

Pécsi Tudományegyetem  
Bölcsészettudományi Kar  
Pszichológiai Doktori Iskola

**A TELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK  
VIZSGÁLATA INTERAKTÍV SPORTCSAPATOKNÁL**

**Témavezető:**  
Dr. Kovács Zoltán

**Szerző:**  
Balogh László

**2008**

# A teljesítményt befolyásoló szervezetpszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	3
<b>1. A pszichológiai szerződés</b>	12
<b>2. A szervezeti bizalom</b>	16
2.1 <i>A bizalom kialakulása</i>	20
2.2 <i>A bizalom mint csapatot összetartó erő</i>	23
<b>3. A megelégedettség</b>	24
3.1 <i>A megelégedettség néhány értelmezése</i>	24
3.2 <i>A megelégedettséget befolyásoló személyi és szervezeti tényezők</i>	28
3.3 <i>A sportcsapatok játékosainak megelégedettségének lehetséges okai</i>	30
<b>4. A szervezet iránti elkötelezettség</b>	32
4.1 <i>A szervezet iránti elkötelezettség fogalma</i>	33
4.2 <i>A szervezeti elkötelezettség előzményei és kapcsolatai más tényezőkkel</i>	34
4.3 <i>Az elkötelezettség három komponenses modellje</i>	37
4.4 <i>A szervezeti iránti elkötelezettség mérésének lehetőségei</i>	41
4.5 <i>A szervezet iránti elkötelezettség megjelenése és jelentősége a sportcsapatoknál</i>	43
4.6 <i>A munkával való megelégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség kapcsolata</i>	44
<b>5. A szervezeti kultúra</b>	46
5.1 <i>A szervezeti kultúra fogalma</i>	46
5.2 <i>A szervezeti kultúra a sportcsapatoknál</i>	49
<b>6. Kutatási kérdések</b>	52
<b>7. Hipotézisek</b>	54
<b>8. Vizsgálati módszerek</b>	59
8.1 <i>A szervezeti bizalom kérdőív bemutatása</i>	59
8.2 <i>A munkahelyi elégedettség kérdőív bemutatása</i>	62
8.3 <i>A szervezet iránti elkötelezettség kérdőív bemutatása</i>	64
<b>9. A vizsgálat</b>	67
9.1 <i>A vizsgálati személyek</i>	67
9.2 <i>Az adatfeldolgozás menete</i>	69
9.3 <i>A bizalom összetevőinek azonosítása</i>	69

9.3.1. A csapatok összehasonlítása a bizalom kérdőív eredményei alapján	73
9.4. Az elkötelezettség összetevőinek azonosítása	79
9.4.1. A csapatok összehasonlítása a szervezet iránti elkötelezettség kérdőív alapján	81
9.5. Az elégedettség összetevőinek azonosítása	83
9.5.1. A csapatok összehasonlítás az elégedettség kérdőív eredményei alapján	85
<b>10. A vizsgált változók kölcsönkapcsolatának elemzése</b>	<b>87</b>
10.1. Az elégedettség hatása a bizalomra	87
10.2. Az elkötelezettség hatás a bizalomra	90
10.3. A bizalom hatása az elkötelezettségre	91
10.4. Az elégedettség hatása az elkötelezettségre	93
10.5. A bizalom hatása az elégedettségre	96
10.6. Az elkötelezettség hatása az elégedettségre	99
<b>11. A bizalom és az elégedettség, mint az elkötelezettség hatótényezői</b>	<b>104</b>
11.1. Útelemzés	104
11.2. Az 1. útmodell	106
11.3. A 2. útmodell	108
<b>12. Összegzés – Értelmezés</b>	<b>110</b>
12.1. Hipotézis <sub>1</sub>	110
12.2. Hipotézis <sub>2</sub>	114
12.3. Hipotézis <sub>3</sub>	117
12.4. Hipotézis <sub>4</sub>	120
12.5. Hipotézis <sub>5</sub>	123
12.6. Hipotézis <sub>6</sub>	127
12.6.1. A bizalom és a megelégedettség összetevők teljes hatása az elkötelezettségre	130
12.7. Hipotézis <sub>7</sub>	133
<b>13. Implikációk</b>	<b>136</b>
<b>Köszönetnyilvánítás</b>	<b>140</b>
<b>Felhasznált irodalom</b>	<b>141</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>147</b>

## Bevezetés

A minél jobb teljesítmények elérése, a korábbi eredmények túlszárnyalása központi szerepet kap napjaink sportjában. A sport több lett, mint aminek indult, már nem csak a tiszta versengés, vagy az egészség megőrzésének színtere. Társadalmi, politikai, gazdasági-üzleti kapcsolódási pontjain keresztül a mindennapjaink részévé vált. Felerősödött az a harc, elsősorban a professzionális sportban<sup>1</sup>(használatos még az élsport, vagy minőségi sport elnevezést is), amely a minél magasabb eredmények elérése érdekében igyekszik igénybe venni minden, megengedett teljesítményfokozó lehetőséget, ezek között természetesen a legújabb tudományos eredményeket is. Hiszen ez már nem csak az aranyéremről, vagy az olimpiai bajnoki címről szól, hanem annál sokkal többről. A nézők szórakoztatása mellett sok ember megélhetéséről is.

A sportteljesítmények fokozása érdekében a szakemberek a felkészülés és a versenyzés során a legújabb sporttudományos kutatások eredményeit elemzik. Ezek elsősorban edzésméleti és módszertani (sportszakmai) valamint élettani, fiziológiai hátterűek, illetve a sportpszichológia kialakulásával együtt megnőtt a sportolók személyiségpszichológiai, csapatok esetében<sup>2</sup> pedig a szociálpszichológiai jellemzők vizsgálata is. Ez utóbbi elsősorban a csoportlélektanra épülve a szociometria megjelenésével sokáig nagyon érdekes és hasznos kutatási területnek bizonyult (Büchler, 1992, Mérei, 1996). A szociometria felmérőlapok közül az A-2-es kódjellel ellátott volt az, amely speciálisan labdarúgócsapatok számára készült és a következő faktorokat vizsgálta: rokonszenvi választások, személyi bizalmat magukba foglaló választások, aktivitásra vonatkozó, funkció jellegű választások, tárgyilagos döntésre vonatkozó, funkció jellegű választások, szakmai hozzáértésre, képességre vonatkozó választások és a népszerűsége vonatkozó választások.

Ugyanakkor az elmúlt 30-40 évben, a szervezetszichológiában olyan kutatási eredmények születtek, amelyek alapján további teljesítményt befolyásoló tényezőket azonosíthatunk. Dolgozatomnak éppen az a célja, hogy ezeket az eredményeket a sportra is kiterjesszem, vagyis megvizsgáljam azt, hogy a játékosoknak a szervezet (csapat vagy klub) iránti elkötelezettsége, a szervezet iránti bizalma, a csapattagok megelégedettsége miként hat a teljesítményre. E jelenségekkel bővíthetjük a teljesítményösszetevők körét. Mit is értenek a sportban teljesítmény összetevőkön?

---

<sup>1</sup> A szabadidős (rekreációs) sportban is megfigyelhető ez a jelenség.

<sup>2</sup> A főbb kutatási területek és módszerek részletes és pontos bemutatása Nagykáldi Cs. (1998): A sport és a testnevelés pszichológiai alapjai, Computer Arts, Budapest könyvében olvasható.

Sportban a **teljesítmény** összetevőikön Nádori (1991, 39. o.) a következőket érti: „Teljesítmény összetevőn a sportoló személyéhez kapcsolódó, edzéssel befolyásolható tulajdonságait, illetve tulajdonságok együttesét értjük, amely meghatározó szerepet játszik az adott sportteljesítményben. Számon kell tartanunk azokat a tevékenységeket, cselekvéssorokat is, amelyek révén az eredmény közvetlenül vagy közvetve létrejön.” A sportban is alapvetően a teljesítménynek két összetevőjét lehet megkülönböztetni. Az egyik a sportoló teljesítőképesége, mely egyrészt az adott mozgásos tevékenység végrehajtásához szükséges fizikai képességeket foglalja magába, mint a kondicionális (erő, gyorsaság, állóképesség, hajlékonyság-lazaság) és koordinációs (egyensúly-, tér-, időérzékelés, „ügyesség”, stb.) képességek, másrészt a technikai és taktikai ismereteket, valamint az értelmi képességek színvonalát is. A másik összetevő a teljesítőkészség, mely „tükrözi a sportoló edzőjéhez, továbbá sportágához, környezetéhez, valamint életrendjéhez való viszonyát” (Nádori, 1991, 39. o.). Ez alapján a teljesítőkészség mindazt a motivációs bázist is jelenti, amely segítségével a sportoló kész mozgósítani energiáit a kitűzött cél elérése érdekében. Nádori (1991) megemlíti, hogy különösen fontos szerepe van a teljesítményben a sportoló klubbal, egyesülettel kapcsolatos beállítódásának, állásfoglalásának. Illetve igaz ennek a fordítottja is: a klubnak és egyesületnek is vannak elvárásai a sportolóval szemben. Ezeknek az elvárásoknak a teljesülése, egyezése mindkét oldalról hozzájárulhat a magasabb teljesítmény eléréséhez. Ha akár a teljesítőképeség, akár a teljesítőkészség hiányzik, vagy nulla, akkor a teljesítmény is gyengébb lesz, vagy nulla (ez tulajdonképpen egy szorzatként írható fel)<sup>3</sup>. Ez azt jelenti, hogy ezek kölcsönkapcsolatban vannak egymással, ahogy Nádori (1991) említi, a teljesítőképeség fejlesztése a képzési folyamatba, míg a teljesítőkészség kialakítása a nevelés körébe sorolható. Azért, hogy a sokszor ember próbáló edzéseket el tudja viselni a sportoló (képességfejlesztés), feltétlenül szükség van arra, hogy a megfelelő erkölcsi-akaratai tulajdonságokkal, valamint az erőfeszítések mobilizációjára vonatkozó késztetéssel, vagyis a teljesítőkészség magas szintjével rendelkezzen. Nádorit (1991. 40. o.) idézve: a tudományos kutatás egyik időszerű feladata, hogy az említett kölcsönhatásokat felfedje”. A sportban folyó kutatások jelentős része eddig a teljesítőképeség vizsgálatára irányult, én viszont a teljesítőkészséget alakító tényezőket szeretném majd vizsgálni, speciálisan, szervezetszichológiai nézőpontból, sportcsapatoknál.

---

<sup>3</sup> Teljesítmény = teljesítőképeség X teljesítőkészség. Ha valamelyik összetevője nulla, akkor a teljesítmény is az lesz, vagyis nem elég egyik vagy másik összetevő, a kettő együttesen alakítja ki a maximálisan elérhető teljesítményt.

De mit nevezünk **sportcsapatoknak**? A köztudatban mindenki azonnal a labdarúgó vagy kézilabdacsapatokra gondol, de a szakirodalom speciális esetekben ide sorolja például az evezést, a páros teniszt, vagy a torna csapatbajnokságot is. Akkor melyek a főbb különbségek? Egyrészt a köznyelv minden olyan sportágat, szakágat, ahol a sportoló nem egyedül, hanem minimum egy társával közösen küzd, már csapatnak nevezi. A szakirodalom is több szempontból elemzi ezeket a sportágakat. Az alábbiakban kiemelek néhányat.

A csapatösszetartás attól függően, hogy a csapatban részt vevők milyen módon járulnak hozzá az eredményhez, lehet *interaktív* (kézi-, kosár-, röplabdázás, labdarúgás stb.), ahol az eredmény az interakciók minőségén, az összjátékon, az együttműködési készségen alapul. Vagyis az interakciók miatt itt kialakul egy sajátos belső működési struktúra, ahol mindenkinek meg kell találni a neki megfelelő helyet (sokszor feledik, hogy nem csak a pályán, hanem az „öltözőben” is). Ezzel szemben más csapatokban az eredmények összeadódnak a csapaton belül, ez az additív illetve a szummatív csapattípus (kajak-kenu, páros tenisz, torna csapatverseny stb.) (Baumann, 2006).

Más megközelítés szerint beszélhetünk interaktív és koaktív (itt a csapaton belül nincs kimondott interakció, vagy csak kevés) csoportba tartozó sportágakról. Az *interaktív* sportágakra jellemző, hogy az egyéni cselekvéseket kölcsönösen össze kell hangolni a csapattagoknak. Mind támadásban, mind védekezésben csak akkor lehetnek sikeresek, ha folyamatosan a társaikhoz igazítják mozgásos cselekvéseiket. Vagyis ezekben a sportágakban igaz lehet „az egy fecske nem csinál nyarat” mondás, míg a viszonylag gyengébb képességű csapatok is érhetnek el sikereket magas szintű együttműködés mellett (Baumann, 2006).

Másik elmélet szerint, a kohéziót és a csapatteljesítmény összefüggéseit vizsgálva, Cratty (1983) a feladathoz kapcsolódó kohézió mértéke szerint a csapatsportágakat három különböző csoportba osztotta (id. Nagykáldi, 1998. 97. o.):

- a közreműködő csapatok, ahol kevés az interakciók száma, és a tagok közötti koordináció is alacsony (pl. íjászat, teke, lövészet, birkózás);
- az együttműködő csapatok, ahol magas az interakciók száma, és ténylegesen nagyfokú együttműködésre van szükség a játékosok között (pl. kézilabdázás, labdarúgás, röplabdázás);
- és a vegyes csapatok, ahol mindkettő jellemző jelen van (pl. atlétikai ugrások, evezés, úszás (váltó)).

A kohézió két alapvető alkotója is másként jelenik meg a fenti felosztásban. A feladat összetartó ereje magasabb a közreműködő csapatoknál, míg a szociális összetartó erő ott alacsonyabb. Az együttműködő csapatoknál pont fordítva van mindez, míg a vegyes

csapatokat nagyjából hasonló mértékű feladat, és szociális összetartó erő jelleméz. Eddig az általam vizsgálni kívánt csapatokat az interaktív, együttműködő kategóriába lehet besorolni.

Azonban a sport szakirodalma még ennél is pontosabban meghatározza ezeket, és sportjátékoknak hívja.

A sportjátékok a sport felosztásán belül speciális helyet foglalnak el, több ok miatt is. Egyrészt rendkívül fontos jellemzője ezeknek a sportágaknak is a teljesítményre való törekvés, másrészt az egyéni sportokkal összehasonlítva sokkal nagyobb szerepe van a társas kapcsolatok, interakciók minőségének. Mivel együttesen végzett tevékenységről van szó, ezért hiába az egyénileg jól felkészült játékos, a sportágak speciális profiljából eredően csak az a csapat lehet sikeres, mely kooperatív módon dolgozik. Ez mind a pályán a mérkőzések közben a különböző csapatrész (2:2 és 3:3 elleni játék során) és csapattaktikai elemek végrehajtásánál, mind a hétköznapi munka (edzések, edzőtáborok stb.) alkalmával rendkívül fontos. Több meghatározása is ismert a sportjátékoknak:

1. Olyan összetett mozgásfeladatokat tartalmazó játékok, amelyeket labdával, vagy a labda eszközjellegének megfelelő más sportszerrel játszanak (Kristóf, 1992).

2. Olyan emberi tevékenység, mely aritmiás mozgásokból születik közös játékeszközzel, a labdával, és amelyekben mindkét fél (egyén vagy csapat) a maga feladatait teljesíti (egységes szabályok keretei között) annak érdekében, hogy több pontot vagy gólt szerezzen, mint ellenfele (Halmos, 1994).

Tehát ahhoz, hogy a sportjátékokban a sportcsapat eredményes tudjon lenni (ami lehet akár a bajnoki cím megszerzése vagy esetlegesen akár a kiesés elkerülése is), nem elég, ha játékosai csak technikailag, taktikailag képzettek és megfelelő motorikus képességekkel rendelkeznek.

Szükség van arra is, hogy a csapatot alkotó egyének valójában a csapat egy hasznos tagjának érezzék magukat. Azt az érzelmi erőforrást, amit az egyén a csapattól kap meg, szinergiának nevezzük. A csapathoz való teljes hozzátartozást értjük alatta, a saját individualitás feladása nélkül (Baumann, 2006). Az együtt végzett munka, a közös feladatok plusz energiaforrást jelentenek az egyének számára, ami végső soron a közös csapatteljesítményben összegződik.

Az együttműködés jelentőségét Istvánfi (1992) is kiemeli, amikor a sportjátékok tevékenységprofilját elemzi. A csapaton belüli együttműködést „kiemelt profiltényezőnek”

tartja, és a teljesítmény lényeges meghatározó elemének tekinti. A sportjátékosok cselekvéseit pedig az „adaptív, reaktív, anticipatív, kombinatív, kreatív és kooperatív” jelzők sorozatával illeti (Istvánfi, 1992. 24. o.).

Baumann (2006), aki speciálisan csapatsportok pszichológiájával foglalkozik, hivatkozik Steinerre (1972), aki a csoport aktuális teljesítményét meghatározó pszichológiai tényezőket vizsgálta, és azt igazolta, hogy a csoport teljesítménye mindig kisebb, mint a tagok elvileg lehetséges egyéni teljesítményeinek összege. Ennek háttérében a csoportfolyamatokból származó hatások állnak: ilyen többek között a bizalom hiányából vagy a bizalomvesztésből vagy elégedetlenségből eredő deficit is. Ezért ezeknek a változóknak a további vizsgálatát is fontosnak tartja.

Rókusfalvy (1992. , 148. o.) úgy fogalmaz, hogy „a jó egyesületi, szakosztályi légkör, az egészséges csapatszellem, de legfőképp a jó edző-játékos viszony kialakítása nem egyszerűen a játékos jó közérzete szempontjából jelentős (bár ez sem mellékes, de csupán eszköz értékű), hanem elsősorban fontos sportszakmai feladat, melynek mindig objektív (gólban, kosárban kifejeződő) *teljesítmény következménye* van, még akkor is ha erre nem gondolunk, vagy nem akarunk tudomást venni erről”. Vagyis mindazon külső és belső követelések elviselésének - melyet a sportoló pszichológiai terhelésként él meg – vagyis tulajdonképpen a pszichés teherbíróképességnek (Rókusfalvy, 1992) a kialakításában fontos szerepet játszanak a játékos szervezetével, csapatával kapcsolatos beállítódásai.

Véleményem szerint tehát a csapat éppen aktuális teljesítményénél több tényező is közrejátszhat. Külön kell választania a sportszakmai elemzési szempontokat, és a pszichológiai elemzési szempontokat. Ezek egyéni és csapatszinten is értelmezhetőek: Sportszakmai, egyéni szinten a teljesítményt meghatározó tényezőként azonosíthatjuk a játékosok technikai, taktikai képzettségét, motorikus képességeit, edzettségi szintjét, teljesítményt hátráltató tényezőket (sérülés, betegség). Csapatszinten teljesítménymeghatározó tényezőként lehet azonosítani: a csapatrész-, és csapattaktika minőségét, magának a játékos állománynak összetételét stb (lásd 1. táblázat).

A teljesítményt azonban egyéb pszichológiai tényezők is befolyásolják. Egyéni szinten ide sorolható a motiváltság, igény szint, a csapattal való azonosulás mértéke, stb. Csapat szinten hat a teljesítményre az interperszonális kapcsolatok minősége, a csapat, mint szervezet működési folyamatai, a bizalom, a kohézió vagy klíma. Mindamellet vannak olyan tényezők is, melyek a kutatók számára nehezen értelmezhetőek és mérhetőek, mégis hatnak az aktuális teljesítményre (pl. családi háttér).



1. Táblázat A sportteljesítményt befolyásoló lehetséges tényezők az egyén és a csapat szintjén

Sportteljesítmény összetevők		
	Sportszakmai	Pszichológiai
<b>Egyéni</b>	Motorikus, testi képességek, technikai, egyéni taktikai képzettség, egészségi állapot, sérülés, betegség	Motiváltság, igény szint, személyiség típus, bizalom, kötődés, megelégedettség
<b>Csapat</b>	Játékosállomány, csapatrész-, csapattaktika minősége, edzéselméleti, módszertani felkészültség	Kohézió, klíma, interakciók, interperszonális kapcsolatok minősége, szerepek, bizalom

A dolgozatomban olyan csapatokat vizsgálom, amelyek az *interaktív, együttműködő, csapat sportjátékok* kategóriákba tartoznak. Kiemelt szerepe van a teljesítményben a játékosok egyéni motorikus képességein, technikai és taktikai felkészültségén, értelmi képességein kívül a játékosok egymás közötti kapcsolatának (a pályán és a pályán kívül is), valamint az egyesülethez, klubhoz és saját csapatukhoz fűződő viszonyának is. A továbbiakban a sportcsapat elnevezés alatt én ezekkel a jellemzőkkel rendelkező csoportokat fogom érteni.

E sportcsapatok olyan sajátos szervezetek, melyek közös cél érdekében működnek, koordinált tevékenység útján, sajátos belső dinamikával, szerkezettel, hierarchiával rendelkeznek. Jellemzi még a sportcsapatokat, hogy többnyire igen erős önazonossággal rendelkeznek, mely segítségével egyrészt megkülönböztetik magukat más csapatoktól, másrészt erősítik a saját egységüket. Megjelennek olyan elvárások is mind a sportoló mind a klub oldaláról, melyek teljesülése várhatóan növeli illetve teljesülésének hiánya várhatóan csökkenti a célok elérésére vonatkozó erőfeszítéseket, végső soron magát a teljesítményt. Ezeket a kölcsönös elvárásokat az ún. *pszichológiai szerződés* tartalmazza.

Különösen az olyan szervezetekben, ahol az elvárt teljesítmény központi szerepet játszik (és valóban objektíve nehezen meghatározhatók az összetevői) nagy jelentősége van a szervezet és az egyén kapcsolatát szabályozó *pszichológiai szerződés*nek. Ennek tartalma eltér az írott szerződés (munka-, vagy játékos szerződés) tartalmától. Az előző írásos formában rögzíti az mindkét fél, az alkalmazott (sportoló) és az alkalmazó (klub, edző) jogait, kötelezettségeit a kapcsolatukban, míg az utóbbi, nem írásos formában a felek kölcsönös elvárásait tartalmazza. Robinson és Rousseau (1994) a pszichológiai szerződés fogalmát úgy fogalmazza meg, mint

„a dolgozó és szervezete cserekapcsolatát alkotó kölcsönös (reciprok) elkötelezettséggel kapcsolatos elvárások; hiedelemkészlet arról, hogy a feleknek mit áll jogában várni a másiktól és cserébe mit kötelesek adni a másiknak”. Alapvetően a bizalomra épít, és az elkötelezettség kialakítása a célja. Nincs ez másképpen a sportcsapatoknál, sportszervezeteknél sem. A bizalommal, az elégedettség összetevőivel és a kölcsönös elkötelezettséggel kapcsolatban is megfogalmazódik egyfajta elvárás a szervezet tagjainál (a sportcsapatok játékosainál is), és ezt valóban a pszichológiai szerződés „rögzíti”.

Ahogy azt Rousseau, a pszichológiai szerződés egyik legismertebb kutatója egy vele készült interjúban kifejti<sup>4</sup>, hogy a jövőbeni kutatásoktól azt várja, hogy segítenek feltárni azokat a faktorokat, melyek „növelhetik a kölcsönösség érzését a két fél között – az elkötelezettség kialakulását a szervezet és a tag között”.

Dolgozatommal – sajátosan, interaktív sportcsapatok vizsgálatával – szeretnék hozzájárulni ezeknek a faktoroknak a jobb megismeréséhez.

Ily módon a dolgozat kulcsfogalmai: a bizalom, a megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség.

Magas fokú együttműködést igénylő, interaktív csapatokat esetében, ahogy fentebb olvasható volt, a játékosok egymás közötti kapcsolatában a **bizalom** (szakmai, kompetencián alapuló és érzelmi) mind egymás felé, mind az edző felé, mind a klub-szervezet felé feltételezésem szerint központi szerepet játszik a teljesítmény alakulásában. A játékosok, az edzők, a vezetők egyfajta kölcsönös függésben léteznek, szükségük van egymásra a megfelelő teljesítmény eléréséhez. Deutsch (1973) szerint az olyan csoportokban, ahol az együttműködés magas fokára van szükség, különösen fontos a bizalom kérdése: az, hogy az együttműködés szempontjából szóba jöhető tagok megbíznak-e egymásban eléggé ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot (id. Tarnai, 2003). A kérdés persze még fennáll: a bizalom magasabb szintje vajon automatikusan teljesítménynövekedést okoz-e? Tarnai (2003) szerint elfogadott tény, hogy ha nő a bizalom szintje egy csoporton belül, akkor ez a csoportfolyamatok magasabb szintjéhez és javuló teljesítményhez vezet. Másrészt, ahogy Sass (2005) fogalmaz, a magasabb bizalmi szintű csoportokban a motiváció elsősorban a kölcsönös erőfeszítésekre irányul, az egyéni kezdeményezések helyett, és ez teljesítményfokozó is lehet.

---

<sup>4</sup> Rafe Harwood (é.n.): "The psychological contract and remote working:" An interview with Prof. Denise M. Rousseau (<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm>)

A csapatlégréte alakító tényezők véleményem szerint szintén kiemelt szerepet játszhatnak a teljesítmény alakulásában. Ezek közül a **megelégedettség**nek tulajdonítok meghatározó szerepet. A sportolók gyakran hivatkoznak a kevés játéklehetségre, a fizetések csúszására, konfliktusra az edzővel vagy a csapattársakkal, rossz minőségű pályára, lerobbant öltözőre, és ezek a hivatkozások leginkább akkor kerülnek elő, amikor a játékos és a csapat nem az elvárásoknak megfelelően teljesít. Több szerző is arra az eredményre jutott (pl. Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001)<sup>5</sup>, hogy ha a szervezet tagjai elégedettebbek, akkor hatékonyabbak és eredményesebbek lesznek, mint az elégedetlen tagokból álló szervezet.

Korábban utaltam arra, hogy Nádori (1991) a sportoló klubhoz, egyesületéhez, csapatához fűződő viszonyát ugyancsak fontos teljesítmény összetevőnek tekinti. Ráadásul a bizalom és az elégedettség kapcsán sokszor előtérbe került a **szervezeti elkötelezettség** fogalma is. Mowday és mtsai (1979) ezt három összetevő alapján határozták meg: (1) az egyén mennyire képes azonosulni a szervezet által vallott hittel, értékekkel, (2) mennyire erős benne a vágy a tagsága fenntartására, és (3) milyen mértékben képes a célok elérése érdekében erőfeszítések kifejtésére. Voltak olyan szerzők, akik a bizalmat és az elégedettséget az elkötelezettség előzményének, prediktorának tekintették (pl. Perry, 2004). Emellett sokan úgy vélik, hogy az elkötelezett egyén sokkal nagyobb erőfeszítésre képes a közösen kinyilvánított célok elérése érdekében, és így valószínűleg jobb teljesítményre is lesz képes. (Meyer, Allen, 1991).

Az általam vizsgált három változó minden szervezet működésében fontos szerepet játszik. Ezek az összetevők a szervezetek életében különböző mintázatokban jelenhetnek meg és ily módon részét képezik a szervezetre jellemző „értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerének” (Kovács és mtsai, 2005), vagyis a *szervezeti kultúrának*. Ez ad egyfajta összefoglaló keretet, kijelöli a tagoknak megfelelő, elvárt viselkedést, befolyásolja azok attitűdjeit, és ezeken keresztül hat a *szervezet eredményességére* is.

Az interaktív sportcsapatok *eredményességét* a kitűzött célok elérése határozza meg. Mint olvasható volt, ennek a kívánt teljesítménynek az elérésében több tényező is szerepet játszik: vannak olyanok, melyek jól ismertek és már gyakran vizsgálták is ezeket (például az edzéselméleti, fiziológiai területről), és léteznek olyanok is, melyek eddig kevesebb figyelmet kaptak. Ez utóbbiak körét szeretném *bővíteni*: az általam vizsgált három változót, mint

---

<sup>5</sup> Robbins, Judge (2007): Organizational Behavior, Prentice- Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ., 89.o.

teljesítménybefolyásoló tényezőt szeretném vizsgálni. Azon túl, hogy a bizalom, a megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség összetevőit azonosítom, fontosnak tartom, hogy feltárjam ezek kölcsönkapcsolatát is.

Ezzel pedig hozzájáruljak ahhoz, hogy nagyobb figyelmet szenteljenek a sport területén a sportoló és klubja közötti kölcsönös elvárások, írott formában nem létező, de a végső eredményességet meghatározó rendszerének is.

## 1. A pszichológiai szerződés

A pszichológiai szerződés az egyén kölcsönös elköteleződésbe vetett személyes hite (Robinson, 1996). Rousseau (2000)<sup>6</sup> által ismertté vált fogalom a tag és a szervezete közötti kapcsolatot jellemzi. A különböző szervezetek szerződések (munkaköri leírások) formájában határozzák meg a tagjaikkal szembeni elvárásaikat. Ezeknek tulajdonképpen két fajtájuk van: az egyik a hagyományosan, írásban foglalt, formális munkaszerződés (sportcsapatoknál játékosszerződés), a másik pedig az informális, írott formában nem létező, a tag és a szervezet (vezető) viszonyát szabályozó pszichológia egyezség, a tulajdonképpeni pszichológiai szerződés (id. Sass, 2005).

A bevezetőben már utaltunk rá, hogy Robinson és Rousseau (1994) pszichológiai szerződés fogalmát úgy fogalmazza meg a, mint „a dolgozó és szervezete cserekapcsolatát alkotó kölcsönös (reciprok) elkötelezettséggel kapcsolatos elvárások; hiedelemkészlet arról, hogy a feleknek mit áll jogában várni a másiktól és cserébe mit kötelesek adni a másiknak”. „Nem hivatalos megegyezések, mégis erősen hatnak a viselkedésre” (id. Sass, 2005).

A pszichológiai szerződésnek különböző típusai léteznek, az alábbiakban Rousseau és Shore és Barksdale tipológiáját mutatom be.

Rousseau (1990, 1995) a szabályozottság foka és a szerződés időtartama alapján négy típust különböztet meg: tranzakcionális, átmeneti, egyensúlyi, kapcsolati.

- *Tranzakcionális*: konkrét, részletes szabályokat tartalmaz, amelyeket a munkahelyi helyzeteket kötelezően be kell tartani, vagyis nem ad teret az egyéni megoldásoknak. Sem a munkáltató, sem a munkavállaló nem törekszik, hogy az új tag a szervezet elkötelezett tagja legyen (Mező, Kovács, 1999).
- *Kapcsolati szerződés*: nagyobb szabadságot biztosít, az egyéni megoldásokra jobban épít, kulcseleme a rugalmasság és az aktív alkalmazkodás (Mező, Kovács, 1999). Lojalitás, kölcsönös törődés jellemzi, így a tagok képessé válnak extra erőfeszítésekre a célok elérése érdekében. Kapcsolati szerződés esetén lehetőség van arra, hogy a tagok magukénak valljanak olyan feladatokat, melyek megegyeznek a szervezeti célokkal. Ez lehetőséget ad az azonosulásra és az elköteleződésre is.

---

<sup>6</sup> Argyris és Levinson használta először a fogalmat, mint pszichológiai egyezség, de Rousseau óta került be igazán a szervezetpszichológia kutatási területei közé (Lemir, Saba, 2005).

- *Átmeneti*: az egyénnek bizonytalan a jövője a szervezetben, alacsony a bizalma, és általában maga a feladat is meghatározatlan. A tag kevés információval rendelkezik a szervezetről, az ott folyó esetleges változásokról, nem látja a jövőjét biztosítottnak.
- *Egyensúlyi*: elvárja a szervezet a tagtól, hogy újabb és újabb, jól meghatározott feladatokat oldjon meg, ezáltal a tag képességei folyamatosan fejlődnek (ehhez a szervezet is hozzájárul képzéssel, tanfolyamokkal, tréninggel), ami előnyös a szervezet számára is. A szervezet hosszú távon számít az egyénre, ez az egyén számára is perspektívát nyújt, ily módon fokozza az elkötelezettségét.

2. Táblázat A pszichológia szerződés fajtái Rousseau (1995) alapján

Teljesítés feltételei			
Időtartam	Meghatározott		Meghatározatlan
	Rövid távú	<b><i>Tranzakcionális Pl. projekt teljesítése</i></b>	<b><i>Átmeneti Változó szervezetben</i></b>
	Hosszú távú	<b><i>Egyensúlyi Teljesítmény alapú</i></b>	<b><i>Kapcsolati Érzelmi kötődésen alapuló</i></b>

A másik ismert tipológia Shore és Barksdale (1998) nevéhez fűződik (id. Janssens és mtsai, 2003). Ők az *egyensúly* foka és a *kötődés szintje* alapján különböztetnek meg négy típust.

(1) Kölsönösen magas kötődés: kiegyensúlyozott a pszichológiai szerződés és magas a kölcsönös kötődés szintje a felek között. Elősegíti többek között az érzelmi involváltságot a szervezetbe, segíti a szervezetben való maradását az egyénnek.

(2) Kölsönösen alacsony kötődés: ez is egyensúlyi állapot, csak éppen mind a két félnek alacsony a kötődése. Ebben az esetben nem alakul ki érzelmi alapon elkötelezettség.

A két másik típus nem egyensúlyi:

(3) Alkalmazott erősen kötődik: nem egyensúlyi állapot, az alkalmazott jobban ragaszkodik a szervezetéhez, mint az hozzá, ily módon ez aszimmetrikus viszony. A szervezet nem is akarja fenntartani a kapcsolatot az egyénnel.

(4) Alkalmazott alacsony kötődésű: az előző ellentéte. A tag nem kíván a szervezet tagja lenni, hiányzik a felek között az egyensúly.

Valójában csak az első típus az, amely optimális munkafeltételeket teremt, így lehetővé teszi a jobb teljesítést is (id. Janssens, Sels, Van Den Brande, 2003).

A pszichológiai szerződéssel kapcsolatos kutatások azzal is foglalkoztak, hogy annak megszegése milyen következményekkel járhat (id. Turnley et al, 2003). Ezek szerint negatív következménye van a szervezeti tag attitűdjeire és viselkedésére: *csökkenti a megelégedettséget és csökkenti a bizalom szintjét is*, növeli az elhagyási készséget, valamint összességében rontja a szervezet „életét”.

Más szerzők is vizsgálták a pszichológiai szerződés megszegését (Lemire, Saba, 2005). Ők állami és privát szervezeteket vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy a szerződés megsértése a kölcsönös *bizalom csökkenéséhez, az érzelmi elkötelezettség csökkenéséhez*, esetleg megszűnéséhez vezethet. Ez a szervezeti és helyzeti tényezők értelmezése után történhet meg, vagyis a tag figyelembe veszi a szervezetben lezajló eseményeket, és a pillanatnyi helyzet szerint elemzi azokat. Az ennek nyomán kialakuló magatartástípusokat a 29. oldalon mutatjuk be.

Sharpe (2003) a pszichológiai szerződés összetevőit a változó munkahelyi körülmények szemszögéből elemzi. A pszichológiai szerződés összetevőiként a következőket említi meg: környezet, kultúra, jutalmazás alapjai, motiváció összetevői, az előrejutás feltételei, a felhatalmazás, a szervezeten belüli mobilitás, státusz, az egyéni fejlődés lehetősége, a felelősség, *a bizalom és kötődés (elkötelezettség)*.

Összességében azt lehet mondani, hogy a pszichológiai szerződés legfontosabb célja az elkötelezettség kialakítása, és ez többek között a bizalmon (a szervezet és a tag között) valamint a megelégedettségen (a tag) alapul.

A bevezetőben már utaltunk arra (lásd 9. oldal), hogy D. Rousseau a pszichológiai szerződéssel kapcsolatos kutatások legfontosabb célkitűzésének azt tekinti, feltárják az elkötelezettség kialakulásában szerepet játszó tényezőket (Harewood, é.n.<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Rafe Harwood (é.n.): The psychological contract and remote working:" An interview with Prof. Denise M. Rousseau (<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm>)

A vizsgálatommal én is azokat a tényezőket szeretném azonosítani, amelyek a sportcsapatoknál is a pszichológiai szerződés leglényegesebb részeiként értelmezhetők és amelyek nagymértékben befolyásolják a játékosok elégedettségét, ennek révén várhatóan a teljesítményüket is.



## 2. A szervezeti bizalom

Edzők, játékosok, klubvezetők már-már közhelyszerűen használják a bizalom kifejezést. Sok esetben indokolják ezzel az edző elbocsátását, az eredmények romlását vagy éppen javulását, de a sokat vagy keveset, illetve jól vagy rosszul játszó játékos is indokolhatja helyzetét a csapaton belül.<sup>8</sup> A bizalom bármilyen szervezet, így a sportcsapatok életében is, kulcsfontosságú jelentőséggel bír, sőt megkockáztatható az az állítás, hogy a sportcsapatok életében nagyobb szerepet játszik, mint az egyéb szervezetekben.

A sportcsapatokban ugyanis a játékosok és edzők egyfajta kölcsönös függésben léteznek, szükségük van egymásra a megfelelő eredmények eléréséhez, vagy egyszerűen csak a megfelelő működéshez. Deutsch (1973) szerint az olyan csoportokban, ahol az együttműködés magas fokára van szükség, különösen fontos a bizalom kérdése: az, hogy az együttműködés szempontjából szóba jöhető tagok megbíznak-e egymásban eléggé ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot (id. Tarnai, 2003).

Van-e valami közvetlen vagy közvetett hatása a bizalomnak a teljesítményre? Elfogadott tény, hogy ha nő a bizalom szintje egy csoporton belül, akkor ez a csoportfolyamatok magasabb szintjéhez és javuló teljesítményhez vezet (Tarnai, 2003). De kérdés, hogy vajon a bizalom magasabb szintje önmagában javítja-e a teljesítményt vagy „csak” áttételesen, a csoportfolyamatokon (kooperáció, döntéshozatal, erőfeszítés) keresztül.

Dirks (1999) vizsgálatában azt igazolta, hogy a magas bizalmi szinttel rendelkező csoportokban a teljesítmény sokszor hasonlóan alakul, mint az alacsony bizalmi szintű csoportokban, ám a motiváció a kölcsönös erőfeszítésekre irányul, ami teljesítményfokozó is lehet (id. Sass, 2005). A sportcsapatok esetében azért lehet fontos, mert így a játékosok nem az egyéni céljaik megvalósítására törekednek. Az már más kérdés, hogy a csapat céljainak elérésén keresztül ők maguk is elérhetik egyéni céljaikat.<sup>9</sup> A csapat tagjainak folyamatosan biztosítaniuk kell azt, hogy ha a helyzet úgy kívánja, számíthassanak egymásra. Mind a pályán, mind azon kívül, az egészséges csapat működéséhez elengedhetetlen a játékosok egymás közötti és a játékos és edzők illetve vezetők közötti bizalom. Mindez azon a hiedelmen és elváráson alapul, hogy a másik nem fog tenni semmi olyat, ami a benne

---

<sup>8</sup> „Jól érzem magam, és az edző is bízik bennem, ezért további két évre aláírok.” „Örülök, hogy góllal sikerült meghálálnom az edzőm bizalmát!” „Ahogy látták a játékosaim, hogy jönnek az eredmények, egyre jobban bíztak a közösen elvégzett munkában, és még a falon is átmentek volna.” „Sajnos a sorozatos vereségek miatt megingott a vezetőség bizalma az edzőben, ezért a mai napon, közös megegyezéssel szerződést bontunk.” Néhány tipikus, a bizalommal összefüggő nyilatkozat a magyar sportnapilapból.

<sup>9</sup> A szervezet akkor lehet képes a legjobb teljesítményére, ha a tagok egyéni céljai megegyeznek a szervezet céljaival, illetve képesek azonosulni a szervezet céljaival (Csepeli, 2004).

megbízó személynek hátrányára válna (Tarnai, 2003). Tulajdonképpen a bizalom egyfajta előrejelzésnek, kalkulációnak tekinthető a múltból szerzett tapasztalatok alapján, arra vonatkozóan, hogy a szervezetben jól fognak menni a dolgok. Valahogy az ember azt gondolná, hogy a sportban a minél jobb eredmények elérése érdekében mindenki egyfelé húzza azt a bizonyos szekeret, de sajnos ez nem mindig van így. Nem véletlenül lehet annyit hallani játékosok közötti konfliktusokról<sup>10</sup>, edzők megbuktatásáról, bizalomvesztésről a játékosok vagy az edzők részéről, vezetői válságról, mely során a vezető nem tudja eldönteni, hogy a konfliktus esetén a játékosok vagy az edző pártjára álljon.

Azt lehet mondani, hogy mind a bizalom hiány, mind a bizalom kiépítése költséges tényezőknek tekinthetők a szervezetek életében. Ha a tagok kooperációját nézzük, akkor a bizalom szint csökkenésével együtt a tagok kerülni fogják az olyan helyzetet, ahol sebezhetővé, kihasználhatóvá válnak, vagyis kevésbé fognak hajlani a kooperációra (Tarnai, 2003). Emellett a bizalom elősegítheti azt is, hogy a tagok több energiát fektessenek be, mivel a csoporttagok akkor hajlandóak az erőfeszítésekre, ha úgy érzik, a többiek is részt vesznek a közös munkában, vagyis az ő egyéni teljesítményük nem megy kárba. Ez egy olyan szervezetben, a sportcsapatokban, ahol csak az együttműködés révén lehet sikert elérni, különösen fontos tényezőnek mutatkozik.

*Sportcsapatok esetében a bizalom hatása az alábbiakban foglalható össze:*

- növeli a szociabilitást, vagyis a csapattagok egymással való együttműködési képességet és hajlandóságát, kooperációt
- javítja a tagok közötti információáramlást, a kommunikációt, az interakciók számát, vagyis csökkenti a nagyon gyakran előforduló „öltözői betegség”-ből (a csapattagok nem megfelelő kommunikációjából, pletykából, meg nem értésből) eredő konfliktusokat, félreértéseket
- segíti az új játékosok beilleszkedését, elfogadását, a toleranciát, elősegíti a szervezeti szocializációt
- javítja a csoportkohéziót, a csoport identitást

---

<sup>10</sup>Érdekes, hogy Hans Lenk olimpiai és világbajnok evezősnyolcas tagjait vizsgálva megfigyelte, hogy a teljesítmény feszültségében szükségszerűen konfliktusok keletkeznek, és a legjobb teljesítményükre nagyrészt ezen konfliktusok közepette érték el (Merei, 2006, 316.o.) Azt azonban meg kell említeni, hogy a csapatsportjátékok az ún. interaktív sportágak közé tartoznak, ahol az együttműködés magasabb szintjére van szükség, mint a szummatív/koaktív csoportba tartozó evezésnél.

- segíti az edző munkáját szakmai kérdések megoldásában (például melyik játékosát tudja egy bizonyos részfeladat ellátásával megbízni, stb.)

Vajon létezik-e ideális bizalmi szint? A kutatások arra utalnak, hogy mind a túlzott mind a szélsőségesen alacsony bizalom szint zavarokat okozhat interperszonális és szervezeti kapcsolatok szintjén is (Sass, 2005).

Ha az edző túlságosan erős bizalmat táplál valamely játékos iránt, kiszolgáltatottá válhat: nem lesz képes objektíven értékelni, mérkőzések közben nem tud kellő gyorsasággal reagálni. A túl alacsony bizalmi szint esetében az edző túl kevés játék (bizonyítási) lehetőséget nyújthat, ráadásul amennyiben ezzel nem él a játékos, akkor tulajdonképpen bizonyítottnak látja majd előfeltevéseit („Nem bízok benne.”). Összességében azt lehet mondani, hogy elveszti objektivitását. Egy edző esetében ez súlyos hibákhoz vezethet!

Tehát léteznie kell egy optimális bizalmi szintnek, vagy ahogy Sass (2005) fogalmaz, „a körültekintő bizalmatlanság” valójában hasznos funkciót tölthet be a kapcsolatokban.

Deutsch (1973) szerint, ha az egyén nem bíz abban, hogy a csoport többi tagja megfelelő képességgel és motivációval rendelkezik az eredményes együttműködéshez, akkor ez önmagában is az együttműködést akadályozó tényezővé válhat (id. Tarnai, 2003). Vagyis, ha a csapatban vannak olyan játékosok, akik nem bíznak akár a játékostársaik, akár az edzőjük szakmai felkészültségében, vagy elszántságában, akkor, még ha képességeik, játéktudásuk alapján a legjobbak is, nehezen fognak beilleszkedni a csapat játékába.

Shamir, Lapidot (2003) valamint Sass (2005) alapján a szervezetekben a bizalom négy jelenség szintjét lehet megkülönböztetni. A diszpozicionális bizalomadasi hajlamból származó **általános bizalom elvárást** (1), az egyenrangú és hierarchikus kapcsolatokban jelentkező **kapcsolati bizalmat** (2), a csoportkapcsolatokat befolyásoló, csoportra, rendszerre vonatkozó **kategória alapú bizalmat** (3), és a szervezet egészére, a rendszer személytelen struktúrájára vonatkozó (szerep és szabály alapú) **rendszerbizalmat** (4).

Az **általános bizalom** a korai kapcsolati mintákból származó általánosított bizalmi elvárások segítségével valósul meg (Stack, 1983), és elsősorban a személytelen kapcsolatokban nyújt segítséget a komplex szociális helyzet értelmezéséhez. Az egyenrangúakkal, az intézmények megbízhatóságával és a tagok szavahihetőségével kapcsolatos bizalmat tükrözi. (id. Sass, 2005)

A **kapcsolati bizalom** a kapcsolatok előrehaladtával, a társra vonatkozó ismeretek gyarapodásával formálódik. A tapasztalatok nyomán a tagok összevetik a jelent a múlttal, illetve mérlegelik a kapcsolat jövőjének kilátásait is.

Ha a kapcsolati bizalom kialakulásának lehetősége korlátozott, akkor előtérbe kerül a **kategória alapú bizalom**. Ez segít a tagoknak a hirtelen létrejövő csoportbizalom kialakulásában, és a gyors bizalomformálódásban.

A **rendszerbizalom** pedig, a szervezet, mint részekből álló rendszer megbízhatóságára vonatkozik, azon az előfeltevésen alapulva, hogy mindenki a számára megfelelő szerepet tölti be, és az egész rendszer betartja a működéshez szükséges szabályokat.

Véleményem szerint az általános bizalomelvárás nem kapcsolódik relevánsan a dolgozat témájához, ellenben a kapcsolati bizalom (egyenrangú-játékosok és hierarchikus-játékos/edző/klubvezető felek között) és a szervezeti bizalom (szervezet és részei-játékosok/edző/capat) igen.

