

MODEL ZÁVÄZKU K ORGANIZÁCIÍ MEYERA A ALLENOVEJ – SÚČASNÝ STAV PROBLEMATIKY

MILICA SCHRAGGEOVÁ

Účelom štúdie je predstavenie súčasného stavu v oblasti výskumu záväzku k organizácii. Rozoberá sa história konceptu organizačného záväzku, postupný vývin od jednodimenzionálnych modelov k multidimenzionálnym. V centre pozornosti stojí najpoužívanejší trojkomponentový model Meyera a Allenovej a jeho meranie pomocou dotazníka TCM. Štúdia sa venuje rozboru súvislostí záväzku k organizácii s pracovným správaním. Osobitná časť je venovaná výsledkom výskumov realizovaných v rôznych kultúrnych kontextoch. V časti kritika modelu Meyera a Allenovej sú analyzované konceptuálne nejasnosti modelu ako aj výhrydy k dotazníku TCM. V závere sú naznačené možnosti ďalšieho smerovania výskumu, predovšetkým v zmysle overovania hlbšie stojacich osobnostných mechanizmov, ktoré spolupôsobia pri utváraní väzby na pracovisko.

Kľúčové slová: záväzok k organizácii; afektívny záväzok; normatívny záväzok; kontinuálny záväzok; správanie na pracovisku; kultúrny kontext; osobnostné charakteristiky

Úvod

Záujem výskumníkov o záväzok voči organizácii (organizational commitment) môžeme sledovať od 60tych rokov minulého storočia, hlavný rozmach v tejto oblasti však nastal za posledných 20 rokov a to predovšetkým v USA a Kanade. Posledných 10 rokov pribúdajú výskumné zistenia aj z krajín vzdialených západnému modelu, čo prinieslo poznatky o kultúrne podmienených odlišnostiach v prežívaní záväzku zamestnancov k svojim zamestnávateľom. Cieľom nášho príspevku je prehľadné spracovanie chápania konceptu záväzku k organizácii z viacerých perspektív, tak ako sa vyvíjali od šesťdesiatych rokov minulého storočia po súčasnosť, keď sa stal dominantným trojfaktorový model Meyera a Allenovej. Naznačujeme tiež kultúrne podmienené súvislosti prežívania vzťahu zamestnanca k organizácii ako aj novšie výskumné a konceptuálne tendencie v tejto oblasti.

Anglický pojem „commitment“ nemá v slovenskom jazyku doslovný ekvivalent. Možno ho však chápať ako oddanosť, zaangažovanosť, zodpovednosť alebo záväzok. Meyer a Herscovitch (2001) uvádzajú, že podstatou konštruktu záväzku je sila, ktorá zaväzuje jedinca ku správaniu relevantnému voči jednému alebo viacerým objektom. Je to stabilizujúca alebo zaväzujúca sila, ktorá dáva smer správaniu aj bez prítomnosti vonkajšej motivácie alebo pozitívnych postojov. Záväzok môže viesť dokonca ku správaniu, „ktoré sa môže z pohľadu neutrálneho pozorovateľa javiť ako protikladné k vlastným záujmom“ (Meyer, Herscovitch, 2001, s. 301).

Pri vymedzení pojmu organizačného záväzku musíme vychádzať z rozlíšenia viacerých druhov záväzku v oblasti pracovného života. V závislosti od toho, čo predstavuje objekt záväzku sa najčastejšie skúma záväzok k práci (Warr, Cook, Wall, 1979), ku kariére (Goulet, Singh, 2002), k povolaniu (Blau, 2003), k pracovnému tímu (Riketta, Van Dick, 2005), k nadriadenému (Vandenbergh, Bentein, 2009) a k organizácii (Mowday, Steers, Porter, 1979). Zettler, Friedrich a Hilbig (2011) navrhujú rozlišovať záväzok zameraný na seba (objekt je interný) a záväzok zameraný na externé objekty. V prípade zamerania na seba ide o záväzok ku kariére, v prípade externých objektov môžeme rozlíšiť záväzok k povolaniu, organizácii, členom tímu, nadriadenému a pod. Viacerí autori vychádzajú pri koncipovaní záväzku v oblasti práce z hodnôt reprezentovaných protestantskou pracovnou etikou (Freund, Carmeli, 2003; Kidron, 1978, Morrow, 1983). Kidron (1978) napríklad rozlišuje kalkulatívny a morálny záväzok, pričom vidí súvislosti medzi internalizovanými hodnotami protestantskej pracovnej etiky a morálnym záväzkom voči organizácii, ktorý reprezentuje uspokojenie morálnych potrieb. Morrowová (1993, podľa Freund, Carmeli, 2003), definuje päť nasledovných navzájom súvisiacich subsystémov organizačného záväzku: protestantská pracovná etika, záväzok ku kariére, oddanosť povolaniu, kontinuálny záväzok k organizácii, afektívny záväzok k organizácii. Protestantská pracovná etika pritom predstavuje fixné atribúty, ktoré sú relatívne nezávislé od situačných faktorov a zároveň je základným konštruktom modelu, od ktorého sa odvíjajú všetky jeho ostatné zložky. Freund a Carmeli (2003) tiež zdôrazňujú potrebu pozeráť sa na záväzok k organizácii ako na koncept, ktorého charakter vyplýva z dlhodobého procesu socializácie a výchovy a pre ktorý je kľúčovým protestantská pracovná etika a oddanosť práci ako takej. V závere vymedzenia pojmu záväzku k organizácii sa prikláňame k názoru Mowdaya, Steersa a Portera (1979), ktorí uvádzajú, že záväzok ku organizácii je niečo viac ako len pasívna lojalita k organizácii, ale ide o aktívny vzťah a vôľu prispievať v prospech organizácie. Všeobecne ho môžeme chápať ako relatívnu silu identifikácie a oddanosti jedinca konkrétnej organizácii, firme, spoločnosti. Dôležitosť skúmania záväzku zamestnanca k organizácii vidí Mowday (1999) tak z perspektívy zamestnanca ako aj zamestnávateľa (organizácie).

