* Vol. 32 (10), 2089–2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x> ISSN:1559-1816
24. Ryan, R. M. – Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55 (1) 68-78. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68 ISSN: 0003-066X
25. Visser, C. F. (2017). The motivation continuum: self-determination theory in one picture. <http://www.progressfocused.com/2017/12/the-motivation-continuum-self.html>