McAllister (1995) a szervezeti egyenrangúak közti interperszonális kapcsolatok vizsgálatánál elkülönítette a kognitív és az érzelmi alapú bizalmat (id. Sass,2005):

- Kognitív alapú bizalom: a másik megbízhatóságára vonatkozik, vagy származhat például a kompetens, felelős működés észleléséből.
- Érzelmi alapú bizalom: interakciós tapasztalat nyomán, a szervezeti kapcsolatok mélyülésével jön létre. Maga után vonhatja a másik jólétével való törődést, gondoskodást, az önkéntes szervezeti hozzájárulást. Ezek az eredmények igazolták a munkatársi kapcsolatok érzelmi oldalának teljesítménybefolyásoló szerepét. (id. Sass, 2005)

A kognitív alapú bizalom és az érzelmi alapú bizalom nem választható el élesen egymástól: az érzelmi alapú bizalom kialakulásához valamilyen kognitív megalapozásra is szükség van. Vagyis ahhoz, hogy a személyközi kapcsolatokban érzelmi alapú, segítő viselkedés alakulhasson ki, szükség van bizonyos szakmai hozzáértésen alapuló (sportszakmai) bizalmi előzményre. Ezt az edző játékos kapcsolatban különösen fontosnak tartom. Ugyanis a játékos edzője iránti bizalmát az edző szakmai felkészültségének észlelése alapozza meg (például győztes taktikát dolgoz ki, vagy olyan színvonalú edzéseket vezet, melyek során a játékosok érzik fejlődésüket, stb.).

A hierarchikus kapcsolatokban a kapcsolati bizalom kialakulását befolyásolja az, hogy alárendeltnek korlátozott az ellenőrzési lehetősége, ezért a bizalom adással bizalommal való visszaélést kockáztathatja. A bizalom adás alapja a főnök észlelt integritása, törődése, jóindulata. A kockázatot csökkentheti az elkötelezettség érzése, melyet a pszichológiai szerződés „rögzít”. A beosztott vezetője felé mutatott bizalmát Beccera és Huemer (2000) vizsgálta. Arra jutottak, hogy a magasabb kapcsolati bizalom nyíltabb kommunikációt, kevesebb érzelmi konfliktust, nagyobb kockázatvállalást és gyorsabb döntéshozatalt eredményezhet. Összességében a bizalom facilitálja a munkakapcsolatokat és ezen keresztül hatékonyságnövelő lehet.

Whitener és mtsai (1998) ugyanilyen, hierarchikus kapcsolatokban a vezetői bizalomadás kockázatát vizsgálták (id. Sass, 2005). Megállapították, hogy a bizalom adó első lépése szintén kockázatos lehet, mert még nem biztosított a viszonzás. A kockázatot pozitívan a beosztott kezdeti szerepteljesítési kompetenciája és kooperációja, negatívan a bizalommal való visszaélés költségének nagysága befolyásolhatja.

Sass (2005) szerint: „a kapcsolati bizalomszint folyamatos változásában két ok játszik szerepet: a bizalom kognitív és érzelmi összetevői, valamint a kapcsolatok, rendszerek szociális beágyazottsága. Ennek következtében a folyamatos tapasztalatszerzés, az információ hatására nőhet, csökkenhet a bizalomszint”. Vagyis a bizalmi kapcsolatok illetve a bizalmi szint is dinamikusan változó tényező a szervezetek és részeik kapcsolatában, folyamatosan, újra és újra meg kell erősíteni.

### *2.1. A bizalom kialakulása*

„A bizalomépítés lassú és folyamatos, míg a visszaélés gyors és dramatikus következményekkel jár. Helyreállítani nehéz, és mind a két fél szándéka és meggyőződése szükséges hozzá.”(Mező, 2000, 30. o.)

A bizalom kialakulásának kérdése elsősorban akkor jelentkezik, ha új játékos vagy új edző érkezik a csapathoz. A bizalom kialakulásának elméletei alapján ez egy több lépésből álló, bizonyos előfeltételeket és kalkulatív elemeket is tartalmazó folyamat, melyet több, a bizalomra ható tényező interakciója irányít. Többnyire azt váránk, hogy egy új személyközi

vagy ember-szervezet kapcsolatban kezdetben alacsony bizalmi szint áll fenn. Vizsgálatok viszont ennek az ellenkezőjét támasztották alá (Tarnai, 2003): új kapcsolatokban kezdetben viszonylag magas bizalom szint a jellemző (illetve inkább beszélhetünk egy ún. „felfüggesztett bizalmatlanságról”<sup>11</sup>), mely később tovább erősödhet vagy el is „veszhet”. McKnight és mtsai (1996) szerint a szervezeti tényezőkön és a kognitív folyamatokon alapuló elemek is befolyásolják a bizalom kezdeti szintjét. Vagyis sportcsapatok esetében a csapat „szabályozottságába” és a szituációk normalitásába vetett hit (előfeltevés arról, hogy minden jól fog működni az új csapatomban) növelheti a bizalom kezdeti szintjét. Ugyancsak ez történhet, ha az új személy a partnereit önmagával azonos kategóriába helyezi, mely magába foglalja a közös cél és értékek meglétét. Zucker (1986) a bizalom kialakulásában a hasonlóságot (életkor, iskolázottság, sportág, klub stb.), és a kölcsönösség átélését (a folyamat vagy a tapasztalat) hangsúlyozza (id. Tarnai, 2003).

Johnson-George és Swap (1982) a jelentős másikkal, és Rempel és mtsai (1985) a partnerkapcsolatokban kialakított bizalom hátterében is az előbb említett tényezőket azonosította (id. Sass, 2005). A kapcsolatba lépés kezdetén a másik viselkedésének konzisztenciája alapján (bejósolhatóság) kezd formálódni a bizalom. Ha nem érkezik a megbízhatósággal ellentétes információ, akkor a bizalom tovább épülhet. Ezek után, ha a tapasztalatok továbbra is összhangban vannak az elvárásokkal, akkor a bizalom érzelmi komponense válhat meghatározóvá, olyannyira, hogy a bizalom kognitív komponense akár felfüggesztésre is kerülhet. Végül kialakulhat a „másikba vetett hit”, mely a gondoskodásban, a másikkal való törődésben, viszonzásban stb. nyilvánulhat meg.

A meglévő bizalom megerősödhet, ha az előzetes feltételezések megerősítést nyernek.

A bizalom labilissá válhat, ha eleve magas volt a bizalom kockázata, illetve az események nem igazolják az előzetes várakozásokat. Siegel, Brockner és Tyler (1995) szerint (id. Mező, 2000) a bizalom attribúciós keret, ami befolyásolja a szervezeti történések értelmezését. Ugyanakkor a bizalom törekeny is, ha megtörténik a bizalommal való visszaélés, az ember becsapva érzi magát. Ekkor a helyzet átbillen és a bizalmatlanság lesz az attribúciós keret. Egyébként a tranzakcionális szerződéseknek ez a kiindulási pontja, vagyis mindent szabályozni kell ahhoz, hogy igazságosan működjön a szervezet.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Érdemes összevetni Jones, George (1998) elméletével: a kapcsolatok kezdetén a felfüggesztett bizalmatlanság a jellemző, majd a gondolatok és érzelmek hasonlóságát tapasztalva, kialakulhat a feltételes bizalom. Ez pozitív érzelmekhez, a kapcsolat folytatásának igényéhez vezet. Amennyiben ez tovább is fennmarad, nem veszélyezteti semmi, akkor feltétlen bizalom alakulhat ki (id. Sass, 2005).

<sup>12</sup> Lásd Mező (2000): A szervezeti élet igazságossága, PhD disszertáció, Debrecen.

Érdekes azonban, hogy a szervezetek különbözhetnek a tekintetben, hogy tagjaiknak mennyit engednek meg: mely tagjának mennyit engednek, vagyis néha nagyon kevés elég a bizalom elvesztéséhez, néha viszont indokolatlanul sokáig fenn maradhat.

Talán érdemes az edzői bizalomadást a szerint megvizsgálni, hogy kiknek „adja” és ez mennyire tartós. Whitener és társai (1998), a vezetői bizalomadást vizsgálva, LMX modelljükben a vezetői bizalom alakulását írja le<sup>13</sup>. Eszerint létezik egy belső, a vezetőhöz közelebb álló kör, melynek tagjai a feladat végrehajtásában, döntések meghozatalában nagyobb szerepet kapnak, ehhez magasabb bizalom is társul. Valamint létezik egy külső kör is, mely „távolabb” áll az előbb említett dolgoktól, nincs olyan szoros kapcsolatban az edzővel, tulajdonképpen csak a feladatok végrehajtói ezek a tagok, kisebb bizalmi szinttel. A belső körhöz tartozók elégedettebbek lehetnek helyzetükkel, kevésbé hajlamosak a szervezet elhagyására, és jobb teljesítményre (nagyobb erőfeszítésre) is képesek. Ugyanakkor a vezető kezdetben kockáztatja a kihasználást, a viszonzás elmaradását is. Ez a modell alkalmazható a sportcsapatok világára is amennyiben: létezik egy belső, edzőhöz közel álló, általában idősebb, tapasztaltabb játékosokból álló kör („tanács), akik már bizonyítottak, vagyis edzőjük „bízhat” bennük. Valamint a csapat többi tagja, akiknek a feladat végrehajtása a fő tevékenységük.

Sass (2005, 15.o.) szerint a szervezeti bizalom „olyan a szervezeti tagok által osztott hit, amely az egyén átélt vagy észlelt szervezeti tapasztalatainak interpretációja nyomán alakul, és a szervezet, mint részekből álló rendszer megbízhatóságára vonatkozó pozitív elvárásokat foglal magába, amelynek kognitív és érzelmi összetevői vannak.”

A szervezeti bizalom tárgya szerint három területre vonatkozhat, melyek az alábbiakban olvashatók szerint a sportcsapatok esetében is hasonlóak: *a szervezeti működésre* (szakosztály vagy klub esetleg csapat), *a közvetlen vezetőre (edző)*, és *a munkatársi csoportra* (a játékosok összessége, a csapat). A szervezeti működésre vonatkozóan bizalom a sportban nehezen értelmezhető, hiszen napjainkban nagyon sok csapat „használja” a klub emblémáját, nevét stb., de tulajdonképpen nincs szoros kapcsolatban vele, hanem önálló szakosztályként, önálló gazdasági társaságként működik. Így ilyen értelemben a szervezetet a szakosztály vagy maga a csapat jelentheti.

---

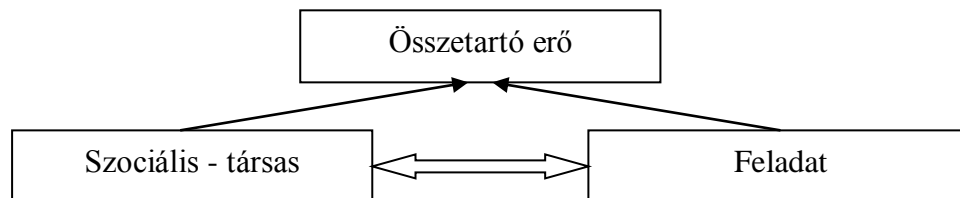
<sup>13</sup> Leader Member Exchange, Robbins, Judge (2007): Organizational Behavior, Prentice Hall, 414.o.

Sportcsapatok esetében alapvetően a játékosok egymás közötti, a játékosok és edzőik közötti kapcsolati, interperszonális bizalmat (1), illetve a játékosok valamint edzőik és a klub (szakosztály) vagyis tulajdonképpen a szervezettel kapcsolatos bizalmat tartom fontosnak (2). Ezt a feltételezésemet alátámasztja az a korábbi vizsgálatom is, mely során sportcsapatok szervezeti bizalommintázatát kutattam. Ennek rövid összefoglalója az 1. mellékletben tekinthető meg.

## 2.2. A bizalom mint a csapatot összetartó erő

A sportcsapatokban, főleg ott, ahol az együttműködés magas szintjére van szükség (lásd interaktív sportcsapatok), nagyon fontos, hogy a csapatkohézió milyen alapokon nyugszik. Alapvetően két tényező együttesen alakítja ki a csoportkohéziót (Nagykálldi, 1998) Az egyik, az a társas – szociális összetartó erő (vagyis azért vannak együtt a csapat tagjai, mert jól érzik magukat abban a társaságban). A másik a feladat összetartó ereje (vagyis a kitűzött cél elérése). Ideális esetben mindkettőnek magasnak kellene lennie. Ha csak a társas összetartó erő kialakítására törekednének, akkor a feladat végrehajtása háttérbe szorulhat, így egy jó hangulatú, de gyengén teljesítő csapatról beszélhetünk, ami idővel - a gyenge eredmények miatt - érzelmi alapon is gyengülhet, vagyis károsulhatnak a társas kapcsolatok is.

Ha viszont csak a feladat összetartó ereje dominál, akkor a cél elérése után nem lesz miért együtt maradni a társaságnak, ráadásul bizonyos esetekben a pozitív érzelmi kapcsolatok átsegíthetik a csapatot egy gyengébb perióduson. A csoportkohéziót kialakító tényezők kapcsolatrendszerét az 1. ábra mutatja.



1. ábra A kohéziót kialakító erők



### **3. A megelégedettség**

A bizalom vizsgálata során (Feinstein, é. n., Moynihan, Boswell, Boudreau, 2000) gyakran tapasztaltak együtt járást a megelégedettséggel.<sup>14</sup> Ezt a sporttal kapcsolatos hétköznapi tapasztalatok is alátámasztják: a játékosok gyakran hivatkoznak arra, hogy csapatbéli közérzetüket leginkább a helyzettel, feltételekkel, stb. való megelégedettségük határozza meg. A megelégedettség háttérében azonban különböző tényezőket feltételezhetünk. Ilyen lehet például a játéklehetőség, a „munkahelyi körülmények” (edzőpálya, öltöző, szerelés, csapattársak, fizetés stb.), valamint a csapatban az egyén számára megfelelő szerep betöltése, vagyis a megfelelő társas kapcsolatok, stb. Vajon a klubvezetők kellő súllyal veszik-e figyelembe ezeket a tényezőket, amikor számon kérik a teljesítményt a játékosaikon? Ezek közül melyek a legfontosabbak? Kezdetben érdemes áttekinteni a munkahelyi megelégedettség fogalmát, elméleteit, melyek közelebb vihetnek bennünket a sportcsapat tagjainak megelégedettségének megértéséhez.

#### *3.1. A megelégedettség néhány értelmezése*

Csepeli (2003) a munkával való megelégedettséget a szervezettel való azonosulás sarkkövének tekinti, és kívánatosnak tartja, hogy ebben az erkölcsi elemek legyenek túlsúlyban. A munkával való elégedettség következményeiként az általános megelégedettséget, az azonosulás és az elköteleződés nagyobb mértékét említi. Míg az elégedetlenség következménye a távollét (lógás), a pontatlanság, a kilépés, vagy a devianciák megjelenése lehet. Klein (2007) szerint a munkával való megelégedettség olyan általános attitűd, amely három területről (a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok) származó specifikus attitűdök eredője.

*Locke (1979)* úgy definiálta a munkával való megelégedettséget, mint „olyan örömteli emocionális állapot, amely abból származik, hogy az egyén úgy látja saját munkakörét, mint amely az általa fontosnak tartott munkaértékeket hordozza...és ezek az értékek az egyén szükségleteivel is egyeznek.” (id. Kiss B., 2003)

---

<sup>14</sup> Ezeket a szervezetekkel szembeni attitűdöknek is nevezik, Staw (1977) már korán felismeri, hogy ezek különálló konstruktumok, és emiatt külön is kell mérni, elemezni és hatásaikat vizsgálni (id. János, 2005).

Kezdetben<sup>15</sup> Taylor (1911) abból indult ki, hogy ha megfizetik a dolgozókat, akkor keményebben fognak dolgozni, és az egyéb munkahelyi tényezőket (például munka körülmények stb.) szinte teljesen figyelmen kívül hagyta. Később az Elton Mayo nevéhez kötött Hawthorne-tanulmányok (1924-1933) bizonyították, hogy ha bevonják a dolgozókat az őket érintő kérdésekbe, kíváncsiak a véleményükre, akkor magasabb teljesítményre lesznek képesek. Az elégedettség okait a vizsgálat a dolgozók saját élettörténetében és a munkatársaikkal való viszonyban látta. A Hoppock-tanulmány (1935) azt a következtetést vonta le (melyet később többen alátámasztottak), hogy a magasabb munkakörben lévők nagyobb elégedettséggel rendelkeznek (Kiss B., 2003). A Schaffer-féle elmélet (1953) már a külső környezet helyett a belsőből származó változókat kutatta, és megállapította, hogy ha a személy bizonyos szükségletei nincsenek kielégítve, akkor feszültség keletkezik benne, mely gátolja a megelégedettség kialakulását.

Éppen ezért sokan úgy gondolják, hogy a motiváción, illetve a különféle szükségletek megjelenésén – kielégítésén keresztül az egyén megelégedettsége is jellemezhető válik. Általánosságban a motiváció kétféle típusát szokták megkülönböztetni: a késztetést (drive) és az ösztönzést (incentive). A késztetés (pl. éhség, szomjúság) a szervezet belső szükségállapotából ered. Az ösztönzés (pl. pénzjutalom) szintén szükségállapotokhoz kötődik, de kívülről hat a teljesítmény alakulására. A munkamotiváció elméletek bár sok mindenben eltérnek egymástól, egy dologban azonban megegyeznek: a munkát nem kényszerű robotnak tekintik, hanem olyan tevékenységnek, mely önmagában is pozitív ösztönzéseket tartalmaz (Kovács, 1996).

Maslow szükséglet-hierarchia modellje napjainkra már nem csak a pszichológusok körében, hanem a hétköznapi emberek számára is jól ismertnek tekinthető. Maslow (1954, 1970) szerint a motiváció bizonyos szükségletekből ered. Ezek hierarchikusan egymásra épülnek, kezdve a legalapvetőbb fiziológiai szükségletekkel, majd folytatva a biztonsági szükségletekkel. Ezeket ún. alapszükségleteknek nevezte el. Erre épülnek a társadalmi, szociális szükségletek, majd az önérzeti (önbecsülési) szükségletek, végül a „piramis” csúcsán a legtöbbet vitatott ún. önmegvalósító szükségletek. Ez utóbbiakat a szerző magasabbrendű szükségleteknek nevezte el. Három megállapítást tett:

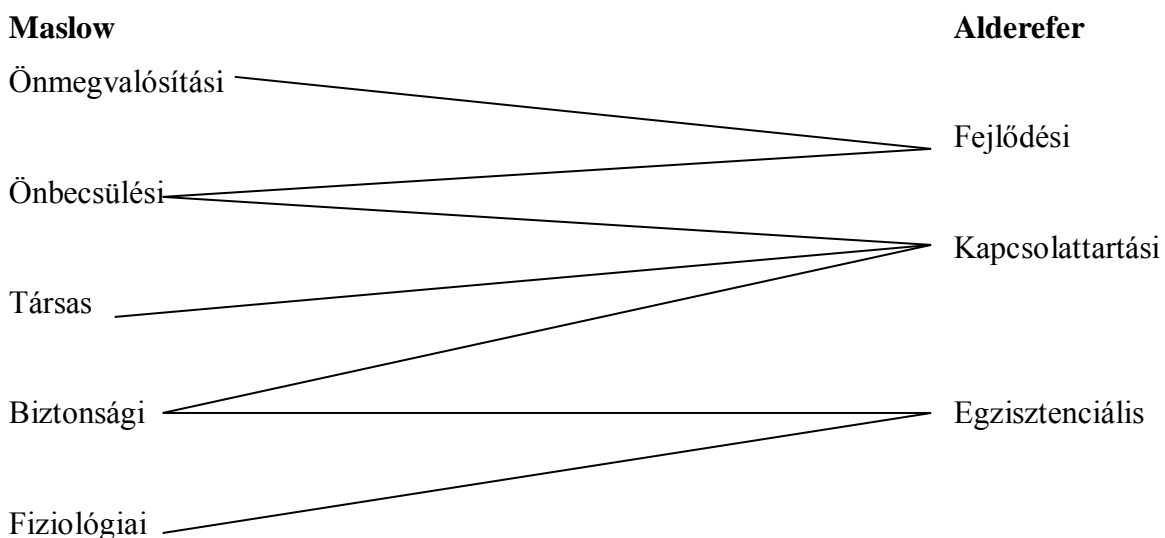
---

<sup>15</sup> A történeti áttekintés főként Kovács Z. (2002): Szervezetpszichológia, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jegyzet, Budapest alapján készült.

1. A kielégítetlen szükségletek meghatározzák és befolyásolják a viselkedést.
2. Az egyén módszeresen elégíti ki szükségleteit, az alapszükségletekből haladva a magasabbrendűek felé.
3. Az alapszükségletek megelőzik a magasabbrendű szükségleteket.

Az elméletét sokféleképpen fogalmazták meg a munkavégzésre vonatkozóan. Ha alacsony a fizetése és a biztonságérzete a dolgozónak, akkor csak arra fog összpontosítani, hogy az alacsonyabb rendű szükségleteit kielégítse, és nem fog magával a munkájával kellő mértékben foglalkozni. Azonban, ha ezek javulnak, akkor megnő a fontossága egymással és a vezetővel való személyes kapcsolatknak is. Végül pedig eljuthat a dolgozó oda, hogy a teljesítményre, vagy akár a munkáján keresztül önmaga megvalósítására is figyelmet fordítson. A szükségletek kielégítésén keresztül pedig egyértelműen nőhet a munkahelyi megelégedettsége is (id. Kovács, 1996).

Maslow elméleteinek vélt hiányosságait később Alderfer (1969, 1972) egészítette ki, ez az ERG elmélet elnevezést kapta. A szerző öt helyett háromra csökkentette a szükségletek számát. Megkülönböztette az egzisztenciális – létezési (a túléléshez szükséges anyagi és fiziológiai tényezők), a kapcsolattartási (az összes társas kapcsolat), és a fejlődési (a saját személyiségünk, képességeink fejlesztésével kapcsolatos vágy) szükségleteket. Maslow-val ellentétben azt állította, hogy ezek egy kontinuum mentén helyezkednek el, nem pedig hierarchikusan. Ebből következően lehet előre-hátra mozgás is. Míg Maslow szerint minél kevésbé elégülnek ki pl. a társadalmi szükségletek, annál jobban vágyunk a kielégítésére. Alderfer szerint minél kevésbé elégítették ki pl. a kapcsolattartási szükségletek, annál inkább vágyunk az egzisztenciális szükségletek kielégítésére, és így tovább (id. Kovács, 1996).



2. ábra Maslow és Alderfer szükséglet csoportjainak összehasonlítása Kovács (1996) alapján

Amíg a munkamotiváció csak közvetve ösztönöz a munkatevékenységre, addig a teljesítménymotiváció közvetlenül a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul (Klein, 2007). „McClelland és Mtsai szerint a teljesítménymotiváció az egyén teljesítményét a sikerrel vagy kudarccal kecsgetető tevékenységekben fokozza vagy magas szinten tartja” (id Klein, 2007).

Deci (1975) belső motiváció elmélete szerint (id. Kovács, 1996) az emberek erő kifejtése belső és külső ösztönzőkből, motivációkból áll. Az egyén külsőleg motivált, ha valami külső jutalom (pl. pénz) ellenében végzi el a feladatát. Belső motivációról pedig akkor beszélhetünk, ha magáért a tevékenységért, az azzal együtt járó pozitív érzésekért (pl. öröm) végzi el az egyén a feladatát. Deci úgy gondolta, hogy a belső motivációból eredő feladavégrehajtás sokkal eredményesebb lehet, és a dolgozók szívesebben is végzik így a munkájukat. Szerinte ha külső jutalom jár a teljesítményért, akkor a belső motiváció csökkeni fog (Kovács, 1996).

Vannak olyan elképzelések, melyek szerint ez az elmélet az utánpótlás sportban is jól megfigyelhető. Amíg a fiatal, serdülő játékos magáért a tevékenységért (pl. mert szeret focizni) sportol, addig szívesebben teszi azt. Amint valami külső megerősítést, jutalmat (pénz) kap azért, mert jól játszott, vagy gólt lőtt, akkor később már nem feltétlenül a sportág üzése okozta öröm érzésért fog játszani, hanem azért, hogy minél több pénzt keressen. Így egy idő után az is kérdésessé válhat, hogy egyáltalán szereti-e a sportágát, vagy csak a megélhetésének a forrásának tekinti.

Maslow elméletét a munkahelyi megelégedettség értelmezéséhez Herzberg (1959) használta fel először. Kéttényezős elmélete talán mind a mai napig az egyik legismertebb, ugyanakkor az egyik legtöbbet bírált is. Elméletét azért nevezik kéttényezősnek, mivel abból indult ki, hogy az elégedettség és az elégedetlenség nem egyetlen skála két végpontja (vagyis az elégedetlenség nem az elégedettség ellentéte), hanem valójában két skáláról van szó.

Az egyik az elégedettség skála, amelynek két végpontja az elégedettség és az elégedettség hiánya. A másik az elégedetlenség skála, amelynek két végpontja az elégedetlenség és az elégedetlenség hiánya. Az előzők háttérben az ún. motivátorok állnak, amelyek a Maslow-féle humán specifikus szükségletekkel vannak összefüggésben (előléptetés, elismertség, hírnév, stb.).

Az utóbbiak háttérben az ún. higiénés tényezők állnak, melyek a Maslow-féle szükségleti tipológiában a nem humán specifikus szükségletekkel állnak összefüggésben (a fizetés, a

munka környezet fizikai jellemzői, a társas környezet, a vezető-beosztott viszony jellemzői, stb.). A motivátorokkal magyarázható a munkával való elégedettség, kielégítetlenségük esetén a elégedettség hiányával számolhatunk ez. A higiénés tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való elégedetlenség alakulását, a kedvező higiénés tényezők az elégedetlenség hiányához vezetnek el, de nem vezetnek elégedettséghez (Bakacsi, 2004). A motivátorok vannak hatással a teljesítményre, míg a másik tényező az elégedetlenség megszűnéséhez vezethet, de ettől nem fog jobban teljesíteni a dolgozó.

A szükségletelméletek és a motiváció elmélet azt feltételezik, hogy az embert belső tényezők motiválják, vagy a saját szükségletek kielégítésén, vagy a tevékenység örömszerző funkcióján keresztül.

Locke (1968) célkitűzés elmélete más oldalról közelíti meg a kérdést. Szerinte a nehezebb célok magasabb szintű teljesítményekhez vezetnek. „Locke hitt abban, hogy a cél iránti elkötelezettség arányban áll a megvalósítás nehézségével (Steers, Porter, 1974), tehát a nehezebben elérhető célok nagyobb elkötelezettséget követelnek meg” (id Kovács, 1996). Ezen elmélet szerint az egyéneket nem a szükségletek kielégítése, vagy az örömszerzés motiválja, hanem az, hogy elérhető célokat tűzzenek ki, és erőfeszítéseiket azok elérésére mobilizálják (Kovács, 1996).

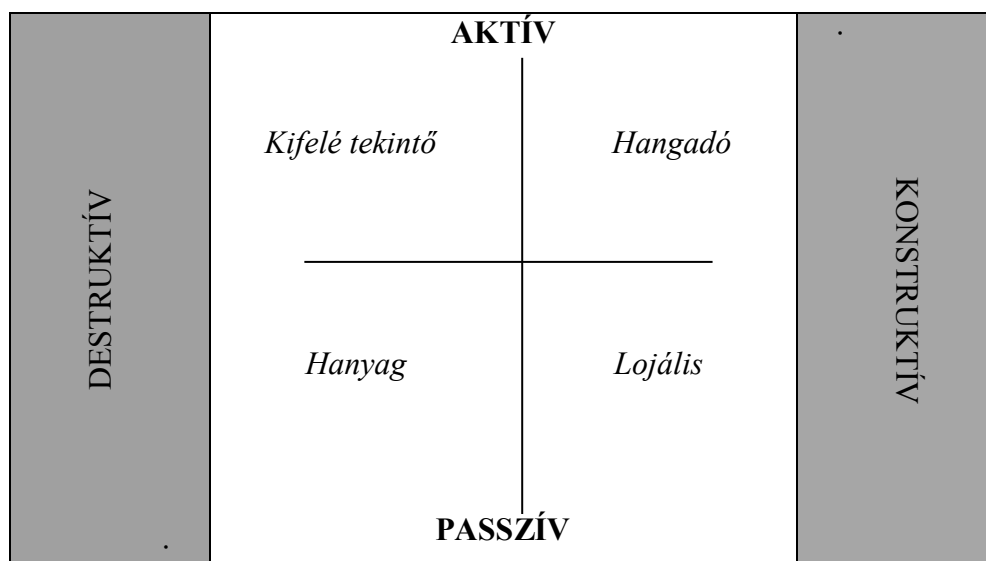
### *3.2. A elégedettséget befolyásoló személyi és szervezeti tényezők*

Több olyan tényezőt írtak le, melyek befolyásolhatják a munkával való elégedettséget. Ezek közül érdemes kiemelni azokat, amelyek szinte kivétel nélkül mindenkinél megjelentek. E külső tényezők mellett személyi jellemzők is befolyásolják a elégedettséget (Klein, 2007). Ilyenek: *A foglalkozás jellege*: általában minél változatosabb a munka, annál nagyobb a elégedettség. *A vezetés jellege*: a beosztottak véleményére adó, a döntésekbe őket bevonó vezetés mellett nagyobb a dolgozók elégedettsége. *A fizetés és az előrehaladási lehetőségek*: mindkettő pozitív, de nem kizárólagos kapcsolatban áll a elégedettséggel. *A munkacsoport*: a jó kollektíva sok kedvezőtlen tényező hatását tudja ellensúlyozni.

A vizsgálatok kezdetén csak a munkát, feladatot vették figyelembe a kutatók, később azonban rájöttek arra, hogy nagyon fontos „változó” maga az alkalmazott is. Hiszen ugyanaz a munka egyesekből elégedetlenséget szülhet, míg mások lehetnek teljesen elégedettek a helyzetükkel. Nagyjából három tényezőt említenek (Klein, 2007).

1. **Életkor:** az életkor és munkával való megelégedettség között pozitív kapcsolat van a nyugdíjazás előtti időszakig, ott erős visszaesés tapasztalható
2. **Képzettségi szint:** negatív a kapcsolat a képzettségi szint és a megelégedettség között, különösen a fizetés terén.
3. **Nem:** ha egyéb tényezők azonosak, akkor általában a nők elégedettebbek, ezt azonban a vizsgálati eredmények nem támasztják alá egyértelműen.

Farrell (1983)<sup>16</sup> szerint, hogy az elégedettség illetve elégedetlenség sajátos viselkedési következményekkel járhat. Megkülönbözteti a kifelé tekintő, a hangadó, a lojális, és a hanyag alkalmazottat. Azért tartom ezt ideillőnek, mert ezek a típusok egyrészt összhangban állnak az elkötelezettséggel is, másrészt a pszichológiai szerződés megszegésének következményeit is leírják. Két skálán, a konstruktív-destruktív valamint az aktív-passzív skálán lehet elhelyezni ezeket a magatartásokat.



3. ábra A tagok lehetséges magatartásai az elégedettségük tükrében Farrell (1983) alapján

A *kifelé tekintő*: amint lehet, elhagyja a szervezetet, folyamatosan keresi az új lehetőségeket. A megfigyelt magatartás: kilépés, általában ez az utolsó lépés a pszichológiai szerződés megszegése esetén.

A *hangadó*: aktív és konstruktív. Részt vesz a problémák megvitatásában, esetleg a szakszervezetben is, javaslatokat tesz a fejlesztések, munkakörülmények javítására. A

<sup>16</sup> Id. Robbins, Judge (2007): Organizational Behavior, Prentice Hall, 89.o.

megfigyelt magatartás: fellépés, a „szerződészegés” megfogalmazása által visszaállítható a bizalom és csökkenthetők a lehetséges veszteségek. Változás áll be a kapcsolatban (tag és szervezete között), ezáltal továbbra is fenntartható marad.

A *lojális*: passzívan bár, de optimistán várja a körülmények javulását, bízik a vezetésben, hogy jól oldják meg a feladatukat. A kapcsolat, a pszichológiai szerződés, fenntartható a felek között, de nem túl jó légkörben.

A *hanyag*: hagyja, hogy a körülmények rosszra forduljanak, nem igazán érdekli a szervezet jövője, sokat hibázik a munkájában, már amikor ott van, hiszen ő a notórius késő, és hiányzó. Általában akkor jelentkezik, ha nincs lehetősége a tagnak a pszichológiai szerződés megsértését jelezni és emiatt elmélyülő konfliktusok keletkeznek.

Sokan keresték arra a kérdésre is a választ, hogy a megelégedettség vajon jobb *teljesítmény*hez vezet-e. Judge, Thoresen, Bono, Patton (2001)<sup>17</sup> vizsgálata alapján kijelenthető, hogy elég erős pozitív korreláció van a két tényező között. Vagyis azok a szervezetek, ahol az alkalmazottak elégedettebbek, sokkal hatékonyabbak és eredményesebbek, mint az elégedetlen dolgozók alkotta szervezetek.

Az elégedettség, bizalom és elkötelezettség megléte minden szervezetben szükségesnek tűnik, ahhoz, hogy dolgozóik nagyobb erőfeszítésekre legyenek képesek és azonosuljanak a szervezet céljaival, értékeivel. Az olyan személy, aki megelégedett a helyzetével, és magas bizalmú légkör jellemzi szervezetét, elkötelezettebb is lehet (János, 2005).

### *3.3. A sportcsapatok játékosainak megelégedettségének lehetséges okai*

A munkahelyi megelégedettség a munka- illetve szervezetpszichológiában rendkívül népszerű vizsgálati területnek bizonyult. Míg kezdetben úgy vizsgálták, mint valaminek a következményét, „addig – legalábbis a külföldi irodalomban - egyre inkább terjed a munkával való megelégedettség független változóként, pusztán önmagáért történő vizsgálata. (Klein, 2007) Ehhez képest a hazai professzionális sportban a megelégedettség teljesítményt befolyásoló szerepét csak ritkán vizsgálják. Külföldön többnyire vagy a játékosok menedzserei (ez a ritkább), vagy pedig a klub alkalmazásában álló, speciálisan ezzel a

---

<sup>17</sup> Id. Robbins, Judge (2007): Organizational Behavior, Prentice Hall, 89.o.

területtel foglalkozó (sokszor a csapatpszichológus feladata ez is) szakemberek végzik ezt a munkát.<sup>18</sup>

A fenti rövid irodalmi áttekintés alapján úgy gondolom, hogy több tényező együttesen alakíthatja ki a sportoló meglegedettségét a klubon, illetve csapaton belül is.

Nyilvánvaló, hogy a szükségletek kielégítése ugyanolyan fontos a sportban is, mint például a játékos képességeinek, tudásának megfelelő feladat ellátása.

Bizonyosan fontos szerepet játszik a sportoló elégedettségében az edzőjével való viszonya, és ennek mind a szakmai (hiszen a játékos az edzője szakmai felkészültsége révén lesz képes minél jobb eredmény elérésére), mind az érzelmi oldala (mennyire megértő, toleráns, stb. és ez nem feltétlenül jelent egyfajta „símogató” edzői attitűdöt).

Érdekes dolog az anyagiak kérdése is, pro és kontra lehet felsorakoztatnia példákat arra, hogy vannak olyan játékosok, akiknél a pénz szinte elsődleges cél, míg mások inkább kevesebb pénzért, de maradnak jelenlegi csapatuknál.

A csapattársakkal való viszony is fontos forrása lehet az elégedettségnek, és nem csak az érzelmi, hanem a szakmai oldalon is, hiszen akkor lehet sikeres a játékos, ha a csapattársai is megfelelő képességekkel rendelkeznek. Minden bizonnyal (az egészséges versenyzői típus számára) fontos az előrejutás esélye is, egyéni szempontból, de jó esetben ez összekapcsolódik a csapat előrelépésével is.

---

<sup>18</sup> Nagyon fontosnak tartom, ugyanis a szakember: segítheti a játékos beilleszkedését (szocializációját), tanácsot adhat ügyeinek intézésében a klubban belül, közvetíthet a játékos és a vezetők, edzők között, megelőzhet konfliktusokat csapaton belül stb.



#### **4. A szervezeti iránti elkötelezettség<sup>19</sup>**

Mi alapján köteleződik el az egyén egy szervezethez? Ez hogyan alakul ki? Milyen következményei vannak? Hogyan lehet, ha egyáltalán lehet fejleszteni, növelni az elkötelezettséget? Ilyen, és ehhez hasonló kérdések foglalkoztatják az ezzel a témával foglalkozó kutatókat. Az alábbiakban az elkötelezettséggel kapcsolatos kutatások közül azokat érintem, melyek a kutatási témámhoz közvetlenül kapcsolódnak.

Forgas (1994) szoros kapcsolatot tételez fel csoportkohézió és az elköteleződés között: a csoporttagok nem egyformán érdekeltek a csoportban és nem egyformán elkötelezettek iránta. A csoportkohéziót az alapozza meg, hogy a tagok mennyire elkötelezettek a csoport közös normái és céljai iránt, és milyen pozitív érzelmek fűzik őket egymáshoz és a csoporthoz. E pozitív érzelmek Forgas (1994) szerint a csoport teljesítményére is jelentős hatást gyakorolhatnak.

Aronson és Mills (1981) vizsgálatai arra utalnak, hogy a pszichés erőfeszítés fontos tényezője az elkötelezettségnek: azok a személyek, akik nehéz próbatételen mentek keresztül a csoporttagság érdekében, jobban elkötelezettek voltak a csoport iránt. Forgas ezt a hatást a következőképpen mutatta be: „furcsa módon azokkal a csoportokkal szemben érzünk különleges tiszteletet, és elkötelezettséget, amelyekért áldozatokat hoztunk és amelyekbe nehéz volt bekerülnünk.” (Forgas, 1994, 325.o.) A katonai alakulatoknál a szigorú kiképzés és a harc együttes élménye nyomán sokkal jobban értékelik és vonzódnak csoportjukhoz a tagok, mint az a civil életben megszokott. A sportcsapatok tagjaiban is hasonló érzések játszódhatnak le: a kiképzést a kemény edzések, míg a háborút az újra és újra megvívott mérkőzések jelentik. Ezek alapján feltételezhető, hogy a sportcsapatok tagjai is jobban vonzódnak csoportjukhoz, mint az egyébként a civil életben megszokott.

Kiestler (1971) és Kanter (1972) szintén hasonló eredményekre jutottak (id. János, 2005). Vizsgálataik során különböző szekták tagjainak elkötelezettségét elemezték. Arra a következtetésre jutottak, hogy a nagyon erős elköteleződésben (mely gyakran tömeges

---

<sup>19</sup> A magyar nyelvben több szó rendelkezik nagyon hasonló jelentéssel: elkötelezettség, elköteleződés, kötődés, de mint később olvasható lesz, az elkötelezettség használata a kívánatos. Ehhez hasonlóan, angol nyelven a commitment, engagement vagy az attachment is hasonló jelentésű, de a commitment rendelkezik a fogalom értelemezése szempontjából valódi tartalommal. (Érdekes, hogy francia nyelven az engagement szó jelenti ugyanezt.)

öngyilkossággal is végződhet) a sokszor fájdalmas, komoly erőfeszítéseket igénylő beavatási szertartások is szerepet játszanak. Vagyis a tagok a kognitív disszonancia csökkentése érdekében (miszerint, ha már ennyit kínlódtam, akkor szeretnem kell) érvelve köteleződnek el. A különféle beavatási szertartások a sport világtól sem állnak messze és a különböző próbatételeket illetően elég széles skálán mozognak.

Stouffer és munkatársai (1949) harctéri vizsgálatai bizonyították, hogy a katonák nem azért harcolnak és teszik kockára életüket, mert bíznak a végső sikerben, hanem azért, mert elkötelezettek az egységük iránt, és szolidaritást éreznek vele (id. Forgas, 1994). A csoportlét a veszélyt jelentő helyzetekben a tagoknak az érzelmi biztonság és az elkötelezettség érzését adja.

Szintén katonai alakulatokon végzett vizsgálatokat Siebold (2007). Úgy találta, hogy az alakulathoz való kötődés, elkötelezettség lényege az olyan társas tényezőkön alapszik, mint a bizalom és a csapatmunka.

#### *4.1. A szervezeti iránti elkötelezettség fogalma*

Az elmúlt években az elkötelezettséget nagyon sokféle, eltérő módon defininálták (pl. Meyer&Allen, 1991; Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L., 2002, Gellatly, I.R., Meyer, J. P., Luchak, A.A., 2006, Mowday és tsai, 1979). Annak ellenére, hogy nőtt a figyelem az elkötelezettség vizsgálata felé, még mindig sokszor nem egyértelmű, néha ellentmondó álláspontok fogalmazódnak meg. E különböző megközelítés módok eltérő tényezőket feltételeznek az elkötelezettség háttérében, és eltérő véleményt hangoztatnak az elkötelezettség és a munkahelyi viselkedés összefüggéseire is.

March és Simon (1958) szerint az elkötelezettség legfontosabb mutatói a szervezeti tevékenységben való aktív részvétel és a jó teljesítmény (id. János, 2005). Ők az elkötelezettség két komponensét emelték ki: a folytonossági (az egyén igénye a szervezeti tagság fenntartására) és az érték alapú elkötelezettség, mely a szervezet által vallott értékekkel való azonosulás alapoz meg, melynek eredménye az, hogy az egyén szívesen vállal erőfeszítést a szervezet javára.

Más szerzők az elkötelezettség egydimenziós értelmezése mellett érvelnek. Ezek közül Mowday, Steers&Porter (1979) definícióját kell kiemelni, mivel ez a legszélesebb körűen elfogadott megközelítés.

Szerintük a szervezeti elkötelezettség az egyén identifikációja a szervezettel, illetve a szervezeti életben való involváltsága. Ennek három összetevője van: 1. erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel, 2. készség arra, hogy valaki erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében, 3. erős vágy a szervezeti tagság fenntartására.

Ezeket a tényezőket más szerzők is hangsúlyozzák, legfeljebb az elnevezésben térnek el egymástól. Ezeket a kutatásokat a 3. táblázatban mutatjuk be. A három fő dimenziót (érzelmen alapuló, költség-számításos, kényszeren alapuló) tartalmazza mindegyik, akár egy modellen belül (pl. Mowday és mtsai) akár külön-külön (pl. Meyer, Allen).

3. **Táblázat** Az elkötelezettség összetevői az egyes szerzőknél Meyer, Herscovitch (2001) alapján

Becker (1960)	Mowday és mtsai (1979)	Angle, Perry (1981)	O'Reilly, Chatman (1986)	Penley, Gould (1988)	Meyer, Allen (1991)	Mayer, Schoorman (1992)	Jaros és mtsai (1993)	Meyer, Herscovitch (2001)
Side bet theory	„globális elköteleződés”	Érték	Azonosulás	Morális	Érzelmi	Érték	Érzelmi	Elköteleződési profil
		Maradás	Érdekltség	Kalkulatív	Folytonossági	Folytonossági	Folytonossági	
			Interorizáció		Normatív	Folytonossági	Morális	
				Elidegenítő				

#### 4.2. A szervezet iránti elkötelezettség előzményei és kapcsolatai más tényezőkkel

Számos kutatást végeztek az elkötelezettség kialakulásában szerepet játszó tényezők azonosításában.

Meyer és mtsai(1997) az elkötelezettség kialakulásában több tényezőt említett meg<sup>20</sup>:

- a munkakör és az érdeklődési kör összeillése (1),
- a dolgozók és a vezetők értékeinek összeillése (2),
- a dolgozók szervezeti kultúrára vonatkozó előfeltevései és a szervezeti kultúra összeillése (3)
- a munkahellyel kapcsolatos elvárások teljesülése (4),
- a munkahellyel kapcsolatos pozitív tapasztalatok (5).

<sup>20</sup> Lásd még Mező (2000): A szervezeti igazságosság észlelése, PhD. Disszertáció, Debrecen.

- Attribúciós hatás: amennyiben az elvárások teljesülését és a pozitív tapasztalatokat az egyén a szervezetnek tulajdonítja, ez az ún. oki attribúció (6).
- A szervezet elkötelezettségének észlelése: a dolgozókkal való igazságos bánásmód jelezheti azt, hogy a szervezet elkötelezett a dolgozói mellet (7).
- Az egyén döntési szabadsága: akik szabadon dönthetnek munkahelyükről, azok elkötelezettebbek is lesznek az iránt (8), disszonancia csökkentés

Mathieu és Zajac (1990) metaanalízise azt mutatta, hogy a vezető beosztott kapcsolattal, és a munkaköri jellemzőkkel mutatja a legerősebb korrelációt az elkötelezettség (id. Mező, 2000).

Folger és Konovsky (1989) a szervezeti igazságosság és az elköteleződés kapcsolatát is vizsgálta. Konkrét kérdésük az volt, hogy a fizetésemelés miként befolyásolja az elkötelezettséget (id. Mező,2000). Valójában a procedurális igazságosság kapcsolatát vizsgálták. Arra jutottak, hogy a fizetésemelés és az elkötelezettség között nincs közvetlen összefüggés. Az, ami egy dolgozónak okot adhat az elkötelezettségre, a szervezet által nyújtott tisztelet és elismerés. Vagyis, ahol a tagok egyéni céljai a szervezet céljaival szinkronban vannak, jobban hajlanak az elkötelezettségre és azonosulásra. Cserébe a szervezet szintén hosszabb távon köteleződik el a dolgozójával.

Mueller és mtsai (1992) az elköteleződés mértékét a karriertől, a munkától, a munkatársakkal való személyes kapcsolattól, a munkahelyi körülményektől és a munkát adó szervezettől tették függővé (id. Perry, 2004).

Perry (2004) az elköteleződés és a közvetlen felettesben való bizalom összefüggését vizsgálta. Kutatási eredményei arra utalnak, hogy a munkával eltöltött idő, a vezetővel közösen eltöltött idő, a vezetői igazságosság, méltányosság észlelése, és az elbocsátások valamint az átszervezések méltányosságának észlelése hatással van az elkötelezettség kialakulására. Érdekes, hogy számos szerzőnél nagyon hasonló változók jelennek meg az elkötelezettség és a bizalom előzményeként (id. Perry, 2004). Az alábbi táblázatban bemutatjuk azoknak a kutatásoknak az eredményeit, melyekre az előzőekben már utaltunk (4. táblázat).