Behaviorálny a postojový prístup ku chápaniu záväzku k organizácii

V priebehu histórie výskumu záväzku voči organizácii môžeme rozlišovať dve línie: behaviorálnu a postojovú. Behaviorálny prístup je zameraný na proces správania, ktorý vedie jedinca k utvoreniu záväzku k organizácii. Zjednodušene môžeme povedať, že správanie predchádza utvoreniu postoja. Východiskom behaviorálneho prístupu je teória H. Beckera (1960), známa ako „side-bet theory“, čo môžeme voľne preložiť ako teória vedľajších vkladov. Becker (1960) vidí záväzok viac menej ako kalkulatívny koncept, ktorý sa utvára akumuláciou výhod vyplývajúcich zo zotrávania v organizácii, resp. uvedomovaním si vlastných investícií do organizácie. Becker (1960) zdôrazňuje, že záväzok nemusí byť vždy utváraný vedome, ale sa vyvíja „nenápadne“, podvedome, až v určitom bode si jedinec uvedomí svoje „investície“ v zamestnaní, a o tieto vklady nechce prísť. Výšku možných strát začne reflektovať najčastejšie vtedy, keď by mal náhle zmeniť spôsob svojho správania, napríklad odísť z organizácie. Becker (1960) uvádza, že pre úplné

pochopenie väzby jedinca potrebujeme poznať aj jeho hodnoty, čo je pre neho cenné a môže mať efekt väzby, teda nejde len o inštrumentálnu kalkuláciu.

Pokiaľ pri behaviorálnej perspektíve môžeme povedať, že správanie predchádza utvoreniu postoja, pri postojovom východisku je to presne naopak. Postojový prístup, reprezentovaný Mowdayom, Steersom a Porterom (1979) a Reichersovou (1985) chápe záväzok ako proces na začiatku ktorého je uvažovanie („mind set“) o vzťahu zamestnanca k organizácii. Jediniec zvažuje nakoľko sú jeho vlastné hodnoty a ciele kongruentné s cieľmi a hodnotami organizácie a až potom si vytvorí záväzok a podľa toho sa správa. Takéto chápanie odráža definícia Mowdaya, Steersa a Portera (1979), keď uvádzajú, že záväzok je postojová charakteristika, „ktorá predstavuje mieru akou sa jediniec identifikuje s určitou organizáciou, jej cieľmi a želá si zostať jej členom, aby tak pomáhal naplňať tieto ciele“ (s. 225). Mowday, Steers a Porter (1979) bližšie charakterizovali záväzok tromi faktormi: 1. viera a akceptovanie organizačných cieľov a hodnôt, 2. ochota vynakladať úsilie v mene organizácie, 3. túžba zostať členom organizácie. Napriek charakteristike, ktorá obsahuje tri aspekty, chápali záväzok ku organizácii ako jednodimenzionálny konštrukt, na meranie ktorého vytvorili aj dotazník OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). Tento dotazník bol často využívaný v starších výskumoch (napr. Bashaw, Grant, 1994; Becker, 1992), až pokiaľ nebol definitívne vystriedaný dotazníkom zakladajúcim sa na trojdimezionálnej koncepcii Meyera a Allenovej.

Multidimenzionálne koncepcie záväzku ku organizácii

Jednodimenzionálny postojový prístup Mowdaya, Steersa a Potera bol vystriedaný multidimenzionálnymi prístupmi. Prvým z nich bol model O'Reillyho a Chatmanovej (1986), ktorí navrhli rozlišovať tri formy záväzku medzi zamestnancom a organizáciou: dodržiavanie pravidiel („compliance“), identifikáciu a internalizáciu. „Compliance“ sa vzťahuje k inštrumentálnemu angažovaniu sa za účelom získať odmenu. Identifikácia predstavuje angažovanie založené na afilácii, zamestnanec si vytvára vzťah k organizácii pre jej atraktívne ciele a hodnoty, aj keď tieto ciele nemusia byť celkom totožné s osobnými cieľmi. Internalizácia znamená oddanosť na základe kongruencie medzi vnútornými hodnotami jedinca a hodnotami organizácie. Cohen (2007) uvádza, že inštrumentálna forma záväzku predstavuje plytšiu väzbu na organizáciu založenú na výmene, identifikácia a internalizácia predstavujú hlbšie úrovne väzby. O'Reillyho a Chatmanovej prístup nenašiel však veľkú podporu v radoch výskumníkov hlavne pre určitú koncepčnú nejasnosť troch zložiek a ich otáznu operacionalizáciu (Cohen, 2007; Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Herscovitch, 2001).

Trojkomponentový model Meyera a Allenovej

Najvplyvnejším modelom v oblasti výskumu záväzku k organizácii sa za posledných približne dvadsať rokov stal trojdimezionálny model Meyera a Allenovej. Meyer a Allenová (1991) vychádzajú z chápania záväzku ako spôsobu uvažovania („mind set“), ktorý môže reflektovať želanie, potrebu alebo povinnosť zostať členom organizácie, čo zároveň predstavuje tri dimenzie záväzku: afektívny (želanie), kontinuálny (potreba) a normatívny (povinnosť). Autori bližšie definujú tri komponenty záväzku nasledovne:

1. Afektívny záväzok (Affective commitment – AC) charakterizuje želanie, chcenie patriť k organizácii (Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1991). Mechanizmus stojaci za týmto želaním zahŕňa podľa Meyera a Herscovitcha (2001) predovšetkým vnútorné zainteresovanie, oddanosť, identifikáciu, spoločné hodnoty jedinca a organizácie.
2. Kontinuálny záväzok (Continuance commitment – CC) sa zakladá na presvedčení, že straty spojené s opustením organizácie by boli príliš vysoké a taktiež na presvedčení o nedostatku alternatívnych možností zamestnať sa. Kontinuálny záväzok je konceptualizovaný na základe Beckerovej „side bet“ teórie, na uvedomovaní si nákladov, úsilia a času venovaného organizácii. Zamestnanec s vysokým kontinuálnym záväzkom zvažuje nevýhody, ktorým by čelil v prípade odchodu z organizácie (Meyer, Allen, 1991). Neujasnenosť v identifikovaní uvažovania stojacom za týmto typom záväzku (či ide o potrebu zotrvať zo strachu z možnej straty investícií alebo z nedostatku alternatív) sa stala aj terčom kritiky, ako uvedieme nižšie.
3. Normatívny záväzok (Normative commitment – NC) odráža morálnu povinnosť zotrvať v organizácii. Zamestnanec môže vnímať, že organizácia investovala do neho už veľa a pociťuje potrebu akéhosi recipročného splatenia dlhu. Môže však tiež odrážať zvnútornenú normu, nadobudnutú prostredníctvom rodiny a socializačných procesov, ktoré jednotlivca vedú k lojálnemu správaniu voči organizácii (Meyer, Allen, Smith, 1993; Meyer, Parfyonova, 2010). Pocit povinnosti zamestnanca sa môže utvárať aj na základe vnímanej psychologickej zmluvy (Meyer, Herscovitch, 2001).

Meyer a Allenová vytvorili dotazník TCM (Three Component Model) na meranie troch zložiek záväzku. Pôvodná verzia obsahovala 8 položiek pre každú dimenziu, neskôr autori podrobili dotazník revízii a nová verzia obsahuje 6 položiek pre každú dimenziu. Najviac sa menili položky pre škálu normatívneho záväzku (Meyer, Allen, 2004), ktoré sa v novej verzii týkali viac pociťovania povinnosti voči konkrétnej organizácii, kým v pôvodnej verzii zdôrazňovali viac povinnosť na všeobecnejšej úrovni. Je potrebné spomenúť, že Meyer a Allenová pôvodne skonštruovali dotazník merajúci dve dimenzie záväzku, afektívny a kontinuálny (Meyer, Allen, 1984) a normatívny pridal až neskôr (Allen, Meyer, 1990). McGee a Ford (1987) však čoskoro identifikovali v rámci škály kontinuálneho záväzku dve dimenzie. Prvá odrážala málo alternatívnych možností zamestnať sa (CC:LA – Low Alternatives) a druhá odrážala osobné obete spojené s odchodom z organizácie (CC:HS – High Sacrifices). V súčasnosti sa môžeme stretnúť s výskumami, ktoré potvrdzujú ako jednodimenzionalitu škály kontinuálneho záväzku (Chen, Francesco, 2003; Vandenberghe, 1996) tak aj s výskumami potvrdzujúcimi existenciu dvoch faktorov v rámci tejto škály (Ko, Price, Mueller, 1997), čo sa stáva ďalším dôvodom na kritiku koncepcie kontinuálneho záväzku.

Škály TCM napriek tomu, že merajú odlišné faktory vykazujú vzájomné korelácie. Meyer et al. (2002) v mateanalytickej štúdií potvrdili, že škály AC a NC korelujú navzájom významne pozitívne (0,63), medzi CC a AC je nevýznamná korelácia, ak sa však počíta zvlášť pre CC:LA, tak je korelácia významná (-0,24). Podobné vzťahy vykazuje aj škála NC a CC.