4. Táblázat Az elkötelezettség kapcsolatai és korrelációi az egyes szerzőknél, Mező (2000) és Perry (2004) alapján

<i>Szerző</i>	<i>Az elköteleződés előzményei, illetve kapcsolatai más tényezőkkel</i>	<i>korreláció</i>
Mathieu és Zajac, 1990	1. vezető-beosztott kapcsolat	+
	2. munkaköri jellemzők	+
Meyer, 1997	1. személy és adott munkakör összeillése	+
	2. a munkahellyel kapcsolatos elvárások teljesülése	+/-
	3. oki attribúciók	kevés eredmény ill. +
	4. szervezeti igazságosság és támogatás	+
	5. retrospektív racionalizálás	+
Folger és Konovsky, 1989	1. Procedurális igazságosság észlelése	+
Perry, 2004	1. munkával eltöltött idő	+
	2. a felettséssel eltöltött idő	+
	3. a vezetői igazságosság, méltányosság észlelése	+
	4. az elbocsátások és átszervezések észlelése	-
Mueller és tsai, 1992	1. karrier	+
	2. munka	+
	3. a munkatársakkal való személyes kapcsolat	+
	4. munkahelyi körülmények	+
	5. munkát adó szervezet	+
Nyhan, 1998	1. felettesben való bizalom (vezetői megbízhatóság)	+
Bashaw, Grant, 1994 Lee és Olshofski, 2002	1. dolgozói felhatalmazás	+
	2. bevonás a döntések meghozatalába	+
	3. visszajelzések a vezetőtől	+

Katz és Kahn (1960)<sup>21</sup>a csoportok teljesítményét és a csoportvezetők jellemző viselkedésmódjait vetették össze. Eszerint: (a.) a jobb vezetők nagyobb mérvű hatalmat ruháztak át másokra, (b.) a jobb vezetők ritkábban ellenőrizték beosztottaikat, (c.) a jobban teljesítő csoportok vezetői nagyobb mérvű kohézió felkeltésére voltak képesek, (d.) az eredményesebb csoportok vezetői vezető szerepüket differenciáltabb módon voltak képesek betölteni. Ezeket érdemes összevetni a már előzőekben leírtakkal, melyek az elkötelezettség és bizalom előzményeit, kialakulását tárgyalták. Az „a” állítás a dolgozók feladatba való bevonásával, a döntések meghozatalába való részvételével mutat párhuzamot. A „b” állítás a kontroll és a bizalom kapcsolatát támaszthatja alá, vagyis alacsony kontroll mellett nagyobb a bizalom és fordítva. A „c” állítás párhuzamos azzal, hogy a nagyobb csoportkohézió nagyobb elköteleződéshez vezethet, ami hozzájárulhat a nagyobb teljesítményhez is.

#### 4.3. Az elkötelezettség három komponenses modellje

Meyer és Allen (1991) áttekintették a szervezeti elkötelezettség egydimenziós modelljeit és elemezték azokat a különbségeket, amelyeket e megközelítés módok az elkötelezettség kialakulásában azonosítottak. E kutatások három féle kötődés típust feltételeztek az elköteleződés hátterében: az érzelmi alapú kötődés, a költség számításán alapuló kötődés, és a kényszeren alapuló kötődés.

Meyer és Allen azt állította, hogy mindhárom kötődési típus egyaránt jelen van a szervezeti elkötelezettségben, ezek más-más tapasztalatok alapján alakulnak ki, és más-más hatással vannak a viselkedésre. A dimenziókat, melyeket „mind-set”-eknek neveztek el, a következő elnevezésekkel illették:

- (1) *Érzelmi elkötelezettség*: a dolgozó érzelmi kötődése a szervezethez, erős azonosulás a célokkal, és vágy a szervezeti tagság fenntartására. Az egyén azért kötődik a szervezethez, mert „akar”. Ez a dimenzió Mowday és társai (1979) elkötelezettség elméletén alapul.
- (2) *Folytonossági elkötelezettség*: az egyén azért kötődik a szervezethez, mert számításba veszi és „drágának” találja az elhagyás *költségeit*, (Becker (1960) féle side bet theory-alapján). Ez magában foglalhat gazdasági-anyagi jellegű (nyugdíj több lesz) és társas jellegű

---

<sup>21</sup> Idézve: Cartwright, Zander (1968): A vezetés és a csoportfunkciók ellátása, in Csoportlélektan, szerk.: Pataki F., Gondolat, 1980.

(megszűnhet a kapcsolat/barátság a munkatársakkal) megfontolásokat is. Az egyén azért kötődik a szervezetéhez, mert muszáj.

- (3) *Normatív elkötelezettség*: az egyén valamilyen *kényszer* érzéséből kötődik a szervezethez. Például a szervezet befektetett a dolgozóba (tréning, képzés, stb.), ezért az egyfajta kényszert érez, hogy erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében, amíg „vissza nem fizeti a kölcsönt.” Ez lehet még valamilyen személyes, családi, szocializációs ok miatt is, vagy egyszerűen csak valakivel szemben érzett lojalitásból is. Az egyén azért marad a szervezetben, mert úgy érzi, ott kellene maradnia. Nevezhetnénk kötelességtudatnak, kötelességérzetnek is. Ez a komponens az elkötelezettség azon komponense mely a személyek előzetes tapasztalataitól, kultúrájától, szocializációjától függ. Egyes kultúrákban, például Japánban az emberek normatív elkötelezettsége domináns, míg az Egyesült Államokra inkább az érzelmi elköteleződés jellemző. (János, 2005)

Meyer és Allen (1991) számba vették a különböző elkötelezettség típusok munkahelyi viselkedést befolyásoló hatását, illetve az egyén jól léteire gyakorolt hatását is.

*Az érzelmi elkötelezettség következményei:*

- Negatívan korrelál az elhagyási szándékkal
- Pozitívan korrelál: a jelenléttel  
a teljesítménnyel  
a szervezeti szerepen túli viselkedéssel (OCB)  
az alkalmazott egészségével és jól-létével

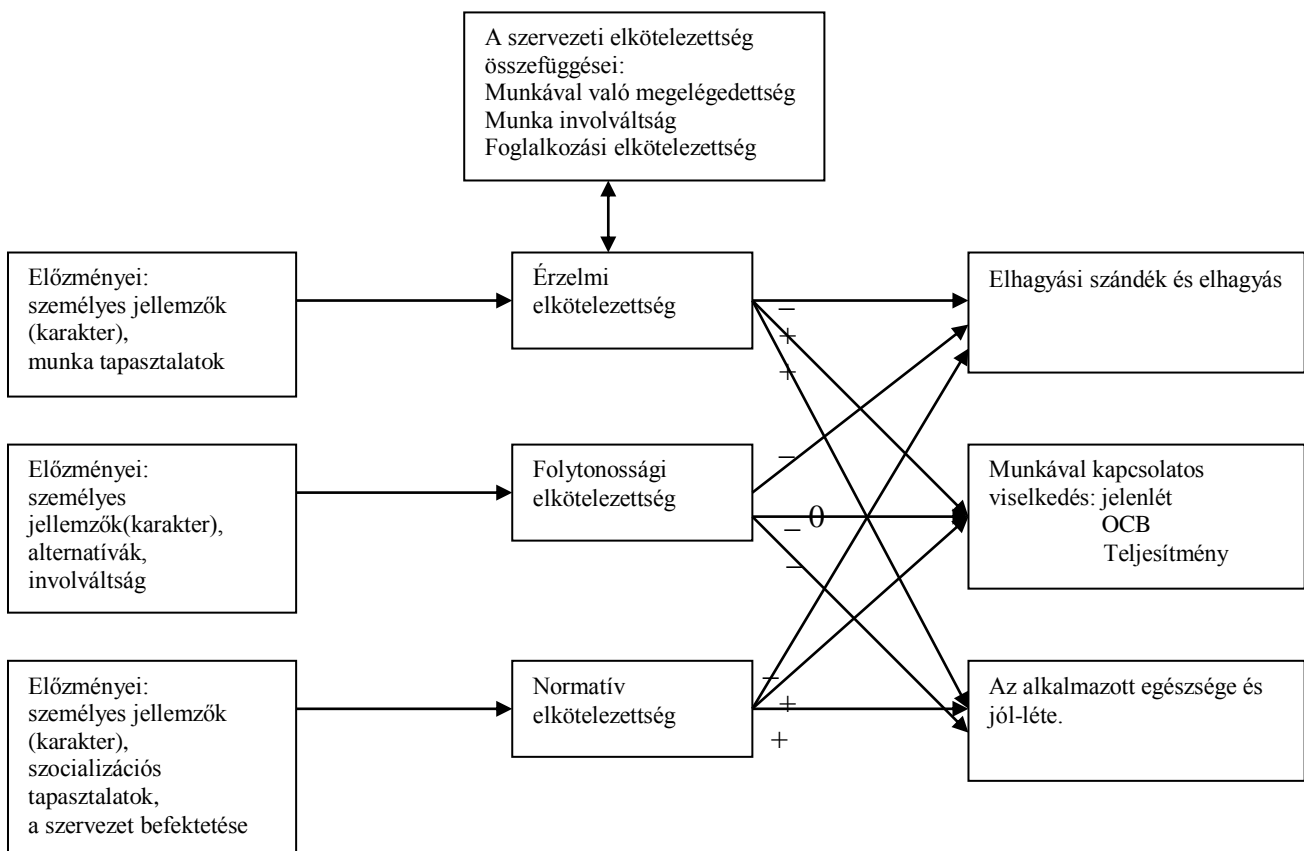
*A folytonossági elkötelezettség következményei:*

- Negatívan korrelál az elhagyási szándékkal
- Negatív vagy semleges korreláció: a jelenléttel  
a teljesítménnyel  
a szervezeti szerepen túli viselkedéssel (OCB)  
az alkalmazott egészségével és jól-létével

*A normatív elkötelezettség következményei:*

- Negatívan korrelál az elhagyási szándékkal
- Pozitívan korrelál: a jelenléttel  
a teljesítménnyel  
a szervezeti szerepen túli viselkedéssel (OCB)  
az alkalmazott egészségével és jól-létével

Az elkötelezettség kialakulásának előzményeit és lehetséges következményeit a 4. ábra mutatja be.



**4. ábra.** A szervezet iránti elkötelezettség három komponenses modellje, Meyer és Allen (1991, 1997) alapján

Meyer és Allen (1991) azt feltételezte, hogy az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettség jól megkülönböztethető komponense az elkötelezettségnek (lásd még Mező, 2000). Későbbi faktoranalízisek eredményei többnyire alátámasztották ezt (Dunham, Grube,



Castaneda, 1994, Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994, Meyer, Allen, Gellatly, 1990).<sup>22</sup> A későbbi kutatások azt találták, hogy az érzelmi és a normatív elköteleződés közötti korreláció olyan erős, hogy néhányan feltették a kérdést, hogy szükség van-e külön mérni, értékelni a normatív elkötelezettséget.

Meyer és tsai (2002) a három dimenziós modell érvényességét széles empirikus adatbázison tesztelte. E kutatásban Meyer és Allen (1991) által kifejlesztett kérdőíves eljárást alkalmazta, amely lehetőséget teremt a korábban említett három elkötelezettség komponens azonosítására. A kérdőívvel nyert adatokat szembesítette a Szervezeti Elkötelezettség Kérdőívvel (a továbbiakban OCQ, a kérdőív részletes bemutatása a 64. oldalon kerül sor). Ennek során az elkötelezettség komponenseit, tényezőit hasonlították össze, a témával foglalkozó publikációk alapján, meta-analízist végezve. A következőkben a dolgozat szempontjából relevánsak kerülnek kiemelésre.

A jelen dolgozat szempontjából fontos OCQ<sup>23</sup> nagyon magas korrelációt mutatott az érzelmi elkötelezettséggel (.88), közepeset a normatívval (.50) és negatív a folytonosságival (-.02). Ez igazolja azt, hogy az OCQ tulajdonképpen az érzelmi elkötelezettség méréséhez áll legközelebb és a magas OCQ pontszám magas érzelmi és alacsony folytonossági elkötelezettséget jelenthet. A kutatók megvizsgálták a munkával való elégedettség, és a felettesekkel való elégedettség hogyan viszonyul az elkötelezettség korábban említett három komponenséhez.

A munkával való megelégedettséget illetően: az érzelmi elkötelezettséggel jelentős (.65), a normatívval közepes (.31), a folytonosságival pedig negatív (-.07)korrelációt mutat. Érdekes lehet a felettesekkel való megelégedettség és a három komponens kapcsolata is: az érzelmiel közepes (.42), a normatívval jelentéktelen (.13), a folytonosságival pedig negatív (-.04) a korreláció. Ahogy szintén várható volt a munkahelyi teljesítmény pozitívan, de nem túl jelentősen korrelál az érzelmi (.16) és a normatív (.06), míg negatíván a folytonossági (-.07) elköteleződéssel.

A fenti összefüggéseket az 5. táblázatban mutatjuk be.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> idézve Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolniytsky (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61., 20-52.

<sup>23</sup> Organizational Commitment Questionnaire, a szervezeti elköteleződést mérő kérdőív, mely a három komponens (Allen, Meyer, 1991) közül igazán az érzelmit méri.

<sup>24</sup> Dunham, Gruber, Castaneda (1994) vizsgálatában azt találták, hogy az érzelmi elkötelezettség 72%-ban lehet prediktora számos szervezettel kapcsolatos attitűdnek, mint például a karrierrel való elégedettségnek, míg a normatív 36%-ban, a folytonossági pedig 7%-ban lehet ok. (id. Robbins, Judge, 2007)

5. Táblázat A kapcsolat a három komponens és további változók között Meyer és tsai (2001) alapján

	OCQ	Munkával való megelégedettség	Felettesekkel való megelégedettség
Érzelmi elkö.	.88	.65	.42
Folytonossági elkö.	-.02	-.07	-.04
Normatív elkö.	.50	.31	.13

Meyer és Herscovitch (2001) kutatási eredményei lehetővé teszik azt, hogy felvázoljuk a vizsgálati személyek elkötelezettségi profilját. Ez alapján minden alkalmazott az idő bármely pontjában ezen három összetevő különböző értékével, szintjével rendelkezik, melyek hatással vannak a munkahelyi viselkedésre (a munka teljesítményre, a lógásokra, hiányzásokra vagy az elhagyásra, felmondásra). Eszerint meg lehet különböztetni például: *tiszta érzelmi* (magas AC<sup>25</sup>, alacsony CC, alacsony NC), *tiszta folytonossági* (alacsony AC, magas CC, alacsony NC), és *tiszta normatív* (alacsony AC, alacsony CC, magas NC) „elköteleződési profilt”, valamint ezek különböző kombinációját is. A későbbiekben az célom, hogy a sportolók körében végzendő további vizsgálataimban alátámasszam e tipológia érvényességét sportcsapatok tagjainál.

Az elkötelezettséget kísérő „mind-set”<sup>26</sup> különböző formákban jelentkezhet: vágy, a költségek számbavétele, kényszer, hogy egy bizonyos cselekvést folytasson. Ezek a „mind-set”-ek a háttérben meghúzódó elköteleződési szerkezet megkülönböztethető komponenseit tükrözik. (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006)

#### 4.4. A szervezet iránti elkötelezettség mérésének lehetőségei<sup>27</sup>

Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül néhány, az elkötelezettség szintjének, típusának megállapítására használt kérdőívet szeretnék felsorolni. Amint az elméleti áttekintésben is olvasható volt, egyesek ún. globális elkötelezettséget mérnek (azonban annak is több

<sup>25</sup> AC: érzelmi elkötelezettség, CC: folytonossági elkötelezettség, NC: normatív elkötelezettség, a rövidítés az angol elnevezésekből ered.

<sup>26</sup> Mind-set: valakinek az általános attitűdje, és az a mód, ahogyan gondolkoznak a dolgokról, vagy ahogyan döntéseket hoznak. Nincs igazából olyan magyar kifejezés, mely visszaadná ezt a fogalmat.

<sup>27</sup> Fields, D.L. (2002): Taking the measure of work, Sage Publication, INC, 130-149.o. alapján készült az áttekintés.

összetevőjét különítik le), míg mások eleve több dimenzióban gondolkodnak. A különféle dimenziók pedig nagyon hasonlóak a globális elkötelezettséget mérő kérdőívek egyes összetevőihez.

#### *1. OCQ (Mowday, Steers, Porter, 1979)*

A 15 itemből álló kérdőív az ún. globális elkötelezettséget méri az alapján, hogy a tag mennyire azonosul a szervezet által vallott értékekkel és normákkal, mennyire kész a nagy erőfeszítésre a célok elérése érdekében, és milyen erős benne a vágy a szervezeti tagság fenntartására. Az érvényességét tekintve az elkötelezettség pozitívan korrelál a megelégedettséggel, a munkahelyi igazságosság észlelésével, és az LMX-szel (leader-member exchange)(Brett, Cron, & Slocum, 1995; Johnston & Snizek, 1991; Kacmar, Carlson, & Brymer, 1999; Lee & Johnson, 1991; Mathieu, 1991).

A kérdőívnek ismert egy rövidített, 9 itemből álló változata is.

#### *2. Érzelmi, normatív és folytonossági elkötelezettség mérése (Allen, Meyer, 1990)*

A kérdőív a szerzők által alkotott háromdimenziós modell méréséhez nyújt segítséget. Az eredeti kérdőívben minden egyes összetevőt nyolc item alkotott, a módosított, 1997-esben már csak hat.

#### *3. Pszichológiai kötődés mérése*

O'Reilly és Chatman (1986) 12 itemből álló kérdőíve, mely a fentebb olvasható 3 dimenziót méri (érdekeltség, azonosulás, internalizáció). Az azonosulás-internalizáció dimenzióra nyolc item, az érdekeltségre négy item jut.

#### *4. Szervezeti elköteleződés*

Cook & Wall (1980), 9 itemből álló kérdőíve egy összesített elkötelezettséget mér, a tag azonosulásán, bevonódásán és lojalitásán keresztül, minden dimenziót három-három állítás alkot.

#### *5. Szervezeti elkötelezettség skála (OCS)*

Balfour és Wechsler (1996) által szerkesztett kérdőív összesen kilenc itemből áll, az elkötelezettség három dimenzióját mérve (azonosulás, odatartozás, váltás).

#### 4.5. A szervezeti elkötelezettség megjelenése és jelentősége a sportcsapatokban

A fejezet elején utaltunk arra, hogy a játékosok (és edzők is) gyakran hivatkoznak az elkötelezettségre, amikor a teljesítményüket értékelik. A Real Madrid csapata például egy közleményben köszönte meg a távozó Ivan Helguera sokéves kitűnő teljesítményét, melyben kiemeli a játékos „nagyfokú elkötelezettségét klubja iránt.” Ugyanakkor a nagy ellenlábás F.C. Barcelona csapata (mely a 2006/2007-es idényben az utolsó pillanatban éppen a Real Madriddal szemben veszítette el a bajnoki címet) ezzel egy időben adott ki szintén egy közleményt, melyben a sikertelenség egyik okaként említik, hogy egyes játékosok nem voltak eléggé elkötelezettek klubjuk iránt. Éppen ezért a jövőben egy edzőkből és öt játékosból álló tanácsot terveznek működtetni, hogy a jövőben ilyesmi ne fordulhasson elő. Sokszor lehet arról is hallani (talán a 2007-es nemzetközi labdarúgó átigazolás legnagyobb sztárja, a francia Thierry Henry a legjobb példa), hogy a játékosok számára a cél iránti elkötelezettség (bajnoki, nemzetközi kupa győzelem, stb.) is mennyire fontos az új csapat kiválasztásánál. Számos alkalommal használják a fogalmat, de vajon mi van mögötte?

Egy biztosan állítható: *nagyon ritkán lett sikeres bármelyik sportjátékban az a csapat, mely csak összevásárolt sztárokkal kívánt jó eredményeket elérni.* Ha nem törődik azzal, hogy már a játékos leigazolása előtt, a tárgyalás során megismertesse vele a klubot, a szokásokat, történetét, hagyományait, célkitűzéseit<sup>28</sup> stb.(ez tulajdonképpen a szervezeti szocializáció), ha nem igyekszik benne kialakítani az érzelmi elkötelezettséget is klubja, csapata iránt, akkor máris hátránnyal indul majd abban a versenyfutásban, ami a professzionális (él)sportot jellemzi.

Nem csak a felnőtt csapat új és régi játékosainál fontos az elkötelezettség kialakítása, hanem az utánpótláskorúaknál is. Vannak olyan klubok, ahol már a gyerekek kiválasztásánál odafigyelnek erre.

Egy történet például a Liverpool F.C. egyik ilyen toborzását meséli el. 10-12 éves gyerekek játszottak egymás ellen, mindketten a klub hivatalos (egyik pirosban, a másik fehérben) szerelésében. A fehérek csúnya, 5-1-es vereséget szenvedtek és az egyik (amúgy nem ügyetlen) kisgyermek nagyon elkezdett sírni. Odament hozzá az edző, és megkérdezte, hogy miért sír annyira. Erre a gyermek szemét törölgetve azt felelte, hogy azért mert szégyent hozott erre a mezre. Az edző megfogta a karját és magával vitte, azt mondva: „Rád van

---

<sup>28</sup> Azaz tulajdonképpen a klub szervezeti kultúráját.

szükségünk.” A történethez hozzá teszik, hogy ez a gyermek bizonyos Steven Gerrard volt, aki ma a Liverpool idolja, Bajnokok Ligája győztes, csapatkapitány, és hiába ostromolja sok más klub( rengeteg pénzt ajánlva neki) ő a klubjában maradt.

#### *4.6. A munkával való megelégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség kapcsolata*

A dolgozatom célja, hogy megpróbáljak összefüggést találni a szervezeti bizalom valamint a megelégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között sportcsapatoknál. Az eddigi kutatások során több hipotézist állítottak fel arra vonatkozóan, hogy az elégedettség és az elkötelezettség között milyen ok-okozati összefüggést lehet kimutatni(Vandenberg, 1992).

- (1.) A megelégedettség okoz elkötelezettséget.
- (2.) Az elkötelezettség okoz megelégedettséget.
- (3.) A megelégedettség és az elkötelezettség kölcsönösen hat egymásra, reciprocitásban vannak.
- (4.) Nincs semmiféle összefüggés a két szervezettel kapcsolatos attitűd között.

Az (1) hipotézis esetében azt állapították meg, hogy a megelégedettség nagyon fontos összetevője, és egyúttal előzménye is az elkötelezettségnek. Mivel a megelégedettség azonnali érzelmi reakciókat válthat ki, ezért az elkötelezettség kialakulása során központi szerepet játszhat. Ugyanakkor, sok más egyéb tényező is befolyásolhatja a megelégedettség hatását, mint például a szervezeti célok, értékek, a teljesítmény elvárások, vagy a szervezet egyénnel kapcsolatos beállítódása (Vandenberg, 1992). Következésképpen úgy tűnik, hogy a megelégedettség formálja, és stabilizálja a szervezet iránti elkötelezettséget, és az egyik fontos összetevő az elkötelezettség előzményei közül.

Mások (pl. Bateman, Strasser, 1984) szerint az elkötelezettség lehet előidézője a megelégedettségnek vö. 2. hipotézis (id. Vandenberg, 1992). Ez azon alapul, hogy az erősebb elkötelezettség egy pozitív érzelmi állapotot idézhet elő, melynek következtében nőhet a tag megelégedettsége. Másik magyarázat szerint az egyén gondolkodhat úgy, hogy ha már elköteleződött a szervezetéhez, akkor az valószínűleg, sőt biztosan megfelelő a számára, ezért a megelégedettsége is magasabb lesz. Ez egyfajta kognitív disszonancia csökkentésként is felfogható. Összefoglalva azt lehet mondani, hogy a szervezet iránti elkötelezettség az alapja az egyéb szervezettel kapcsolatos attitűdök fejlődésének, így a megelégedettséget is okozhatja.

A (3.) hipotézis vizsgálata során születtek olyan eredmények, melyek szerint kölcsönös kapcsolat van a két tényező között (pl. Farkas, Tetrick, 1989, Lance, 1991). Erre vonatkozóan azonban elég kevés a bizonyító erejű vizsgálat, és ezek módszertani szempontból is gyakran kifogásolhatóak (id. Vandenberg, 1992).

A (4.) hipotézist vizsgálva megállapították (pl. Lance, 1991, Brief és tsai, 1988), hogy az elkötelezettség és a megelégedettség két szinte azonos, csak más névvel illetett attitűd, amit több tényező befolyásolhat, ebből eredően a kapcsolat vizsgálata értelmezhetetlen(id. Vandenberg, 1992).

Vandenberg (1992) mind a négy hipotézist vizsgálta, és az első hipotézis tekintetében talált konkrét igazolást, vagyis eszerint a megelégedettség okozhat elkötelezettséget.

Moynihan, Boswell és Boudreau (2000) vizsgálata is hasonló eredményt hozott. Ők arra a kérdésre próbáltak meg válaszolni, hogy a munkahelyi megelégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség milyen hatással van a tagok munkahely elhagyási vágyára, az új munkahely keresésére, és a teljesítményre. Emellett kíváncsiak voltak arra is, hogy az elégedettség milyen kapcsolatban van az elkötelezettséggel. Az alábbiakban (6. táblázat) olvashatók a vizsgálatuk főbb eredményei.

6. **Táblázat** Korrelációk a vizsgálatban szereplő változók között Moynihan és mtsai (2000) alapján

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Elégedettség	1.00							
2. Érzelmi elkötelezettség	<b>.61</b>	1.00						
3. Normatív elkötelezettség	.11	.19	1.00					
4. Folyt.-i elkötelezettség	.08	.24	-.00	1.00				
5. Elhagyási szándék	-.70	-.56	-.11	-.18	1.00			
6. Munkakeresés	-.39	-.35	-.07	-.05	.45	1.00		
7. Teljesítmény	<b>.20</b>	.16	.06	-.07	-.11	-.10	1.00	
8. Leadership	.12	.08	.08	-.12	.00	-.03	.62	1.00

A fenti kutatási eredmények alapozák meg saját hipotézisemet, mely szerint a sportcsapatoknál is pozitív korreláció mutatkozik a megelégedettség és az elkötelezettség között.

## **5. A szervezeti kultúra**

Véleményem szerint a sportcsapatok esetében is a szervezeti kultúra jelensége nyújt értelmezési keretet a szervezeti folyamatok megértése számára. Ezen a kereten belül pedig – több más attitűd, tényező mellett - elhelyezhető az elkötelezettség, a bizalom és a megelégedettség is, vagyis ezek a szervezeti kultúra egyes összetevőinek, komponenseinek tekinthetők. Tekintettel arra, hogy a mindennapi tapasztalatok arra utalnak, hogy az elkötelezettség, a bizalom és a megelégedettség is hozzájárul a személyes és a csoport erőfeszítések mobilizációjához, ezért végső soron ezeket, mint a teljesítményt befolyásoló tényezőként is azonosíthatjuk.

### *5.1. A szervezeti kultúra fogalma*

„A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjeire, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy, hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét.” (Kovács és mtsai, 2005)

Célja többek között a belső integráció megteremtése, a külső alkalmazkodás támogatása és a szervezeti tagok bizonytalanságának csökkentése.

Schein (1985) szervezeti kultúra modelljében nem tudatosult és tudatosult, észlelhető szintjeit különbözteti meg a kultúrának, jéghegyhez hasonlítja. Funkcionális megközelítése szerint a szervezet belső integrációjának segítése és a szervezetek külső alkalmazkodásának támogatása a fő feladata.

Kotter és Heskett(1992) szerint (id. Bíró, Serfőző, 2003) a jól teljesítő szervezetek közös jellemzői, hogy:

- erős kultúra (mindenki által elfogadott és közösen osztott érték és norma rendszer működik),
- rugalmas (képes alkalmazkodni a változásokhoz)
- illeszkedik a szervezet stratégiájához,

- figyelemmel van a beosztottakra és a vezetőkre is.

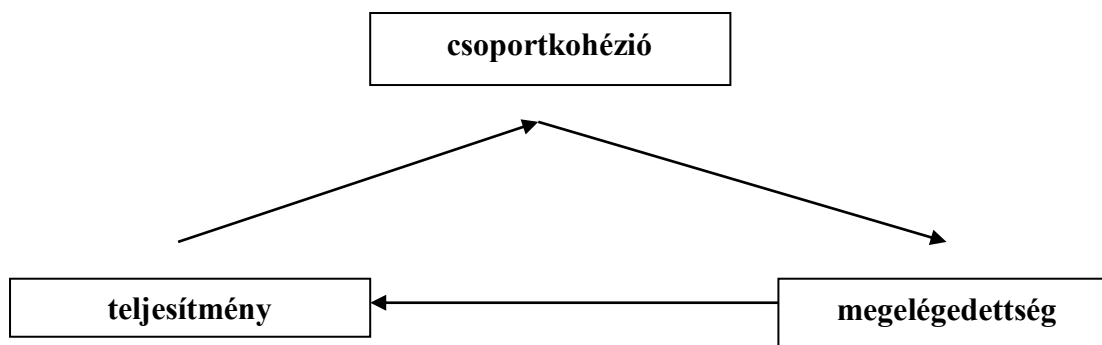
Sportcsapatok esetében a csapatnormák jelentősen szabályozzák a tagok magatartását, viselkedését és beállítottságát. Beszélhetünk formális normákról (hivatalos, legtöbbször írásos formában is rögzített, szabályzatokban foglalt viselkedési előírások) és informális normákról (spontán kialakult írásban nem foglalt viselkedési előírások, amelyek egyúttal a csapattagok gondolkodásmódját is szabályozzák) (Baumann, 2006). Amennyiben nem képes ezekkel valamelyik játékos azonosulni, veszélybe kerülhet a csoport tagsága. Ha új játékosról van szó, akkor komoly beilleszkedési gondjai lehetnek. A régebbi csapattag esetén a normákkal való azonosulás hiánya egy idő után teljesítményt csökkentő tényezővé válhat. Mindkét esetben végül a csapat elhagyása lehet a folyamat vége, amelynek első lépése a pszichológiai szerződés felbontása iránti igény megfogalmazása, illetve ennek tényleges felbontása után a hivatalos munka- vagy játékosszerződés felbontása is

Több szerző foglalkozik a csoportkohézió (pl Forgas, 1994) és a szervezeti kultúra összefüggéseivel. A magas csoportkohézióval és ezáltal erős szervezeti kultúrával rendelkező csapatok magasabb fokú konformitást eredményeznek a csapattagok részéről (Nagykálldi, 1998).

Vagyis minél magasabb kohézióval rendelkezik egy csapat, annál inkább alkalmazkodik az egyén a csapatban kialakult normákhoz, ami végső soron elősegíti a játékost, hogy elfoglalja a neki járó helyet a csapatban és jó teljesítményre legyen képes.

Vannak, akik a csoportkohéziót a bizalommal hozzák összefüggésbe, és egyszerűen úgy definiálják, mint a bizalom a tagok között (Siebold, 2007). Ráadásul a csoportkohézió, a teljesítmény és a tagok megelégedettsége, egyfajta folyamatosan önmagát ingerlő (reverbeáló) körforgásként, hatással van egymásra (Thomas, 1988, lásd 5. ábra)



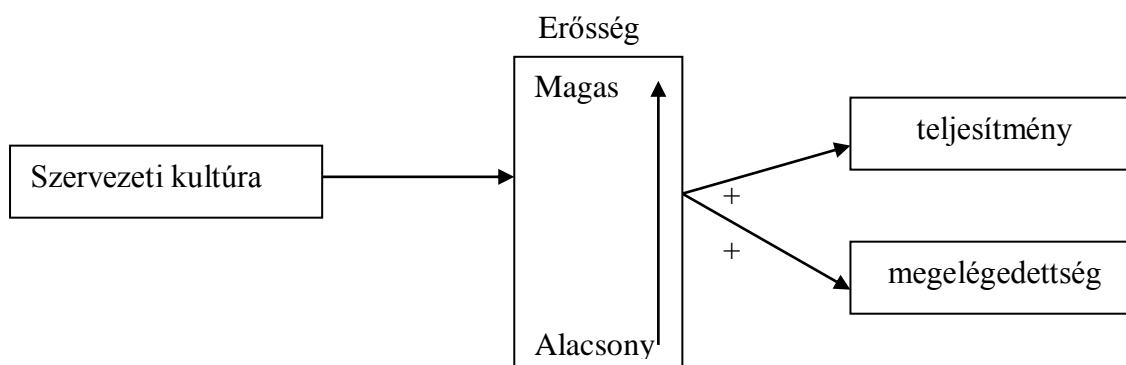


5. ábra Raymond Thomas (1988) alapján<sup>29</sup>

Denison (1990) szerint (id. Bíró, Serfőző, 2003) az erős szervezeti kultúra az alábbi következményekkel járhat:

- befolyásolja, fokozza a szervezet céljaival való azonosulást,
- emeli a teljesítmény motivációtmotiváló erejét a tagok számára,
- hatékonyabban használja fel múltbeli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetenciát eredményez,
- a közösen osztott értékek segítenek mind a cél meghatározásában, mind a célelérés módjának kiválasztásában.

Robbins, Judge (2007) is nagy jelentőséget tulajdonít a szervezeti kultúra erősségének. Szerintük az erős kultúrájú szervezet magasabb teljesítményre képes, és a szervezet tagjai körében nagyobb megelégedettséget eredményez (6. ábra).



6. ábra A szervezeti kultúra erősségének következményei Robbins, Judge (2007) alapján

<sup>29</sup> Raymond Thomas (1988): Psychologie du Sport, PUF, Que sais je?, Paris

## 5.2 A szervezeti kultúra a sportcsapatoknál

A szervezeti kultúra jelen van a sportcsapatok mindennapjaiban, erősítheti vagy gyengítheti azok működését<sup>30</sup>. E felismerésből adódóan a képzett vezetők igyekeznek felhasználni a erős szervezeti kultúra közvetlen és közvetett hatásait a csapat eredményeinek javítása érdekében. Mindennapi tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy a sportvezetők csak elvétve élnek ezzel a lehetőséggel. Ennek ellenére álljon itt néhány pozitív példa arra, hogy a sportcsapatok spontán módon miképpen igyekeznek a szervezeti kultúra egyes elemeit felhasználni a csapathoz való kötődés erősítésében és teljesítmény fokozásában.

- **A kultúra közvetlenül észlelhető (látható, hallható) jelei, az artefaktumok:** a csapatok neve, logója, emblémája, címere, sajátos öltözködése, egyenruhája (melegítője), kialakulása, tradíciója, létesítményei (stadionja, sportszarnoka), a csapat neves játékosai, hősei (Hall of Fame – Hírességek Csarnoka), szabályok, szervezeti felépítése, mindennapi munkamenete, jelmondatai, híres mondásai: „You will never walk alone!” (Liverpool F.C.), stb.



1. kép Ugyancsak a klubok szervezeti kultúrájának látható jelei közé tartoznak a címerek, logók, zászlók stb

<sup>30</sup> Sportcsapatok szervezeti kultúrájának elemzését a quinn-i versengő értékek modellje és a robbinzi dimenziális modell alapján már korábban elvégeztük. A vizsgálat eredményeinek rövid bemutatása a 2. mellékletben látható.

- **A kultúra közvetlenül nem észlelhető jelei:** a csapat (klub) által vallott értékek, filozófiája, normái, különböző előfeltevések, vagyis például a bizalom, megelégedettség és elkötelezettség.



2.kép A Liverpool F.C. hazai mérkőzéseire az Anfield Roadon ezen a kapun lép be minden szurkoló, sugallva: „You’ll never walk alone!” A klub szervezeti kultúráját és a tagok hovatartozását, egységét jelképezi ez a mondat.

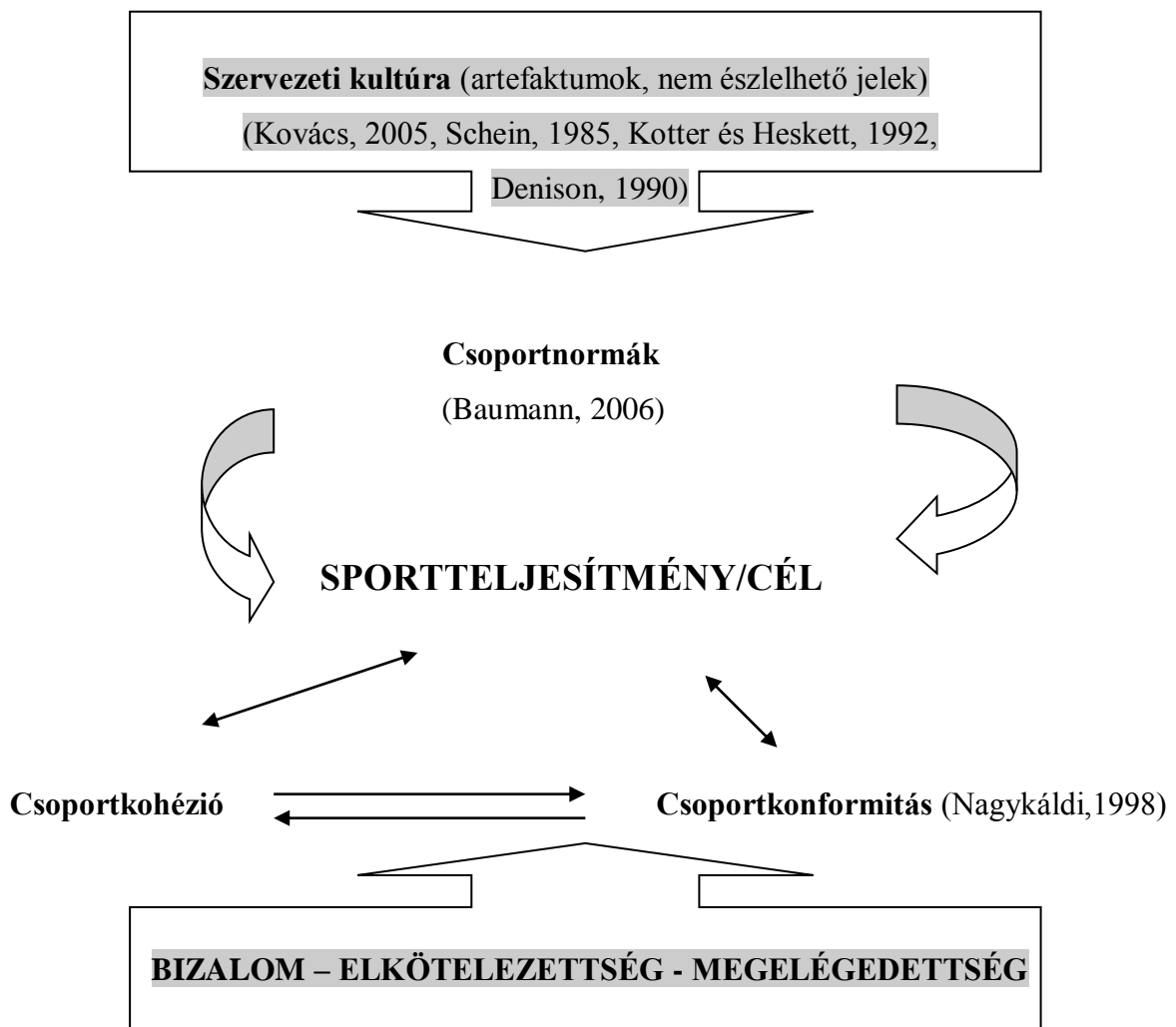
Ismeretes, hogy a Los Angeles Lakers amerikai kosárlabdacsapatánál az újonnan szerződtetett játékosok kapnak egy ún. playbook-ot, melyből még mielőtt az első közös edzésen részt vennének, megismerkedhetnek a csapat alapvető taktikai variációival (a figurák nagy részét ráadásul korábbi híres játékosairól vagy edzőikről nevezték el, ezzel is erősítve a csapathoz való kötődést, a „mi tudatot”). Azonban ez a könyv tartalmazza a klubra vonatkozó főbb ismereteket is, mint pl. történetét, a struktúráját, hierarchiáját, szokásait, filozófiáját. Vagyis ez ékes példája annak, hogy vannak sportszervezetek, ahol már jó ideje erre is figyelmet fordítanak.<sup>31</sup>

Ha csak a Kotter, Heskett és Denison által leírtakra gondolunk, akkor azt lehet mondani, hogy maga a szervezeti kultúra egyfajta keretet biztosíthat ahhoz, hogy egy szervezet eredményesen, jó légkörben tudjuk működni. Ezen keresztül a tagok tulajdonképpen a szervezeti szocializáció során elsajátíthatják a szervezet írott és íratlan szabályait, de főleg az utóbbi esetben segíthet sokat. Korábban utaltunk arra is, hogy a szervezeti kultúra többek

<sup>31</sup> Feature: Building a Sports Team, [www.psychedonline.org/Articles/Vol1Iss2/TeamBuilding.htm](http://www.psychedonline.org/Articles/Vol1Iss2/TeamBuilding.htm)

között kijelöli egy szervezet érték-, és normarendszerét is, ezért például a szervezeti bizalom kialakulásában, fenntartásában is közvetlen szerepet játszhat. Doney és mtsai (1998) kiemelik, hogy a szervezeti kultúra kijelöli a megfelelőnek tartott hiedelmeket, értékeket, elvárásokat, viselkedési standardokat és a bizalommal kapcsolatos hitet is (id. Sass, 2005).

A dolgozatban eddig elemzett szervezeti és csoportjelenségek valamint a teljesítmény közötti bonyolult összefüggés rendszert a 7. ábrán mutatjuk be. Ez a bonyolult összefüggés rendszer alapozza meg azokat a hipotéziseket, amelyeknek alátámasztására végeztük el dolgozatban bemutatott kutatás sorozatot. Kutatási kérdésfeltevésünk – általános megfogalmazásban – tehát arra irányul, hogy empirikus adatok tükrében igazoljuk az ábrán bemutatott jelenségek kölcsönhatásait.



7. ábra A sportcsapatok teljesítményét befolyásoló összefüggések rendszere a pszichológiai nézőpontjából

## 6. Kutatási kérdések

Az elméleti háttér áttekintése során következő kérdések fogalmazódtak meg bennem, melyekre szeretnék választ kapni:

A vizsgálat *első szakaszában* a bizalmat, a megelégedettséget és az elkötelezettséget befolyásoló tényezőket szeretném azonosítani, és szeretném feltárni az ezeket alkotó faktorokat sportcsapatoknál.

Kutatási kérdéseim tehát a következők:

1. *Milyen bizalom komponenseket(faktorokat) sikerül azonosítani a sportcsapatok esetében?*
2. *Milyen elégedettség faktorokat lehet feltárni a sportcsapatok játékosainál?*
3. *Milyen elkötelezettség összetevőket lehet leírni a csapatok játékosainál?*

A *második szakaszban* a bizalom, a megelégedettség, és elkötelezettség kölcsönkapcsolatát kívánom elemezni.

Kutatási kérdéseim tehát a következők:

4. *Hogyan hat a játékosok elégedettsége és szervezet iránti elkötelezettsége a játékosokat jellemző bizalomra?*
5. *Hogyan hat a játékosok szervezet iránti elkötelezettsége és a bizalma a játékosok megelégedettségére?*
6. *Hogyan hat a csapaton belüli bizalom és a játékosok megelégedettsége a szervezet iránti elkötelezettségre? Az elégedettségnek és bizalomnak mennyi a teljes (közvetlen és közvetett) hatása a játékosok elkötelezettségére?*

*Harmadikként*, a csapatokat összevetve egymással szeretnék választ kapni a következő kérdésre:

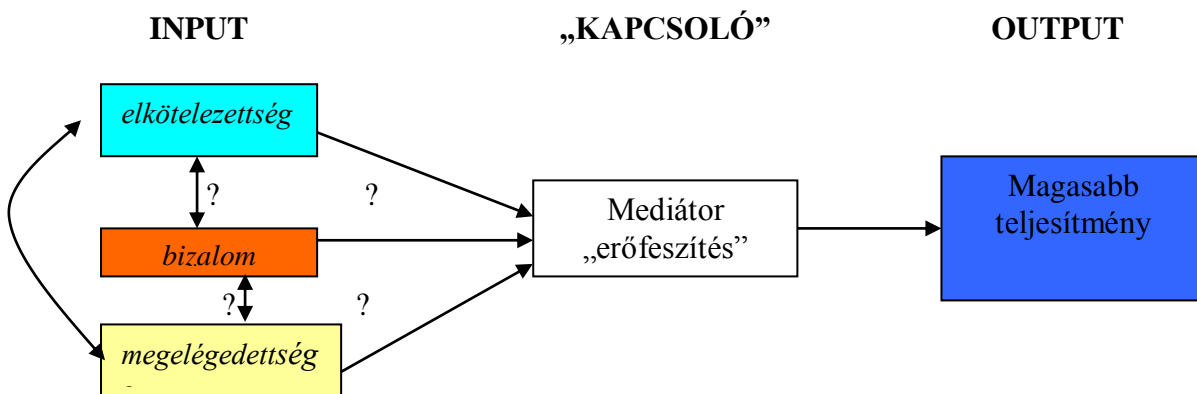
Esettanulmány jelleggel megvizsgálom azt, hogy a bizalom, a megelégedettség, és az elkötelezettség miképpen hat a teljesítményre. Természetesen a csapatok teljesítményét sok tényező befolyásolja, de „kissé leegyszerűsítve” vizsgálható a teljesítmény alakulása

a teljesítményre vonatkozó kitűzött célokhoz képest. Erre az elemzésre az ad lehetőséget, hogy az adatfelvételre (kitűzött célok rögzítésére) a bajnokság első szakaszában került sor, az adatok elemzése és a dolgozat lezárása pedig a bajnokság végével esett egyidőbe. Így - legalábbis egy bajnoki szezonra vonatkozóan – megválaszolható az alábbi kérdés:

*7. Azok a csapatok, ahol magas szintű a bizalom, megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség, milyen eredményeket értek el a kitűzött célokhoz képest?*

## 7. Hipotézisek

A vizsgálatomban a bizalom, elkötelezettség és megelégedettség összetevőit szeretném azonosítani a sportcsapatok játékosainál. Mint később részletesebben is kifejtem, hogy feltételezésem szerint mindhárom tényező befolyásolhatja a teljesítményt, de nem közvetlenül, hanem egyfajta mediátorként, elősegítve a nagyobb erőfeszítést az eredmények elérése érdekében (8. ábra).



8. ábra A vizgált változók közötti kapcsolatok

Ugyanakkor kíváncsi vagyok a három változó közötti összefüggésre is: vajon az elkötelezettséget hogyan alakíthatja a bizalom és a megelégedettség, és fordítva. Az előzőekben bemutatott kutatási kérdésekhez az alábbi hipotézisek fogalmazhatóak meg.