Tri komponenty záväzku a ich dôsledky na správanie

Tri komponenty organizačného záväzku majú svoje antecedenty a dôsledky pre správanie v zamestnaní. Najviac bol skúmaný vzťah záväzku s úmyslom odísť z organizácie

(Cohen, 1993; Vanderberghe, Bentein, 2009; Van Steenbergen, Ellemers, 2009; Somers, 2010), s reálnym odchodom (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001), absentérstvom v práci (Hausknecht, Hiller, Vance, 2008), pracovnou spokojnosťou a výkonom (Wang, 2010), pracovnou iniciatívou (Den Hartog, Belschak, 2007). Afektívny záväzok opakovane vykazuje najsilnejšie korelácie s pracovným správaním, ktoré má priame dôsledky pre organizáciu (dochádzka, výkon, prosociálnosť), ako aj pre jednotlivca (stres, konflikt práca–rodina). Silné vzťahy sa potvrdzujú medzi pracovnou spokojnosťou a afektívnym záväzkom, a tiež, hoci menej silné sú korelácie s normatívnym záväzkom. Kontinuálny záväzok buď nevykazuje súvislosti alebo koreluje negatívne s týmito dôsledkami (Meyer et al., 2002). To, že afektívny záväzok je vo vzťahu so širším spektrom foriem pracovného správania, a že tieto vzťahy sú silnejšie ako pri iných typoch záväzku, Meyer et al. (2002) vysvetľujú tým, že afektívny záväzok je definovaný širšie, menej špecificky, ako normatívny a kontinuálny a preto aj súvisí so širším spektrom správania. Fu, Bolander a Jones (2009) zistili, že zamestnanci s vysokým afektívnym záväzkom vo firme v oblasti služieb vykazujú vyššie úsilie, majú vyšší počet odpracovaných hodín a vykonaných rozhovorov s klientmi. Normatívny a kontinuálny záväzok zvyšoval tiež pracovné výkony, nie však priamo, ale sprostredkovane interakciou s afektívnym záväzkom. Hausknecht, Hiller a Vance (2008) skúmali súvislosť záväzku so spokojnosťou, s množstvom absencií v práci a pracovnou iniciatívou, pričom posúdenie iniciatívy samotným zamestnancom viac vysvetľovalo tímový záväzok a manažérom posudzovaná iniciatíva viac súvisela s organizačným záväzkom. Organizačný záväzok bol potvrdený ako významný faktor aj pre zavádzanie organizačných zmien (Chen, Wang, 2006; Meyer et al. 2007).

Meyer a Allenová (1991) uvádzali, že zamestnanec prežíva všetky tri formy záväzku v rôznom stupni a až ich vzájomný pomer vytvára povahu väzby jedinca k organizácii. Meyer a Herscovitch (2001) uvažujú o osobnostných profiloch vytvorených kombináciou troch foriem záväzku, keď dochádza k interakčnému efektu, ktorý ovplyvňuje širšie spektrum správania. Takýto na osobu a nie na premenné zameraný prístup uplatnili aj ďalší výskumníci, ktorí podobne konštatovali, že vplyv každého jednotlivého komponentu záväzku je ovplyvnený úrovňou ďalších dvoch komponentov (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006; Somers, 2010). Výsledky výskumov ukázali, že kombinácia AC–NC profilov vedie výraznejšie k pozitívnym dôsledkom v správaní ako len čistý AC profil (Meyer, Herscovitch, 2001; Sommers, 2010). Tiež bolo zistené, že vplyv AC na prosociálne správanie na pracovisku je silnejší vtedy, ak NC a CC majú nízku úroveň a kombinácia silné CC pri nízkej úrovni AC a NC má negatívne dôsledky na prosociálnosť (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006). Rôzne formy záväzku teda kombinujú svoj vplyv na správanie, najsilnejší vzťah medzi ktoroukoľvek zložkou záväzku a správaním bude vtedy, ak ostatné dve zložky budú nízke.

Overovanie modelu Meyera a Allenovej v rámci rôznych kultúr

Za posledných približne 10 rokov pribúdajú štúdie realizované aj v inom kultúrnom prostredí ako USA, predovšetkým v Ázii, čo podnietilo diskusiu o univerzálnej platnosti tohto modelu, zovšeobecniteľnosti výsledkov, ako aj o vhodnosti meracieho nástroja TCM.

Interpretačný rámec pre výsledky potvrdzujúce kulturálne diferencie v záväzku k organizácii nachádzajú autori najčastejšie v Hofstedeho kultúrnom systéme hodnôt (Eisinga, Teelken, Doorewaard, 2010; Chang, Chi, Miao, 2007; Vandenberghe, 1996,

Wasti, 2003), prípadne v Schwarzovom modeli hodnôt (Meyer et al., 2012). Výskumy opakovane potvrdzujú, že v západnom kultúrnom kontexte afektívny záväzok najsilnejšie koreluje s úmyslom odísť (napr. Meyer et al., 2002). Vo východných, viac kolektivistických kultúrach je to zase normatívny záväzok (Chang, Chi, Miao, 2007; Chen, Francesco, 2003).

Potvrdenie modelu Meyera a Allenovej pomocou ich dotazníka v iných kultúrach ako je USA často vyžaduje úpravu položiek (v zmysle preformulovania resp. vypustenia). Napríklad turecká autorka Wasti (2003) použila tzv. „emic-etic scale“. Išlo o škálu, ktorá obsahovala pôvodné položky Meyera a Allenovej a pridala k nim položky špecifické pre tureckú kultúru, vytvorené na základe hĺbkového interview. Ko, Price, Mueller (1997) pri overovaní modelu na respondentoch v Južnej Kórei mali problémy s potvrdením škály CC, ktorá mala v kórejskej verzii nízku internú reliabilitu. Ukázalo sa, že niektoré položky sú problematické a autori spochybnili zovšeobecniteľnosť celého modelu pre nie-západnú kultúru. Lee, Allenová, Meyer (2001) použili na populácii v Južnej Kórei modifikované položky vytvorené ako vhodnejšie na preklad (boli kratšie a jednoznačnejšie). Maqsood et al. (2012) realizovali validizáciu modelu troch komponentov na vzorke pracovníkov súkromných aj verejných univerzít v Pakistane. Problémy mali tiež s faktorom CC, ktorý mal nízku reliabilitu ak použili originálne položky a preto, túto škálu modifikovali. Výsledky boli bližšie k výsledkom realizovaným na kolektivistických kultúrach kde CC dosahuje nižšie úrovne a AC a NC vyššie. Chang, Chi, Miao (2007) na vzorke zdravotných sestier v Taiwane zistili, že s úmyslom odísť koreluje najsilnejšie negatívne normatívny záväzok k organizácii a afektívny záväzok k povolaniu. Chen, Francesco (2003) potvrdili trojdimenzionálny model na výskumnom súbore v Číne, ktorý tvorili zamestnanci veľkej farmaceutickej firmy. NC mal priamy vplyv na výkonnosť a moderujúci vplyv na vzťah AC s výkonnosťou.

Výskumy realizované v európskom kultúrnom kontexte, ktorý je bližší americkému ako východoázijský, tiež poukázali na určité odlišnosti a model bol potvrdený často až po úpravách položiek dotazníka TCM. Vandeberghe (1996) podporil model troch dimenzií, ale za cenu vypustenia viacerých položiek vo francúzskej verzii dotazníka a zistil, že zdravotné sestry v Belgicku vykazovali vyšší normatívny záväzok ako sestry v USA, čo interpretuje ako zvýšenú tendenciu vyhýbania sa neistote charakteristickú pre Belgicko. Eisinga, Teelken, Doorewaard (2010) porovnávali šesť európskych krajín (Belgicko, Nemecko, Holandsko, UK, Fínsko a Švédsko) na vzorke univerzitných učiteľov. Výhodou bolo, že použili jednotnú anglickú verziu dotazníka. Podľa očakávania zistili, že v normatívnom záväzku belgickí a nemeckí učitelia mali vysoké skóre, holandskí, britskí a fínski stredné a švédski nízke. Tieto výsledky, ako aj výsledky Vandeberghe (1996), korešpondujú s popisom kultúrnych rozdielov podľa Hofstedeho. V našich podmienkach použili dotazník TCM Urbančíková, Ferjenčík, Čizmárik (2011), však v rámci konfirmačnej analýzy potvrdili len dve dimenzie záväzku, afektívnu a kontinuálnu.

Vidíme, že pri overovaní modelu Meyera a Allenovej v rôznych kultúrnych prostrediach je skôr problematický merací nástroj autorov (TCM dotazník) ako samotný koncept. Viacerí autori odporúčajú úpravu škál obohatením o položky odpovedajúce danej kultúre (Wasti, 2003; Bergman, 2006). Takýto prístup však ako upozorňuje Cohen (2007) má aj svoje riziká, pretože môže vyústiť do škál, ktorých porovnanie sa môže stať otáznym.

Kritika modelu Meyera a Allenovej

Model Meyera a Allenovej bol podrobený aj kritickému hodnoteniu a samotní autori sa ho snažia neustále spresňovať a vylepšovať. Najčastejšia sa ukazuje problémovou škála kontinuálneho záväzku (Bergman, 2006; Jaros, 2007; Meyer, Herscovich, 2001). V tejto dimenzii je neujasnený východiskový koncept, teda či ide o záväzok založený na behaviorálnom prístupe ako tvrdia Ko, Price a Mueller (1997), alebo na postojovom (Meyer, Allen, Smith, 1993). Škála kontinuálneho záväzku, ako sme už spomenuli vyššie, je často potvrdzovaná ako dvojfaktorová – málo alternatív (LA) a vysoké obete (HS). Meyer, Herscovitch (2001) spochybňujú, či záväzok založený na strachu o stratu investícií vložených do organizácie je rovnaký ako záväzok založený na uvedomení si nedostatku alternatív.

Kritika sa tiež týka konceptuálneho prekryvania medzi afektívnym a normatívnym záväzkom a to tak v rovine empirickej ako aj teoretickej (Bergman, 2006; Jaros, 2007). Ako vo svojej metaanalytickej štúdií zhrňuje Meyer et al. (2002) normatívny záväzok vysoko koreluje s afektívnym a majú veľa spoločných antecedentov aj konzekventov. Niektorí autori sa preto pýtajú, či má vôbec význam ponechávať NC ako samostatný faktor (Jaros, 2007; Ko, Price, Mueller, 1997). Bergman (2006) navrhuje pre lepšiu jasnosť a rozlíšenie vytvoriť položky, ktoré zachytávajú presvedčenie zamestnanca o povinnosti voči organizácii a nie jeho citový vzťah k organizácii, jazyk bez výrazov pociťovania by mal lepšie diferencovať AC od NC. Meyer a Parfyonova (2009) sa pokúsili potvrdiť význam a teoretické ako aj praktické zdôvodnenie normatívneho záväzku. Tvrdia, že NC má duálnu povahu, môže byť prežívaný buď ako morálna povinnosť alebo ako pociťovanie reciprocity, každé má iné implikácie pre pracovné správanie. Meyer, Herscovitch (2001), pridali ešte tretiu možnosť, a tou je, keď sa pociť povinnosti zamestnanca vytvára na základe vnímanej psychologickéj zmluvy s organizáciou. Meyer a Parfyonova (2009) ako ďalší argument podporujúci význam rozlíšenia medzi afektívnym a normatívnym záväzkom uvádzajú výsledky výskumov realizovaných v rôznych kultúrach (cross-culture), keď AC bol vyšší v kultúrach viac individualistických a s nízkym odstupom od moci (v zmysle Hofstedeho charakteristík kultúr), NC bol vyšší v kolektivistických kultúrach a kultúrach s vysokým odstupom od moci. AC koreloval vyššie s úmyslom odísť v individualistických kultúrach a NC v kolektivistických.