Kutatási kérdés:

*1. Milyen bizalom komponenseket(faktorokat) sikerül azonosítani a sportcsapatok esetében?*

*Hipotézis<sub>1</sub>.*

Úgy gondolom, hogy a sportcsapatok esetében is megjelenik a bizalom három szintje, vagyis a kapcsolati bizalom:

- egyenrangú, a játékosok egymás közötti bizalom (1)
- és hierarchikus felek között, a játékosok és az edző közötti bizalom (2), mind az érzelmi-kapcsolati oldalon, mind a kompetencia-szakmai oldalon.

Valamint jól leírható lesz a szervezet felé megnyilvánuló bizalom is (3).

Ez utóbbi tekintetében azt várom, hogy a játékosok a szervezet értelmezése során nem elsősorban a klubukra, hanem inkább a csapatukra fognak majd gondolni.<sup>32</sup>

Kutatási kérdés:

## *2. Milyen elégedettség faktorokat lehet feltárni a sportcsapatok játékosainál?*

*Hipotézis<sub>2</sub>.*

Azt feltételezem, hogy a játékosok elégedettségének faktorai azonosak lesznek azokkal, amelyeket a munkahelyi megelégedettség kutatási során azonosítottak. Ezek a következők:

- a fizetés (1)
- az előrejutási lehetőség (2)
- az edző (3)
- a teljesítményfüggő jutalmak (prémium) (4)
- a fizetésen kívüli juttatások (5)
- a csapattársak (6)
- a munka természete (7)
- és a csapatot jellemző kommunikáció (8).

A megelégedettség mértékére vonatkozóan azt várom, hogy a vizsgált játékosok a fizetéssel illetve juttatásokkal (prémiumokkal) lesznek legkevésbé elégedettek, míg a sok közös munka és verseny hatására (ez véleményem szerint „csapatépítő” hatással bír, akárcsak a katonai alakulatoknál, lásd Stouffer alapján Forgas, 1994) elégedettséget várok a csapattársakkal, a munka természetével és az edzővel kapcsolatos ítéletalkotásban. A kommunikációval kapcsolatban pedig eltérő eredményekre számítok, úgy gondolom, hogy ez a faktor majd szoros kapcsolatot mutathat a bizalommal és az elkötelezettséggel.

Úgy vélem, hogy az is hasonlóságot mutat majd az egyéb szervezetekkel, hogy mivel a leginkább és mivel a legkevésbé elégedettek. Ez alapján azt várom, hogy a munkájukkal (vagyis a sporttal, és a csapaton belüli feladataikkal), a csapattársaikkal és az edzőjükkel lesznek leginkább megelégedve, míg az előrejutási esélyekkel, a fizetéssel (és az összes juttatással) és a kommunikációval kevésbé (lásd Robbins, Judge, 2007).

---

<sup>32</sup> A rendszerváltozás után megszűntek a sok szakosztályos egyesületi modellek, gyakran csak egy csapatból áll a klub maga is (új szervezeti egységekként) ezzel együtt csökkenthetett a klubhoz való tartozás érzése is. További magyarázatát lásd később.



Kutatási kérdés:

*3. Milyen elkötelezettség összetevőket lehet azonosítani a csapatok játékosainál?*

*Hipotézis<sub>3</sub>*

Az elkötelezettség tekintetében is OCQ<sup>33</sup>-ban megjelenő eredeti faktorok megjelenésére számítok, vagyis: (1) a szervezeti célokkal, értékekkel való azonosulás, (2) a készség a nagyobb erőfeszítésekre és (3) a vágy a tagság fenntartására. Véleményem szerint a játékosok többségének érzelmi elkötelezettsége (az OCQ ennek jellemzésére alkalmas) relatíve magas lesz, és mivel a sportban a teljesítményre való törekvés központi, ezért úgy gondolom, hogy az összetevők közül a (2)-es szinte egyformán magas lesz mindenhol.

Kutatási kérdés:

*4. Hogyan hat a játékosok elégedettsége és szervezet iránti elkötelezettsége a játékosokat jellemző bizalomra?*

*Hipotézis<sub>4</sub>*

Feltételezésem szerint a játékosok elégedettsége és elkötelezettsége növeli a csapaton belüli bizalom szintjét. A csapattársakkal, az edzővel, a kommunikációval, valamint a fizetéssel (és egyéb juttatásokkal) kapcsolatos elégedettség alakíthatja a csapattagok egymás közötti, és edző felé megnyilvánuló bizalmát. A munkával, és az előrejutással, valamint szintén a fizetéssel kapcsolatos elégedettség pedig a szervezeti szintű bizalmat formálhatja.

A magas szintű azonosulás a szervezeti célokkal, értékekkel és a készség a nagyobb erőfeszítésekre, és az erős vágy a tagság fenntartására segítheti a csapattársak közötti, és edző illetve a szervezet felé észlelt bizalom növekedését, mind kapcsolati mind kompetencia alapon.

---

<sup>33</sup> Organizational Commitment Questionnaire, az elkötelezettséget mérő kérdőív. Részletesen később.

Kutatási kérdés:

*5. Hogyan hat a játékosok szervezet iránti elkötelezettsége és a bizalma a játékosok elégedettségére?*

*Hipotézis*

Az a játékos, aki jobban elkötelezett csapata iránt, és magas szintű bizalommal rendelkezik, magasabb elégedettséggel is bír.

A csapattársakkal kapcsolatos érzelmi és szakmai bizalom segítheti a csapattársakkal, a munkával és a kommunikációval, az edzővel szembeni érzelmi és szakmai bizalom pedig az edzővel, az előrelépéssel, a fizetéssel (prémiummal) kapcsolatos elégedettség kialakulását. A szervezet megbízhatóságának észlelése pedig munkával, előrelépéssel, fizetéssel összefüggő elégedettséget alakíthatja pozitívan.

Kutatási kérdés:

*6. Hogyan hat a csapaton belüli bizalom és a játékosok elégedettsége a szervezet iránti elkötelezettségre? Az elégedettségnek és bizalomnak mennyi a teljes (közvetlen és közvetett) hatása a játékosok elkötelezettségére?*

*Hipotézis*

Az elégedettség és a bizalom magas szintje elősegíti a játékos szervezet iránti elkötelezettségét. Úgy vélem, hogy különösen a csapattársakkal, az edzővel, a munkával, a fizetéssel (és egyéb jutalmakkal) valamint a kommunikációval való elégedettség hathat az elkötelezettségre. Ezen belül a társakkal, az edzővel, munkával kapcsolatos elégedettség az azonosulást segítheti elő, a fizetéssel, prémiummal kapcsolatos pedig a nagyobb erőfeszítéseket mobilizálhatja. A tagság fenntartásában pedig mind szerepet játszik.

A csapattársakkal és vezetővel (edzővel) kapcsolatos bizalom a célokkal való azonosulást és az erőfeszítésekre való készséget segíthetik, a szervezettel kapcsolatos megbízhatósági ítélet pedig a vágyat a tagság fenntartására.

Azt várom, hogy bizonyos elégedettség faktorok (csapatársak, edző, munka-feladatok, kommunikáció) a bizalom faktorokra gyakorolt hatásukon keresztül is formálják a szervezet iránti elkötelezettséget, illetve ugyanez a helyzet a bizalommal is: az elégedettségen keresztül is hat az elkötelezettségre. Vagyis közvetlenül és közvetve is alakítja azt.

Kutatási kérdés:

*7. Azok a csapatok, ahol magas szintű a bizalom, megelégedettség és a szervezeti elkötelezettség, milyen eredményeket értek el a kitűzött célokhoz képest?*

*Hipotézis<sub>7</sub>*

Azok a csapatok, amelyekben a játékosok magas elkötelezettség szinttel jellemezhetők, magasabb teljesítményt produkálnak, vagy legalábbis jobban megközelítik a kitűzött célokat.

Tulajdonképpen tehát arra vagyok kíváncsi, hogy az egyes faktorok milyen kapcsolatban állnak egymással, vagyis melyik bizalom faktor melyik elkötelezettség faktorra van kapcsolatban, és ugyanígy melyik elégedettség faktor melyik elkötelezettség faktorra van hatással.

## 8. Vizsgálati módszerek

Három kérdőívet választottam ki a vizsgálathoz. E kérdőíveket természetesen adaptálni kellett a sport világára. A kérdőívek adaptálásában egy három fős (nyelvész, szervezetpszichológus, sportszakember), szakemberekből álló csoport segédkezett, az ő közös megegyezésük nyomán alakultak ki a kérdőívek állításai. Ezekkel az átalakított kérdőívekkel egy elővizsgálatot végeztem annak ellenőrzésére, hogy könnyen, jól, pontosan értelmezhető-e az állítások, és hogy valójában azt mérik-e, amit szeretnék (érvényesség). Ezen előtanulmány során az Eötvös Loránd Tudományegyetem testnevelés és rekreáció szakos hallgatóit (sportolókat) kérdeztem meg, 100 főt, olyanokat, akik egyesületi szinten rendszeresen sportolnak, de nem volt feltétel, hogy egy csapatban illetve hogy az első osztályban. Az elővizsgálat nyomán több állítást is ki kellett javítani, újra kellett fogalmazni.

### 8.1. A szervezeti bizalom kérdőív bemutatása

A Sass (2005) által kidolgozott szervezeti bizalom kérdőívet használtam. A kérdőív a tag észlelése alapján a szervezet és annak elemei, az egyének (munkatárs, vezető), a szervezeti egységek, maga a szervezet vonatkoztatásában azonosítja azokat a tényezőket, amelyek alakíthatják a szervezetre vonatkozó bizalmi ítéletet. A kérdőív készítőjének feltételezése szerint a szervezet, a vezető és a munkatársak tekintetében különülnek el bizalom összetevők, és kognitív és érzelmi bizalomalapok jelennek meg

A szakirodalomban található bizalom mérési módszerek ezekre a bizalmi kapcsolati szintekre vonatkoztak.<sup>34</sup> A szervezeti bizalom kérdőív 33 állításból áll. A kérdőív a 8. mellékletben látható. A kitöltők az egyetértés illetve egyet nem értés mértékét 1-7-ig (1- egyáltalán nem ért egyet, 7- teljesen egyetért) számok bekarikázásával fejezhették ki.

A szervezeti bizalom kérdőív tételeinek besorolása<sup>35</sup>:

---

<sup>34</sup> A kérdőív részletesebb bemutatását lásd a 3. Mellékletben

<sup>35</sup> A tétel besorolások bemutatása Sass (2005) PhD. Disszertációja alapján, a szerző hozzájárulásával (abból átvéve) készült.

### 1. igazságos, bevonó vezető (1, 2, 13, 16, 19)

Ebben az összetevőben egyrészt az egyéni véleményt, személyes célokat figyelembe vevő vezetői hozzáállás és a vezetői támogatás, igazságos bánásmód tartalmak jelennek meg. A tartalmak a vezetőre, mint bizalomtárgyra irányulnak, mind feladat, mind kapcsolati oldalra vonatkoznak, de a feladatoldalon is a vezetői bánásmód, tehát a kapcsolati hozzáállás érintett. Egyértelműen a vezetői kapcsolat érzelmi-alapú bizalomoldalát jellemzi ez a komponens.

### 2. Integritás a szervezeti működésben (7, 9, 12, 15, 17, 25,)

A szervezeti működésre vonatkozó tételek egy része a kiszámíthatóságra, elfogadott szabályoknak megfelelő működésre, valamint a bizalommal való visszaélés hiányára vonatkozik. Integritás alatt a bizalomadó által is elfogadott elvek szerinti működést értjük. Egyértelműen a szervezeti működésre mint bizalomtárgyra vonatkoznak az állítások, döntően a bizalom kognitív alapjai érintettek a szervezeti működés és a feladatvégzés kiszámíthatósága, biztonsága alapján. Azonban a feladatvégzéshez problémái kapcsán észlelt önfeltárási lehetőség érzelmi-alapú bizalom felé mutat.

### 3. Kompetencia-orientáltság (22, 29)

Ebben az összetevőben a szervezet azon sajátosságai jelennek meg, amelyek a szervezeti tagok szakmai fejlődésével, önkitaljesítésével vannak kapcsolatban. A tételek a szervezeti működést abból a szempontból jellemzik, hogy a feladatvégzéshez milyen képességek elváltak (szerep-alapú bizalom). A komponens kognitív bizalom-alapot érint.

### 4. Kölcsönös munkatársi törődés (6, 10, 11, 14, 20, 31, 32, 33)

Tartalmilag egyrészt a munkatársi kapcsolati bizalom kognitív alapjai, például ígéretbetartás, megbízhatóság, másrészt érzelmi bizalom-alapok, önzetlen segítség, érzelmi kötelék észlelése alkotják ezt a komponenst. A tapasztalatok döntően feladatterületről származnak, de kapcsolati vonatkozással is bírnak, amennyiben a másik felelős, színvonalas munkavégzése mellett önzetlen segítségére is számíthatnak a munkában.

### 5. Kontroll eredményezte kiszámíthatóság (3, 18, 24)

Az ide sorolt tételek a szervezeti működés szabályozottságának magas szintjére utalnak. Olyan tartalmak kapcsolódnak össze, mint a rögzített ütemterv szerinti munka, határidő betartása, indokolt szabályszegés. Attól függően, hogy ez a szabályozottság milyen mértékű, lehet pozitív jelentésű a kiszámíthatóság, stabilitás, világos elvárások felmutatása révén,

ugyanakkor túlzott mértékben káros, rigid túlszabályozottsághoz vezethet. Figyelembe véve az iskolai szervezet bürokratikus, szabályok által meghatározott jellegét, ami a szervezeti kultúra sajátosságában is kifejeződik, feltételezhető, hogy ez a bizalom-komponens az elfogadott szabályozottságra utal, kifejezi a szervezeti működés kiszámíthatóságának mértékét, és így a bizalom kognitív alapjának tekinthető.

#### 6. Munkatársi visszaélés hiánya (21, 26, 27)

Az itt megjelenő tartalmak a munkatársi kapcsolati bizalom kognitív és érzelmi alapjaira utalnak. Mind feladat, mind kapcsolati területén úgy észlelik, hogy a többiek nem használják ki a visszaélés lehetőségét (a williamsoni opportunizmus hiánya), hiányzik a negatív szándék, ami megbízhatóságra, jóindulatra utal.

A további három bizalom-komponens bizalmatlanságra vonatkozó tételket foglal magába.

#### 7. Önfeltárás akadályozottsága ( 4, 5)

Ezek a tételek a szervezet azon aspektusára utalnak, hogy mennyire teszi lehetővé tagjai számára gyengeségeik, bizonytalanságuk vállalását. Erre olyan szervezetben van mód, ahol nem élnek vissza az információval, ami magas szintű, érzelmi kötelékre utaló, hitszintű bizalmat feltételez. Ugyanakkor ott is megjelenhet ez a magatartás, ahol a szervezeti bizalmatlanság tudatosított, esetleg felmerül a változtatás igénye. Ahol az önfeltárás akadályozott, ott vagy hiányzik a érzelmi alapú bizalom, vagy nem néz szembe a szervezet a bizalmatlansággal. Ez az összetevő a szervezet légkörére vonatkozik, feladat és személyes oldalt egyaránt érinthet, és az érzelmi-alapú bizalom kialakítását akadályozó tényezőnek tekinthető.

#### 8. Munkatársi munkamorál kétsége (8, 30)

Ebben az összetevőben a munkatársak munkavégzésével kapcsolatos megbízhatóságának kétsége jelenik meg. A munkavégzés kapcsán hiányzik a "szavahihetőség", ami nehezíti a kooperációt, óvatosságot von maga után. A viselkedésszintű megbízhatóság hiányában a kapcsolat nem léphet tovább az érzelmi-alapú bizalom szintjére.

## 9. Merev szabálybetartatás (23, 28)

A szabályozás mértékbeli eltérésének jelentősége tükröződik a faktor elkülönülésében a kontroll eredményezte kiszámíthatóságtól. Az egyéni érdektől, elfogadástól független, merev, formális szabálybetartatással jellemezhető a szervezeti működés, ami bizalomhiányra utal

### 8.2. A munkahelyi elégedettség kérdőív bemutatása

Spector (1999) eredeti kérdőíve 36 itemből áll. Úgy szerkesztette meg a kérdőívet, hogy a legfontosabb munkával való megelégedettséget alakító attitűdök szerepeljenek benne, és mérhetővé váljanak. A válaszadók attól függően, hogy mennyire értenek egyet az állítással 1-6-ig (1-egyáltalán nem ért egyet, 6- teljesen egyet ért) karikázhatnak be számot. Az itemek a következő elégedettséget befolyásoló változókat mérik: fizetés, előléptetési lehetőség, közvetlen vezető, teljesítménytől függő jutalmak, fizetésen kívüli juttatások, munkahelyi szabályok, munkatársak, munka természete, kommunikáció. A kilenc változó mindegyikéhez az eredeti kérdőívbe négy állítás tartozott. Az eredeti kérdőívet egy három fős, szakemberekből álló (nyelvtanár, szervezetpszichológus, sportszakember) csoport fordította le. Ezt követően egy előzetes tesztelés következett, melynek a lényege az volt, hogy megvizsgáljuk valóban ugyanazt méri-e mint előtte<sup>36</sup>. A kapott eredményeket értelmezve a 36 állításból 28 maradt meg a magyar, átdolgozott változatban. Olyan állításokból illetve változókból vettünk el, melyek a sportolók, valamint magának a sport közegének számára nehezen értelmezhetőek voltak. Ilyen például az előléptetési lehetőség esetében a „Túl kevés az esély az előléptetésemre a munkámban.”, vagy az „emberek gyorsabban boldogulnak itt, mint más helyeken.”. A munkahelyi szabályokra vonatkozó állítások, mint például a „Túl sok a papírmunkám.” vagy a „Túlságosan sok mindent kell csinálnom a munkám során.” pedig teljes egészükben kimaradtak, hiszen ezek a sport világában nem értelmezhetőek. A kérdőív átalakítása és előzetes tesztelése után a következő változók maradtak meg, zárójelben a hozzá tartozó állítások sorszáma olvasható.

#### 1. Fizetés (1, 15, 22)

Ebben az összetevőben a válaszadó azt fejezi ki, hogy számára nyújtott fizetés arányban áll-e azzal a munkával, amit elvégez, illetve elégedett-e a fizetésemelési lehetőségeivel.

---

<sup>36</sup> Egy 100 fős, sportolókból álló mintán, ún. fókuszcsoporton lett elvégezve az előzetes tesztelés.

## 2. Előléptetési (előrejutási) lehetőség (8)

A tag az észlelt előrejutási lehetőséget értékeli. A sportcsapatok esetében, ahogy az a bevezetőben olvasható volt, ez nehezen értelmezhető. Aki már a csapat tagja, annak legfeljebb a hierarchiában van előrejutási lehetősége. Más kérdés, hogy egy másfajta értelmezés szerint egy jobb csapatba való előrejutásként is értelmezhető lenne az állítás, de a kitöltés során ezt elmagyaráztam, hogy nem erre gondolunk. Tulajdonképpen a felnőtt csapat keretéhez tartozó fiataloknak, illetve cseréknek nyújt lehetőséget kifejezni esélyeiket a kezdőcsapatba kerülésre. Valamint kifejezheti a csapat előrejutási esélyeit is!

## 3. Közvetlen vezető (edző) (2, 9, 16, 24)

A játékos ebben az összetevőben az edzőjével kapcsolatos attitűdjeit fogalmazhatja meg. Egyrészt a szakmai kompetenciával, hozzáértéssel, másrészt az edzői igazságossággal, valamint az edzői figyelmességgel (érzelmi alapú, mennyire figyel oda a játékosai érzéseire) foglalkozik. Végül a játékos kifejezheti, hogy mennyire kedveli edzőjét (érzelmi, rokonszenvi választás).

## 4. Teljesítménytől függő jutalmak - prémium (3, 10, 17, 25)

A válaszadó azt fejezi ki, hogy véleménye szerint a juttatások számára megfelelőek-e, és a teljesítményével arányosak-e. Érdekeség, hogy azt is „osztályoznia” kell, hogy a többi klubhoz képest elfogadhatók-e a jutalmak (prémiumok), ugyanakkor arról is véleményt mond, hogy igazságosak-e. Ez abból a szempontból fontos, hogy lehet kevesebb a jutalom, mint máshol, de az elosztása ettől még lehet igazságos. Vagyis a jutalmak igazságos elosztása és a nagysága ugyanakkora súllyal esik számításba.

## 5. Fizetésen kívüli juttatások (4, 11, 18, 23)

Az alapfizetésen és jutalmakon (prémiumok) kívüli egyéb juttatásokat értékelheti a játékos. Olyanok-e, amilyenek szerinte kellene lennie, a jól végzett munkáért megkapja-e a kellő elismerést (nem anyagi). Összességében nem elsősorban a konkrét anyagiakra (fizetés, prémium) vonatkozik.

## 6. Munkatársak (5, 12, 19, 26)

Ebben az összetevőben a csapattársakkal (mint munkatársak) kapcsolatos attitűdök jelennek meg. Van egy érzelmi (mennyire kedveli, szereti a csapattársait), egy szakmai (mennyire



képesek együtt dolgozni), és egy csapatklímára (mennyire sok a furkálódás, harc a csapat körül) vonatkozó összetevője is.

#### 7. Munka természete (6, 13, 20, 27)

A csapatnál végzett „munkával”, feladatokkal kapcsolatos véleményét fejezheti ki a játékos. Mennyire szereti munkáját, feladatkörét, úgy érzi, hogy fontos-e, amit csinál, és tisztában van-e azzal, ami a klubjánál történik

#### 8. Kommunikáció (7, 14, 21, 28)

Ebben az összetevőben a kommunikáció minősége jelentkezik. Érthető, világos-e a játékosok számára a csapatuk célkitűzése, valamint az ő feladatuk a csapat célok eléréséhez.

Vagyis végül 28 állítás maradt, ami az elégedettség elméleti háttérének áttekintése szerint a lehetőségekhez képest igyekszik figyelembe venni minden fontosabb, elégedettséget befolyásoló változót.

A kérdőívet a 4. melléklet tartalmazza.

#### 8.3. A szervezet iránti elkötelezettség kérdőív (OCQ) bemutatása<sup>37</sup>

A szerzők, *Mowday, Steers, Porter (1979)* a mérőeszközük megalkotásához számos korábbi módszert vizsgáltak meg. *Grusky (1966)* például egy négy itemből álló skálát használt, mely többek között a szervezettel (céggel) való azonosulást, vagy a cég felé irányuló általános attitűdöket is mérte. *Brown (1969)*, *Buchanan (1974)*, *Gouldner (1960)*, *Hall et al. (1970)*, *Hall és Schneider (1972)*, *Lee (1971)*, és *Sheldon (1971)*. *Kanter (1968, 1977)* már egy 36 itemből álló skálán próbálta vizsgálni az alkalmazottak szervezetükkel kapcsolatos beállítódásaikat, többek közt azt, hogy miért maradnak és miért hagynák el a szervezetüket.

Végül *Porter és Smith (1970)* munkája után alkották meg a szerzők az *Organizational Commitment Questionnaire-t* (a továbbiakban OCQ): 15 itemből álló, a szerzők szervezeti iránti elkötelezettségének definícióján alapulva, mindhárom aspektusát figyelembe véve. A válaszadók a kérdésekre egy 7 fokozatú Likert skálán adhatnak választ, attól függően, hogy

---

<sup>37</sup> A kérdőív bemutatása *Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 223-247.* alapján készült el.

mennyire értenek egyet az adott állítással (1- egyáltalán nem értek egyet, 7- teljesen egyet értek).

Az OCQ-t 2563 fő bevonásával tesztelték, kilenc különböző állami és magán szervezetnél. A kérdőívek kitöltése után a szerzők statisztikai műveletekkel igazolták a módszerük megbízhatóságát és érvényességét (standardizálták), illetve egyéb számításokat is végeztek (átlag, szórás, stb.) Érdemes megjegyezni, hogy az átlagos elkötelezettség értéke kicsit a 7 fokú skála közepe fölött volt, míg összességében az alacsony 4-től a magas 6.1-ig terjedtek a válaszok (lásd a 7. táblázatban).

7. Táblázat OCQ-ra átlag, szórás, és belső konzisztencia különböző foglalkozásúaknál

Tagok	N	Mean	SD	Coefficient alpha
Köztisztviselők	569	4.5	0.90	.90
Egyetemi oktatók	243	4.6	1.30	.90
Kórházi dolgozó	382	5.1	1.18	.88
Bank alkalmazott	411	5.2	1.07	.88
Telefonos alkalmazott	605	4.7	1.20	.90
Kutatók és mérnökök	119	4.4	0.98	.84
Autós cég vezetői	115	5.3	1.05	.90
Pszichiátriai dolgozók	60	4.0/3.5	1.00/1.00	.82-.93
Kiskereskedelmi dolgozók	59	6.1	0.64	NA

Forrás: Mowday, Steers, and Porter *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14, 223-247.

A szerzők véleménye szerint az OCQ itemjei meglehetősen homogének, és a kérdőívek eredményei pontos képet tudnak adni a szervezeti elkötelezettség mértékéről.

Az alkalmazott kérdőív az ún. „globális” elkötelezettség mérésére szolgál, és mint fent olvasható, a szerzők az alábbi három összetevőjét különböztették meg.

1. Erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel (2, 3, 5, 10, 12, 13, 14)

Ebben az összetevőben a válaszadó azt fejezi ki, milyen mértékben fogadja el, azonosul a szervezet által vallott értékekkel, és a csapat által kitűzött célokkal. Például: olyan helynek tartja-e, ahol nagyszerű dolgozni, magas lojalitást érez a csapata iránt, örül, hogy ezt

választotta a többi csapat közül, egyetért-e a csapata játékos politikájával, értékeivel, vagy ez-e a legjobb csapat számára, ahol játszhat.

## 2. Készség arra, hogy valaki erőfeszítéseket tegyen a szervezete érdekében (1, 8)

A játékos mennyire kész arra, hogy a csapat sikeréhez a lehető legnagyobb erőfeszítést fejtse ki. Valamint a csapat kihozza-e a játékosból a legmagasabb teljesítményt. Érdekes, hogy nincs közvetlen összefüggés a kettő között. Vagyis lehet, hogy valaki kész a legnagyobb erőfeszítésre, de a csapat mégsem hozza ki belőle a lehető legmagasabb teljesítményt. Ilyen esetben az edzőnek érdemes utánanézni, mi állhat a háttérben.

## 3. Erős vágy a szervezeti tagság fenntartására (4, 6, 7, 9, 11, 15)

Ez az összetevő azt fejezi ki, hogy mennyire elégedett, büszke a játékos, hogy a csapatának a tagja lehet, és mekkora változást idézne elő (Meyer és mtai alapján a folytonossági elkötelezettségre hasonlít ebben) jelen helyzetében, ha elhagyná csapatát, vagy mennyit nyer azzal, ha marad. Valamint értékeli azt a döntést is, ami után a csapatához került (hiba volt, vagy nem).

Meyer és tsai (2001) vizsgálatuk során később igen erős pozitív korrelációt (0.88) találtak a Meyer, Allen (1991) féle kérdőív érzelmi elkötelezettséget mérő tételei és az OCQ között. Vagyis az OCQ, mint olvasható volt a „globális elkötelezettséget” méri, de ez nagyon erősen egybeesik az érzelmi elkötelezettséggel is.

A kérdőív fordítását és ellenőrzését ugyanaz a három fős, szakértékből álló csoport végezte, mint az elégedettség kérdőív esetében.

A kérdőívet a 5. melléklet tartalmazza.

## 9. A vizsgálat

### 9.1. A vizsgálati személyek

A vizsgálat során a célkitűzésem az volt, hogy minél több első osztályú sportcsapatot tudjak felmérni. Nem akartam különbséget tenni sem az egyes sportágak, sem a nemek között, pusztán az életkor volt meghatározó: felnőtt korosztály (ez az adott bajnokság versenykiírásától függően változó, de jellemzően 18 éves kor fölött van, bár előfordul, hogy ennél fiatalabb tehetséges fiatalok is tagjai a felnőtt keretnek).

A csapatokat a férfi labdarúgás, a női és férfi kézilabdázás, női és férfi kosárlabdázás, női röplabdázás, férfi és női vízilabdázás sportágakból választottam ki. Első osztályú csapatokat választottam, mert úgy gondolom, itt vannak olyan körülmények (fizetés, szakmai munka stb.), amelyek a kérdéseim megválaszolásához szükségesek, illetve a teljesítményre való törekvés az élsportban még erősebben jelentkezik, mint az alacsonyabb szintű vagy rekreációs sportban.

Összesen 253 fő vizsgálatára került sor, ez 20 csapatot jelent.<sup>38</sup> A kitöltők létszáma nagyon változó volt, azért arra igyekeztem odafigyelni, hogy minimum a játékosok 80%-a válaszoljon a kérdésekre. Így is előfordult, hogy egy első osztályú női röplabda csapatnál, vagy kosárlabda csapatnál csak kilencen töltötték ki kérdőíveket, de a teljes keret csak 12 főből állt. Labdarúgó csapatoknál pedig előfordult 22 fős létszám is, itt a keret is nagyobb, általában 24 fő alkot egy NBI-es csapatot.

Meg kell jegyeznem, hogy előfordult olyan edző vagy vezető, aki nem igazán örült az ilyen jellegű felmérésnek. Ennek szerintem (és a beszélgetések szerint is) két oka van. Az egyik, hogy már végeztek náluk valamilyen felmérést, vizsgálatot „sportpszichológusok”, de az szerintük nem hozott semmiféle újszerű eredményt, illetve nem volt hasznosítható az edzők számára. A másik ok a bizalmatlanság. Annak ellenére, hogy a vizsgálat név nélkül, a csapatnév megemlítése nélkül történt, néhányan féltek attól, hogy nyilvánosságra kerül, és nem vet majd jó fényt a csapatra, az ott folyó munkára. Talán segítene a nemzetközi tapasztalatok kielemezése, ha csapataink tartani akarják a lépést az „elittel”.

---

<sup>38</sup> A vizsgálatban szereplő csapatok a következő sportági megoszlásban szerepeltek: 6 női kézilabdacsapat, 5 kosárlabdacsapat (ebből egy férfi), 4 férfi labdarúgócsapat, 4 vízilabdacsapat (ebből egy férfi), 1 női röplabdacsapat.

Más csapatok nagyon nyitott voltak. Az edzők a személyes beszélgetés után, mely a kérdőívek kitöltését előzte meg, nagyon érdeklődtek a téma, illetve a vizsgálat eredményei iránt.

A kitöltés vagy az öltözőben, vagy egy klubhelyiségben történt, önkéntes volt és anonim. Kérdés nem igazán volt, azért olyan előfordult, hogy valamelyik játékos megkérdezte, hogy ezt az elnök rendelte-e meg. Itt kicsit bizalmatlan légkört észleltem.

## 9.2. Az adatfeldolgozás menete

A kitöltött kérdőíveket csapatokként és játékosokként kódoltam. Minden vizsgálat (faktoranalízis, regresszióanalízis, útelemzés) az SPSS 14.0 programcsomaggal történt. Első lépésben mindhárom változó esetén feltáró faktoranalízist (főkomponens elemzés) végeztünk, hogy megpróbáljunk választ adni a kutatási kérdésekre. A bizalom kérdőív esetében négy, az elkötelezettség esetében három, az elégedettség esetében pedig nyolc új faktor jelent meg.

A faktoranalízist regresszió analízis követte. Ennek során a három változó közül mindig kettőt kiválasztva vizsgáltuk, hogy milyen kapcsolatban vannak egymással. A bizalom esetében egyből az új faktorokkal számoltunk (itt volt a legnagyobb eltérés az eredeti és az új faktorok között), míg az elkötelezettségnél és az elégedettségnél először az eredeti, majd az új faktorokkal végeztünk regresszió analízist. Ez összesen 12 analízist jelentett (1. elégedettség-bizalom, elkötelezettség-bizalom, 2. bizalom-elégedettség, elkötelezettség-elégedettség, 3. bizalom-elkötelezettség, elégedettség-elkötelezettség, és mindegyik az eredeti és az új faktorok alapján). Az adatok elemzése során csak az új faktorokat értelmezem, viszont az Összegzés-értelmezés fejezetben összevetem az eredeti és az új faktorok elemzése során kapott eredményeket.

Majd ezt követően az új faktorokkal (ezek pontosabban jellemzik a sportcsapatokat) útelemzést végeztünk, hogy feltárjuk az egyes bizalom és elégedettség faktorok teljes hatását (közvetlen és közvetett) az elkötelezettség alakulására. Itt két útmodell vizsgálata történt meg: elégedettség – bizalom - elkötelezettség és bizalom - elégedettség - elkötelezettség.

Majd az utolsó kutatási kérésre válaszolva, megvizsgáltuk, hogy a magas elkötelezettséggel jellemezhető csapatok<sup>39</sup> hogyan teljesítettek a 2007/2008-as bajnoki szezonban.

## 9.3. A bizalom összetevőinek azonosítása

A bizalomkérdőívek feldolgozása SPSS.14 programcsomaggal történt. Feltáró faktoranalízist alkalmaztunk (főkomponens analízis): első lépésben véletlenszerű faktorszámra, második lépésben öt faktorra. Azért volt szükség két lépésre, mert először túl sok (9) faktor jött ki, melyeket egyenként igen kevés állítások (itemek) alkottak. Második lépésben pedig azért öt faktorra készült el az analízis, mert a Sass és mtsai (2005) által végzett vizsgálat során is végső soron öt fő faktor, főkomponens különült el a szervezetekkel kapcsolatos bizalom

---

<sup>39</sup> Óvatosan kell bánni azzal a meghatározással, hogy magas elkötelezettségű csapat. Hiszen egyének elkötelezettségéről beszélhetünk a csapatuk iránt, ezt még „átlagolni” is lehet a csapatra, de még így is valójában csak az egyének elkötelezettségét jellemzhetjük. Lehet, hogy átlagosan magas érték jön ki egy csapatra, de érdekes a helyzet akkor, ha például a három kulcsjátékosnak viszont a legalacsonyabb a csapaton belül.

elemzésénél. Úgy gondoltuk, hogy ez elegendő eredményt fog hozni, azonban a nem sportcsapatokhoz képest érdekes különbségek derültek ki.

A véletlenszerű faktoranalízis nem hozott érdemleges eredményt. Ezután öt faktorra készült el a faktoranalízis, itt már az első két faktor elég jól értelmezhetővé vált, de a további három még továbbra sem volt egyértelmű. Vagyis megvizsgáltuk, hogy vajon ha csak három faktorra készül el, milyen eredményt kapunk. Érdekes lett, hiszen az első két faktor továbbra is, szinte változatlanul ugyanazokból a tételekből állt, viszont a harmadikban már ismét túl sok állítás kapcsolódott össze.

Ezért jutottunk arra a megállapításra, hogy végső soron négy faktort próbálunk meg elkülöníteni és értelmezni. Ebben az esetben a Cronbach alfa mutató értékei is megfelelőek voltak. (lásd később, az egyes faktorok után). Az elvégzett faktoranalízis (lásd 6. melléklet) után a lehetőségekhez mérten a legpontosabban sikerült a négy faktort feltárni.

Az alábbi négy új faktort azonosítottuk:

#### I. Csapattársi törődés (32, 14, 31, 20, 11, 27, 26, 19, $\alpha=0,873$ )

A munkatársi jóindulatra és megbízhatóságra vonatkozó állítások együtt járását figyelhetjük meg. A csapattársi kapcsolati bizalom kognitív alapja, mint például az ígéretbetartás és a már említett megbízhatóság jelentkezik, másrészt érzelmi bizalom alapok is, mint az önzetlen segítség és az érzelmi kötelék észlelése. Elsősorban az ezt alakító tapasztalatok feladatterületről érkeznek, de az önzetlen segítség miatt a kapcsolati oldal sem elhanyagolható. Mindez ötvöződik a munkatársi visszaélés hiányával, ez a csapattársi kapcsolati bizalom érzelmi és kognitív alapjaira utal. Vagyis hiányzik a visszaélés (illetve nem használják ki a játékosok a visszaélés lehetőségét), és ez megbízhatóságra, jóindulatra utal. Ezt az önfeltárással való visszaélés hiánya tovább erősíti.

Ez a faktor egyértelműen a csapattársak közötti kapcsolati bizalom érzelmi valamint kognitív oldalát mutatja. A játékosok magas szintű együttműködése előfeltétele a sikeres szereplésnek. Ehhez szükség van az egymás közötti bizalomra, mint az ígéret betartására, a megbízhatóságra, vagyis „bízhatok abban, hogy a társam is elvégzi a feladatát, és mivel én is ezt teszem, ezért így a csapat jól fog működni.” Másrészt, ha kell, akkor önzetlenül segítenek

egymásnak a játékosok, sőt a fentiek következményeként egy érzelmi kötelék is kialakulhat, ami a pályán, öltözőn kívüli tevékenységekben is megnyilvánul (pl. közös összejövetelek).

## II. Kompetencia alapú feladatorientáltság (33, 17, 23, 29, 3, 28, 13, 22, 18, 6, cr $\alpha=0,743$ )

Ebben a faktorban a kompetencia alapú szakmai elkötelezettség, a kontroll eredményezte kiszámíthatóság (a szervezeti működés szabályozottságának magas szintjére utal), az elfogadott szabályoknak megfelelő működés, a szakmai alapú munkafegyelem, valamint az ezt megtestesítő vezetői megbízhatóság kapcsolódik össze.

Érdekes, hogy külön a vezető nem jelentkezik, hanem mindazon állítások, amelyek jellemzik a csapatot, egyben a vezetőre is vonatkoznak, vagyis a csapattagok észlelése szerint az edző a szervezetet testesíti meg.

Ennek az lehet a magyarázata, hogy a sportszabályozásokban szinte egyedüli személyként az edző dönt legtöbbször. A játékosok vele vannak napi kapcsolatban, jó munkájuk (szakmai ok) vagy jó személyes kapcsolatuk (érzelmi ok) eldöntheti a „sorsukat” a csapatnál. Érezhetik úgy, hogy egyik napról a másikra kikerülhetnek a csapatból, de gondolhatják azt is, hogy nekik ennél az edzőnél bérelt helyük van. Ráadásul ebben a faktorban a feladatorientáltság is megjelenik, amit viszont az edző jelöl ki, természetesen a klubbal összhangban. Érdekes lenne a későbbiekben azt megvizsgálni, hogy mi történik akkor, amikor a klub által vallott értékekkel ellentétes nézeteket vall az edző...

Másik érdekes megállapítás, hogy a játékosok a szervezet értelmezésénél nem a klubra, egyesületre, hanem a saját csapatukra gondoltak. Ez összefüggésben lehet azzal, hogy a rendszerváltozás után megszűntek a sok-szakosztályos egyesületi modellek, és ezáltal megszűntek a közös meccsre, versenyekre járások, vagyis igazából nem a klubhoz, mint nagy családdhoz tartozónak vélték magukat a sportolók, hanem inkább „csak” a saját csapatukhoz.

## III. Integritás alapú biztonságérzet (9, 21, 1, 25)

Ez a faktor az elfogadott szabályokon alapuló működésre és a visszaélés hiányára utaló állításokat foglalja magába. Elsősorban a bizalom érzelmi alapú összetevőjét jellemzi, megjelenik benne egy sajátos, szociális-informális kontroll, ami érzelmi alapokat tesz lehetővé, mindezek a csapattársakra vonatkoztatva. A tagok mind kapcsolati, mind feladat területen úgy észlelik, hogy tagok nem használják ki a visszaélés lehetőségét, ez pedig



megbízhatóságra, jóindulatra utal. Vagyis bátran elmondhatja mindenki a véleményét, a csapat-szervezet nem él ezzel vissza. Ez, tovább gondolva, összekapcsolódhat majd a szakmai munka javulásával is.

Ahol az önfeltárás akadályozott, ott vagy hiányzik a érzelmi alapú bizalom, vagy nem néz szembe a szervezet a bizalmatlansággal (Sass, 2005). Ez az összetevő a szervezet légkörére vonatkozik, feladat és személyes oldalt egyaránt érinthet, és az érzelmi-alapú bizalom kialakítását akadályozó tényezőnek tekinthető.

Megint megjelenik itt is edzővel kapcsolatos igazságosság észlelése. Vagyis valóban összekapcsolódik a szervezettel kapcsolatos és az edzővel kapcsolatos bizalmi ítélet. Ez még azért is érdekes lehet, mert eszerint a játékosok az edzőn keresztül a szervezet működését értékelik, és fordítva, a szervezet működése alapján az edzőjüket is. Érdekes lenne megvizsgálni azt is, hogy a szervezettel kapcsolatos bizalom csökkenése maga után vonja-e az edzővel szembeni bizalom csökkenését. Ehhez viszont nem lenne elég egy adott pillanatban vizsgálni a bizalmat, hanem egy longitudinális vizsgálatra lenne szükség.

#### IV. Csapatársi morálkétség (4, 8, 12, 30)

Ha a csapatársi törődés nagyfokú bizalmat jelez a tagok között, akkor ez a faktor annak az ellentétjét. A feladat szintű bizalmatlanság összekapcsolódik a bizalom érzelmi oldalával is, ez a csapatársak közötti kiszámíthatatlanságra utal. Amennyiben ez a faktor magas, akkor ez utalhat arra, hogy a tagokban a csapatársak munkavégzésével kapcsolatban kétségek vetődhetnek fel. A munkavégzés kapcsán hiányzik a kooperáció, az együttműködés, ami pedig a kimondottan ezt igénylő csapat sportjátékokban a teljesítmény rovására mehet. Ráadásul a bizalom kialakulása szerint a viselkedésszintű megbízhatóság hiányában a kapcsolat nem léphet tovább az érzelmi alapú bizalom szintjére.

A csapatársi morálkétség hiány nem jelenti feltétlenül a csapatársi törődés magas szintjét. Én egy kicsit hasonlóképpen írnám ezt le, mint Herzberg elégedettség elméletében szerepel: az elégedetlenség hiány nem mutat egyből magas elégedettséget, az csak azt mutatja, hogy az egyén nem elégedetlen. Vagyis a csapatársi morálkétség és a csapatársi törődés is két külön skála.

Az egyes faktorok mögött zárójelben a faktorhoz tartozó itemek, és a Cronbach  $\alpha$  mutató (reliabilitás) értéke látható. Ez utóbbi tulajdonképpen egy megbízhatósági mutató, mely azt méri, hogy az adott változók milyen mértékben mérik ugyanazt a mögöttes, rejtett

tulajdonságot. Általában 0,7-es érték felett elfogadható. Ahol nem szerepel külön kiírva, ott ez az érték alacsonyabb, ezért az értékelésnél majd ezt figyelembe kell vennem.

*Összességében meg lehet állapítani, hogy a sportcsapatok eltérő bizalommintázattal rendelkeznek, mint az egyéb szervezetek. Más tételek, komponensek alkotnak egy-egy faktort, és megjelenik kapcsolati szinten a társak közötti bizalom, de a közvetlen vezetőre (edző) és a szervezetre vonatkozó bizalom észlelése összekapcsolódik.*

A csapatot összetartó *kohézió* szempontjából mind a feladat összetartó ereje (kompetencia alapú feladatorientáltság) mind a társas – szociális összetartó erő (csapattársi törődés) jelentkezik. Ezek alapján a csapatok kohéziójának összetételét is meg lehet állapítani a későbbiekben.

Valamint érdemes megemlíteni, hogy Carron és Chelladurai (1982)<sup>40</sup> alapján ahol magasabb a kohézió szintje, ott összességében elégedettebbek lehetnek a játékosok is.

### *9.3.1. A csapatok összehasonlítása a bizalom kérdőív eredményei alapján*

A vizsgált csapatok összehasonlítása (8. táblázat) a négy, új faktor összevetése után történt meg (ellenőrzésképpen az eredeti kérdőív kilenc faktorát – lásd 6. melléklet, 56. táblázat - is felhasználva).

---

<sup>40</sup> Id. Nagykáldi (1998): A sport és a testnevelés pszichológiai alapjai, Computer Arts, Budapest 98.o.

8. Táblázat A csapatok összehasonlítása a négy faktor alapján, átlagok (és szórás) szerint.

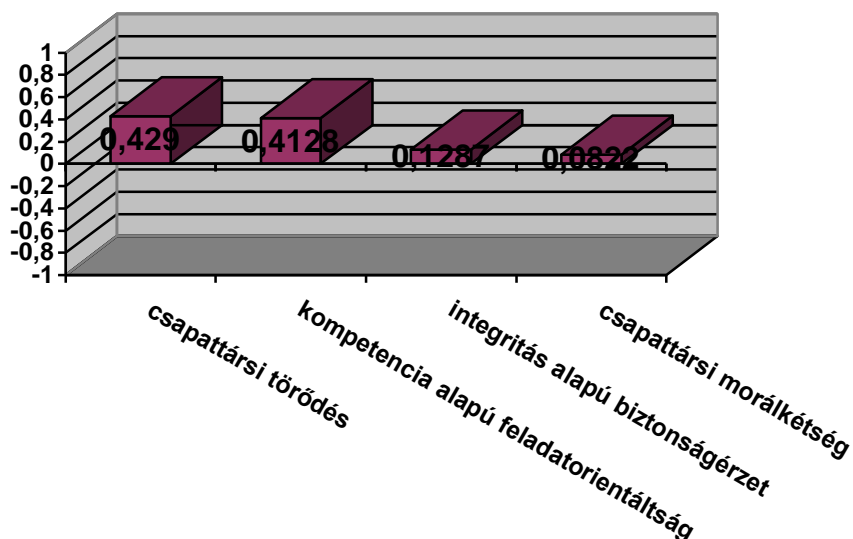
Bizalom faktorok		Csapattársi törődés		Kompetencia alapú feladatorientáltság		Integritás alapú biztonságérzet		Csapattársi morál kétség	
csapat	létszám	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
1.	11	4,8068	,88805	4,8900	,58775	4,0000	1,05475	3,2955	1,05367
2.	10	4,9000	1,07819	4,4900	,83593	3,9250	,97930	3,7500	1,25277
3.	13	3,9327	1,07724	5,8333	,45617	3,7500	1,11403	3,7833	1,62257
4.	20	4,3375	1,19008	5,1850	,83620	4,4000	,69962	4,0238	1,03653
5.	20	5,1750	1,00361	5,6476	,72431	4,3875	,77576	3,6905	1,02745
6.	14	5,4554	,98255	4,9364	,55547	4,1786	,68940	3,6786	1,19465
7.	15	3,8167	,98863	4,6571	,72400	3,7833	,77843	3,4643	1,26285
8.	6	4,6250	,33541	5,2143	,24103	4,2143	,44320	3,8214	,73193
9.	8	4,7031	1,25879	5,2222	,53800	4,2222	,61802	4,6111	1,47432
10.	6	3,1458	1,59181	4,2000	,95618	4,0625	,75297	4,6563	1,22429
total		4,5620	1,20135	5,1216	,82017	4,1124,	83031	3,8308	1,22206

Ezek alapján a következő kategóriákba lehet besorolni a csapatokat:

1. Magas (átlag feletti) bizalmi szintű csapatok (1, 5, 8)

Magas csapattársi törődés, alacsony csapattársi morálkétséggel, magas kompetencia alapú feladatorientáltsággal és integritás alapú biztonságérzettel. Magas a társas és a feladat összetartó ereje is, magas a csapat kohézió szintje. Ezekben a csapatokban a játékosok egymás közötti és a játékosok edző illetve szervezet felé megnyilvánuló bizalma is magas.