V snahe o zlepšenie psychometrického odlišenia jednotlivých dimenzií Meyer a Allenová sami navrhli niektoré zmeny, keď nahradili v TCM 8 položkové škály 6 položkovými, urobili revíziu položiek predovšetkým v škále NC a navrhli dvojdimenzionálnu škálu CC (Meyer, Allen, 2004). Ako uvádza Cohen (2007), aj keď urobili tieto zmeny postavili pred výskumníkov dilemu, ktorú verziu dotazníka použiť.

Jaros (2007) sa vo svojej kritike zamerl na analýzu formulácií položiek a zamýšľa sa naoko odpovedajú konštruktom z ktorých vychádzajú. Doporučuje napríklad vynechať formulácie týkajúce sa zotrvania/odchodu z organizácie a to nielen zo škály AC, ale aj z ostatných škál (NC a CC). Zdôvodňuje to tým, že ak škála obsahuje termíny správania, potom nie je možné testovať teoretické modely, ktoré špecifikujú behaviorálne zámery ako mediátory vzťahu záväzok – správanie. Najlepšie riešenie vidí v odstránení behaviorálnych termínov z konštruktú záväzku a aj z meracích škál.

Zaujímavý pohľad ponúka Cohen (2007), keď sa pozera na normatívny záväzok ako na socializáciu vytvorený predpoklad afektívneho záväzku. Cohen (2007) v snahe

minimalizovať zamieňanie záväzku (postoj) s tendenciou ku správaniu (zámer) navrhuje štvorkomponentový model, v ktorom sú podstatné dve dimenzie: čas utvorenia záväzku a povaha záväzku. V rámci času rozlišuje záväzok pred nástupom do organizácie a po nástupe, v rámci povahy rozlišuje inštrumentálny (namiesto kontinuálneho), normatívny a afektívny záväzok. Východiskom jeho konceptu je fakt, že zamestnanec má už pred nástupom do organizácie utvorené určité postoje, ktoré sa jednak vytvorili v procese socializácie a jednak odrážajú jeho očakávania, hodnoty, presvedčenia. Normatívny záväzok chápe Cohen podobne ako Meyer a Allenová, ako morálny záväzok, ktorý núti zamestnanca zostať v organizácii. Hlavný rozdiel je v tom, že NC vidí ako všeobecnejšiu tendenciu, ktorá existuje už pred vstupom do organizácie a tvorí základ afektívnej väzby. Inštrumentálny záväzok má tiež vopred dané predpoklady, ktoré autor odvádza od všeobecných očakávaní o povahe výmenného vzťahu medzi organizáciou a jedincom a ktoré sa premietajú do očakávania výhod, odmien, kompenzácií, ktoré môže jediniec dostať od špecifickej organizácie. Očakávanie, že výmena bude výhodná pre jedinca, vedie k predpokladu vytvorenia inštrumentálneho záväzku. Inštrumentálny aj afektívny záväzok sa začínajú vyvíjať až po nástupe do organizácie. Zamestnanci s vyšším normatívnym záväzkom pred vstupom do organizácie si s vyššou pravdepodobnosťou vytvoria vyšší afektívny záväzok. Zamestnanci s vysokými tendenciami inštrumentálneho zvažovania výhod majú tendenciu vytvoriť vysoký inštrumentálny záväzok. Prístup Cohena vnáša do problematiky záväzku nový pohľad a odstraňuje niektoré konceptuálne nejasnosti a prekryvania. Za dôležité premenné, ktoré predikujú spôsob vytvorenia záväzku pokladá Cohen (2007) aj osobnostné charakteristiky a to predovšetkým v prípade normatívneho záväzku.

Záväzok k organizácií a osobnostné dimenzie

Ako z doterajšieho prehľadu vyplýva záväzok k organizácii sa skúmal predovšetkým vo vzťahu k pracovným charakteristikám (pracovná spokojnosť, výkonnosť, úmysel odísť, motivácia). Je len málo štúdií, ktoré sa zamerali na odhalenie dispozičného osobnostného základu záväzku a práve v tejto oblasti vidíme perspektívny smer ďalších výskumov. V tejto časti chceme poukázať na výskumy, ktoré zistili významné súvislosti medzi osobnostnými črtami a záväzkom. V rámci modelu „veľkej päťky“ (Big Five) Panaccio, Vandenberghe (2012) poukázali na pozitívny vzťah extravenzie a priateľivosti k afektívnemu a normatívnemu záväzku, a tiež kontinuálnemu – vysoké obete (CC:HS). Neurotizmus naopak vykazoval negatívnu súvislosť s afektívnym záväzkom a pozitívnu s kontinuálnym – málo alternatív (CC:LA). Dimenzia extravenzie sa ukázala aj v iných výskumoch v pozitívnom vzťahu s afektívnym a normatívnym záväzkom (Erdheim, Wang, Zickar, 2006). Autori nachádzajú vysvetlenie svojich zistení zhodne v tom, že jadrom extravenzie je pozitívna emocionálna, veľa sociálnych kontaktov, sociálna trúfalosť, a teda extraverti si vďaka svojej pozitívnej emocionálnej vytvárajú afektívnu väzbu na pracovisko. Vďaka sociálnosti si zase vytvárajú viac recipročných väzieb, čo vedie k vytvoreniu normatívneho záväzku. Erdheim, Wang a Zickar (2006) zistili negatívny vzťah medzi kontinuálnym záväzkom a extravenziou. Tento výsledok interpretujú tak, že kontinuálny záväzok súvisí s obavami z nedostatku alternatív, ktoré môžu extraverti vďaka svojim sociálnym kontaktom hodnotiť menej ohrozujúco. Neurotizmus, ktorý naopak súvisí viac s negatívnou