Magas a csapattársi törődés, és alacsony a morálkétség, vagyis a csapattársak egymás felé megnyilvánuló bizalma erős, mindez magas kompetencia alapú feladatorientáltsággal párosul. Viszont átlagos az integritásalapú biztonságérzet. (2-es csapat)

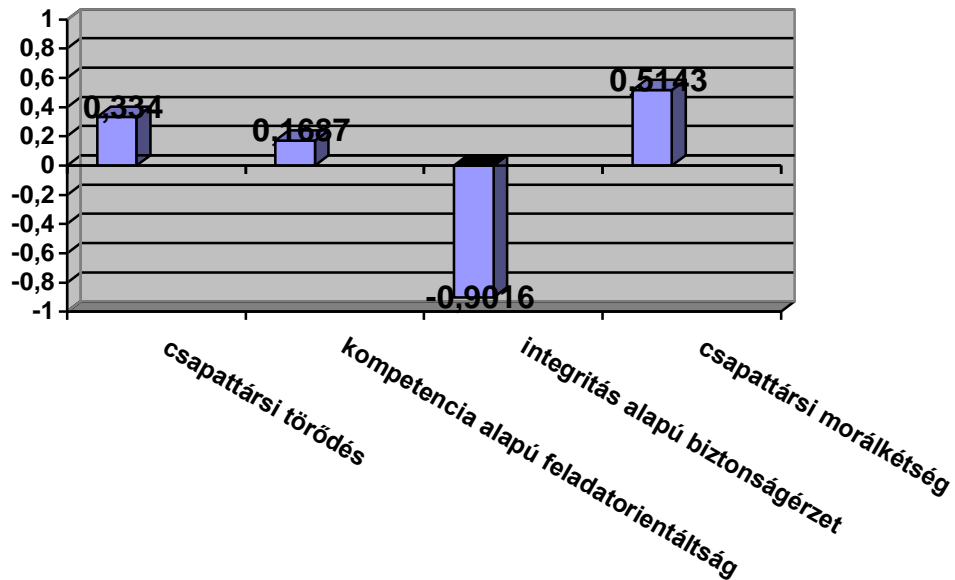


9. ábra Példa magas (átlag feletti) bizalom összetevőkkel rendelkező csapatra a faktorsúlyátlagok<sup>41</sup> alapján

## 2. Átlagos bizalmi szintű csapatok (3, 4, 6, 7, 9)

Átlagos eredmények mind a négy faktor tekintetében. Ugyanakkor vannak eltérések az egyes faktorok között. A 3-as csapatban átlagos csapattársi törődés mellett igen magas a kompetencia alapú feladatorientáltság, vagyis a vezetővel-szervezettel kapcsolatos bizalom szintje. Ez azt jelenti, hogy itt átlagos csapattársi kapcsolatok mellett nagyon fontos a szakmai munka, és a feladat elérése. A 9-es csapatban pedig ugyan 3 faktor is magas bizalomról árulkodik, de a csapattársi morál kétsége is magas ( második legmagasabb). Vagyis itt úgy dolgoznak együtt a játékosok, hogy egyfajta körültekintő bizalmatlanság is jelen van egymás felé. Elég ellentmondásos helyzet. A 7-es csapatban sem túl magas a csapattársi törődés, de a csapattársi morálkétség szintje sem, ezért összességében itt is egy átlagos játékosok közötti bizalmi szintről beszélhetünk.

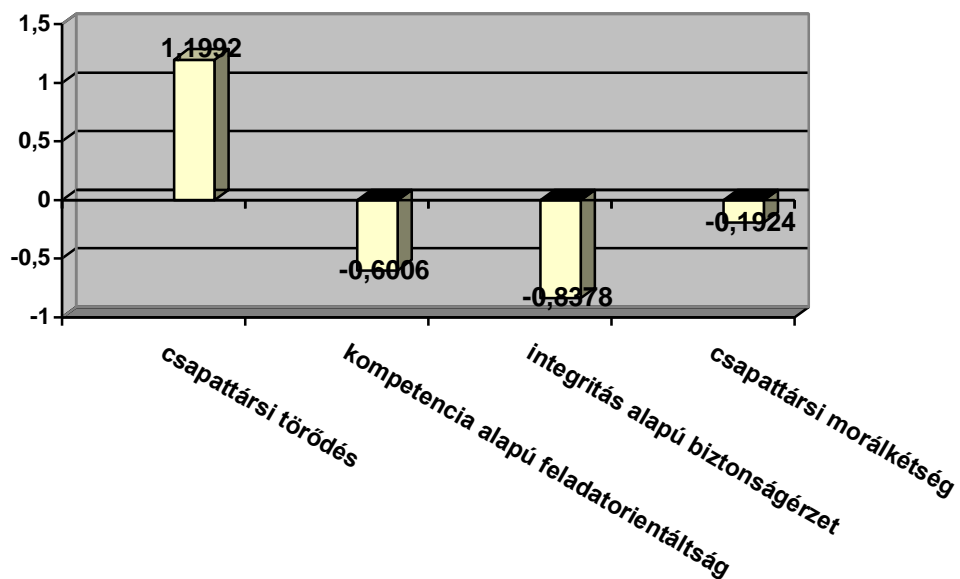
<sup>41</sup> A faktorsúlyátlagok értékei a 6. Mellékletben (55. táblázatban) olvashatók részletesen, csapatonként.



**10. ábra** Példa átlagos bizalom összetevőkkel rendelkező csapatra, átlag alatti integritás alapú biztonság érzettel, a faktorsúlyátlagok alapján

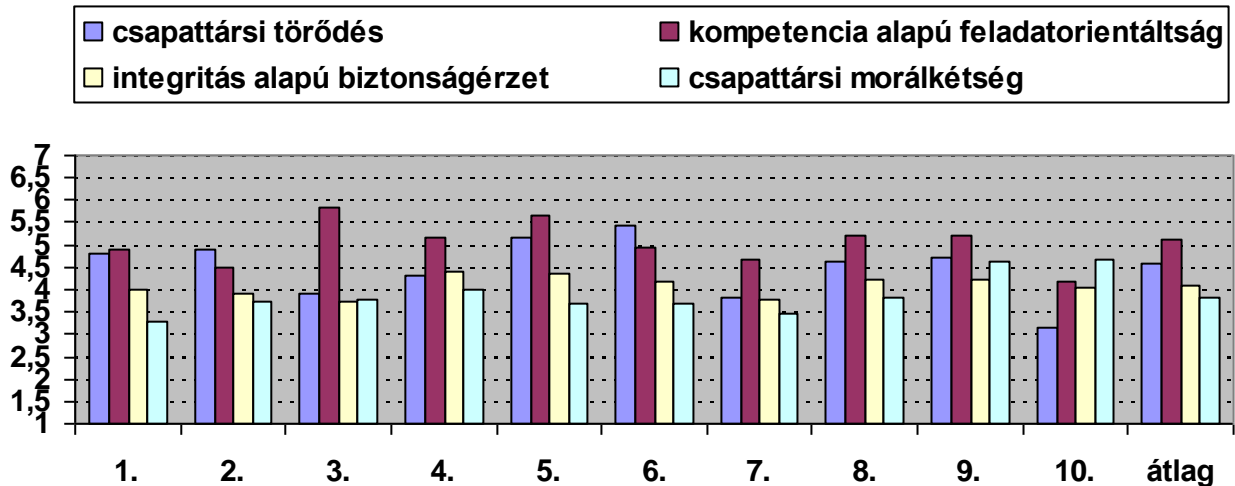
### 3. Alacsony (átlag alatti) bizalmi szintű csapatok ( 10)

Alacsony a játékosok egymás felé megnyilvánuló bizalma, ugyanakkor a teljesítményre való törekvést jelzi, hogy viszonylag magas a kompetencia alapú feladatorientáltság (de még ez is a legalacsonyabb a csapatok között) .



**11. ábra** Példa összességében alacsony bizalmi szintű csapatra, ahol azonban a csapattársak egymás közötti érzelmi alapú bizalma erős, a faktorsúlyátlagok alapján.

A 12. ábrán az látható, hogy a csapatokat összevetve melyik bizalom komponens mutat hasonló értékeket és melyeknél vannak nagyobb eltérések.



12. ábra A tíz csapat összehasonlítása a négy faktor alapján (1-legalacsonyabb, 7- legmagasabb bizalomszint) átlagok szerint

Az ábrából jól látható, hogy négy faktor közül az integritás alapú biztonságérzet mindegyik csapatnál nagyon hasonló, erősen átlagos (a 4-es érték a középső). Viszont a másik háromnál már vannak eltérések a magas, az átlagos és az alacsony bizalom szintű csapatoknál.

Érdeemes megnézni azt is, hogy a csapatkohézió hogyan jellemezhető ezen eredmények alapján. Az összetartó erő kétféle lehet: a feladat és a társa összetartó erő alkotja. Ideális esetben a sportcsapatoknál mindkettő fontos, az egyik a feladatok (teljesítmény) elérésére ösztönöz, míg a másik a jó légkört, az egymás közötti jó viszonyt jellemzi.

Az elsőt a kompetencia alapú feladatorientáltsággal, a másodikat a csapatársi törődéssel (kontra csapatársi morálkétség) lehet leírni. Ez alapján: 1-es és 2-es csapatnál mindkettő magas, 3-asnál a feladat összetartó ereje igen magas, a társas összetartó erő átlagos, ez egy nagyon teljesítményorientált csapat, igen céltudatos, 4-es, 5-ös, 6-os csapatnál mindkettő magas, 7-esnél a 3-ashoz hasonlóan szintén a feladat összetartó erő magasabb, míg a társas átlagos, a 8-as és 9-es csapatnál magas mindkettő, míg a 10-es csapat, kakukktójas, itt a feladat összetartó ereje erősen átlagos (valószínű, hogy csak azért, mert sportról van

szó és vannak „feladatok”, mérkőzések, ha ez sem lenne, akkor valószínűleg ez az érték is alacsony lenne), míg a társas összetartó erő kimondottan alacsony.

A csapatkohézióra vonatkozó megállapításaimat érdemes összevetni a csapatokat jellemző játékosok közötti és edző-szervezet felé megnyilvánuló bizalommal (9. táblázat).

9. **Táblázat.** A csapatokat jellemző bizalom szintjei a faktoranalízis átlagai alapján

<b>csapat</b>	<b>Játékosok közötti bizalom</b>	<b>Edzőben-szervezetben való bizalom</b>
1.	Átlag feletti	Átlag feletti
2.	Átlag feletti	Átlag feletti
3.	Átlagos	Átlag feletti
4.	Átlagos	Átlagos
5.	Átlag feletti	Átlag feletti
6.	Átlag feletti	Átlagos
7.	Átlagos	Átlag alatti
8.	Átlag feletti	Átlag feletti
9.	Átlagos	Átlagos
10.	Átlag alatti	Átlag alatti

#### 9.4. Az elkötelezettség összetevőinek azonosítása

A vizsgálathoz a Szervezet iránti elkötelezettség kérdőívet használtam<sup>42</sup>, mely 15 itemből áll, a szerzők szervezeti iránti elkötelezettségének definícióján alapul, annak mindhárom összetevőjét figyelembe veszi. A válaszadók a kérdésekre egy 7 fokozatú Likert skálán adhatnak választ, attól függően, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással (1- egyáltalán nem értek egyet, 7- teljesen egyet értek).

Az elkötelezettség kérdőív feldolgozása szintén SPSS 14.0 programcsomaggal történt.

A véletlenszerű faktoranalízis során három faktor különült el.<sup>43</sup>

##### I. Erős vágy a szervezeti tagság fenntartására ( 5 tétel, 14, 8, 4, 15, 10, $\alpha=0,767$ )

Ebben a faktorban a csapattag szervezetben-csapatban való maradásának a vágya fogalmazódik meg. A játékos örül, hogy ezt a csapatot választotta, úgy gondolja, hogy számára ez a létező legjobb csapat, és éppen ezért ebben a faktorban mindezek összekapcsolódnak a teljesítménnyel is, vagyis ez a csapat az, amelyik a lehető legjobb teljesítményt hozza ki a játékosból. Ez változás az eredeti kérdőívhez képest, itt a szervezeti tagság fenntartása egyben magasabb teljesítmény elérésével (vagy legalábbis annak megkísérlésével) jár együtt. Vagyis azért is akar maradni a játékos, mert ez a csapat kihozza belőle a legjobb teljesítményt.

##### II. Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel ( 5 tétel, 6, 13, 5, 1, 2, $\alpha=0,772$ )

A sportoló büszke a csapattagságára, személyes érdeklődést mutat a csapat sorsa iránt, és nagyon hasonló értékeket vall, mint csapata. Érdekes, hogy a teljesítmény, a nagyobb erőfeszítés itt is megjelenik, ezek szerint az azonos értékek, illetve a közös hit elősegítheti a nagyobb erőfeszítések kifejtését a közös célok elérése érdekében.

---

<sup>42</sup> A kérdőív részletes bemutatása a 8.3 fejezetben, a 64. oldalon olvasható.

<sup>43</sup> A faktoranalízis eredményének részletes bemutatása, és az egyes faktorokat alkotó állítások összekapcsolódása a 7. Mellékletben olvasható.



### III. Közömbösség (3 tétel, 7, 12, 3)

A faktor alacsony elkötelezettséget mutat, a sportoló nem ért egyet a csapat által vallott értékekkel, nem jelentene számára nagy változást, ha egy másik csapatba kerülne. Tulajdonképpen teljesen közömbös a viselkedése. Míg az előző két faktorban elsősorban az érzelmi elkötelezettség dominált, addig, habár a kérdőív összességében érzelmi elkötelezettséget mér, itt egyfajta kompetencia alapú elkötelezettség hiány mutatkozik. Vagyis a feladat oldal sem olyan, hogy esetleg a sportolóban érzelmi elkötelezettség alakuljon ki.

Az egyes faktorok mögött zárójelben a faktorhoz tartozó itemek, és a Cronbach  $\alpha$  mutató (reliabilitás) értéke látható.

Az eredeti három összetevőhöz képest abban van eltérés, hogy a „*Készség a nagy erőfeszítésekre*” faktor ketté oszlott, és mind a tagság fenntartásában mind a szervezeti célokkal való azonosulásban jelen van. Harmadikként pedig megjelent egy sajátos, a tag közömbösségét, esetlegesen elvágyódását jellemző faktor is.

Ez részben azzal magyarázható, hogy a játékosok összekapcsolják a csapatban maradás vágyát, talán lehet úgy fogalmazni, hogy *feltételét*, a jobb teljesítéssel, vagyis úgy vélik, hogy a nagyobb (látható) erőfeszítéseken, és a magasabb teljesítményen keresztül több esélye van, hogy továbbra is a csapat tagja maradhasson.

Másik oldalon a játékos amennyiben azonosul a csapat által vallott értékekkel, és célokkal – itt nagyon fontos a megfelelő kommunikáció, vagyis tudja-e egyáltalán a játékos, hogy mi a feladata a csapatban, és mi a cél - , úgy nagyobb erőfeszítéseket is tesz ezek elérésére.

A harmadik faktor egyértelműen az érzelmi elkötelezettség hiányát és teljes közömbösséget mutat. Ez abból a szempontból érdekes, hogy egyáltalán elkülönült egy ilyen is (az eredeti kérdőívben nincs „negatív” faktor). Talán összefüggésben lesz a játékosok elégedetlenségével, úgy gondolom, hogy az elégedetleneket, csalódottakat (kevés játékidő, rossz fizetés stb. miatt) jellemezheti ez az új faktor.

#### 9.4.1. A csapatok összehasonlítása a szervezet iránti elkötelezettség kérdőív alapján

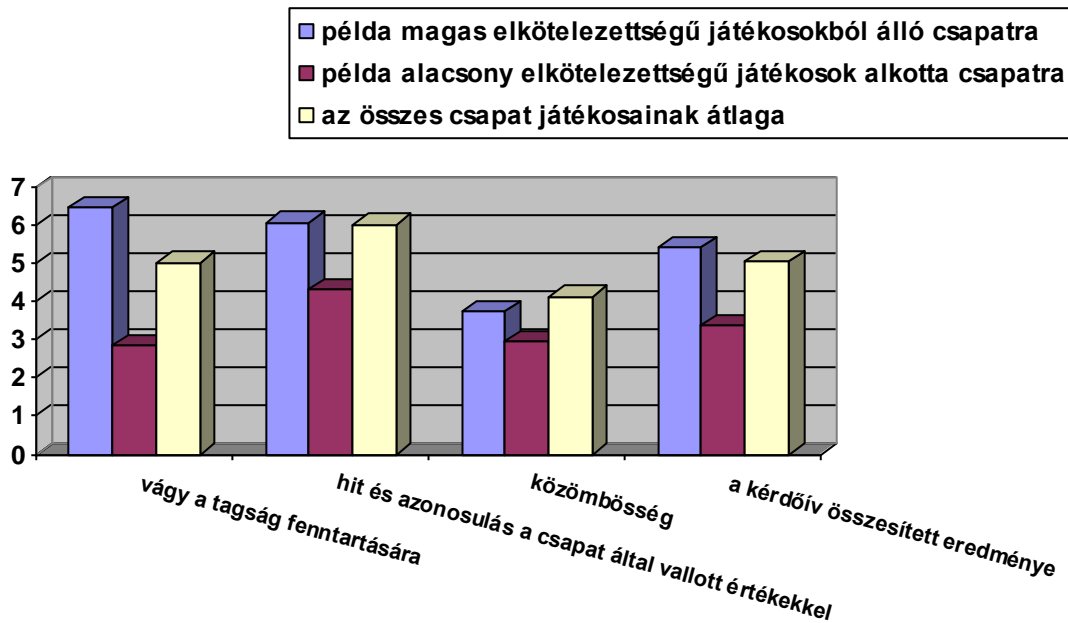
A faktoranalízis után a csapatok összehasonlítása történt meg az új faktorok alapján (lásd 10. táblázat).

**10. Táblázat Elkötelezettség átlagok a csapatokat összehasonlítva**

Elkötelezettség faktorok	Vágy a tagság fenntartására		Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel		Közömbösség	
	M	SD	M	SD	M	SD
1.	4,6909	,78671	5,9455	,81039	4,2424	1,08619
2.	5,4200	,91627	6,1200	,55136	4,1667	,95904
3.	5,4000	,80356	6,5200	,29081	4,0000	1,47920
4.	5,2300	,90908	6,0000	,88994	4,7000	1,20380
5.	5,0636	1,30112	6,1636	,74995	3,6212	1,40406
6.	5,3857	1,22151	6,3143	,35703	4,7143	1,05293
7.	3,8286	1,39638	5,7200	1,06315	3,9778	1,22453
8.	5,6286	,83609	6,3714	,21381	5,0000	,86066
9.	6,4667	,38730	6,0889	,41366	3,7407	1,21081
10.	2,8500	1,47648	4,3250	1,36460	2,9583	1,20102
total	5,0169	1,32408	6,0167	,87860	4,1231	1,28942

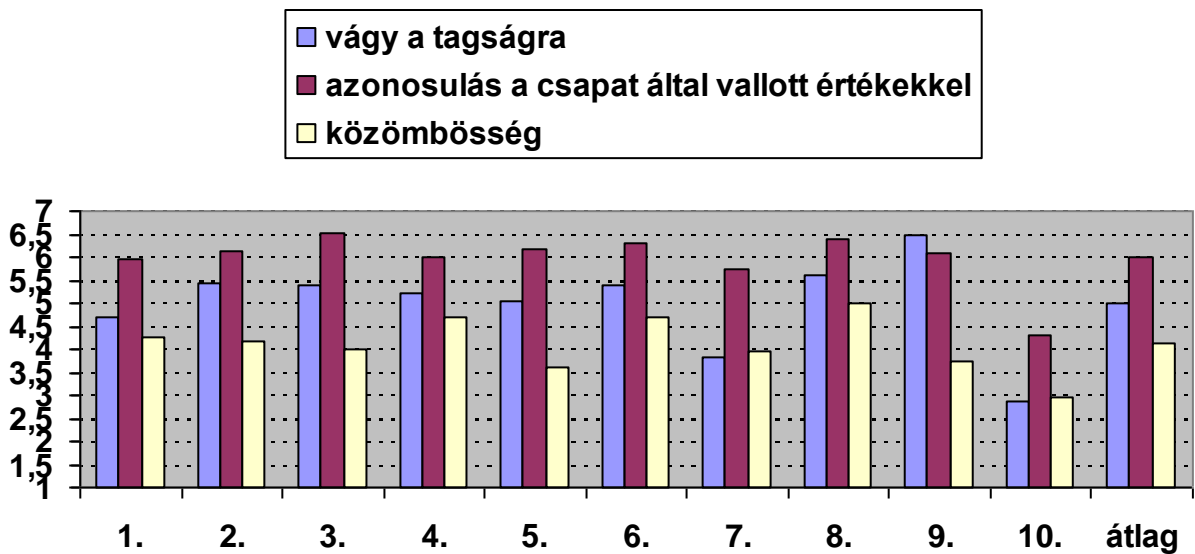
Érdekes megnézni egymás mellett a csapatok eredményeit. A tagság fenntartására irányuló vágy és az erős hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel többségében átlag feletti értéket mutat, ami erős érzelmi alapú elkötelezettségre utal (ezen belül a tagság fenntartása részben egy fajta folytonossági elkötelezettséget is, de nem a költségszámításon alapulót!) míg a közömbösség faktor értéke mutatja a legnagyobb ingadozást, és van olyan csapat, ahol ez jóval átlag feletti.

A 13. ábrán egy magas és egy alacsony elkötelezettséggel rendelkező játékosokból álló csapat összehasonlítása látható.



13. ábra Példa egy magas és egy alacsony elkötelezettséggel rendelkező játékosokból álló csapatra, összehasonlítva az összes csapat játékosainak elkötelezettség átlagaival, a három faktor alapján(1- a leggyengébb, 7- a legerősebb elkötelezettség)

A 14. ábrán látható, összességében mindhárom faktor esetében jó értékeket mutatnak az eredmények (sárga színnel). Azonban egy csapat nagyon kilóg a többi közül. Itt is elsősorban a tagság fenntartására nagyon alacsony a készletés, megjósolható, hogy annál a csapatnál elég nagy lesz a játékos mozgás. Egyébként ez a csapat jellemezhető a legalacsonyabb bizalom szinttel is.



14. ábra A tíz csapat összehasonlítása a három új elkötelezettség faktor alapján (1-leggyengébb érték, 7-legerősebb érték)

### 9.5. Az elégedettség összetevőinek elemzése

Az elégedettség méréséhez a Munkahelyi elégedettség kérdőívet (Spector, 1995, 1999) használtam, mely 28 állításból áll, és a válaszadók attól függően, hogy mennyire értenek egyet az adott állítással 1-től 6-ig karikázhatnak be számokat (1-egyáltalán nem ért egyet, 6-teljesen egyet ért). A kérdőív részletes leírása a 8.2. fejezetben, a 62. oldalon olvasható.

A három kérdőív közül ebben rajzolódott ki a legtisztábban az eredeti kérdőív struktúrája. Vagyis nyolc faktor szinte ugyanaz, amelyek alapján a tételek besorolásra kerültek.

Különbség csak annyi, hogy az „Előrejutás” faktor önállóan nem jelentkezett, és a munkával kapcsolatos faktor két újabbra oszlott: a munka szeretetét jellemzőre és a munka természetével (ehhez kapcsolódott az előrejutással való elégedettség észlelése) kapcsolatosra.<sup>44</sup>

Az alábbi nyolc összetevő különült el:

#### I. edző (2,9,16,24, $cr \alpha=0,799$ )

A játékos ebben az összetevőben az edzőjével kapcsolatos attitűdjeit fogalmazhatja meg. Egyrészt a szakmai kompetenciával, hozzáértéssel, másrészt az edzői igazságossággal, valamint az edzői figyelmességgel (érzelmi alapú, mennyire figyel oda a játékosai érzéseire) foglalkozik. Végül a játékos kifejezheti, hogy mennyire kedveli edzőjét (érzelmi, rokonszenvi választás).

#### II. Fizetés (1,10,17,22, $cr \alpha=0,798$ )

Ebben az összetevőben a válaszadó azt fejezi ki, hogy számára nyújtott fizetés arányban áll-e azzal a munkával, amit elvégez, illetve elégedett-e a fizetésemelési lehetőségeivel.

#### III. Prémium – teljesítményfüggő jutalmak (11,15,23,25, $cr \alpha=0,769$ )

A válaszadó azt fejezi ki, hogy véleménye szerint a juttatások számára megfelelőek-e, és a teljesítményével arányosak-e. Érdekes, hogy azt is „osztályoznia” kell, hogy a többi klubhoz képest elfogadhatók-e a jutalmak (prémiumok), ugyanakkor arról is véleményt mond, hogy igazságosak-e. Ez abból a szempontból fontos, hogy lehet kevesebb a jutalom, mint

---

<sup>44</sup> Az elégedettség kérdőív faktoranalízisének részletes bemutatása a 8. Mellékletben olvasható.

máshol, de az elosztása ettől még lehet igazságos. Vagyis a jutalmak igazságos elosztása és a nagysága ugyanakkora súllyal esik számításba.

#### IV. Munka szeretete (13,21,27, $cr \alpha=0,840$ )

A csapatnál végzett „munkával”, feladatokkal kapcsolatos véleményét fejezheti ki a játékos. Mennyire szereti munkáját, feladatkörét.

#### V. Munka természete (8,6,28, $cr \alpha=0,641$ )

Mennyire érzi, hogy fontos-e, amit csinál, és tisztában van-e azzal, ami a klubjánál történik, valamint ehhez kapcsolódik a lehetséges előrejutás, előrelépés észlelése is.

#### VI. Csapatársak (5,19,26, $cr \alpha=0,715$ )

Ebben az összetevőben a csapatársakkal (mint munkatársak) kapcsolatos attitűdök jelennek meg. Van egy érzelmi (mennyire kedveli, szereti a csapatársait), egy szakmai (mennyire képesek együtt dolgozni), és egy csapatklímára (mennyire sok a furkálódás, harc a csapat körül) vonatkozó összetevője is.

#### VII. Kommunikáció (7,14,20, $cr \alpha=0,744$ )

Ebben az összetevőben a kommunikáció mennyisége, minősége jelentkezik. Elegendő, érthető, világos-e a játékosok számára a csapatuk célkitűzése, valamint az ő feladatuk a csapat célok eléréséhez illetve a klubban folyó munka (ügyek).

#### VIII. Egyéb jutalmazás (3,18)

Az alapfizetésen és jutalmakon (prémiumok) kívüli egyéb juttatásokat értékelheti a játékos. Olyanok-e, amilyenek szerinte kellene lennie, a jól végzett munkáért megkapja-e a kellő elismerést (nem anyagi). Összességében nem elsősorban a konkrét anyagiakra (fizetés, prémium) vonatkozik.

A faktorok mögött zárójelben az oda tartozó itemek, valamint a reliabilitás mutató (Cronbach  $\alpha$ ) értéke látható. Ahol ez nem éri el a 0,7-es értéket, ott majd az értelmezés során ezt figyelembe kell vennem.

### 9.5.1. A csapatok összehasonlítása az elégedettség kérdőív eredményei alapján

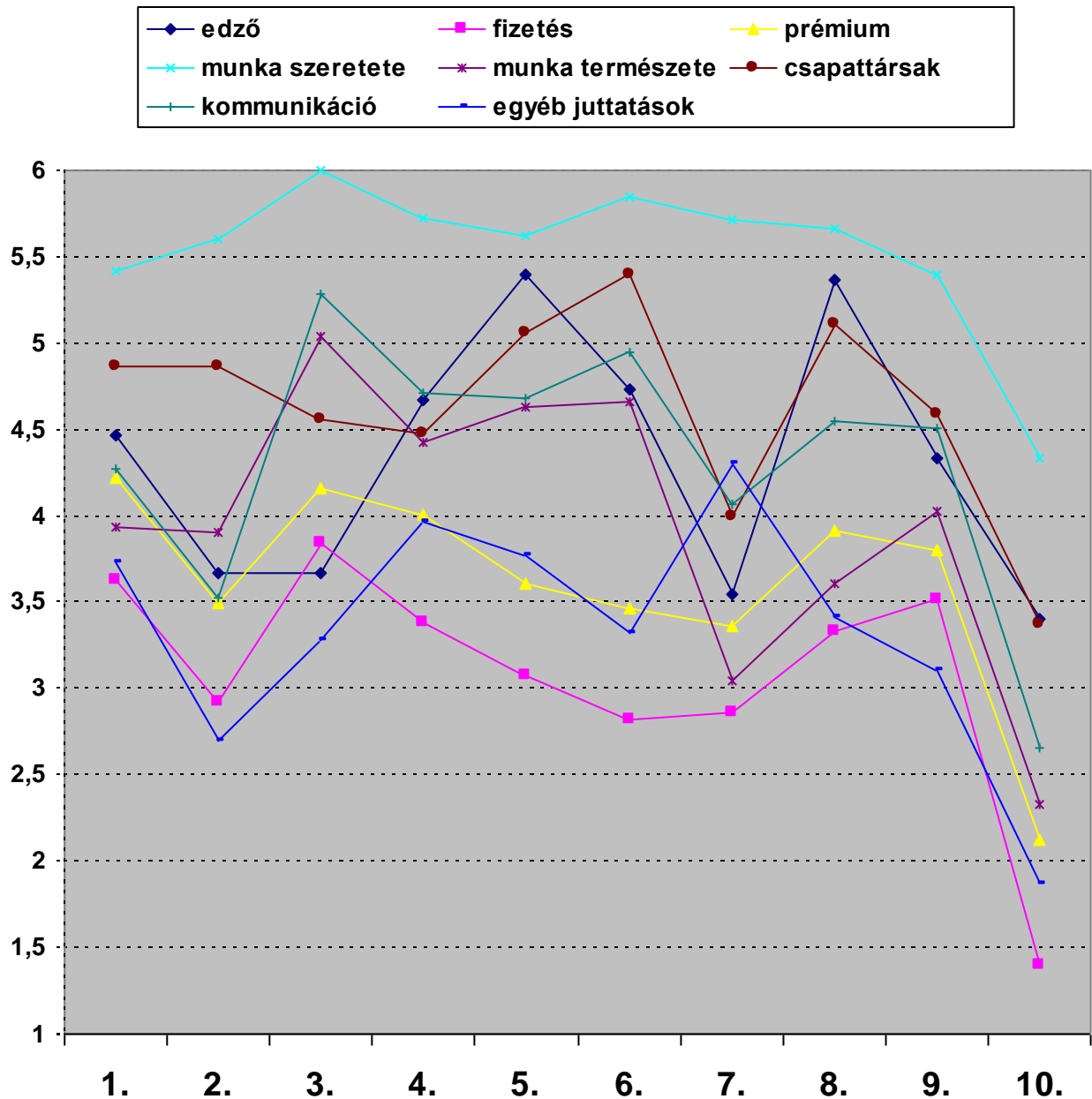
A következőkben a csapatokat hasonlítom össze az elégedettség átlagok alapján (11. táblázat).

**11. Táblázat A csapatok összehasonlítása az új elégedettség faktorok alapján (M és SD értékek)**

Elégedettség	Edző		Fizetés		Prémium		Munka szeretete		Munka természete		Csapatársak		Kommunikáció		Egyéb juttatások	
	Csapatok (N)															
<b>1. 11</b>	4,47	1,60	3,63	,92	4,22	,93	5,42	,65	3,93	,96	4,86	,95	4,27	,95	3,72	1,73
<b>2. 10</b>	3,67	1,01	2,92	1,11	3,50	1,06	5,60	,40	3,90	,62	4,86	,68	3,53	1,57	2,70	,78
<b>3. 14</b>	3,67	1,43	3,84	1,72	4,16	1,20	6,00	,00	5,04	1,11	4,56	1,10	5,28	,95	3,28	1,48
<b>4. 22</b>	4,67	1,10	3,38	1,04	4,01	1,23	5,72	,54	4,43	1,09	4,48	1,01	4,71	1,04	3,97	,98
<b>5. 22</b>	5,40	,77	3,08	1,19	3,61	1,57	5,62	,69	4,63	1,19	5,06	,91	4,68	1,21	3,77	1,55
<b>6. 14</b>	4,73	,75	2,82	1,37	3,46	1,25	5,85	,31	4,66	1,01	5,40	,85	4,95	,76	3,32	1,04
<b>7. 15</b>	3,55	1,22	2,86	1,47	3,36	1,47	5,71	,57	3,04	1,23	4,00	,88	4,07	,94	4,30	1,38
<b>8. 6</b>	5,37	,78	3,33	1,22	3,91	,87	5,66	,51	3,61	1,32	5,11	,72	4,55	,86	3,41	1,06
<b>9. 9</b>	4,33	,58	3,52	1,28	3,80	,91	5,40	,92	4,03	1,24	4,59	1,11	4,51	,62	3,11	1,08
<b>10. 8</b>	3,40	,90	1,40	,39	2,12	,92	4,33	,61	2,33	1,16	3,37	1,18	2,66	1,35	1,87	1,21
<b>Total 131</b>	4,41	1,24	3,13	1,31	3,67	1,30	5,60	,65	4,12	1,29	4,66	1,05	4,44	1,20	3,50	1,38

A 15. ábrán jól látható, hogy mely komponensekben van a legnagyobb hasonlóság illetve különbség a csapatok játékosai között. A legkevésbé az anyagiakkal elégedettek (fizetés, prémium, egyéb juttatások), pedig a csapatok között igen nagy volt az eltérés az anyagi juttatások terén, és ahol jóval több pénzt kaptak a játékosok, ott is elégedetlenek voltak vele. Ez azzal magyarázható, hogy ők a saját csoportjukhoz, a sportágukhoz (tulajdonképpen egyfajta vonatkoztatási csoportként) mérik magukat, így nem igazán törődnek azzal, ha másik sportág képviselői kevesebbet kapnak, őket csak az érdekli, hogy a saját sportághoz képest mennyire vannak megfizetve. Például a labdarúgásban nem ritka a hétszámjegyű havi fizetés, amivel egy röplabdázó már valószínűleg elégedett lenne, de egy labdarúgó, aki tudja, hogy mások még ennél többet is kapnak (külföldön ennek a sokszorosát), érezheti úgy, hogy tényleg nincs kellően megfizetve.

Nagyon pozitívnak tartom, hogy a munkájukkal, az edzőjükkel és a csapattársaikkal összességében elégedettek, viszont a kommunikációval kapcsolatosan már eléggé eltérőek a vélemények.



15. ábra A tíz csapat összevetése az elégedettség faktorok értékei alapján (1- legkevésbé elégedett, 6- leginkább elégedett)

Az ábrán azért vannak vonalakkal összekötve az egyes értékek, mert így nagyon szépen látható, ahogy egyfajta tendenciát mutatnak: minden csapatnál hasonlóak az egyes faktorok egymáshoz viszonyított értékei, függetlenül attól, hogy a csapat tagjai összességében mennyire elégedettek vagy elégedetlenek.

## 10. A vizsgált változók kölcsönkapcsolatának elemzése

A faktoranalízisek után regressziós analízis módszerével (SPSS 14.0 programmal) összefüggéseket kerestünk a bizalom, megelégedettség és elkötelezettség egyes faktoraival között.

Első lépésben úgy gondoltuk, hogy a bizalom kérdőív négy faktorát fogjuk összehasonlítani az elégedettség és elkötelezettség eredeti, nem általunk feltárt faktoraival. Azért gondoltuk ezt, mert az eredetitől leginkább a bizalom új faktoraival tértek el, egészen sajátos négy, új „összekapcsolódást” eredményezve.

A másik két esetben vannak különbségek, de talán ha az eredeti és az általunk kialakított faktorokra is elvégezzük a regressziós analízist, akkor az újabb, érdekes eredményeket hozhat, és ezután eldönthetjük, melyikkel kívánunk tovább számolni.<sup>45</sup>

### 10.1. Az elégedettség hatása a bizalomra

Első esetben azt vizsgáltuk, hogy a bizalom, mint célváltozó, miként függ az elégedettségtől (lásd 12. és 13. táblázat).

### 12. Táblázat Az elégedettség hatása a csapattársi törődésre

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,489	,723		-,676	,500
Prémium	-,232	,081	-,253	-2,884	,005
Munka szeretete	,288	,140	,156	2,064	,042
Csapattársak	,614	,098	,543	6,244	,000
Kommunikáció	,227	,083	,222	2,732	,007

a **Dependent Variable:** csapattársi törődés p<0.000

A kommunikációval és a csapattársakkal való elégedettség hozzájárulhat a csapattársi törődés szintjének emelkedéséhez. Emellett megjelent befolyásoló tényezőként a prémium, érdekes módon az ezzel való elégedetlenség is „összehozza” a játékosokat, vagyis valószínűleg jobban egymás felé fordulnak, jobban „összezárnak”. A munka szeretete is hozzájárulhat ahhoz, hogy javuljon a csapattársi törődés szintje (a csapattársak egymás közti bizalma).

<sup>45</sup> Ebben a fejezetben csak az általam feltárt faktorokkal végzek elemzéseket, de a 9. Mellékletben láthatók az eredeti faktorral végzett összehasonlítások is, valamint az Összegzés-értelmezés fejezetben kitérek ezek különbéire is.



13. Táblázat Az elégedettség hatása a kompetencia alapú feladatorientáltságra

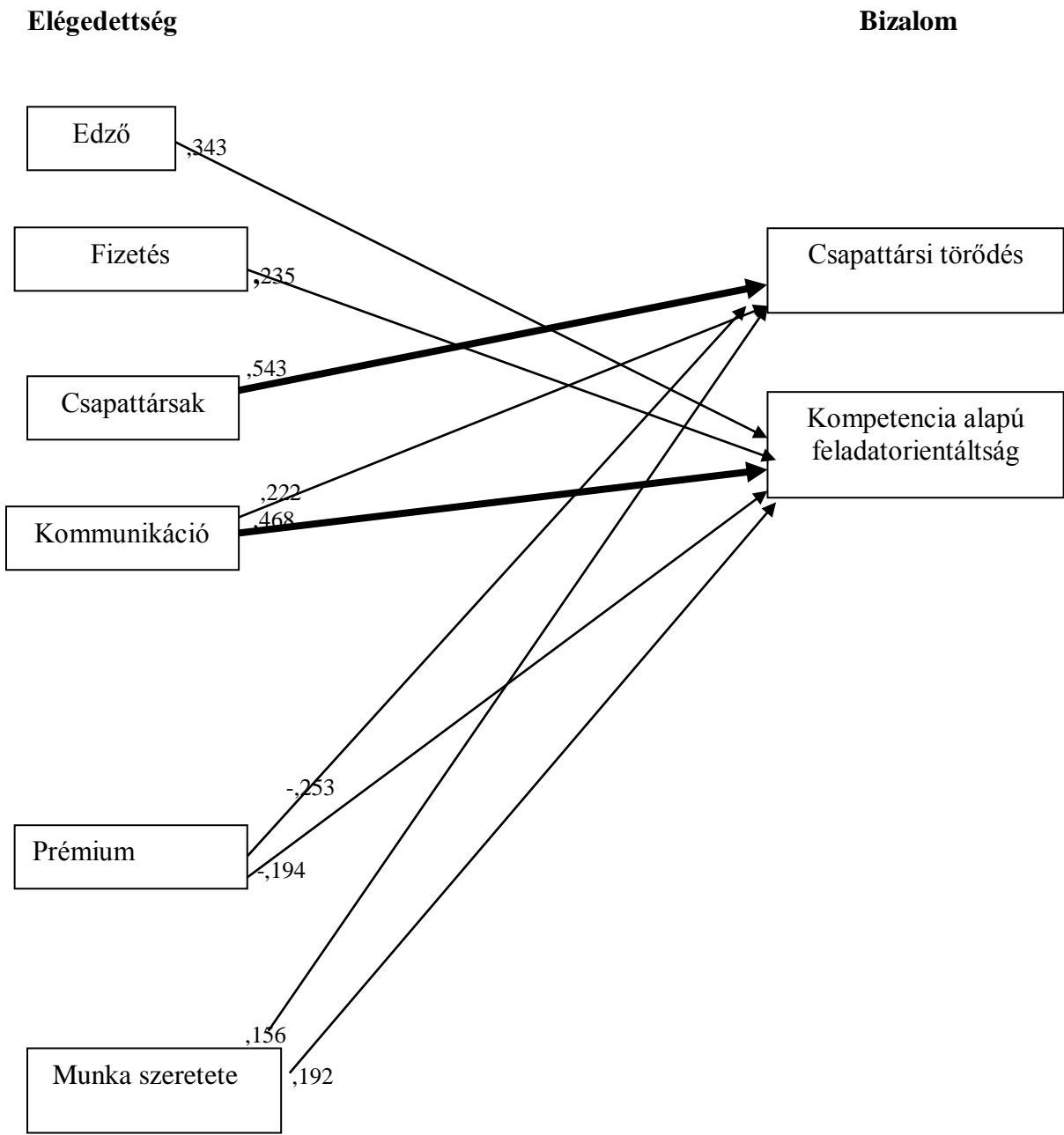
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,780	,442		4,031	,000
Edző	,216	,050	,343	4,335	,000
Fizetés	,141	,048	,235	2,934	,004
Prémium	-,119	,054	-,194	-2,211	,029
Kommunikáció	,305	,054	,468	5,669	,000

a Dependent Variable: kompetenciaalapúfeladatorientáltság p<0.000

A kompetencia alapú feladatorientáltság függ az edzőtől, a kommunikációtól, a prémiumtól és a fizetéstől. Vagyis ha elégedettek a játékosok az edzővel (érzelmi és szakmai oldalon), akkor, mivel tulajdonképpen ő jelöli ki a „szakmát” nagyobb lesz a felé és a szervezet felé megnyilvánuló bizalom is. Ha mindez megfelelő szintű, érthető, világos kommunikációval párosul, akkor az tovább erősítheti az edzőben és a csapattal való bizalmat. Érdekes módon a prémiummal itt is negatív a kapcsolat, viszont a fizetéssel (ami mindig fix, nem a kitűzött célok elérésétől függ elsősorban) pozitív, vagyis ez utóbbival való elégedettség az edzővel (tulajdonképpen ő dönthet arról, ki mennyit keressen) és a csapattal kapcsolatos bizalomra is kihat.

Az új elégedettség faktorok és az integritás alapú biztonságérzet valamint a csapattársi morálkétség között nincsen szignifikáns összefüggés!

A 16. ábrán jól látható, hogy melyik elégedettség összetevő milyen mértékben ( regressziós Beta együttható értékekből látható) alakítja a bizalom egyes komponenseit.



16. ábra. Az elégedettség hatása a bizalomra.

## 10.2. Az elkötelezettség hatása a bizalomra

Az alábbiakban azt vizsgálom, hogy a bizalom, mint célváltozó miként függ az elkötelezettségtől (ld. 14. és 15. táblázat).

14. Táblázat Az elkötelezettség hatása a csapattársi törődésre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,455	,693		-,656	,513
	Vágyatags	,115	,084	,125	1,364	,175
	Azonosul.	,715	,136	,491	5,272	,000
	Közömbös.	,031	,074	,033	,425	,672

a **Dependent Variable:** csapattársi törődés  $p < 0.000$

A csapattársi törődés kialakulását viszonylag erősen befolyásolja az, hogy milyen szintű a játékos azonosulása a csapat által vallott értékekkel, célokkal, hittel. Vagyis a szervezeti célokkal való azonosulás magasabb szintje elősegítheti a csapattársi törődést. Az a játékos, aki valójában azonosul, érzelmileg elköteleződik a csapata iránt, nagyobb valószínűséggel mutat segítő, támogató, gondoskodó viselkedést a csapattársai iránt, és kiszámíthatóbban (megbízhatóan) cselekszik.

15. Táblázat Az elkötelezettség hatása a kompetencia alapú feladatorientáltságra

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,342	,412		3,257	,001
	Vágyatags	,087	,052	,142	1,691	,093
	Azonosul	,570	,083	,588	6,871	,000
	közömbös	-,024	,045	-,039	-,547	,585

a **Dependent Variable:** kompetenciaalapúfeladatorientáltság  $p < 0.000$

Itt is a szervezeti célokkal való azonosulással mutat erős összefüggést a célváltozó, valamint, tendencia szintjén, a tagság megőrzésére irányuló vágygal is. Meg kell jegyezni, hogy az új Azonosulás faktor és a Tagság megőrzése iránti vágy ugyancsak tartalmaz teljesítésre vonatkozó állítást (úgy érzi a játékos, hogy azért is érdemes maradnia, mert az a csapat jó teljesítményt hoz ki belőle). Vagyis, aki képes azonosulni a szervezetével, és van benne késztetés, hogy megőrizze tagságát, az magasabb bizalommal is lesz a vezetője (edzője) és a szervezete (csapata) felé is, bízik a szakmai hozzáértésben, a kompetens feladatvégzésben,

ezeket keresztül pedig a kitűzött célok sikeres elérésében is, hiszen annak ezek mind előfeltételei.

Az új elkötelezettség faktorok nem mutatnak szignifikáns összefüggést az integritás alapú biztonságérzettel és a csapattársi morálkétséggel! Ebben az esetben is csak az új faktorok közötti kapcsolatokat ( a regressziós Beta értékekkel) jelöltem a 17. ábrán.



17. ábra Az elkötelezettség hatása a bizalomra.

### 10.3. A bizalom hatása az elkötelezettségre

Az alábbiakban azt vizsgálom, hogy az egyes elkötelezettség faktorokra milyen hatással vannak a bizalom faktorok (ld. 16. és 17. táblázat).

16. Táblázat A bizalom hatása a Hit és azonosulás a szervezet által vallott értékekkel és célokkal faktorra

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,979	,454		6,565	,000
	Csapattársitörődés	,236	,057	,338	4,169	,000
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,539	,086	,495	6,275	,000
	integritásalapúbiztonságérzet	-,134	,077	-,126	-1,750	,083
	csapattársimorálkétség	-,059	,049	-,083	-1,209	,229

a **Dependent Variable:** azonosulás  $p < 0.000$

Az eredmények szerint a szervezeti célokkal, értékekkel való azonosulást a csapattársi törődés és a kompetencialapú feladatorientáltság befolyásolhatja, mégpedig pozitívan. Vagyis a

játékosok egymás közötti érzelmi és szakmai alapú bizalma, valamint az elsősorban kompetencia alapú bizalom a vezetőben és a szervezetben elősegíti a játékosok azonosulását a szervezeti értékekkel, és célokkal.