emocionalitou (úzkosť, distres, obavy, neistota), vykazuje negatívny vzťah s afektívnym aj normatívnym záväzkom a pozitívny s kontinuálnym. Matzler a Renzl (2007) poukázali na sprostredkujúci pozitívny vplyv osobnostných faktorov, ktoré cez pracovnú spokojnosť pôsobia na afektívny záväzok k organizácii. V tomto zmysle potvrdili pozitívny vplyv prívetivosti a negatívny vplyv neurotizmu na AC. Na rozdiel od očakávaní, osobnostná črta svedomitosti nepreukázala na pracovnú spokojnosť žiaden vplyv.

Záver

Ako sme naznačili záväzok k organizácii nesúvisí len s pracovnými postojmi a správaním, ale má aj koreláty s osobnostnými charakteristikami. Model Big Five predstavuje skôr popisný prístup k osobnosti a preto sa domnievame, že neumožňuje nahliadnúť do hlbších osobnostných mechanizmov stojacich v pozadí utvárania záväzku ku organizácii. Ako perspektívna sa pre štúdium tejto otázky ukazuje teória modelov vzťahovej väzby v dospelosti. V poslednom čase sa začínajú objavovať výskumy, ktoré skúmajú modely vzťahovej väzby v súvislosti s fungovaním jedinca aj v pracovnom prostredí (Mikulincer, Shaver, 2007; Harms, 2011). Štúdie skúmajúce štýly vzťahovej väzby v pracovnom prostredí sa orientujú hlavne na témy ako je dynamika vzťahu líder – podriadený, kde je jasná paralela ku vzťahu rodič – dieťa (Popper, Amit, 2009). Okrem predpokladov k líderstvu sa skúmali vzťahové štýly v dospelosti aj v súvislosti s reguláciou emócií a zvládaním stresu na pracovisku (Hazan, Shaver, 1994), pracovnou spokojnosťou a vzťahmi so spolupracovníkmi (Krauz, Bizman, Braslavksy, 2001; Sumer, Knight, 2001). Modely štýlov vzťahovej väzby v dospelosti predstavujú podľa náš dobrý základ pre odhaľovanie hlbšie ležiacich mechanizmov vysvetľujúcich utváranie väzby jedinec – organizácia. Preto by sme chceli v budúcnosti zamerať náš výskumný záujem týmto smerom.

Na záver našej prehľadovej štúdie sa pokúsime zhrnúť odpoveď na otázku, či v dnešnej dobe, keď sa viac zdôrazňuje potreba flexibility a rýchlej adaptability zamestnancov, má koncepcia záväzku k organizácii svoje opodstatnenie. Navyše politika mnohých firiem sa uberá smerom vytvárania fúzií, keď ako podotýka Mowday (1998) sa často stráca povedomie o tom, kto vlastne predstavuje organizáciu, pre ktorú jedinec pracuje a ku komu si vytvára záväzok. Ako sme vyššie naznačili záväzok k organizácii ovplyvňuje všetko správanie, ktoré je prospešné pre organizáciu, ako je pracovný výkon, občianske prosociálne správanie („citizenship behavior“), dochádzku, lojalnosť, zamýšľaný alebo realizovaný odchod, tendenciu zotrvať v organizácii a pracovnú spokojnosť. Domnievame, že napriek tomu, že niektoré organizácie a firmy sa v súčasnosti správajú voči zamestnancom utilitárne, firmy, ktoré pracujú na základe dlhodobějších stratégií budú vždy zvýhodnené ak budú mať lojalných pracovníkov s pozitívnym záväzkom (predovšetkým afektívnym a normatívnym). V praktickom živote firiem je predpoklad, že bude stúpať význam záväzku ku pracovnej skupine, tak ako to uvádza Rikketa a Van Dick (2005). Pracovná skupina môže byť v turbulentných časoch firemných zmien stabilizujúcim prvkom, pracovníci môžu mnohokrát cítiť vyššiu oddanosť k svojmu pracovnému tímu ako k organizácii, ktorej identita sa veľa krát dostáva až do virtuálnej roviny. Manažment firiem by mal naopak brať do úvahy kedy je prospešné mať zaviazaných ľudí k organizácii a kedy ku pracovnému tímu.