17. Táblázat A bizalom hatása a tagság fenntartására irányuló vágyban

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,957	,882		1,085	,280
	Csapattársi törődés	,273	,112	,250	2,448	,016
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,589	,167	,349	3,529	,001
	integritásalapúbizterzet	-,112	,149	-,068	-,749	,455
	csapattársimorálkétség	,069	,095	,062	,719	,473

a **Dependent Variable:** vágy a tagságra p<0.000

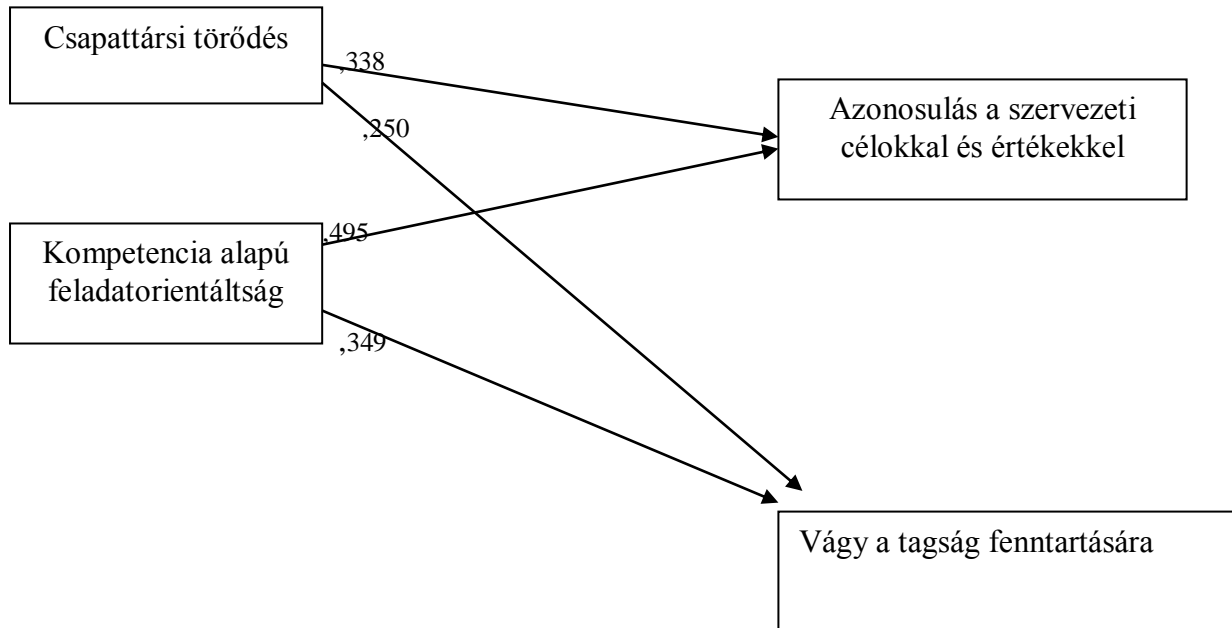
Ez alapján csak a csapattársi törődés és a kompetencia alapú feladatorientáltság hat. Ez nyilvánvalóan az egész csapat klímát jól jellemzi, vagyis eszerint ott marad szívesen a játékos, ahol jó a csapattársaival és az edzőjével a kapcsolata (megbízhatóság, jóindulat, kiszámíthatóság) ráadásul vannak célok, és feladatok, van kihívás, amiért dolgozni kell, és ezekhez meg is vannak a megfelelő képességű, kompetens partnerek is.

Az „Közömbösség” faktor nem szignifikáns a modellel!

A bizalom faktorok hatását az elkötelezettség összetevőire a 18. ábrán lehet megtekinteni.

## Bizalom

## Elkötelezettség



18. ábra A bizalom hatása az elkötelezettségre.

### 10.4. Az elégedettség hatása az elkötelezettségre

A következőkben azt vizsgálom, hogy a sportcsapatok játékosainál az elégedettség milyen hatással van az elkötelezettségre (ld. 18. , 19. és 20. táblázat).

18. Táblázat Az elégedettség szerepe a szervezeti célokkal való azonosulásban

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,977	,494		1,978	,050
Edző	,116	,056	,160	2,058	,042
Munka szeretete	,549	,101	,408	5,424	,000
Kommunikáció	,161	,061	,214	2,631	,010

a **Dependent Variable:** azonosulás a szervezeti célokkal p<0.000

Az edzővel, a munka szeretetével, valamint a kommunikációval pozitív kapcsolatot lehet felfedezni. Vagyis szakmai és érzelmi oldalról az edzővel kapcsolatos elégedettség, ezzel kapcsolatban a kommunikációval való elégedettség (hiszen igazán az edző úgy tud elégedettséget okozni, ha megfelelően kommunikál a játékosával) is segíti az azonosulást, az érzelmi elkötelezettséget. Egyébként pedig az edző az a személy, aki tolmácsolja

(kommunikálja) a játékosok felé a szervezeti értékeket és célokat. És érdekes, ha szereti munkáját a tag, az nem csak a munkával kapcsolatos elkötelezettséget segíti, hanem célokkal, értékekkel való azonosulást is.

19. Táblázat Az elégedettség hatása a tagság megőrzése iránti vágyban

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,092	,866		1,261	,210
Edző	,116	,098	,105	1,183	,240
Fizetés	,221	,094	,213	2,345	,021
Munka szeretete	,205	,098	,199	2,083	,040
Csapattársak	,354	,125	,278	2,839	,005
Kommunikáció	,247	,107	,220	2,304	,023

a **Dependent Variable:** vágy a tagságra p<0.000

Az edzővel, fizetéssel, munka szeretetével, a csapattársakkal és a kommunikációval kapcsolatos elégedettség alakíthatja a tagság megőrzésére vonatkozó vágyat. Ebben egyébként ezek szerint az anyagiak, a munkához való beállítódás, és az interperszonális viszonyok (edző és csapattársak) játszanak kulcsszerepet.

20. Táblázat Az elégedettség hatása a Közömbösség faktorra

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,317	,936		1,407	,162
Csapattársak	,423	,136	,352	3,106	,002

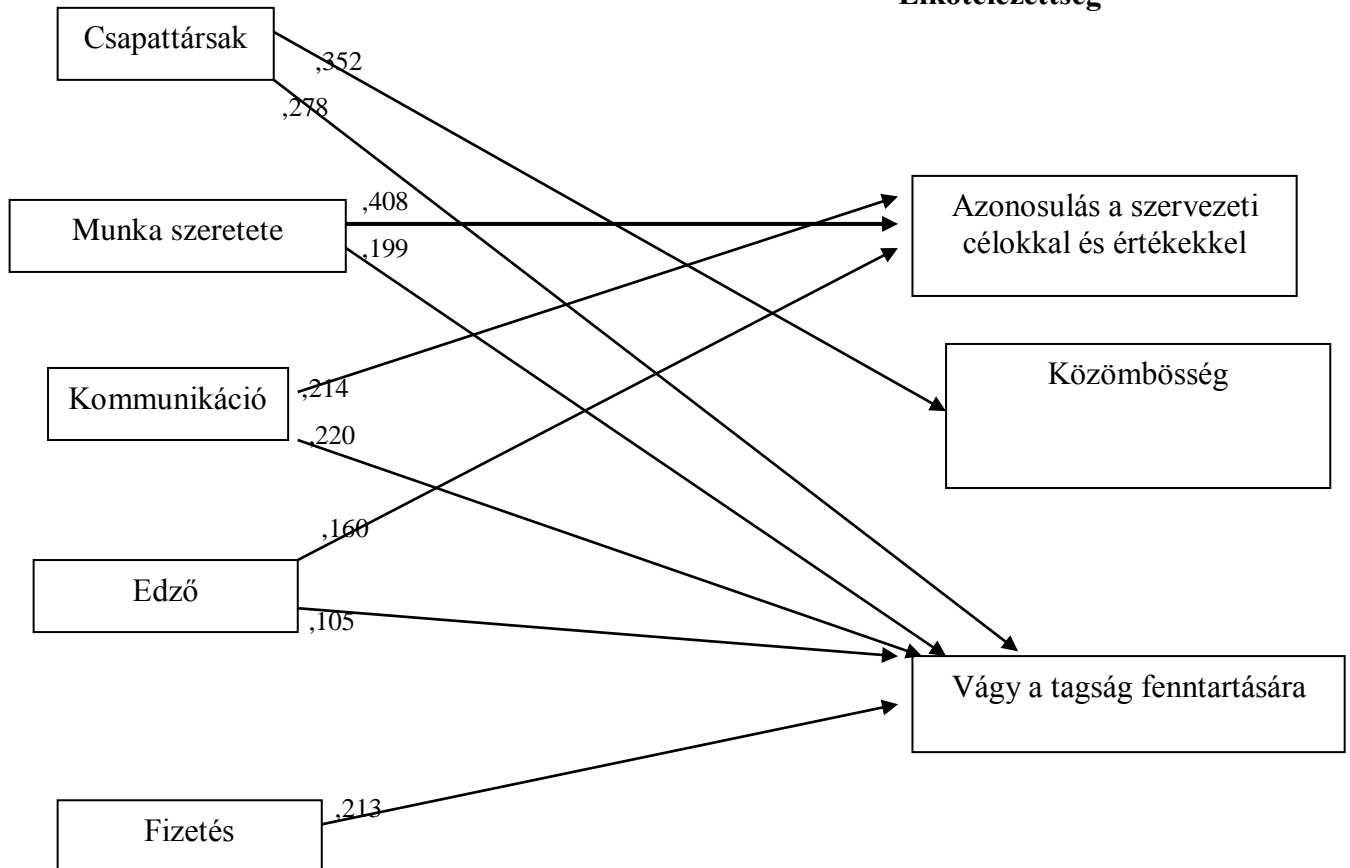
a **Dependent Variable:** közömbösség p=0.001

Nagyon érdekes összefüggés: a csapattársakkal való elégedettség alakíthatja a közömbösség faktort. Ennek az okait később érdemes lenne tovább vizsgálni, hiszen érdekes és túl egyszerű magyarázat lenne az, hogy ha egy játékos elégedett a csapattársaival, akkor mindegy számára, hogy mi történik a csapatában, hiszen így már a „kollegáival” legalább jól ki jön, a többi meg nem nagyon érdekli.

A játékosok elégedettségének hatása a szervezet iránti elkötelezettségükre a 19. ábrán tekinthető meg.

### Elégedettség

### Elkötelezettség



19. ábra Az elégedettség hatása az elkötelezettségre.



### 10.5. A bizalom hatása az elégedettségre

Az elemzés során végül azt néztem meg, hogy az elégedettség faktorokra (mint függő változóra), hogyan hat a bizalom (ld. 21-27. táblázat).

21. Táblázat A bizalom hatása a fizetéssel való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,237	,963		,246	,806
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,551	,182	,328	3,020	,003

a **Dependent Variable:** fizetés p= 0.018

A kompetencia alapú feladatorientáltság hat a fizetéssel való elégedettségre. Vagyis ha a játékosok megbíznak az edző szakmai felkészültségében, akkor jobban elfogadják a kapott fizetést is, hiszen végső soron az edző javaslatára történik annak a meghatározása. Tehát a szakmai hozzáértés dönt, nem pedig egyéb tényező.

Mint kiderült az új faktorok közül a Munka természete az, amiben megjelent az előrejutási esély. Vagyis a játékosok a az előrelépés lehetőségét a munkájuk részének tekintik.

22. Táblázat A bizalom hatása az edzővel való elégedettség észlelésében

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,913	,818		1,116	,267
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,578	,158	,360	3,663	,000
	csapatársimorálkétség	-,206	,089	-,197	-2,321	,022

a **Dependent Variable:** edző p<0.000

Egyértelműen kirajzolódik, hogy az edző szakmai felkészültsége meghatározó a játékosai számára, ebben benne foglaltatik az edzői valamint csapattal kapcsolatos ígéretbetartás, és a megbízhatóság is. A csapattársi morálkétség pedig negatív kapcsolatot mutat, ami azt jelenti, hogy a kétség hiány, vagyis nem kételkednek abban a játékosok, hogy megbízhatnak a társaikban, hozzájárul az edzővel való elégedettséghez is. Vagyis ha nincs akadályozva az önfeltárás, szabadon megnyílhatnak egymás előtt a játékosok, akkor nem kell tartaniuk attól, hogy ezek a dolgok az edzőhöz „érve” valamilyen retorziót fognak kiváltani.

23. Táblázat A bizalom hatása a prémiummal való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,516	,950		2,648	,009
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,503	,175	,307	2,873	,005

a **Dependent Variable:** prémium p= 0.013

A kompetencia alapú feladatorientáltság itt is megjelent, egyértelműen alátámasztva azt, hogy ha a vezető igazságosan értékkel, akkor legyen akár kevés vagy sok a prémium összege, a játékosok elégedettek lesznek vele, mert igazságosan, szakmai alapon lett kiosztva.

Az **Egyéb juttatások faktor** nem mutat szignifikáns összefüggést a modell. Ez hasonlóan az „Előrejutáshoz” a játékosok esetében elképzelhető, hogy nem olyan egyértelmű, mint mondjuk egy cég esetében.

24. Táblázat A bizalom hatása a csapattársakkal való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,565	,586		2,670	,009
	Csapattársitörődés	,508	,073	,592	6,960	,000
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,219	,113	,163	1,930	,056

a **Dependent Variable:** csapattársak p<0.000

Mind érzelmi (törődés, jóindulat) mind kompetencia alapú (hozzaértés, ígéretbetartás) bizalom hozzájárulhat a csapattársakkal való elégedettség észleléséhez. A kettő közül is a csapattársak egymás közötti, érzelmi alapú bizalma dominál.

25. Táblázat A bizalom hatása a munka természetével való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,110	,885		1,254	,213
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,568	,167	,345	3,398	,001

a **Dependent Variable:** munka természete p<0.000

Ebben az esetben csak a kompetencia alapú feladatorientáltsággal mutatkozik kapcsolat. Vagyis az edző hozzáértésén, megbízhatóságán, illetve a saját csapat hasonló tulajdonságain keresztül lehet elégedettebb a munkája körülményeivel a sportoló.

26. Táblázat A bizalom hatása a munka szeretetére

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,885	,425		9,142	,000
	csapattársitörődés	,127	,053	,246	2,394	,018
	kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,259	,080	,323	3,222	,002

a **Dependent Variable:** munka szeretete  $p < 0.000$

Itt a két, várt faktorról van szintén összefüggés. Érdekes, hogy a Munka természetével kapcsolatos összefüggéshez képest itt a csapattársi törődés is megjelent, vagyis a játékosok egymás közti bizalma (elsősorban érzelmi alapon) hozzájárulhat ahhoz, hogy jobban szeresse a munkáját az egyén.

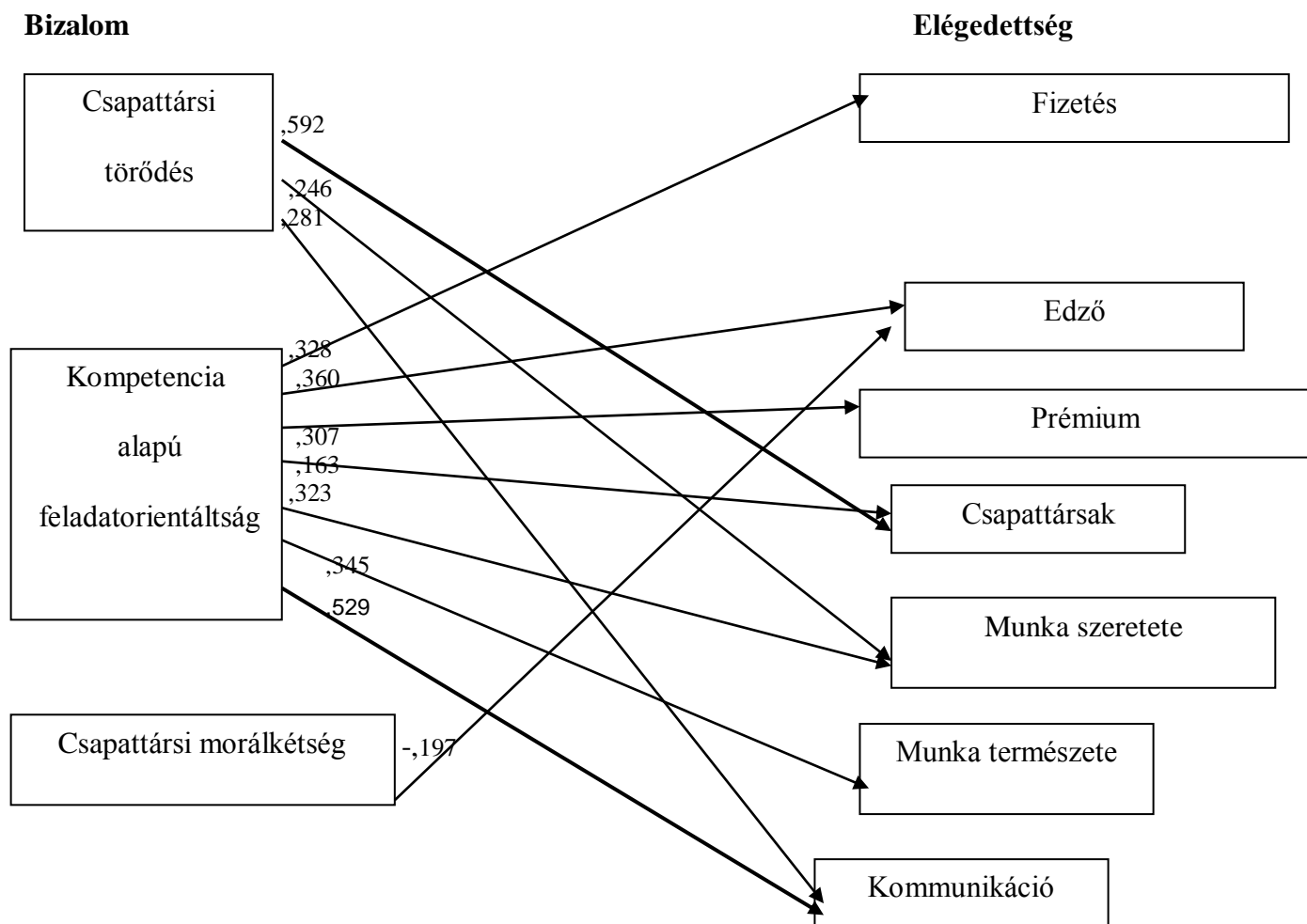
27. Táblázat A bizalom hatása a kommunikációval való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,147	,626		-,235	,815
	csapattársitörődés	,269	,078	,281	3,455	,001
	Kompetenciaalapúfeladat orientáltság	,785	,118	,529	6,675	,000

a **Dependent Variable:** kommunikáció  $p < 0.000$

A csapattársi törődéssel és a kompetencia alapú feladatorientáltsággal mutat erős összefüggést. Egyértelmű, hogy a csapattársak egymás közötti valamint az edző és csapat iránti érzelmi és kompetencia alapú bizalom csak megfelelő kommunikációval alakulhat ki. Ha magas szintű lesz a bizalom, akkor ennek következtében a kommunikációval is elégedettebbek lesznek a játékosok.

A bizalom összetevők megelégedettségre gyakorolt hatását a 20. ábra mutatja.



20. ábra A bizalom hatása az elégedettségre.

### 10.6. Az elkötelezettség hatása az elégedettségre

Ebben az esetben csak az új faktorokat vettem össze egymással, mert az eredeti elégedettség és elkötelezettség faktorokhoz képest elég nagyok voltak az eltérések mindkét esetben a sportcsapatoknál (ld. 28-35. táblázat). Az eredményeket érdemes összevetni az elméleti háttér bemutatásánál olvasható Vandenberg (1992) megállapításaival.

28. Táblázat Az elkötelezettség hatása az edzővel való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,189	,737		1,612	,110
	Vágyatagsá	,234	,095	,253	2,462	,015
	Azonosulás	,312	,152	,217	2,054	,042
	Közömbös	,050	,083	,052	,599	,550

a **Dependent Variable:** edző p<0.000

Az edzővel való elégedettség észlelése függ attól, hogy mennyire erős a vágy a tagság megőrzésére valamint, hogy mennyire sikerült azonosulni a játékosnak a csapat által vallott értékekkel. Vagyis, akiben az érzelmi elkötelezettség a csapat iránt magasabb lesz, az elégedett lesz a csapat részét (fontos részét) alkotó edzővel – vezetővel is.

29. Táblázat Az elkötelezettség hatása a fizetéssel való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,366	,797		,459	,647
	Vágyatags	,242	,103	,245	2,340	,021
	Azonosulás	,181	,164	,118	1,100	,273
	Közömbös	,118	,090	,115	1,300	,196

a **Dependent Variable:** fizetés p<0.000

Érdekes, hogy ha valakiben erős lesz a vágy, hogy ott maradjon a csapatában, akkor az a számára nyújtott fizetéssel is elégedettebb lesz. Vajon, ha megfizetnek valakit, akkor jobban akar a csapatában maradni? Az eredmény ezt igazolja, tehát itt is egy kölcsönös hatást lehet felfedezni (további vizsgálatát ld. később).

30. Táblázat Az elkötelezettség hatása a prémiummal való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,357	,801		1,696	,093
	Vágyatags	,258	,103	,264	2,500	,014
	Azonosulás	,069	,164	,045	,419	,676
	Közömbös	,151	,090	,150	1,683	,095

a **Dependent Variable:** prémium p=0.001

Hasonlóképpen értelmezem a fizetéshez, vagyis ha valaki ragaszkodik a csapatához, akkor egyfajta disszonancia csökkentés érdekében, elégedettebb lesz a prémiummal is. Valószínűleg

úgy gondolkodik, hogy ha már ezt a csapatot választotta, és tagja is akar maradni, akkor biztos jó döntést hozott, és így elfogadja a fizetés és prémium mértékét is.

31. Táblázat Az elkötelezettség hatása a munka szeretetére

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,627	,333		7,890	,000
	Vágyatags	-,055	,043	-,110	-1,270	,206
	Azonosulás	,529	,068	,688	7,747	,000
	Közömbös	,014	,037	,027	,369	,713

a **Dependent Variable:** munka szeretete p<0.000

Ebben az az érdekes, hogy itt nem kapcsolódott össze a tagság fenntartására irányuló vágygal, csak az azonosulással. Ha valaki a csapat céljait és hitét osztja, akkor jobban fogja szeretni is a munkáját, elégedettebb lesz azokkal a tényezőkkel, melyek a munkához való viszonyát alakítják.

32. Táblázat Az elkötelezettség hatása a munka természetével való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,076	,712		-,107	,915
	Vágyatags	,304	,092	,314	3,313	,001
	Azonosulás	,392	,146	,260	2,682	,008
	Közömbös	,079	,080	,079	,996	,321

a **Dependent Variable:** munka természete p<0.000

Mind a tagság fenntartása iránti vágy, mind az azonosulás elősegítheti azt, hogy a játékos elégedettebb legyen a munkája körülményeivel, természetével. Ez megint csak beleillik szerintem abba a sorba, mely szerint, ha már alköteleződött valamilyen oknál fogva a játékos a csapata iránt, akkor (hogy egy picit magát is meggyőzze arról, hogy helyesen döntött) már többnyire elégedett lesz ezekkel a dolgokkal is.

### 33. Táblázat Az elkötelezettség hatása a csapattársakkal való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,721	,544		1,326	,187
	Vágyatags	,268	,070	,336	3,826	,000
	Azonosulás	,273	,112	,220	2,436	,016
	Közömbös	,229	,061	,278	3,742	,000

a **Dependent Variable:** csapattársak  $p < 0.000$

Érdekes, hogy mindhárom elkötelezettség faktor kapcsolatban van a csapattársakkal való elégedettség észlelésében. Hasonlóan a fentiekhez, az elkötelezett játékos összességében elégedettebb játékos is.

### 34. Táblázat Az elkötelezettség hatása a kommunikációval való elégedettségre

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,536	,631		-,849	,397
	Vágyatags	,216	,082	,238	2,649	,009
	Azonosulás	,591	,130	,416	4,555	,000
	Közömbös	,082	,072	,086	1,140	,256

a **Dependent Variable:** kommunikáció  $p < 0.000$

Leginkább a szervezeti célokkal és értékekkel való azonosulás (mely egyébként csak megfelelő kommunikáció mellett alakulhat ki), illetve a tagság fenntartása iránti vágy hat a kommunikációval való elégedettségre.

### 35. Táblázat Az elkötelezettség hatása az egyéb juttatásokkal való elégedettségre

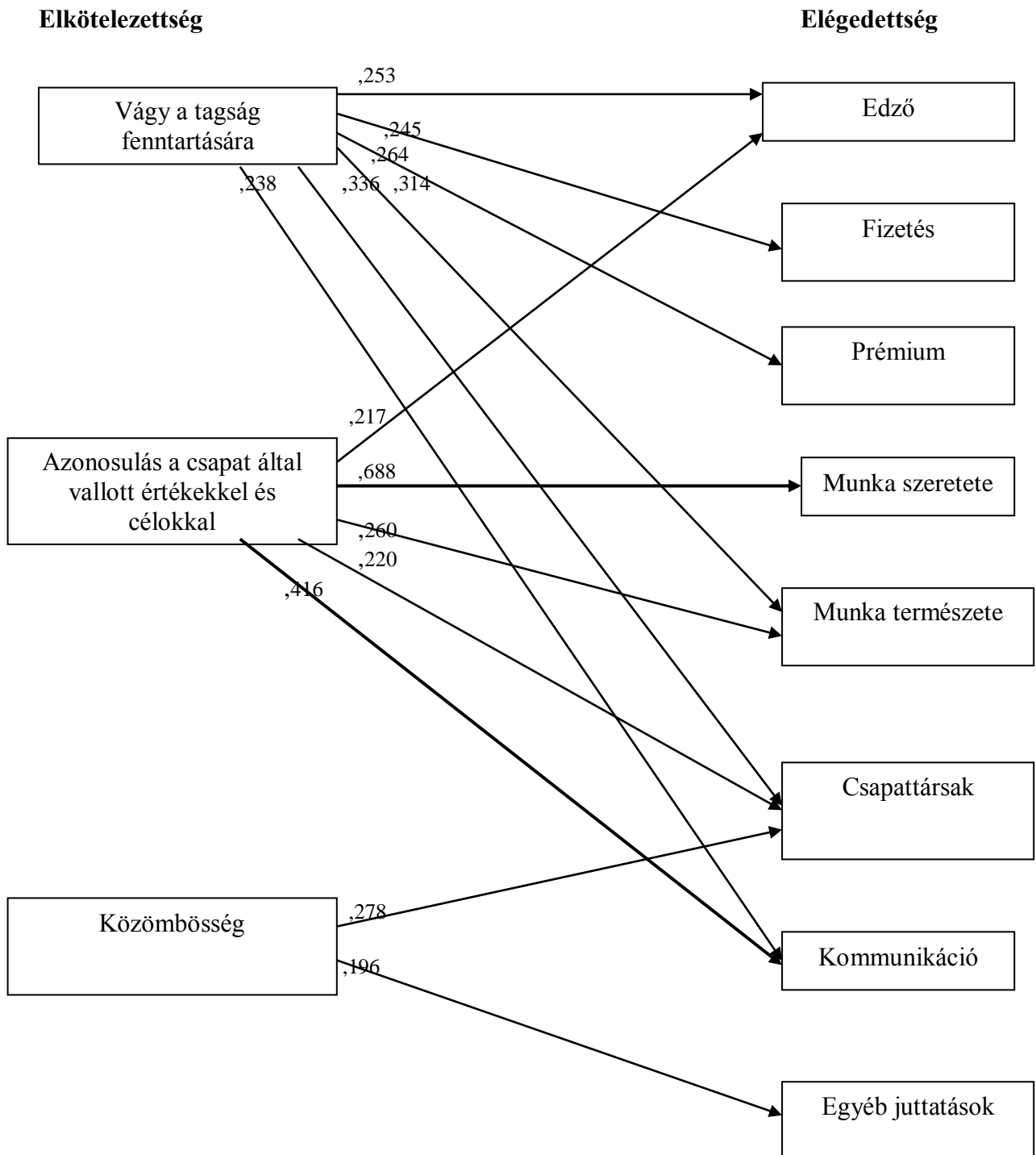
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,707	,857		,824	,412
	Vágyatags	,030	,110	,029	,268	,789
	Azonosulás	,293	,176	,182	1,664	,099
	Közömbös	,209	,096	,196	2,170	,032

a **Dependent Variable:** egyéb juttatások  $p = 0.005$

Azt, hogy az a faktor mutat összefüggést, mely tulajdonképpen „negatív” elkötelezettséget mutat (a játékos nem ért egyet csapata politikájával, nem jelent számára változást, ha egy

másik csapatba kerülne), ráadásul pozitívan, nagyon érdekes. Elképzelhető, hogy arról van szó, hogy minél inkább közömbös a játékos az elkötelezettség szempontjából, annál inkább összpontosít a „megszerezhető” egyéb juttatásokra, és mivel más nem nagyon érdekli ezen kívül, így legalább azzal elégedett lesz.

Az elkötelezettség hatását a megelégedettségre a 21. ábra mutatja.



21. ábra Az elkötelezettség hatása az elégedettségre.



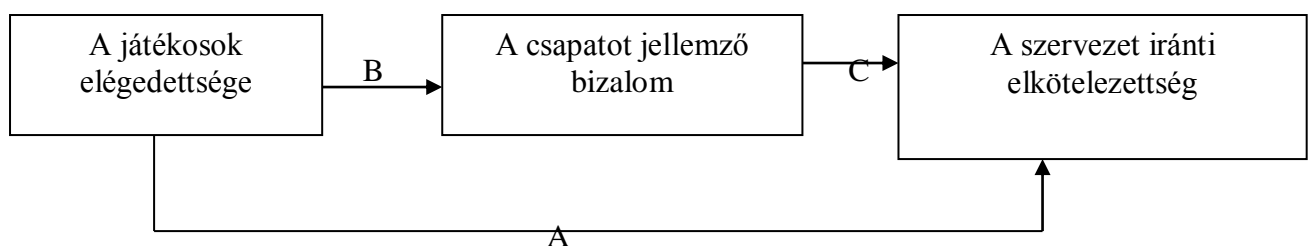
## 11.A bizalom és az elégedettség, mint az elkötelezettség hatótényezői

Az elméleti áttekintés során olvasható volt, hogy az elkötelezettséget inkább következménynek, okozatnak tekintették a kutatók, mintsem előzménynek. Úgy találták, hogy mind a bizalom mind az elégedettség prediktora, előrejelzője, hatótényezője lehet. Ennek alapján én is azt feltételezem, hogy a sportcsapatok játékosainál is a szervezet iránti elkötelezettség kialakulásában nagy szerepe lehet a bizalomnak és a megelégedettségnek, és én is előzményekként tekintek ezekre a tényezőkre.

Az előző fejezetben, a regressziós analízis során arra a következtetésre jutottunk, hogy érdemes megvizsgálni az egyes faktorok teljes (közvetlen és közvetett) hatását az eredetileg vizsgálni kívánt, célváltozóként (függő változó) szereplő elkötelezettség egyes faktorai. Mivel az új faktorokkal végzett regressziós analízis a sportcsapatok jellemzése szempontjából jobb eredményeket hozott, ezért ezt az útelemzést csak az új faktorokkal kívántuk elvégezni.

### 11.1. Útelemzés

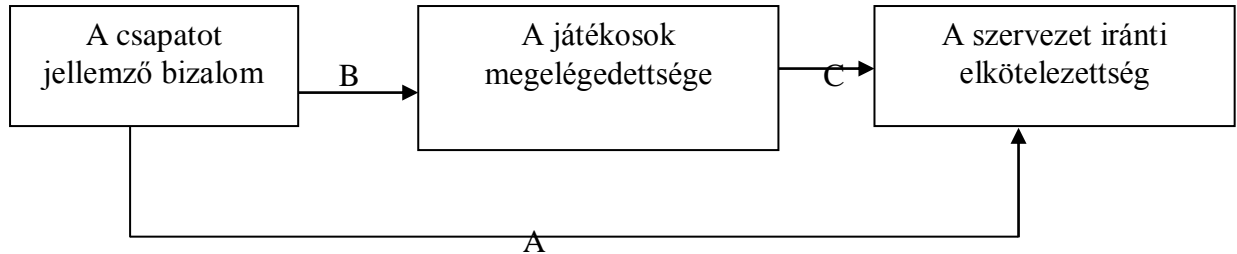
A vizsgálatom kezdeti eredményei alapján azt feltételezem, hogy a bizalom és az elégedettség egymáson keresztül, közvetett úton is alakíthatja az elkötelezettséget. Az 1. útmodell az alábbi ábrán olvasható:



22. ábra Az 1. útmodell

A 22-es ábrán látható, hogy ebben a modellben egyrészt vizsgálom a játékosok elégedettségének közvetlen hatását az elkötelezettségükre (ennek értéke A), valamint

megnézem az elégedettség bizalmon keresztül érvényesülő közvetett hatását ( $B \cdot C$ ). Így megkapom a játékosok elégedettségének teljes hatását ( $A + B \cdot C$ ) az elkötelezettségre.

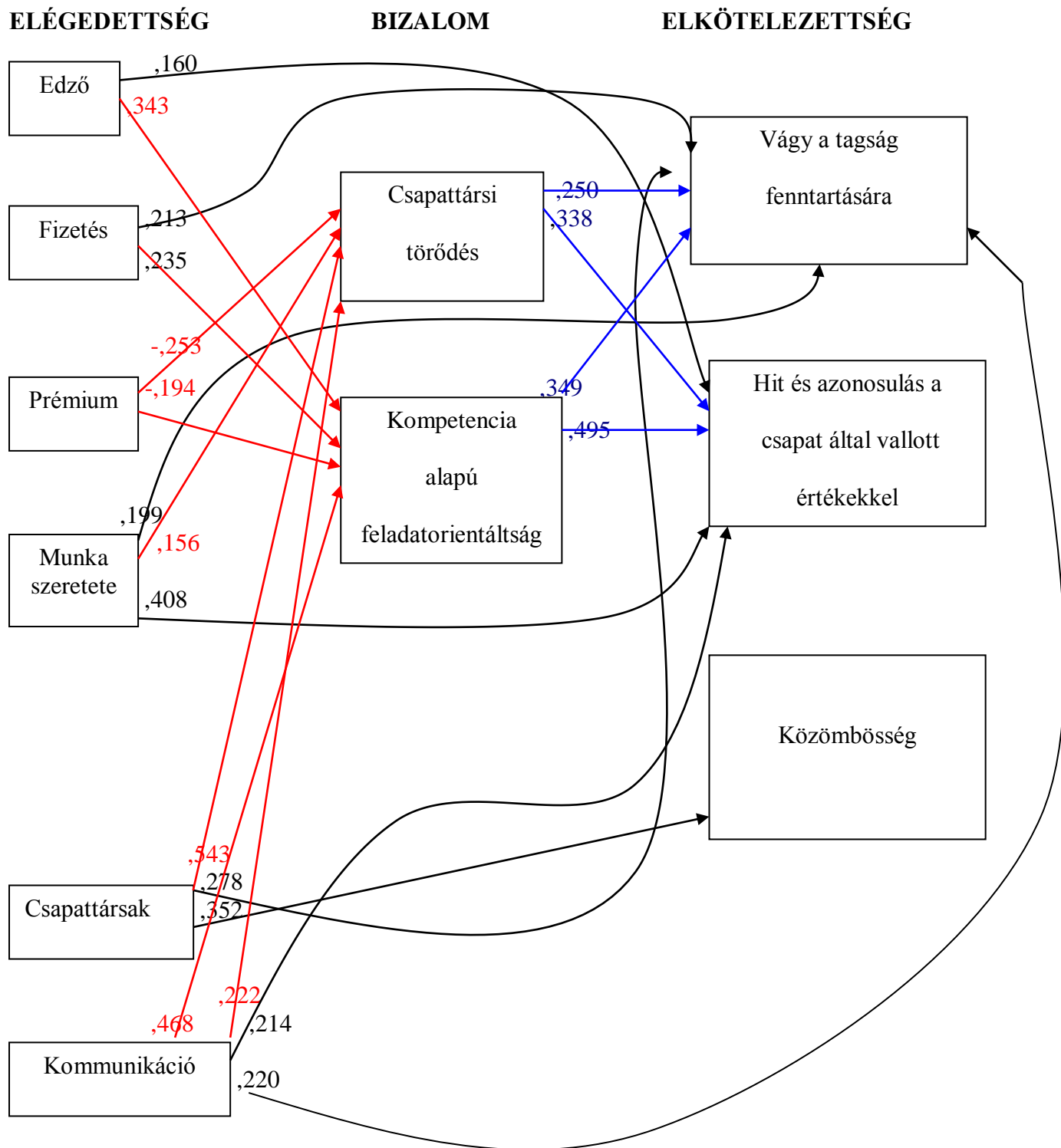


23. ábra A 2. útmodell

Ahogy az a 23. ábrán látható, egy újabb modellben pedig (a két változó, a bizalom és az elégedettség kölcsönössége miatt) a bizalom teljes hatását szeretném leírni az 1. útmodellhez hasonlóan. Vagyis az elkötelezettségre gyakorolt teljes hatása a csapatot jellemző bizalomnak a közvetlen és a közvetett hatások együttese lesz ( $A + B \cdot C$ ).

Nézzük a modelleket és az eredményeket részletesen!

11.2. Az 1. útmodell



24. ábra 1. útmodell. Az elégedettség teljes hatása az elkötelezettségre.

A 24. ábrán látható összefüggések alapján meg lehet állapítani az egyes elégedettség faktorok hatását az elkötelezettség három faktorára. Ahol nem szerepelnek kapcsolatok, ott nem volt szignifikáns az összefüggés a változók között. Nézzük meg, milyen eredmények születtek! Az eredmények összesítése a 36. táblázatban tekinthető meg.

**36. Táblázat Az egyes elégedettség faktorok teljes hatása az elkötelezettségre (regr. Beta értékekkel)**

<b>Elkötelezettség faktorok</b>	<b>Vágy a tagság fenntartására</b>	<b>Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel</b>	<b>Közömbösség</b>
<b>Elégedettség összetevők</b>			
<b>Edző</b>	,119	,329	-
<b>Fizetés</b>	,295	,116	-
<b>Prémium</b>	Nem egyértelmű.	Nem egyértelmű.	-
<b>Munka szeretete</b>	,238	,460	-
<b>Csapattársak</b>	,413	,183	,352
<b>Kommunikáció</b>	,438	,520	-

Egyértelműen meghatározó a kommunikációval való elégedettség szerepe az elkötelezettségben, emellett a Csapattársak és a Munka szeretete faktorok mutatják a legerősebb összefüggést. Vagyis nagyon fontos, hogy a csapattársak egymás közötti viszonya (melynek a csapattársi törődés bizalom összetevő igen fontos alakítója) és a megfelelő kommunikáció (a játékosok egymás közötti és az edző játékos közötti), érthető feladatközlés, időben érkező visszajelzések, a szerepek pontos értelmezése megfelelő szintű legyen, hiszen ezáltal erősíteni lehet a játékosban az „ottmaradást” és azonosulást.

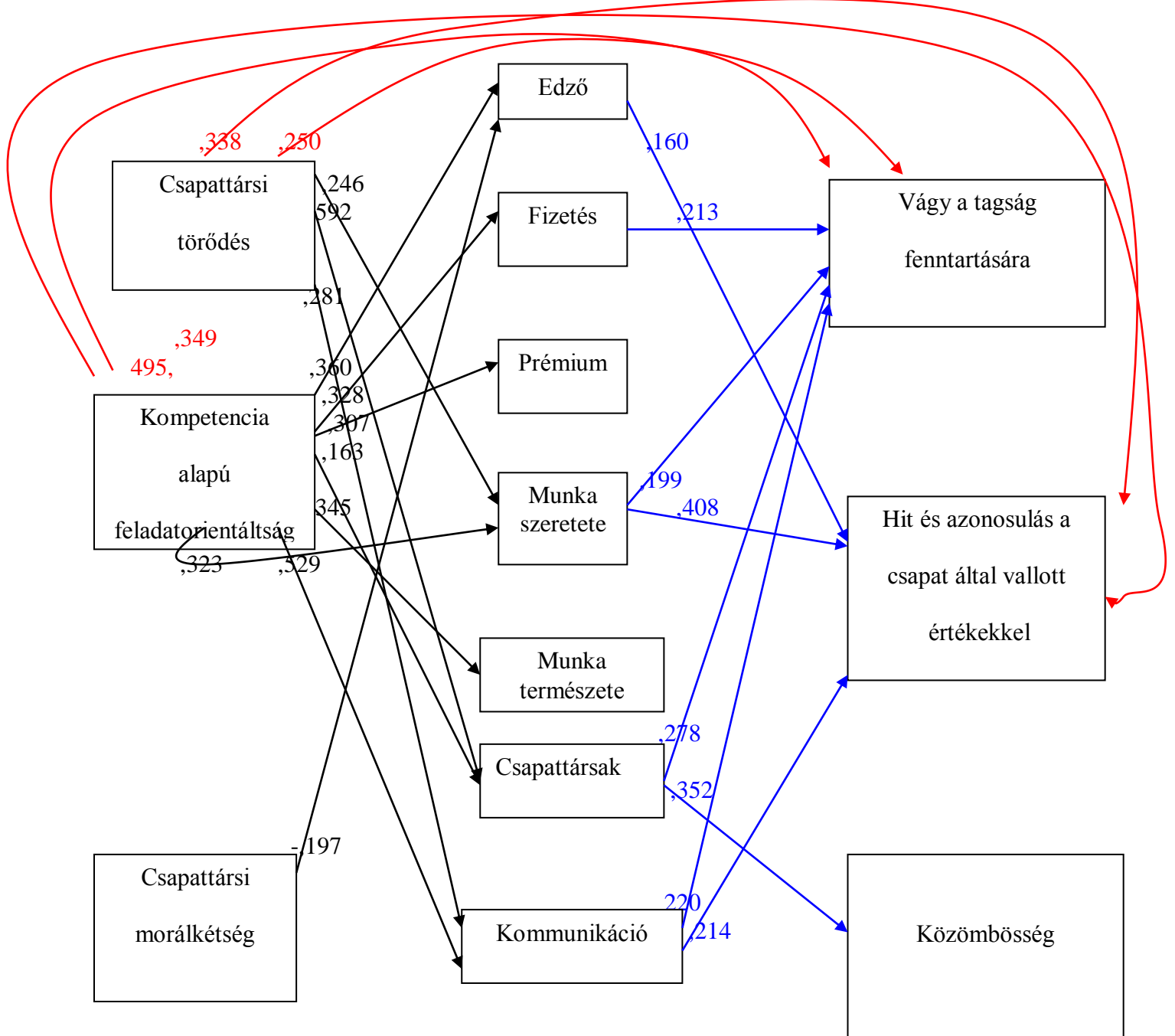
Érdekes módon, ugyan az edzőnek és a fizetésnek is van szerepe, de nem túl meghatározó, legalábbis annyira nem, mint azt a közvélemény (pl. sportújságírók, klubvezetők) gondolják. Ez számomra azért fontos eredmény, mert vártam azt az összefüggést, de én is úgy gondoltam, hogy tévúton járnak azok a klubvezetők, akik csak a pénz elsődlegességét hangsúlyozzák, és sok pénzzel (vagy annak elvonásával) próbálják meg befolyásolni a játékosukat.

11.3. A 2. útmodell

**BIZALOM**

**ELÉGEDETTSÉG**

**ELKÖTELEZETTSÉG**



25. ábra 2. útmodell. A bizalom teljes hatása az elkötelezettségre.

A 25. ábra alapján a bizalom faktorok teljes hatása az elkötelezettségre a következőképpen alakul (ld. 37. táblázat).

37. Táblázat Az egyes bizalom faktorok teljes hatása az elkötelezettségre (regr. Beta értékekkel)

<b>Elkötelezettség faktorok</b>	<b>Vágy a tagság fenntartására</b>	<b>Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel</b>	<b>Közömbösség</b>
<b>Bizalom összetevők</b>			
<b>Csapattársi törődés</b>	,523	,498	0,208
<b>Kompetencia alapú feladatorientáltság</b>	,644	,799	-
<b>Integritás alapú biztonságérzet</b>	-	-	-
<b>Csapattársi morálkétség</b>	<i>Nem egyértelmű.</i>	-	-

A kompetencia alapú feladatorientáltság (az ígéretbetartás, a szakmai, kompetencián alapuló edzővel és csapattal kapcsolatos bizalom, kiszámíthatóság) mutat nagyon erős összefüggést az elkötelezettséggel, de a csapattársak egymás közötti érzelmi alapú (jóindulat, törődés, önfeltárás szabadsága) bizalma is fontos előzmény. Ott akar maradni a játékos, és azzal a csapattal is képes azonosulni, ahol egyrészt magas szintű szakmai munka folyik (edző, csapat-játékosok), másrészt mindez „lojális”, jó légkörben. Hiszen az előbbi következménye az lesz, hogy a szakmailag jó munka miatt jönnek majd az eredmények, az utóbbié pedig az, hogy biztos támaszra lelnek a csapattársakban, ami azért, utalva a dolgozat bevezető részére, a sportpályán, mérkőzés közben is megmutatja a pozitív hatását (gondoljunk csak a skandináv vagy német csapatok egységére, erős tartására, melynek előnyei elsősorban kritikus helyzetekben, nagy nyomás alatt jelentkeznek).

## 12. Összegzés – értelmezés

Ebben a fejezetben összefoglalom a kutatásomat. Az eredményeket a kutatási kérdéseim, és a hipotéziseim tükrében kívánom magyarázni. A sport területén, habár napjainkban a sportpszichológia egyre inkább előtérbe kerülő tudományággá fejlődik, de viszonylag kevés számú kutatás folyik hasonló területen, másrészt a szervezetszichológia és a sport találkozása bizonyos szempontból újnak is hathat.<sup>46</sup>

A pszichológia területén az elégedettség rendkívül gyakran kutatott terület (elsősorban a szervezetszichológiában), de az elkötelezettség és a bizalom vizsgálatai is kedveltek. Ezért a nehézséget az jelenthette, hogy lehetőleg a kutatásom számára legfontosabb dolgokat említsem meg.

Az elméletek mellett saját tapasztalataim is segítettek a munkámat, úgy érzem, hogy ezek néha megfelelő kiegészítései voltak az eredmények értékelésének.

### 12.1. Hipotézis<sub>1</sub>

Először is arra voltam kíváncsi, hogy a sportcsapatok esetében milyen összetevők alkotják a bizalmat, vagyis milyen komponenseket tudok megkülönböztetni. Ehhez segítségemre volt egy Sass (2005) által végzett vizsgálat, melyben a szervezeti bizalmat vizsgálva öt főkomponens különült el, a bizalom három szintjén: a tagok egymás közötti, a tagok és vezető közötti, valamint a tagok és szervezet közötti. Ez alapján 2007-ben már vizsgáltam 10 sportcsapatot, de akkor nem végeztem faktoranalízist, csak a már meglévő öt faktorra számoltam adatokat.

Hipotézisem alapján azt vártam, hogy a sportcsapatok esetében is megjelenik a bizalom három szintje, vagyis a kapcsolati bizalom egyenrangú és hierarchikus felek között, azaz a játékosok egymás közötti és a játékos és edző közötti bizalom, mind az érzelmi-kapcsolati oldalon, mind a kompetencia-szakmai oldalon. Valamint jól leírható lesz a szervezet felé megnyilvánuló bizalom is. Ez utóbbi tekintetében azt várom, hogy a játékosok a szervezet értelmezése során nem elsősorban a klubra, hanem inkább a csapatukra fognak majd gondolni.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Éppen újszerűsége miatt kell odafigyelni: nem lehet adaptálni mindent egy az egyben, de úgy gondolom, hogy sokkal gazdagabb lehet a sportcsapatok tanulmányozása a szervezetszichológia által.

<sup>47</sup> A rendszerváltozás után megszűntek a sok szakosztályos egyesületi modellek, gyakran csak egy csapatból áll a klub maga is (új szervezeti egységekként) ezzel együtt csökkenthetett a klubhoz való tartozás érzése is. További magyarázatát lásd később.

Az alábbi eredményeket kaptam:

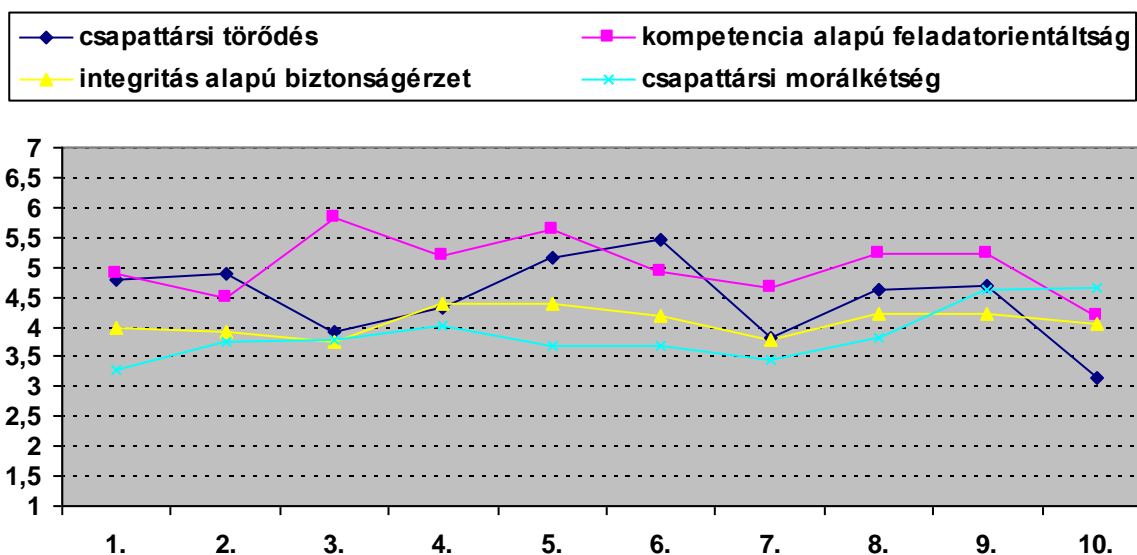
20 sportcsapat, 253 játékos vizsgálata alapján, a következőket állapíthattam meg:

- A bizalom három szintje nem különült el olyan élesen, mint azt vártam. A csapattársak felé megnyilvánuló kapcsolati, egyenrangú érzelmi és szakmai alapú bizalom megjelent. Ellenben a szervezettel(klubbal) és a vezetővel(edzővel) kapcsolatos bizalom nem különült el egymástól, hanem összekapcsolódott, két faktorban. Összesen négy új faktor jelent meg: a csapattársi törődés és a csapattársi morálkétség egyértelműen játékosok egymás felé megnyilvánuló bizalmát, míg a kompetencia alapú feladatorientáltság és az integritás alapú biztonságérzet a szervezet és az edzővel kapcsolatos bizalmat jellemzi. Miért? A sportcsapatokban az edző testesíti meg a „hatalmat”. Ő az, aki nap mint nap a legtöbb időt tölti a játékosokkal, és ő közvetíti a szervezet – klub által vallott értékeket, célokat, elvárásokat a játékosai felé. Gyakran dönt a csapatot érintő kérdésekről egy személyben, ami például az összeállítás, taktika stb. esetében természetes, de néha arról is dönthet, hogy kivel kössenek újra szerződést, vagy kitől váljanak meg. A játékosok ezek alapján edzőjüket a szervezetükkel azonosítják, és edzőjükkel kapcsolatos bizalmuk a szervezettel kapcsolatos bizalmat is jellemzi.
- Azt is vártam, hogy a játékosok a szervezet értelmezésénél nem feltétlenül a klubra, hanem a saját kis közösségükre, a csapatukra fognak gondolni. Ez beigazolódott. Az oka lehet, hogy nincs már meg az erős kötődés a klubhoz, ami a rendszerváltozásig meg volt, és akkor azt erősítették is rendszeresen, például egyesületi összejövetellekkel, közös programokkal, egymás versenyeinek, mérkőzéseinek megtekintésével. Most a profi csapatok önálló gazdasági társaságként működnek, a nevüket szinte csak „kölsönzik” az anyaegyesülettől, önálló szervezetet alakítva. Itt nyilván sajátos működési mechanizmusok, dinamikai törvényszerűségek alakulnak ki, azt lehet mondani, hogy egy újfajta szervezeti kultúra jelenik meg a klubhoz képest. Ez alapján a játékosok joggal észlelhetik azt, hogy ők elsősorban a csapatukhoz (esetleg a szakosztályukhoz) tartoznak. Így pedig már jobban érthető az is, hogy az edzőt miért társítják a szervezettel, azaz csapatukkal – hiszen a csapatnak ő a szakmai vezetője. Vagyis az ő kiszámíthatóságán, bejósolhatóságán, megbízhatóságán keresztül a saját csapatukra jellemző igazságossági ítéletet is alkotnak.



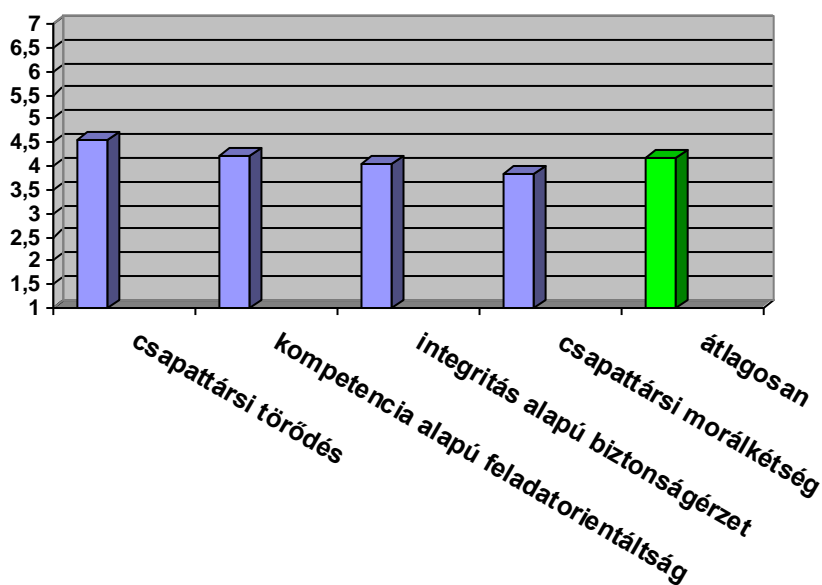
- A csapatokat tekintve három kategóriát alkottam: magas, átlagos, és alacsony bizalom szintű csapatok. A legkisebb eltérés a csapatok között az integritás alapú biztonságérzet szintjében (ez nagyjából mindenhol átlagos) volt. Vagyis a dolgok nagyjából kiszámíthatóan, az elvártaknak megfelelően működnek, az ígéretbetartás szintje megfelelő mindenhol. A nagyobb eltérések a csapattársi törődés és a csapattársi morálkétség (kölcsonös csapattársi törődés, csapattársi visszaélés hiánya, munkamorál kétsége, önfeltárás akadályozottsága) komponensben voltak. Ezek szerint nem egységesen bíznak meg egymásban a játékosok, és ez min szakmai oldalon ( a hozzáértés), mind érzelmi oldalon jelentkezik. Valószínűleg nem is érzik jól magukat a játékosok egy szélsőségesen bizalmatlan légkörű csapatban. A kompetencia alapú feladatorientáltság mindenhol magasabb volt az átlagosnál, ez azért jól jellemzi a sportcsapatok teljesítményre való törekvését. Vagyis az előrejutáshoz szükséges kompetencia alapú bizalom azért mindenhol megfelelő szintű.
- A csapatkohézióra is lehet következtetést levonni a fentiekből. A csapattársi törődés és a csapattársi morálkétség a társas-szociális összetartó erőt jellemezheti, míg a kompetencia alapú feladatorientáltság a feladat összetartó erejének nagyságát. Ez alapján is sikerült különbséget tenni a csapatok között.

*Összességében azt mondhatom, hogy a hipotézisem első része, mely szerint jól elkülönül egymástól a játékosok egymás közti, az edző felé és a szervezet felé megnyilvánuló bizalma, nem nyert alátámasztást, csak a játékosok egymás közötti bizalma és összekapcsolódva az edző-szervezet felé meglévő bizalom jelent meg. Négy új faktor alakult ki az eredeti Sass (2005) féle öt főkomponenshez képest. A hipotézisem második része beigazolódott, vagyis a játékosok a szervezetüket értelmezve, nem a klubra, hanem a saját csapatukra gondolnak inkább.*



26. ábra A bizalom egyes összetevői a csapatoknál (1-legalacsonyabb, 7-legmagasabb). A csapattársi törődés és a kompetencia alapú feladatorientáltság a csapatot jellemző összetartó erőt is leírja. Az, hogy az egyes pontok össze vannak kötve nem mutat tendenciát, pusztán arra szolgál, hogy követni lehessen, azt, hogy melyik összetevő milyen amplitudóval (eltéréssel) jelentkezik a csapatoknál.

A csapatokat alkotó játékosok észlelése alapján a 27. ábrán látható, hogy a négy faktornak milyen értéke van átlagosan, ebből pedig következtetést lehet levonni a sportcsapatok, mint sajátos szervezetek, bizalom jellemzőire.



27. ábra A sportcsapatokra jellemző bizalom összetevők átlagos értékei (1-legalacsonyabb, 7-legmagasabb bizalomszint)

## 12.2. Hipotézis<sub>2</sub>

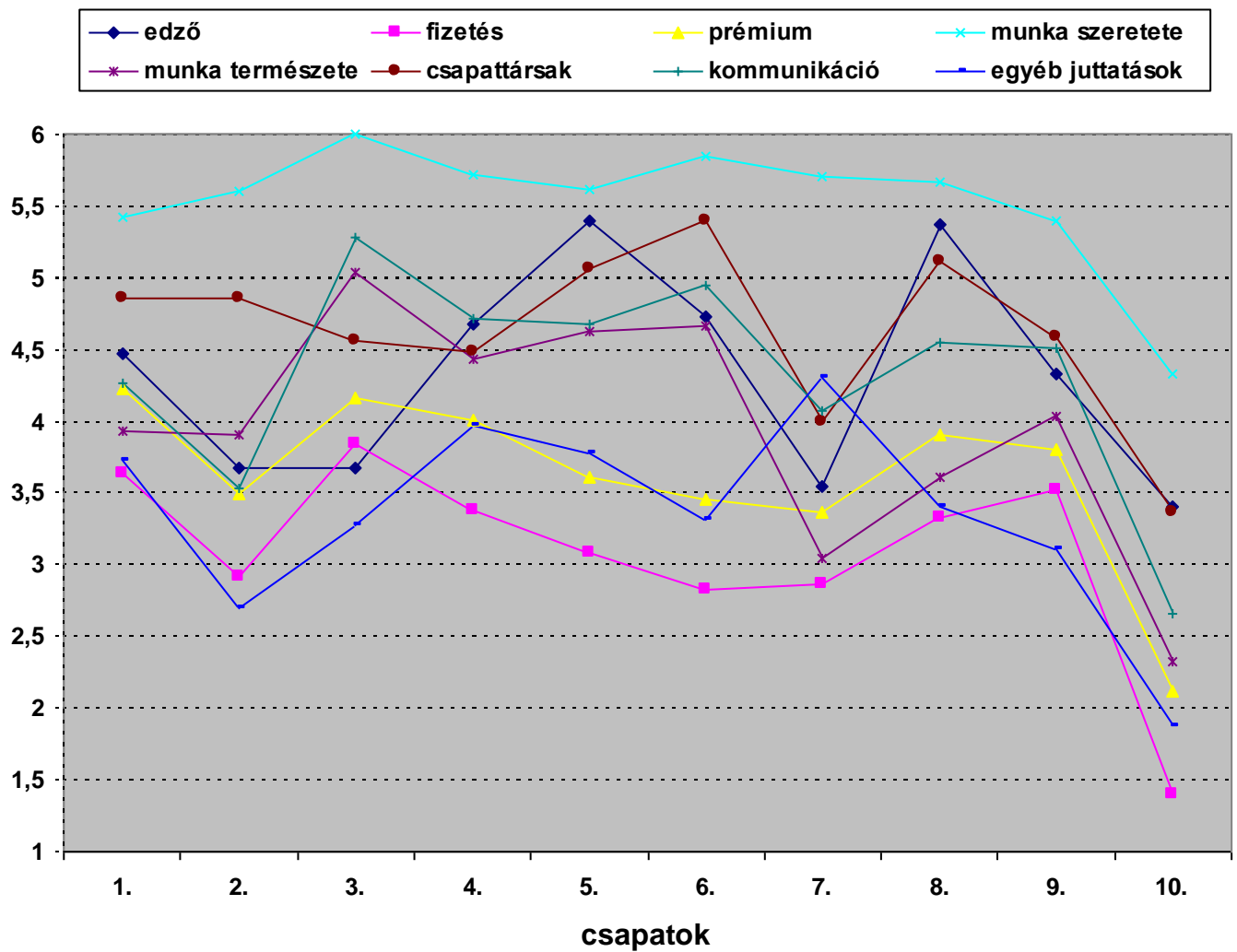
A második hipotézisem először arra a kérdésre próbált meg lehetséges választ adni, hogy milyen elégedettség összetevők jelennek meg a sportcsapatok játékosainál. Azt vártam, hogy mind a nyolc, a kérdőívet alkotó faktor elkülönül, vagyis a fizetéssel, az előrejutási lehetőséggel, az edzővel, a teljesítményfüggő jutalmakkal, a fizetésen kívüli juttatásokkal, a csapattársakkal, a munka természetével és a csapatot jellemző kommunikációval kapcsolatos elégedettség válik majd jellemezhetővé.

Másodsorban kíváncsi voltam arra, hogy ezek közül az elégedettség komponensek közül melyekkel a leginkább és a legkevésbé elégedettek a sportolók, talán ezzel segítve a klubok vezetőit (nem feltétlenül a pénzzel lehet „elégedetté” tenni a játékosok). Itt arra számítottam, hogy a munkájukkal (vagyis a sporttal, és a csapaton belüli feladataikkal), a csapattársaikkal és az edzőjükkel lesznek leginkább megelégedve, míg az előrejutási esélyekkel, a fizetéssel (és az összes juttatással) és a kommunikációval kevésbé (lásd Robbins, Judge, 2007).

Ezek vizsgálatához a Spector (1994, 1999) féle elégedettség kérdőív sportcsapatra átalakított változatát használtam.

A következő eredmények születtek:

- Az első feltételezésem részben alátámasztást nyert, hiszen újra nyolc faktor különült el. De csak részben fedi az eredeti összetevőket, ugyanis az „Előrejutás” faktor önállóan nem jelentkezett, és a munkával kapcsolatos faktor két újabbra oszlott: a munka szeretetét jellemzőre és a munka természetével (érdekes módon ehhez kapcsolódott az előrejutással való elégedettség észlelése) kapcsolatosra. Úgy gondolom, hogy ez megfelelő a várakozásomnak, a nyolc komponens elég árnyalt képet adhat a lehetséges elégedettség okairól a játékosoknál. Azt azért meg kell jegyezni, hogy később ezt az eredményt lehetne még olyan összetevőkkel is árnyalni, mint például a megfelelő játéklehetőség, a poszttal (csapaton belüli) való elégedettség, vagyis egy kicsit jobban sportszakmai szempontból nézve.
- Ezt követően fontosnak tartottam megnézni, hogy a vizsgált változók közül melyekkel milyen mértékben elégedettek a játékosok. Ez a 28. ábrán látható.

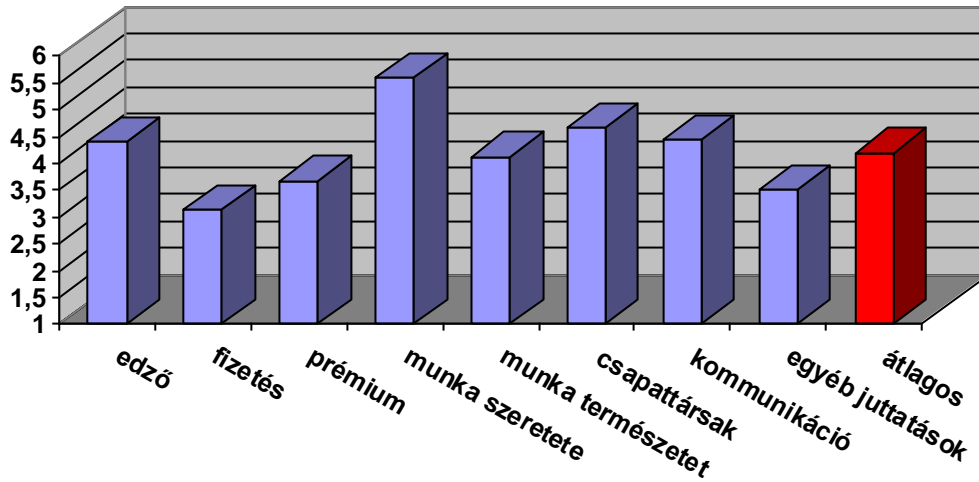


28. ábra Az elégedettséget alakító faktorok értékei csapatonként (1-legalacsonyabb, 6-legmagasabb elégedettség)

Megállapítható, hogy az eredmények nagyjából megfelelnek a hipotézisnek. Legkevésbé az anyagiakkal, vagyis a fizetéssel, prémiummal és az egyéb juttatásokkal elégedettek (mondhatni, ez nem meglepetés, pl. Robbins, Judge (2007) is ugyanezt az eredményt kapta, nem sportcsapatokat vizsgálva, lásd következő oldalon).

Leginkább a munkájukkal, a csapatársaikkal, és még viszonylag az edzőjükkel voltak elégedettek. Az anyagiakkal való elégedetlenség többek között azért érdekes, mert a vizsgált csapatok között elég nagy volt a szórás a fizetések és a prémiumok tekintetében. Volt olyan csapat, ahol a játékosok körülbelül a háromszorosát kapták, mint más csapatoknál és a prémium (amely általában győztes, vagy döntetlen mérkőzések után, vagy speciális célok elérése után jár) mértéke is jóval nagyobb volt.

Ennek ellenére ennek a csapatnak a játékosai is elégedetlenek voltak az anyagi juttatásokkal, ugyanúgy, mint azok, akik kevesebbet kerestek (ld. 29. ábra).

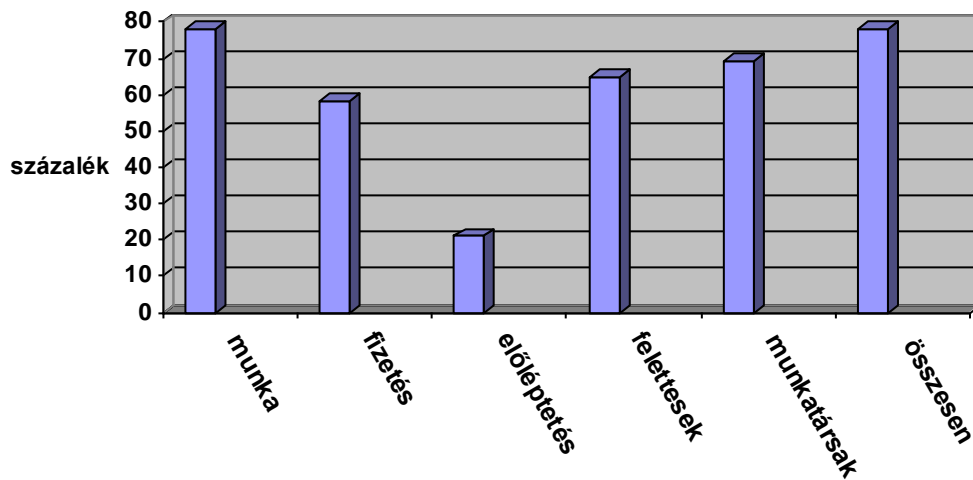


29. ábra Az összes vizsgált játékos elégedettségének mértéke (átlag) az egyes faktorok alapján (1-legkevésbé, 6-leginkább elégedett).

Összehasonlításképpen a „civil” szervezeteknél végzett vizsgálatot érdemes itt megnézni.

Amikor kutatók arra voltak kíváncsiak, hogy az átlagos munkahelyi megelégedettség összetevői közül melyiknek milyen az aránya, érdekes eredményre jutottak (ld. 30. ábra). Ugyanis, szinte a vizsgált munkahelyi területektől, vagy országoktól függetlenül, egységesen a fizetéssel, prémiummal illetve az előrelépési eséllyel voltak a legkevésbé elégedettek (ld. Robbins, Judge, 2007).

### A válaszadók hány százaléka elégedett az alábbi tényezőkkel?



30. ábra Átlagos munkahelyi megelégedettség Robins, Judge(2007) alapján, 86.o.

### 12.3. Hipotézis<sub>3</sub>

Hasonlóan az előző két vizsgált változóhoz, először az elkötelezettség kapcsán is arra voltam kíváncsi, hogy milyen összetevők alkotják, lesz-e különbség az eredeti kérdőívhez képest, és ez mivel magyarázható.

Módszerként Mowday, Steers és Porter (1979) Szervezeti Elkötelezettség Kérdőívének sportcsapatokra átalakított változatát használtam. Azért, mert ez ún. globális elkötelezettséget mér (amire tulajdonképpen kíváncsi vagyok), viszont mégis viszonylag pontosan (de óvatosan) lehet belőle (0.88 a korreláció) az érzelmi alapú elkötelezettségre következtetést levonni. A későbbiekben ezt szeretném tovább kutatni, és a Meyer, Allen féle három dimenziós modellt is vizsgálni a csapatoknál, ehhez a mostani eredményeket jó kiindulópontnak tartom.

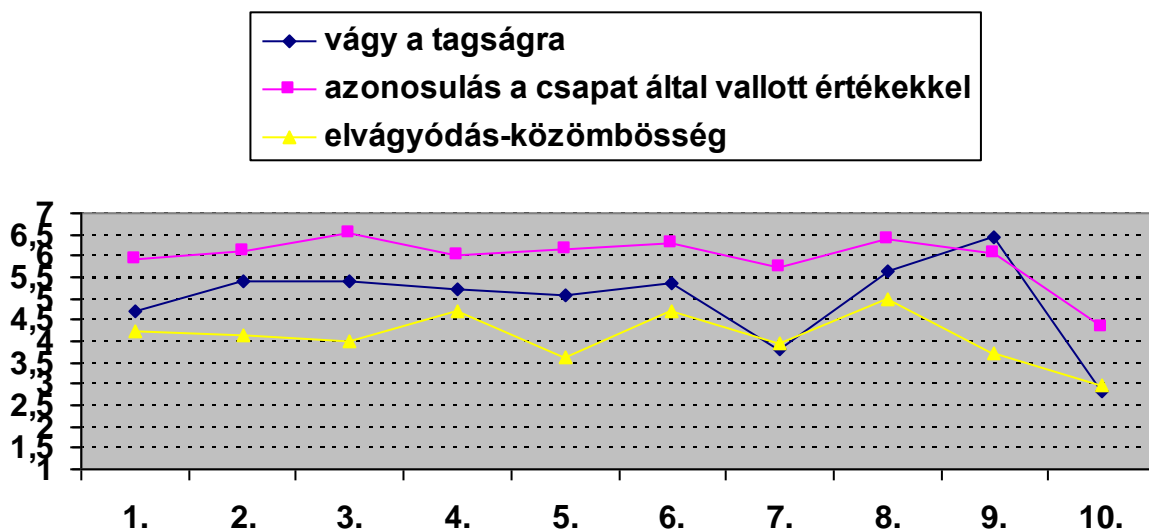
Azt vártam a hipotézisemben, hogy OCQ-ban megjelenő eredeti faktorok fognak megjelenni, vagyis: (1) a szervezeti célokkal, értékekkel való azonosulás, (2) a készség a nagyobb erőfeszítésekre és (3) a vágy a tagság fenntartására. Véleményem szerint a játékosok többségének érzelmi elkötelezettsége (az OCQ alapján) relatíve magas lesz, és mivel a sportban a teljesítményre való törekvés is központi kérdés, ezért úgy gondolom, hogy az összetevők közül a (2)-es szinte egyformán magas lesz mindegyik játékosnál illetve csapatnál.

Az alábbi eredményeket kaptam:

- Három faktor különült el, és az egyes faktorokhoz tartozó tételek nagyban hasonlítanak az eredeti besoroláshoz. Azonban van egy érdekes és fontos eltérés az eredetihez képest, mégpedig a „*Készség a nagy erőfeszítésekre*” faktor ketté oszlott, és mind a tagság fenntartásában mind a szervezeti célokkal való azonosulásban jelen van. Erre az eredmények kiértékelése során úgy próbáltam magyarázni, hogy a játékosok összekapcsolják a csapatban maradás vágyát, talán lehet úgy fogalmazni, hogy *feltételét*, a jobb teljesítéssel, vagyis úgy vélik, hogy a nagyobb (látható) erőfeszítéseken, és a magasabb teljesítményen keresztül több esélye van, hogy továbbra is a csapat tagja maradhasson. Ez azért elég erős elkötelezettséget feltételez a csapa iránt.

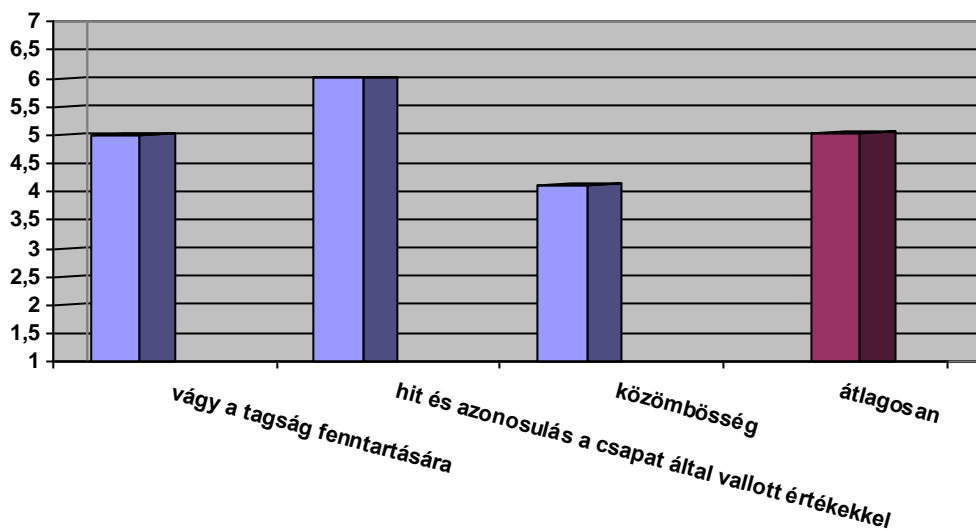
Másrésről pedig a játékos, amennyiben azonosul a csapat által vallott értékekkel, és célokkal – itt nagyon fontos a megfelelő kommunikáció, vagyis tudja-e egyáltalán a játékos, hogy mi a feladata a csapatban, és mi a cél, vagyis az ezzel való elégedettség már itt is megjelenik - , úgy nagyobb erőfeszítéseket is tesz ezek elérésére.

- Harmadik faktorként megjelent egy sajátos, a tag közömbösségét, esetlegesen elvagyódását jellemző faktor is, mely elég egyértelműen az érzelmi elkötelezettség hiányát és teljes közömbösséget mutat. Ez érdekes, és nem várt eredmény, hiszen nem számítottam a hipotézisemben arra, hogy egyáltalán elkülönül egy ilyen is (az eredeti kérdőívben nincs „negatív” értelmezésű faktor). Ráadásul ez összekapcsolódik a feladattal is, vagyis lehet, hogy a feladatok is olyanok (tegyük fel, nem „kihívás” a játékosnak, vagy nem érzi, hogy a csapattal eredményes lehet), hogy nem készítetik a játékost az adott csapatban maradásra. Talán összefüggésben lesz a játékosok elégedetlenségével, úgy gondolom, hogy az elégedetleneket, csalódottakat (kevés játékidő, rossz fizetés stb. miatt) jellemezheti majd ez az új faktor.
- *Összességében azt lehet mondani, hogy a három faktor közül kettő az érzelmi elkötelezettséget (Meyer és mtsai szerinti) jellemzi: a vágy a tagság fenntartására és az azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel. Felvetődhet a kérdés, hogy a Tagság fenntartására vonatkozó késztetés nem a Meyer-féle Folytonossági elkötelezettséggel egyezik-e: úgy vélem, hogy azért nem, mert ebben nincs benne a kalkulatív, költségszámításon alapuló gondolkodás-mérlegelés, az egyén azért akar a szervezet(csapat) tagja maradni, mert valójában „jól érzi” ott magát.*



31. ábra Az elkötelezettség faktorok értékeinek összehasonlítása sportcsapatonként (1-legalacsonyabb, 7- legmagasabb érték)

Érdeemes megnézni, hogy az összes, vizsgálatban részt vevő játékos válaszai alapján, miként lehet jellemezni az új faktorok szerint a sportcsapatok játékosainak „elkötelezettségi profilját” (ld. 32. ábra).



32. ábra Sportcsapatok játékosainak elkötelezettségét alkotó egyes összetevők értékei (legkisebb, 7- legmagasabb szint).



Az előzőekben kapott eredmények után arra voltam kíváncsi, hogy a három változó milyen összefüggésben van egymással, melyik hogyan alakítja a másikat, és ennek mi lehet a magyarázata. Az összehasonlításnál talán érdemes megnézni nem csak az új faktorokra az összehasonlítást, hanem a régiekre<sup>48</sup> is, illetve mivel a bizalom elemzése során egészen eltérő eredmények születtek, ezt nem változtatnám, hanem ennél csak az új, négy faktort veszem figyelembe.

A következő eredmények születtek:

Először az új bizalom faktorokat hasonlítom össze a régi elégedettség és elkötelezettség faktorokkal, majd mindhárom újat egymással. Végül összességében az új faktorok eredményeit értelmezném.

#### *12.4. Hipotézis<sub>4</sub>*

Feltételezésem szerint a játékosok elégedettsége és elkötelezettsége növeli a szervezeti bizalom szintjét. A csapattársakkal, az edzővel, a kommunikációval, valamint a fizetéssel (és egyéb juttatásokkal) kapcsolatos elégedettség pozitívan alakíthatja a csapattagok egymás közötti, és edző felé megnyilvánuló bizalmát. A munkával, és az előrejutással, valamint szintén a fizetéssel kapcsolatos elégedettség pedig a szervezeti szintű bizalmat formálhatja szintén pozitívan.

A magas szintű azonosulás a szervezeti célokkal, értékekkel és a készség a nagyobb erőfeszítésekre, és az erős vágy a tagság fenntartására segítheti a csapattársak közötti, és edző illetve a szervezet felé észlelt bizalom növekedését, mind kapcsolati mind kompetencia alapon.

*A következő eredmények születtek:*

Ahogy az a 9.2. fejezetben olvasható volt, az adatfeldolgozás során először az eredeti faktorokkal végeztem számításokat, de ezeket külön nem elemeztem. Most, a következő táblázatokban, egymás mellett látható az eredeti és az új faktorok hatása, így jól összehasonlíthatóvá válik, hogy miben vannak hasonlóságok és különbségek.

---

<sup>48</sup> Az eredeti faktorokkal végzett regresszióanalízis a 9. mellékletben látható.

38. Táblázat Az elégedettség faktorok hatása a bizalom összetevőkre.

Bizalom összetevők	Csapattársi törődés (Stand. Coeff. Beta)	Kompetencia alapú feladatorientáltság (Stand. Coeff. Beta)	Integritás alapú biztonságérzet (Stand. Coeff. Beta)	Csapattársi morálkétség
Elégedettség faktorok				
<b>Eredeti faktorok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edző (,181)</li> <li>• juttatások (-,355)</li> <li>• <b>csapattársak (,395)</b></li> <li>• <b>kommunikáció (,339)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>edző (,301)</b></li> <li>• juttatások (-,192)</li> <li>• munka természete (,227)</li> <li>• <b>kommunikáció (,328)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edző (,315)</li> <li>• teljesítmény jutalmazása (,303)</li> </ul>	Nincs szign.összefüggés
<b>Új faktorok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>csapattársak (,543)</b></li> <li>• <b>kommunikáció (,222)</b></li> <li>• prémium (-,253)</li> <li>• munka szeretete (,156)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>edző (,343)</b></li> <li>• fizetés (,235)</li> <li>• prémium (-,194)</li> <li>• <b>kommunikáció (,328)</b></li> </ul>	Nincs szign.összefüggés.	Nincs szign.összefüggés

A 38. táblázatból látható, hogy a csapattársi törődést a régi és új faktorok közül a csapattársakkal és a kommunikációval való elégedettség befolyásolja. Vagyis, ha a társammal mind szakmailag (felkészült) mind emberileg („korrekt” viszony) elégedett vagyok, akkor képes leszek magasabb bizalommal fordulni felé, ami végső soron elősegíti a jobb csapatmunkát is. A megfelelő kommunikáció, az, hogy mennyire ismeri a célkitűzést, a feladataival tisztában van-e a játékos, érthető és elegendő-e a kommunikáció, megint csak nagyobb nyitottságot okoz, jobb odafigyelést egymásra. A kompetencia alapú feladatorientáltságot az edző és ismét a kommunikáció befolyásolja leginkább. Ha az edző jó szakember, érti a feladatát, akkor a játékosok jobban bíznak benne, és rajta keresztül a közösen elvégzett munkában is. Ez fontos, mert a játékos akkor edz igazán, ha látja értelmét a munkának, vagyis látja a fejlődést (győzelmeket). Ha ez nincs, elégedetlenebb lesz edzőjével, rosszabbul fog dolgozni, rosszabb eredmények születnek. És ismét, ha tiszta a kommunikáció, akkor ez elősegítheti a kompetens feladatvégzéshez szükséges bizalmat is. A másik két bizalom összetevő és az új elégedettség faktorok között nincs szignifikáns összefüggés, bár az

eredeti elégedettség faktorok közül az edzővel és a teljesítmény jutalmazásával mutat pozitív összefüggést az integritás alapú biztonságérzet. Az edzővel való elégedettség az előzményeket tekintve jól értelmezhető, emellett a teljesítmény, jutalmazás módja is befolyásolja, mégpedig, ha igazságos, arányban áll a produkttal, akkor növeli a integritás érzését a játékosokban.

A 39. táblázatban az látható, hogy melyik elkötelezettség faktorok melyik bizalom összetevőre hatnak.

39. Táblázat Az elkötelezettség faktorok hatása a bizalom összetevőkre

<b>Bizalom összetevők</b>	<b>Csapattársi törődés</b> (Stand. Coeff. Beta)	<b>Kompetencia alapú feladatorientáltság</b> (Stand. Coeff. Beta)	<b>Integritás alapú biztonságér.</b> (Stand. Coeff. Beta)	<b>Csapattársi morálkétség</b> (Stand. Coeff. Beta)
<b>Elkötelez. Faktorok</b>				
<b>Eredeti faktorok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• azonosulás a szervezeti célokkal (,425)</li> <li>• készség az erőfeszítésre (,209)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• azonosulás a szervezeti célokkal (,541)</li> <li>• készség az erőfeszítésre (,174)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vágy a tagság (-,248)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vágy a tagság (-,246)</li> </ul>
<b>Új faktorok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• azonosulás a szervezeti célokkal (,491)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• azonosulás a szervezeti célokkal (,588)</li> <li>• vágy a tagság fenntartására (,142)</li> </ul>	Nincs szign. összefüggés.	Nincs szign. összefüggés.

Az látható, hogy a szervezeti célokkal való azonosulás mind az eredeti mind az új faktorok szerint pozitív összefüggést mutat a csapattársi törődéssel és a kompetencia alapú feladatorientáltsággal. Ez fontos eredmény, hiszen a tulajdonképpeni érzelmi elkötelezettség

hatását mutatja a két bizalom összetevőre. Ha a játékos bevonódik, azonosul, interiorizálódik, magáévá teszi a csapat által vallott értékeket, hitet, akkor ezáltal (mivel sajátjának érzi a csapatát), jobban figyel és bízik a társaiban illetve magában a csapatában-edzőjében (aki a csapat vezetője) is. Igazából ekkor lesz képes valós, képességeinek maximumát kihasználó teljesítményt nyújtani, hiszen a csapat céljainak elérésével tulajdonképpen a saját céljait is megvalósíthatja. Mint látható, a Készség az erőfeszítésre, és a Vágy a tagságra faktorok is pozitívan hatnak, de nem túl erősen. Ez azt mutatja, hogy nyilván az elkötelezettség több összetevője is szerepet játszik a bizalom szintjében.

*Összességében azt lehet megállapítani, hogy a sportcsapatok játékosainak bizalmát (egymás közötti érzelmi alapú, illetve edzővel és saját csapattal kapcsolatos kompetencia alapú) a kommunikációval, a csapattársakkal, és az edzővel való elégedettség, valamint az erős hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel és célokkal alakítja, mégpedig pozitívan.*

#### *12.5. Hipotézis.*

Az a játékos, aki jobban elkötelezett csapata iránt, és magas szintű bizalommal rendelkezik (mindhárom összetevőjében) véleményem szerint összességében elégedettebb is lesz.

Részletesebben, a csapattársakkal kapcsolatos érzelmi és szakmai bizalom segítheti a csapattársakkal, a munkával és a kommunikációval, az edzővel szembeni érzelmi és szakmai bizalom pedig az edzővel, az előrejutással, a fizetéssel (prémiummal) kapcsolatos elégedettség kialakulását. A szervezet megbízhatóságának észlelése pedig munkával, előrejutással, fizetéssel összefüggő elégedettséget alakíthatja.

*Az alábbi eredmények születtek:*

Arra voltam kíváncsi, hogy a bizalom és az elkötelezettség hogyan hathat a játékosok elégedettségére. Az alábbi táblázatokban ezek összefoglalása látható, előbb az eredeti (40. táblázat), majd az új elégedettség faktorokra (41. táblázat).

**40. Táblázat** Az új bizalom faktorok hogyan hatnak az eredeti elégedettség összetevőkre (stand. Coeff. Beta)

Elégedettség összetevők	Fizetés	Előrejutás	Edző	Telj.jut.	Juttatás	Csapattárs	Munka term.	Kommunikáció
Bizalom faktorok								
Csapattársi törődés	-	-	-	-	-	,504	,211	,379
Kompetencia alapú feladatorientáltság	-	,470	,360	,338	,322	,198	,467	,409
Integritás alapú biztonságérzet	-	-	-	-	-	-	-	-
Csapattársi morálkétség	-	-	-,197	-	-,173	-	-	-

41. Táblázat Az új bizalom faktorok hogyan hatnak az új elégedettség faktorokra (stand. coeff. Beta)

Elégedettség összetevők	Edző	Fizetés	Prémium	Munka szeretet	Munka természete	Csapattárs	Kommunikáció	Egyéb juttatások
Bizalom faktorok								
Csapattársi törődés	-	-	-	,246	-	,592	,281	Nincs szign.
Kompetencia alapú feladatorientáltság	,360	,328	,307	,323	,345	,163	,529	Nincs szign.
Integritás alapú biztonságérzet	-	-	-	-	-	-	-	-
Csapattársi morálkétség	-,197	-	-,163	-	-	-	-	-

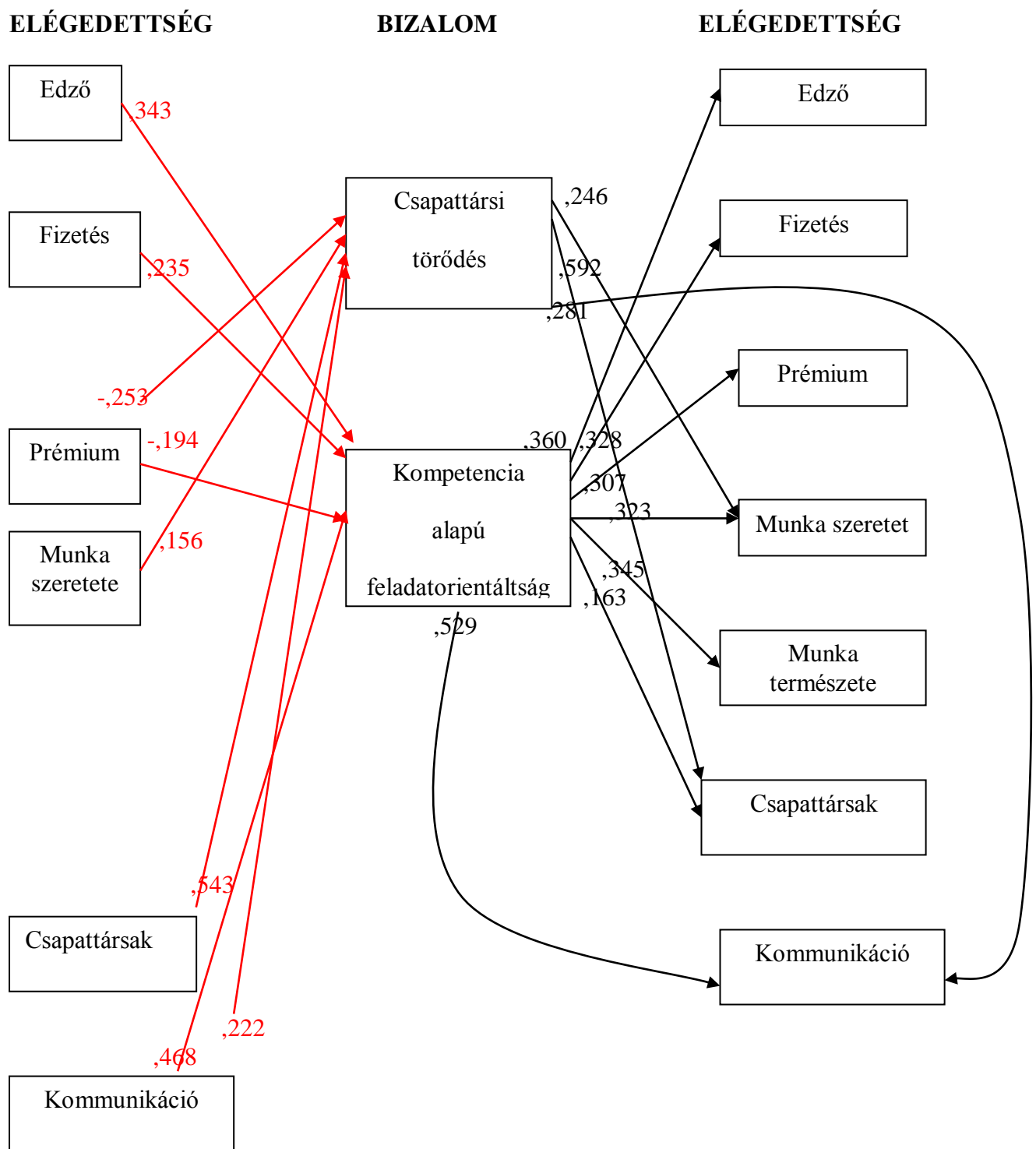
A játékosok elégedettségét az eredmények alapján leginkább a csapattársi törődés és a kompetencia alapú feladatorientáltság határozza meg. A csapattársak egymás felé megnyilvánuló, érzelmi alapú bizalma nagyon erősen hat a társakkal való elégedettség érzésének kialakulására, a törődés, a segítőkészség, az egymásra való odafigyelés, az

önfeltárással való visszaélés hiánya mind hozzájárulhat ehhez. Ugyanezek a kommunikációval való elégedettséget is erősíthetik, ami az előzőekben leírtakból következik: az egymásra való odafigyelés nyilván csak megfelelő kommunikáció során valósulhat meg, így valóban elégedettebbek lehetnek azok a játékosok a kommunikációval, akik között magasabb a csapatársi bizalom. Ha már a kommunikációnál tartunk, akkor érdemes megnézni, hogy erre az edzővel és a csapattal kapcsolatos kapcsolati és szervezeti szintű, kompetencia alapú bizalom is erősen hat. Vagyis a szakmai hozzáértés, mind az edzőt, mind a csapatot (játékosársak) illetően, megint csak úgy valósul meg, ha ennek a kommunikációja megfelelő szintű, mind minőségben, mind mennyiségben. Sok olyan sikeres edző ismert, akik sokat és pontosan, kellő időben kommunikálnak a játékosokkal, akár mérkőzés közben is. Így a játékos valóban pontosan fogja tudni, hogy mi a feladata, mi a célkitűzés, mit tegyen, hogy elérje azt. Tehát ennek során valóban észlelheti azt, hogy a kommunikáció megfelelő, elégedett vele. A kompetencia alapú feladatorientáltság magasabb szintje több elégedettség faktorra hat még: az edzőre, vagyis ha a játékos bízik az edzője szakmai felkészültségében (pl. előzetes tapasztalat alapján, vagy a csapat sok győzelme, jó eredménye miatt), akkor elégedett lesz vele. Vagyis, ha nyer a csapat, a játékos érzi, hogy fejlődik, akkor jobban bízik az edzőjében és elégedettebb is lesz vele. Valószínűleg ennek a fordítottja is igaz lehet. Hat az anyagiakra való elégedettségre is. Tulajdonképpen ez az igazságosság kérdését veti fel, vagyis, ha az anyagiak (fizetés, prémium, egyéb juttatás) elosztása teljesítmény alapján (kompetencia-hozzáértés) történik, akkor elégedettebb lesz vele a játékos, mintha valamilyen egyéb tényező (pl. barátság) alapján történne. A munkával kapcsolatos faktorokra pedig mindkét bizalom összetevő hat. Vagyis érzelmi következményekkel (jobban szereti a munkáját, feladatát a játékos) és szakmai (megfelelő poszton játszik, látja az előrejutás lehetőségét) következményekkel is járhat a csapattársak egymás közti és az edző-szervezet felé megnyilvánuló bizalom magasabb szintje.