LITERATÚRA

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bashaw, R. E., Grant, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XIV(2), 42–56.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469–488.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601–622.
- Eisinga, R., Teelken, Ch., Doorewaard, H. (2010). Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: a six country study of European university faculty. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 341–373.
- Erdheim, J. Wang, M., Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.
- Freund, A., Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7/8), 708–725.
- Fu, F.Q., Bolander, W., Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335–350.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.
- Goulet, L. R., Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73–91.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21, 285–296.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment. Labor Market Conditions and Time. *Academy of Management Journal*, 51, 1223–1245.
- Hazan, C., Shaver, P. R. (1994). Deeper into attachment theory. *Psychological Inquiry*, 5, 68–79.
- Chang, H. T., Chi, N. W., Miao, M. Ch. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352–368.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003). The relationship between the components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490–510.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7–25.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239–247.
- Ko, J. W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Krauz, M., Bizman, A., Braslavsky, D. (2001). Effects of attachment style on preferences for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 299–316.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., Rhee, K.-Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596–614.

- Maqsood, A., Hanif, R., Rehman, G., Glenn, W. (2012). Validation of the three-component model of organizational commitment questionnaire. *Journal of Social Science*, 6(2), 135–145.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Matzler, K., Renzel, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management*, 18(5), 589–598.
- McGee, G. W., Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- 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., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Herscovitch, 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 organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey. *Academic Users Guide*. Ontario: University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.
- Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., Sheppard, L. (2012). Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225–245.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood. Structure, dynamics and change*. NY, London: The Guilford press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance on organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- O'Reilly, C., 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.
- Panaccio, A., Vandenberghe, Ch. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658.
- Popper, A., Amit, K. (2009). Influence of attachment style on major psychological capacities to lead. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), 244–267.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Ricketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Somers, J. (2010). Patterns of attachment to organization: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443–453.
- Sumer, H. C., Knight, P. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on the work–family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86, 653–663.
- Urbančíková, I., Ferjenčík, J., Čížmárik, M. (2011). Oddanosť organizácii u lekárov vo vzťahu k vybraným osobným a organizačným premenným. *Psychologie pro praxi*, 46(1–2), 61–80.

- Vandenbergh, Ch. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: Evidence for the Three-dimensional Model. *Applied Psychology: An International review*, 45(4), 371–386.
- Vandenbergh, Ch., Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331–348.
- Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N. (2009). Feeling committed to work: How specific forms of work-commitment predict work behavior and performance over time. *Human Performance*, 22, 410–431.
- Wang, C. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127–140.
- Warr, P., Cook, J., Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129–148.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321.
- Zettler, I., Friedrich, N., Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20–35.

MEYER'S AND ALLEN'S MODEL OF COMMITMENT TO THE ORGANISATION – CURRENT STATE OF THE ISSUE

M. SCHRAGGEOVÁ

ABSTRACT

The purpose of the study is the presentation of the state of the art in the field of commitment to the organisation. The focus is on history of the concept of the commitment to the organisation, gradual development from models with only one dimension to multi-dimensional ones. In the center of our focus is the most frequented three component model of Meyer and Allen and his measurement with use of the TCM questionnaire. The study focuses on analysis of the connection between commitment to the organisation and work behavior. Specific part is dedicated to the results of research done in different culture contexts. In the part called critique of the Meyer and Allen's model there are conceptual ambiguities of the model analysed, as well as objections to the questionnaire TCM. In the final part of the article there are possibilities of further research heading suggested, mostly in a sense of verification of profound personality mechanisms, that coinfluence the creation of a workplace bond.

Key words: commitment to the organisation; affective commitment; normative commitment; continuous commitment; workplace behavior; culture context; personality characteristics

ORGANISATIONALES COMMITMENT NACH MEYER UND ALLEN – STAND DES WISSENS

M. SCHRAGGEOVÁ

ABSTRAKT

Das Ziel der Studie ist es, den aktuellen Stand der Forschung im Bereich des organisationalen Commitments vorzustellen. Sie befasst sich mit der Historie des Konzepts des organisationalen Commitments und der Entwicklung von eindimensionalen Modellen zu multidimensionalen. Der Schwerpunkt liegt auf dem am weitesten verbreiteten drei Komponenten Modell nach Meyer und Allen und dessen Messung mittels des TCM Fragebogens. Die Studie befasst sich mit der Analyse des Zusammenhanges des Commitment mit dem Arbeitsverhalten. Ein besonderer Abschnitt widmet sich Forschungsergebnissen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Die Kritik am Meyer und Allen Modell analysiert die konzeptionellen Unsicherheiten des Modells,

sowie Einwendungen gegen den TCM Fragebogen. Abschließend werden die Möglichkeiten weiterer Forschung, insbesondere im Hinblick auf die Überprüfung der tieferen Persönlichkeitsmechanismen, die sich an dem Verhältnis zum Arbeitsplatz beteiligen, beschrieben.

Schlüsselwörter: Organisationales Commitment; die affektive Bindung; normative Verpflichtung; kontinuierliches Engagement; Verhalten am Arbeitsplatz; kultureller Kontext; Persönlichkeitsmerkmale

Doc. PhDr. Milica Schraggeová, CSc., pôsobí na Katedre psychológie Filozofickej fakulty UK, kde prednáša psychológiu osobnosti. E-mail: schraggeova@fphil.uniba.sk

Štúdiá vznikla s podporou grantového projektu Vega č. 1/0952/14.