*Ezek alapján felvetődik az a kérdés, hogy nincs-e valamiféle kölcsönös, dinamikus kapcsolat a bizalom és az elégedettség között?*

Én úgy gondolom, hogy az eredmények azt mutatják, hogy ezek egyfajta „öningerlő” körként egymás hatását gerjeszthetik, alakíthatják.

Az elégedettség egyes faktorai formálják a bizalom szintjét, és a bizalom szintjének változása visszahatva az elégedettségre, azt tovább erősítheti vagy gyengítheti. Vagyis (az új faktorokra):



33. ábra Az elégedettség és a bizalom kölcsönös hatása (reciprocitás)

Ezek után megnéztem, hogy az elkötelezettség faktorok hogyan hatnak a játékosok megelégedettségére. Itt viszont csak az új faktorokat vettem össze, ezek pontosabb, árnyaltabb, a sportcsapatokra jellemzőbb képet adhatnak a kapcsolatról (42. táblázat).

42. Táblázat Melyik elkötelezettség faktor mutat összefüggést az elégedettség faktorokkal. (stand. coeff. Beta)

Elégedettség összetevők	Edző	Fizetés	Prémium	Munka szer.	Munka term.	Csapattársak	Kommunikáció	Egyéb Jutt.
Elkötelezettség faktorok								
Vágy a tagságra	,253	,245	,264	-	,314	,336	,238	-
Azonosulás az értékekkel	,217	-	-	,688	,260	,220	,416	-
Közömbösség	-	-	-	-	-	,278	-	,196

*Összesítve: az elégedettséget leginkább a csapattársi törődés és a kompetencia alapú feladatorientáltság, valamint a tagság fenntartása iránti vágy és a csapat által vallott értékekkel való azonosulás szabhatja meg.*

#### 12.6. Hipotézis<sub>6</sub>.

Az elégedettség és a bizalom magas szintje elősegíti a játékos szervezet iránti elkötelezettségét. Úgy vélem, hogy különösen a csapattársakkal, az edzővel, a munkával, a fizetéssel (és egyéb jutalmakkal) valamint a kommunikációval való elégedettség hathat az elkötelezettségre. Ezen belül a társakkal, az edzővel, munkával kapcsolatos elégedettség az azonosulást segítheti elő, a fizetéssel, prémiummal kapcsolatos pedig a nagyobb erőfeszítéseket mobilizálhatja. A tagság fenntartásában pedig mind szerepet játszik.

A csapattársakkal és vezetővel (edzővel) kapcsolatos bizalom a célokkal való azonosulást és az erőfeszítésekre való készséget segíthetik, a szervezettel kapcsolatos megbízhatósági ítélet pedig a vágyat a tagság fenntartására.

*Az alábbi eredmények születtek:*

A 43. táblázatban az látható, hogy a négy új bizalom faktor milyen hatással van az eredeti és az új elkötelezettség faktorokra.

43. Táblázat A bizalom faktorok hatása az elkötelezettség összetevőire (stand. coeff. Beta)



Elkötelezettség faktorok	Azonosulás értékkel		Vágy a tagságra		Készség az erőf- re	Közömbös.
	eredeti	új	eredeti	új		
<b>Bizalom faktorok</b>						
<b>Csapattársi törődés</b>	,276	,338	,186	,250	,328	Nincs szign. összefüggés.
<b>Kompetencia alapú feladatorientáltság</b>	,481	,495	,341	,349	,261	Nincs szign. összefüggés.
<b>Integritás alapú biztonságér.</b>	-	-	-,219	-	-	Nincs szign. összefüggés.
<b>Csapattársi morálkétség</b>	-	-	-	-	-	Nincs szign. összefüggés.

Az alábbi összefoglaló, 44. táblázatban pedig az eredeti és új elégedettség faktorok hatása látható az eredeti és új elkötelezettség faktorokra. Ismét a csapattársak közötti és az edző és a csapat kompetenciáján alapuló, feladatorientált bizalom mutat összefüggést, ez egyértelműen egyezik a fenti eredményekkel, alátámasztva ennek a két bizalom összetevőnek a fontos szerepét az érzelmi elkötelezettség kialakulásában.

44. **Táblázat** Az elégedettség faktorok hatása az elkötelezettség összetevőire. A halvány szürkével jelzett Készség az erőfeszítésre faktor csak összehasonlításképpen szerepel (eredeti faktor). Az egyes elégedettség faktorok utáni R betű, a régi-eredeti, míg az „új” kifejezés az általunk feltárt faktorokra utal. (stand. coeff. Beta)

Elkötelezettség faktorok	Azonosulás értékkel		Vágy a tagságra		Készség az erőf-re	Közömbös.
	eredeti	új	eredeti	Új		
Csapattársak(R)	,244					
Munka természete (R)	,235					
Kommunikáció (R)	,357		,355		,223	
Fizetés (R)					,188	
Edző (R)					,370	
Juttatások (R)					-,195	
<i>Edző (új)</i>		,160		,105		
<i>Fizetés (új)</i>		,140		,213		
<i>Prémium (új)</i>		-,158				
<i>Munka természete (új)</i>		,146				
<i>Munka szeretete (új)</i>		,408		,199		
<i>Kommunikáció (új)</i>		,214		,220		
<i>Csapattársak (új)</i>				,278		,352

A 44. táblázatban jól látható a különbség a régi és új elégedettség faktorok hatása között, ezért foglalkozok csak az új faktorokkal. Több faktor között van összefüggés, de igazán erős nem sok. A munka szeretetének hatása emelhető ki, mely az eredmények szerint elősegítheti a csapat által vallott értékekkel való azonosulást.

*Összességében az elkötelezettséget leginkább a csapattársi törődés, és a kompetencia alapú feladatorientáltság, valamint több elégedettség összetevő: edző, fizetés, prémium, a munka természete és szeretete, a kommunikáció, és a csapattársa, alakíthatják.*

#### 12.6.1. A bizalom és a megelégedettség összetevők teljes hatása az elkötelezettségre

Azonban a fentiekkel nem ért véget a kapcsolatok keresésée, ugyanis feltételezéseim szerint az elégedettség és a bizalom egymáson keresztül is (éppen az egymásra gyakorolt, kölcsönös hatásuk miatt) hathat az elkötelezettségre, így a közvetlen és közvetett hatásukat is, útelemzéssel megvizsgáltam. A következő eredményeket kaptam:

Két útmodell vizsgáltam: a célváltozó (függő változó) mindkét esetben az elkötelezettség volt. Először az elégedettség teljes hatását vizsgáltam (ld. 45. táblázat), majd a bizalomét (ld. 46. táblázat).

**45. Táblázat Az elégedettség faktorok teljes hatása az elkötelezettségre (stand. coeff. Beta)**

<b>Elkötelezettség faktorok</b>	<b>Vágy a tagság fenntartására</b>	<b>Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel</b>	<b>Közömbösség</b>
<b>Elégedettség összetevők</b>			
<b>Edző</b>	,119	,329	Nincs kapcsolat.
<b>Fizetés</b>	,295	,116	
<b>Prémium</b>			
<b>Munka szeretete</b>	,238	,460	
<b>Munka természete</b>			
<b>Csapattársak</b>	,413	,183	,352
<b>Kommunikáció</b>	,438	,520	

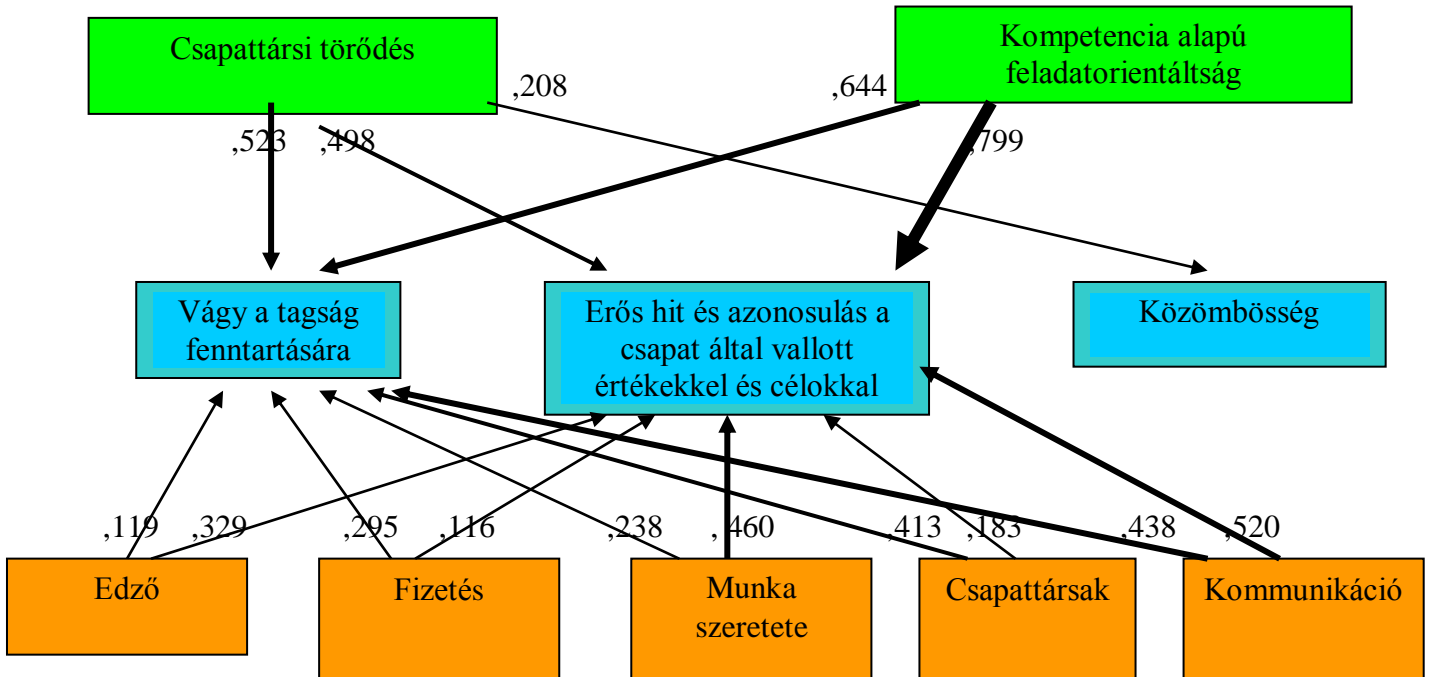
Kiemelkedő a kommunikációval, a csapattársakkal és a munka szeretetével való elégedettség szerepe, és a fentebb olvasható, közvetlen hatáshoz képest, a közvetett hatásukkal együtt erősebben hatnak az elkötelezettségre.

**46. Táblázat A bizalom faktorok teljes hatása az elkötelezettségre (stand. coeff. Beta)**

<b>Elkötelezettség faktorok</b>	<b>Vágy a tagság fenntartására</b>	<b>Hit és azonosulás a csapat által vallott értékekkel</b>	<b>Közömbösség</b>
<b>Bizalom összetevők</b>			
<b>Csapattársi törődés</b>	,523	,498	0,208
<b>Kompetencia alapú feladatorientáltság</b>	,644	,799	-
<b>Integritás alapú biztonságérzet</b>	-	-	-
<b>Csapattársi morálkétség</b>		-	-

Mindkét, az elkötelezettség összetevőkkel szignifikáns kapcsolatban lévő bizalom komponens jelentős kapcsolatot, hatást mutat. A sportcsapatokra jellemzően a kompetens, hozzáértő, feladat (verseny, mérkőzés) orientált edzővel és saját csapattal kapcsolatos bizalom észlelése, valamint a játékosok egymás közötti érzelmi alapú, törődése, gondoskodása, jóindulata segítheti, hogy a játékosok érzelmi alapon is elköteleződhessenek a csapatukhoz.

Az új faktorokat összehasonlítva megállapítható, hogy az elkötelezettséget az alábbi bizalom és elégedettség összetevők alakíthatják (34. ábra):



34. ábra Az elégedettség és a bizalom komponensek teljes hatása a játékosok elkötelezettségére.

## 12.7.Hipotézis7

Azok a csapatok, amelyekben a játékosok magas elkötelezettség szinttel jellemezhetők, magasabb teljesítményt produkálnak, vagy legalábbis jobban megközelítik a kitűzött célokat.

Erre az elemzésre az ad lehetőséget, hogy az adatfelvételre (kitűzött célok rögzítésére) a bajnokság első szakaszában került sor, az adatok elemzése és a dolgozat lezárása pedig a bajnokság végével esett egyidőbe. Így - legalábbis egy bajnoki szezonra vonatkozóan – vizsgálhatóvá válik, hogy vajon a magasabb bizalommal, megelégedettséggel és elkötelezettséggel rendelkező csapatok (játékosok) miként teljesíttek.

A csapatok szereplése a 2007/2008-as bajnoki szezonban:

A dolgozatom azzal a céllal született, hogy a sportcsapatok teljesítményét befolyásoló tényezők közül feltárjam azokat, melyekkel eddig leginkább csak a szervezetpszichológia foglalkozott. A pszichológiai szerződés és a szervezeti kultúra fogalma kevésbé ismert a sport területén, ugyanakkor mindkettő, közvetve, az erőfeszítések mobilizálása révén, de kihat a csapatok játékosainak a teljesítményére. Az alábbiakban csak azt a tíz csapatot elemzem, ahol egyrészt mind a három változóról, bizalom, megelégedettség, elkötelezettség, másrészt a kitűzött célokról, vannak megfelelő adataim.

### 1. csapat:

A csapat a magyar kézilabdázás mezőnyében régen meghatározó szerepet játszott, azonban manapság, több ok miatt is (elsősorban anyagi) nem tartozik az élcsapatok közé. A bajnokság vége felé közeledve a csapat a középmezőnyben helyezkedik el, ez nagyjából megfelel az elvárásoknak (se alul, se túl nem teljesített).

### 2. csapat:

Nagy hagyományokkal, de nagyon szerény költségvetéssel működő kosárlabda csapat. A mostani évben jutott fel újra az első osztályba, és most úgy tűnik, annak ellenére, hogy kénytelen volt megválni idegenlégiósaitól, eléri célját: fiatal, részben saját nevelésű játékosaival bennmarad. A változások miatt ez inkább túlteljesítésnek mondható.

3. csapat:

Tradicionális magyar labdarúgó csapat, biztos anyagi háttérrel(minden tekintetben profi klubba akar válni), de viszonylag kevés szurkolói támogatottsággal. Minden adva van a minőségi munkához, emiatt a vezetőség bajnoki címért való küzdelmet, kupagyőzelmet remélt. A tavasz második felében erős visszaesés a játékban, a bajnoki címről lemondhat a csapat, de a kupadöntőbe bejutott. Edzőváltás történt a bajnokság vége előtt.

4. csapat:

Vidéki, kisvárosi csapat, szerény körülményekkel, de nagyon családi légkörben, a magyar másodosztályú labdarúgó bajnokságban. A középmezőnybe várta a vezetőség a csapatot, ennek ellenére jelenleg az élmezőnybe tartozik, és több bravúros eredményt ér az év során. Túlteljesített.

5. csapat:

Kis költségvetéssel, de szintén családi légkörben, megbízhatóan működő, első osztályú labdarúgó csapat. Általában olyan játékosok alkotják, akik máshol valamilyen ok miatt nem voltak sikeresek. A csapat a középmezőnybe várt, jelenleg ott is található.

6. csapat:

Nagy múltú, nagy sikereket elért, de jelenleg bizonytalan körülmények között működő ( főleg a tavaszi szezon második felében), első osztályú kézilabda csapat. Az elvárásokkal ellentétben nem sikerült a bajnoki címért folyó küzdelemben beleszólnia, emiatt inkább alulteljesítő.

7. csapat:

Az első osztályú kézilabda bajnokságba frissen feljutott, már edzőváltáson átesett csapat. A szezont kiválóan kezdte, de jelenleg a bennmaradásért küzd, amit valószínűleg azért biztosan el fog érni. Az év második felében több bizonytalan dolog zavarta a csapatot. Az elvárásoknak megfelelően teljesít.

8. csapat:

Hosszú évtizedekig meghatározó kosárlabda csapat, mely manapság ugyan biztos körülmények között működik, de nem tud (anyagilag) versenyezni a legnagyobbakkal. Azonban közismerten az egyik legmegbízhatóbb (körülmények, fizetések stb. tekintetében) klub a sportágban. Jelenlegi helyezése megfelel az elvárásoknak.

9. csapat:

Első osztályban szereplő, férfi vízilabda csapat. Elsősorban a feltörekvő fiataloknak ad lehetőséget, így nem is célja a bajnoki helyezésekbe beleszólni. Nyugodt, kiszámítható körülmények jellemzik. A csapat teljesítménye megfelel az elvárásoknak.

10. csapat:

Első osztályú, női vízilabda csapat, egyszerű, de rendezetlen körülményekkel, nagy életkori különbségekkel a csapaton belül. Az elvárásokat alul teljesítette ebben az évben, a csapat és a klub jövője bizonytalan.



### 13. Implikációk

A vizsgálatom arra irányult, hogy sportcsapatok teljesítményét befolyásoló - szervezeti kultúra komponensnek tekinthető, valamint a pszichológia szerződésben szerepet játszó - tényezőket elemezzem. Mivel a teljesítmény kialakulásában több tényező is szerepet játszik, ezért nem állíthatom azt, hogy pusztán azzal, ha segítünk a játékosoknak a bizalommal teli légkör kialakításában, vagy megpróbáljuk a csapat (szervezet) iránti elkötelezettségüket növelni, akkor majd jobban is fognak játszani. Ugyanakkor, ahogy azt többen leírták, mindezek elősegíthetik a nagyobb erőfeszítéseket, a nagyobb energia befektetéseket, melyek aztán nem az egyéni célok, hanem a csapat céljainak elérésére fognak irányulni. Ráadásul, mint a dolgozatból is kiderült, az elkötelezett sportoló, azonosul is a csapat által vallott célokkal és értékekkel, vagyis az egyéni céljait is a csapat célok elérésén keresztül látja megvalósíthatónak.

Úgy gondolom, hogy nehéz még Magyarországon meggyőzni az edzőket illetve klubvezetőket (azért van kivétel), hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a játékosok klubjukkal, csapatukkal kapcsolatos attitűdjeikre. Ugyanakkor, sok szempontból a vezetők egyfajta vállalkozásként, céggént tekintenek klubjukra (ami részben igaz is, hiszen az országos szövetség versenykiírásától függően bizonyos sportágakban csak gazdasági vállalkozások, Rt-k vagy Kft-k nevezhetnek). Viszont a gazdasági életben már sokszor bizonyította a szervezetpszichológia, hogy módszereivel, tudományos ismereteivel növelheti a hatékonyságot, a teljesítményt. Ezért lenne érdemes ezt a sportéletben is kihasználni (nálunk fejlettebb sportkultúrájú országokban meg is teszik).

Itt meg kell jegyezni, hogy természetesen nem lehet egy az egyben átvenni és alkalmazni a sport területére olyan modelleket és elméleteket, amelyek a gazdasági életben már alkalmaztak. A vizsgálatom során használt módszereimet és következtetéseimet minden bizonnyal később pontosítanom kell, de úgy gondolom, hogy ezek az első lépések nagyon fontosak ebben a – most úgy tűnik – hosszadalmas folyamatban.

A szervezeti bizalom tekintetében úgy gondolom, hogy a módszer és a vizsgálat is alkalmas volt arra, hogy azonosítsam az összetevőket. Azonban az érdekes eredményeknek van egy másfajta mondanivalója is: ha lehet még pontosabban és árnyaltabban kell meghatároznom az

egyes bizalom összetevőket is. (pl. nem különült el élesen az edzővel kapcsolatos bizalmi ítélet).

Aztán, mindhárom vizsgált változóra igaz, hogy ezeket az idő egy adott pillanatában mértem, vagyis ez csak egy éppen aktuális állapotot tükröz. Nem tudhattam, hogy befolyásolta-e a játékosokat a hétvégi mérkőzés eredménye, vagy egy rossz hangulatú edzés, vagy például az, hogy már megint csúsztak a fizetések, prémiumok.

Éppen ezért a későbbiekben azt egy fontos feladatnak tartom, hogy miként lehet egy egész bajnoki szezon alatt viszonylag pontosan leírni a szervezeti bizalmat, az elkötelezettséget és a megelégedettséget.

Az elkötelezettség esetében úgy gondoltam, hogy először a globális elkötelezettséget mérném, mintegy bevezetve a fogalmat a magyar sporttudományos kutatásokba. A módszer alkalmasnak is bizonyult, viszont úgy vélem, hogy ezután, ha pontosítani szeretném a vizsgálataimat ilyen téren, akkor a három dimenziós modellt kell majd alkalmaznom, és ennek is egy speciálisabb, sportcsapatokra átalakított változatát.

Az elkötelezettség vizsgálat számomra egyik lényeges kérdése, és észrevétele, hogy a játékosok nem a klubhoz tartozónak, hanem a csapathoz tartozónak vélik magukat. Vajon a klubvezetők számára ez jelent-e valamit? Egyáltalán, ma a sportéletben, Magyarországon fontos-e az, hogy a játékosok a klubbal is azonosulni tudjanak?

Az elégedettség mérésénél azért választottam a bemutatott módszert. Viszont nem mérte például közvetlenül (közvetve igen a munka természetén és szeretetén keresztül) azt, hogy mennyire elégedett a játékos a pályán töltött játékidőjével, vagy azzal a poszttal, ahol játszik. A későbbiekben érdemes lenne ezeket, és összefüggéseit – sportszakmai szempontból - konkrétan vizsgálni.

A három változó kölcsönkapcsolatának elemzésére az általam választott módszer alkalmasnak bizonyult. Az eredmények magyarázatai viszont néhol további kérdéseket vetnek még fel (pl. a prémium és kompetencia alapú feladatorientáltság kapcsolata), melyeket érdemes lenne alaposabban megvizsgálni.

Arra is kíváncsi voltam, hogy nem csak az egyes játékosoknál, hanem a csapatok szintjén is találók-e majd összefüggést. Feltételezésem szerint annál a csapatnál, ahol a csapatra

vonatkozó elégedettség és bizalom értéke magas, ott a csapatot jellemző elkötelezettség is magas lesz. Azt gondolom, hogy a magas bizalmi szintű szervezetben (1), ahol a játékosok egymás iránti, illetve a közvetlen vezetőjük és a klubjuk felé megnyilvánuló bizalmuk is magas, valamint azokban a klubokban, ahol a játékosok elégedettek a helyzetükkel (2), akkor ott nagyobb valószínűséggel alakul ki magasabb érzelmi elkötelezettség.

A másik véglet, ha alacsony szervezeti bizalom (mindhárom bizalom tárgy tekintetében) alacsony elégedettségi szinttel párosul, ekkor véleményem szerint alacsony lesz a szervezet iránti érzelmi elkötelezettség.

Azonban nehezen lehet azt mondani a vizsgálatom után, hogy ha a játékosok különböző értékeit átlagolom a csapatukra a faktorok szerint, akkor egyik vagy másik csapat magas vagy alacsony bizalommal, elégedettséggel, elkötelezettséggel jellemezhető, hiszen a csapaton belül lehetnek nagyon nagy eltérések a játékosok véleményei között. Elképzelhető, hogy 1-2 kulcsjátékos kevésbé lesz elégedett az edzővel, mint átlagosan a csapat, ez pedig így akkor már nem mutatna pontos eredményeket. Arról nem is beszélve, hogy a vizsgálat egy adott időben képes csak jellemezni a játékosokat (a kitöltés időpontjában), és lehet, hogy azóta már javult (vagy romlott...) a helyzet. Vagyis a csapatokra ezzel a vizsgálattal, bármennyire is szerettem volna, nem tudok véleményt mondani. Ezért a 47. táblázat inkább csak tájékoztató jelleggel tekinthető át.

A csapatok átlagainak összehasonlítása a bizalom (játékosok egymás közötti, és szervezet-vezető felé), elégedettség és elkötelezettség alapján a 47. táblázatban látható.

**47. Táblázat** A csapatok átlagainak összehasonlítása a bizalom, elégedettség és elkötelezettség összetevői alapján.

Csapatok	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Faktorok										
<b>Bizalom játékosok között</b>	Magas	Magas	Átlagos	Átlagos	Magas	Magas	Átlagos	Magas	Átlagos	Alacsony
<b>Bizalom szervezet-edző felé</b>	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlagos	Alacsony
<b>Élégedettség edzővel</b>	Magas	Átlag	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlag	Magas	Magas	Alacsony
<b>Fizetéssel</b>	Átlag	Alacsony	Átlag	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Alacsony
<b>Prémiummal</b>	Átlagos	Alacsony	Átlagos	Átlagos	Alacsony	Alacsony	Alacsony	Átlagos	Alacsony	Alacsony
<b>Munka szeretete</b>	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas
<b>Munka Természete</b>	Átlagos	Átlagos	Magas	Magas	Magas	Magas	Alacsony	Magas	Magas	Alacsony
<b>Csapattársak</b>	Maas	Maga	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlagos	Magas	Magas	Alacsony
<b>Kommunikáció</b>	Magas	Átlagos	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlagos	Magas	Magas	Alacsony
<b>Egyéb juttatások</b>	Átlagos	Alacsony	Alacsony	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Magas	Átlagos	Alacsony	Alacsony
<b>Vágy a tagság fenntartására</b>	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlagos	Magas	Magas	Alacsony
<b>Azonosulás a csapat értékeivel</b>	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Magas	Átlagos
<b>Közömbösség</b>	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Átlagos	Alacsony.

## Köszönetnyilvánítás

Elsőként szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Kovács Zoltánnak, aki folyamatosan figyelemmel követte munkámat a kutatási téma megfogalmazásától az értekezés bekötéséig. Bátorítása nélkül nem vállalkoztam volna egy ilyen – a sportban talán újszerűnek tűnő – téma kidolgozására.

A kutatás menetét figyelemmel kísérte Sass Judit is, aki módszertani igényességével és felkészültségével hathatós segítséget nyújtott az empirikus munka megvalósításában. Mindezért ezúton mondok köszönetet.

Köszönetet szeretnék mondani Bodnár Évának, és Csillik Olgának is (Budapesti Corvinus Egyetem Magatartástudományi és Kommunikációelméleti Intézet), akik sokszor láttak el hasznos tanácsokkal és akik rendületlenül túrték, hogy látogatásaimmal néha felborítom napi programjukat.

Rétsági Erzsébet tanár nő, a Pécsi Tudományegyetem Testnevelési és Sporttudományi Intézetének igazgatója, végig bízott bennem, nyílt, őszinte gondolkodása és szakmai támogatása gyakran segítette munkámat.

A türelemért, a megértésért, a támogatásért és a bennem való hitükért hálával tartozom szüleimnek, és nővéremnek (aki a szerkesztéshez is hozzájárult) is. Köszönöm.

A dolgozat írása alatti hosszú, unalmas, magányos esték elviseléséért, és a nyugodt háttér megteremtéséért pedig köszönetet szeretnék mondani feleségemnek, és köszönet jár születendő kislányomnak is: ha fáradt voltam, ők együtt adtak és adnak erőt.

## Felhasznált irodalom:

1. **Aronson, M. (1981 ):** A csoportba való felvétel szigorúságának a hatása a csoport iránti vonzalomra, in Csepeli (szerk) AKSZPFÁ, 300-308, Gondolat,1981, Bp.
2. **Bakacsi Gyula (2006):** Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
3. **Baumann, S. (2006):** Csapatpszichológia, Dialog Campus, Bp
4. **Beccera, M, Huemer, L.(2000):** Moral character and relationship effectiveness: an empirical investigation of trust within organizations [www.nd.edu](http://www.nd.edu)
5. **Bíró Balázs, Serfőző Mónika (2003):** Szervezetek és kultúra. In Hunyady Gy., Székely M., (szerk.) Gazdaságpszichológia, 481-541, Osiris, Bp.
6. **Büchler Róbert (1992):** Csoportdinamikai törvényszerűségek a sportjáték csapatokban, in: Sportjátékosok edzése, szerk.: Istvánfi Cs., MTE, Budapest, 154-171.o.
7. **Cartwright, Z. (1980):** A vezetés és a csoportfunkciók ellátása, in Csoportléktan, szerk.: Pataki F., Gondolat.
8. **Csepeli György (2003):** A szervezkedő ember, Osiris, Bp
9. **Feature: Building a Sports Team (2005),**  
[www.psychedonline.org/Articles/Vol2Iss2/TeamBuilding.htm](http://www.psychedonline.org/Articles/Vol2Iss2/TeamBuilding.htm)
10. **Feinstein, A., H., (é. n. ):** A study of relationship between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, University of Nevada,  
[www.hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf](http://www.hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf)
11. **Fields, D.L. (2002):** Taking the measure of work, Sage Publication, INC, 130-149.o.
12. **Forgas, J. (1994):** Csoportkohézió és vonatkoztatási csoportok, in:A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat

13. **Gellatly, I.R., Meyer, J. P., Luchak, A.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
14. **Halmos Imre (1994):** Sportjátékelmélet, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp
15. **Harewood, R. (é.n.):** The psychological contract and remote working:" An interview with Prof. Denise M. Rousseau (<http://www.unfortu.net/~rafe/links/rousseau.htm>).
16. **Istvánfi Csaba (1992):** Sportjátékosok tevékenységprofilja, in: Sportjátékosok edzése, szerk.: Istvánfi Cs., Mte, Budapest, 10-27. o.
17. **Janssens, Sels, Van Den Brande (2003):** Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-cluster Solution, *Human Relations*, 2003, 56 (11), 1349-1364.
18. **János Erika (2005):** Szervezetpszichológia,  
[www.feek.pte.hu/feek/feek/download/doks/segedanyagok/2005\\_1/szpszih7.doc](http://www.feek.pte.hu/feek/feek/download/doks/segedanyagok/2005_1/szpszih7.doc)  
Oktatási segédanyag
19. **Kiss B. Gyöngyi (2003):** A munkával való megelégedettség, In Hunyady Gy., Székely M., (szerk.) *Gazdaságpszichológia*, 636-645, Osiris, Bp.
20. **Klein Sándor (2007):** Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL, Bp.
21. **Kovács Zoltán-Perjés István-Sass Judit (2005):** Iskolák szervezeti kultúrája, in: *Szervezeti láttelepek*, szerk.: Faragó Klára-Kovács Zoltán, 51-65 p., Akadémiai Kiadó, Bp.
22. **Kovács Zoltán (2002):** Szervezetpszichológia. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jegyzet. Budapest.
23. **Kovács Zoltán (1996):** A munka mint motiváció, in.: *Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből*, szerk.: Balogh, Bugán, Kovács és Tóth, KLTE, Debrecen, 95-111. o.
24. **Kristóf László (1992):** A sportjátékok elmélete és módszertana, in: *Sportjátékok II.*, szerk.: Gál L., Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

25. **Lemire, L.-Saba, T.(2005):** Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firmeprivée, XIV. Conference Internationale de Management Strategique, Pays de la Loire, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
26. **McKnight, D.H., Chervany, N.L. (1996):** The meaning of trust, Working Paper, 96-04, [www.misrc.umn.edu](http://www.misrc.umn.edu)
27. **Mérei Ferenc (1996):** Közösségek rejtett hálózata, Osiris, Bp
28. **Mező Enikő (2000):** A szervezeti igazságosság észlelése, PhD értekezés.Debrecen.
29. **Mező Enikő, Kovács Judit (1999):** Szervezeti igazságosság. Pszichológia. Vol 19. No.1., 125-162.
30. **Meyer, Allen (1997):** Commitment in the workplace: theory, research and application, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
31. **Meyer, Allen (1991):**A three component conceptualization model of organizational commitment, Human resource management review 1., 61-89.
32. **Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001):** Commitment in the Workplace, Toward a general model, Human Resource Management Review, 11 (2001), 299-326, [www.HRmanagementreview.com](http://www.HRmanagementreview.com)
33. **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.
34. **Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979):** The Meauserement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 223-247.



35. **Moynihan, Boswell, Boudreau (2000):** The influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance, Center for Advanced Human Resource Studies, [www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/94/](http://www.digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/94/)
36. **Nádori László (1991):** Az edzés elmélete és módszertana, MTE, Budapest
37. **Nagykálldi Csaba (1998):** A sport és a testnevelés pszichológiai alapjai, Computer Arts, Bp.
38. **Perry, R. W. (2004):** The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust, Review of Public Personnel Administration, 2004,24,133, [www.rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/133](http://www.rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/24/2/133)
39. **Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1983):** A Spitial Model of Effectiviness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29, 3, 363-377.
40. **Robbins, S. P. Judge, T.A.(2007):** Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
41. **Robinson S.,L.(1996):**Trust and breach of the psychological contract, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 1996, [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n4\\_v41/ai\\_19137711/pg\\_22](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n4_v41/ai_19137711/pg_22)
42. **Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994):** 'Violating the psychological contract: Not the exception but the norm' Journal of Organizational Behavior 15, pp. 245-259. [www.unfortu.net/~rafe/links/contract/htm](http://www.unfortu.net/~rafe/links/contract/htm)
43. **Rókusfalvy Pál (1992):** Sportjátékosok edzetségének, edzés és versenyterhelésének pszichológiai jellemzői, MTE, Budapest, 141-154. o.
44. **Rousseau, D.(1995):** Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi

45. **Rousseau, D.(2000):** Psychological contract inventory, [www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf)
46. **Sass Judit (2005):** Bizalom a szervezetekben, in: Szervezeti láttelepek, szerk.: Faragó Klára-Kovács Zoltán, 7-29 p., Akadémiai Kiadó, Bp.
47. **Schein, E.H. (1985):** Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. Jossey-Bass, San Francisco
48. **Shamir, B., Lapidot, Y. (2003):** Trust in organizational superiors: systemic and collective considerations. Organization Studies, [www.findarticles.com/cf\\_0/m4339/324/99699580/print.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_0/m4339/324/99699580/print.jhtml).
49. **Sharpe, A.(2003):** The psychological contract in a changing work environment, The Work Institute, [www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf](http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf)
50. **Siebold, G., L. (2007):** The Essence of Military Group Cohesion, ArmeForces and Society, 2007,33,286, [www.afs.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/2/286](http://www.afs.sagepub.com/cgi/content/abstract/33/2/286)
51. **Spector, P.E. (1999):** Job Satisfaction Survey and Instructions for Scoring, Department of Psychology, University of South Florida
52. **Stack, L. C. (1983):** A bizalom. In Szakács F. (szerk.) Személyiséglélektani szöveggyűjtemény, IV/2, 593-635, Tankönyvkiadó, Bp.
53. **Tarnai Márta (2003):** A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban, In Hunyady Gy, Székely M., Gazdaságpszichológia, 676-715 p., Osiris, Bp.
54. **Thomas, Raymod (1988):** Psychologie du Sport, PUF, Que sais je?, Paris
55. **Turnley, Bolino, Lester, Bloodgood (2003):** The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, 2003, 29 (2) 187-206,

56. **Vandenberg, Robert, J. (1992):** Examining the casual order of job satisfactions and organizational commitment, *Journal of Management*, 03/92, [www.findarticles.com/p/mi\\_m4256/is\\_n1\\_v18/ai\\_12289745](http://www.findarticles.com/p/mi_m4256/is_n1_v18/ai_12289745)

## MELLÉKLETEK

1. melléklet: Sportcsapatok szervezeti bizalommintázata	148
2. melléklet: Sportcsapatok szervezeti kultúrája a quinni versengő értékek modellje és a dimenzionális megközelítés alapján	151
3. melléklet: Szervezeti bizalom kérdőív	155
4. melléklet: A munkahelyi elégedettség kérdőív	159
5. melléklet: A szervezeti elkötelezettség kérdőív	160
6. melléklet: A szervezeti bizalom kérdőív faktoranalízisének eredményei	161
7. melléklet: A szervezeti elkötelezettség kérdőív eredményei	172
8. melléklet: Az elégedettség kérdőív eredményei	173
9. melléklet: A vizsgált változók kölcsönkapcsolatának elemzése az új bizalom faktorok és az eredeti elégedettség és elkötelezettség faktorok alapján.	175

## 1. melléklet

### *Sportcsapatok szervezeti bizalommintázata<sup>49</sup> (Vázlat)*

Balogh és munkatársai (2007) Sass (2005) munkájából kiindulva 10 első- és másodosztályú sportcsapat bizalom mintázatát írták le. A vizsgálat a quinni szervezeti kultúra típusokat és a szervezeti kultúra robbinasi, dimenzionális megközelítése szerinti típusokat vetette össze a szervezeti bizalommal.

A Sass által kidolgozott kérdőív a szervezetben meglévő bizalom típusait illetve domináns jellemzőit hivatott vizsgálni.

A szervezetekkel kapcsolatos vizsgálatok során öt főkomponens különült el a szervezetekkel kapcsolatos bizalom megítélésénél.

A munkatársi, itt csapattársi kapcsolatokban erős a bizalom, ez az egyenrangú, kapcsolati bizalom erősségét jelzi. Szintén erős a szervezettel kapcsolatos bizalom észlelése is, ez az elfogadható elveken alapuló működésre és a kihasználás, visszaélés hiányára utalhat. Magas a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos bizalom is, a feladatvégzés kiszámítható, előre jelezhető. Elég magasnak minősül a vezetővel kapcsolatos bizalmi szint észlelése is, ami szerint a vezetői hozzáállás, a vezetői bánásmód igazságosnak tűnik. Ez mind a feladat, mid a kapcsolati oldalra vonatkozik.

Viszont érdekes módon magas lett a munkatársi ellenőrzés szükségessége, ami a munkatársi feladatvégzés megbízhatóságát adja, fordított előjellel, vagyis itt kisebb a bizalom a felelős munkavégzésnél az ígéletbetartásra vonatkozóan. Ehhez kapcsolódóan érdemes megemlíteni, hogy a szervezeti bizalom kérdőív erre a dimenzióra vonatkozó állításai szerint ez azért is lehet ilyen magas, mert a játékosok úgy érzik, hogy a csapat sikerességéhez szükséges a másikat kontrollálni. Ez nem feltétlenül bizalmatlanságot jelez, inkább egyfajta nagyobb figyelmet arra, hogy a társ hogyan végzi feladatát.

A bizalomfaktorokra történt regressziós analízis után megállapítható, hogy igazából csak a vezetői megbízhatósággal van szignifikáns kapcsolat az egyes kultúra jellemzőkkel, mégpedig lineáris, pozitív korreláció.

---

<sup>49</sup> 2007-ben A sportcsapatok szervezeti kultúrája és bizalommintázata címmel, a Sportoló Nemzet Konferenciasorozaton, Pécsen tartottam előadást. A mellékletben ennek a gondolatmenetét mutatom be, tekintettel arra, hogy ez dolgozatom egyik előtanulmányának tekinthető.

48. **Táblázat** Regressziós analízis a bizalomfaktorokra

*Munkatársi törődésre ( $p=0,91$ ) csak tendencia*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,672	1,716		2,723	,008
	belfüglen	,336	,137	<b>,314</b>	2,452	<b>,016</b>
	nemteljkrit	-,210	,116	-,181	-1,815	<b>,073</b>

*Vezetői megbízhatóságra ( $p=0,034$ )*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,335	1,479		2,931	,004
	belfüglen	,248	,118	<b>,264</b>	2,097	<b>,039</b>
	nemteljkrit	-,231	,100	<b>-,227</b>	-2,317	<b>,023</b>
	időtávosság	-,167	,088	-,191	-1,897	<b>,061</b>

Megállapítható, hogy mind a munkatársi törődés, de különösen a vezetői megbízhatóság összefüggést mutat a jutalmazás, elismerés módjával. E szerint a teljesítményalapú jutalmazás növeli a vezetői megbízhatóság szintjét. Tulajdonképpen ez logikusnak tűnik: ha egy pontos, jól kiszámítható teljesítményalapú jutalmazási rendszer működik a csapatban (nem pedig az, hogy ki viszi a vizes kulacsot, vagy a labdákat), akkor a vezető is „megbízhatóbbnak” tűnik, nagyobb százalékkal fog az elvárt módon viselkedni.

- *Bizalom tekintetében:* a vezetői megbízhatóságot tekintve magas bizalom, vagyis igazságos, az egyéni célokat is figyelembe vevő, bevonó vezetés a jellemző.
- A szervezeti integritás és feladatkontroll értéke alapján nagy a *szervezeti bizalom* észlelt szintje ezekben a csapatokban.
- *A kölcsönös bizalom megléte* (mind kapcsolati mind szervezeti szinten), illetve *a munkatársak ellenőrzése* is megjelenik, hiszen „én akkor lehetek sikeres a csapattal, ha a társaim is elvégzik a feladatukat.”
- Összességében magas fokú a szervezeti integritás, ami egy bizalommal teli légkört mutat, szintén magas a feladatok kiszámíthatóságának, előre jelezhetőségének a szintje (különösen a hierarchia típusú sportcsapatnál, igaz ebből csak egy lett), és lehet, hogy kissé ellentmondva az eddigieknek, de

megjelenik a munkatársi feladatellenőrzés szükségessége (ezt a sportban nem feltétlenül kell alacsony bizalmi szintként értelmezni, hanem inkább a közös cél elérésére vonatkozó társas motivációként)

## 2. melléklet

*Sportcsapatok szervezeti kultúrája a quinni versengő értékek modellje és a szervezeti kultúra dimenzionális megközelítése alapján*<sup>50</sup>

A 2007-es vizsgálat a két modell alapján tíz első- és másodosztályú magyar sportcsapat szervezeti kultúráját írja le.

*Quinn és Rohrbaugh (1983) versengő értékek modellje*

Quinn szerint egy közösség értékei hierarchiába rendezhetők, és fő értékdimenziókba tömörítve megjeleníthetők. Ezen listák vagy értéktérképek segítségével összehasonlíthatók és jellemezhetők az egyes szervezeti kultúrák.

A szerzők multidimenzionális skálázás segítségével leírtak egy általánosnak talált háromdimenziós elméleti keretet a hatékony szervezetre vonatkozóan:

1. a szervezet fókusza: belső, személyorientált és/vagy külső, szervezeterorientált
2. a szervezeti struktúra lehet: a kontroll általi stabilitást preferáló és/vagy a rugalmasságot, változást támogató
3. a szervezeti célok tekintetében: fókuszálhat a célelérés folyamatára, az eszközökre és/vagy lehet eredmény centrikus, célorientált

Ezek alapján négy fő típust lehet megkülönböztetni: a támogató, az innováció orientált, szabályorientált, célorientált kultúrát. Cameron és Freeman (1991) írta le a tipikus szervezeti jellemzőket az egyes típusoknál, mint: klán, adhokrácia, hierarchia, piac.

*Sportcsapatok szervezeti kultúrájának dimenzionális megközelítése*

Robbins(1993) valamint az ezt kiegészítő Bakacsi (1996) 11 értékdimenziója alapján történő jellemzése elsősorban a tagok szervezettel kapcsolatos érzései alapján. A kérdőívet iskolák szervezeti kultúrájának vizsgálatához Kovács (2002) dolgozta ki. Ez a kérdőív is előzetes vizsgálat után némileg módosítva lett, elsősorban nyelvezetében, hogy a sportolók számára jobban érthető legyen, természetesen ügyelve arra, hogy mindegyik dimenzió ugyanazt az értelmezést kapja.

---

<sup>50</sup> Quinn versengő értékek modelljének és a szervezeti kultúra dimenzionális megközelítésének részletes leírását lásd többek közt: Kovács, Perjés, Sass (2005), Bíró, Serfőző (in Hunyady, Székely (szerk.))(2003)



1. *munkakörrel vagy szervezettel való azonosulás*

A klubbal, szakosztállyal, csapattal vagy a csapatban betöltött feladatával azonosul-e

2. *egyén vagy csoportközpontúság*

A vezetés támogatja-e a csapatban az egyéni kezdeményezéseket, függetlenséget vagy a csapat céljaira helyezi a hangsúlyt

3. *kapcsolat vagy feladatorientáció*

Az edző a játékosokat támogató, segítő vagy a feladatok elsődlegességét hangsúlyozó-e

4. *belső függés-függetlenség*

A csapat egységének támogatása vagy az önállóságé-e a támogatott

5. *erős-gyenge kontroll*

A szabályozás, a játékosok ellenőrzésének a mértéke

6. *kockázatvállalás-kockázatkerülés*

A csapat mennyire tolerálja a bizonytalanságot, vállalja vagy kerüli a kockázatot (kereső, újíto stb.)

7. *teljesítményorientáció*

A jutalmazás teljesítménykritériumhoz kötött-e, vagy nem függ a teljesítménytől, hanem valami mástól, például lojalitás, segítség a csapattársnak

8. *konfliktustűrés-kerülés*

Az edző és a csapat mennyire bírja a konfliktusokat, támogatja-e vagy tiltja (például szakmai: beleszól a játékos a taktikába)

9. *cél vagy eszközorientáció*

A vezetést (edző) jellemzi, hogy a csapat eredményei vagy a célelérés folyamata kap-e hangsúlyt (például utánpótlás nevelés)

### *10. nyílt vagy zárt rendszer*

A csapat mennyire hajlandó reagálni a változásokra (új edzés módszerek, új átigazolások, továbbképzések stb.)

### *11. rövid vagy hosszú távú idői orientáció*

A csapat rendelkezik-e jövőképpel vagy sem

A fenti dimenziók szorosan köthetők a sportcsapatok különféle működési mechanizmusaihoz, így ezek által jól jellemezhetővé válik.

A vizsgálat során megállapításra került, hogy az elemzett első- és másodosztályú sportcsapatok jelentős része (a tizből hat) a quinni megközelítés szerint *a klán típusú* kultúrára jellemző jegyeket hordozza magán, míg egy csapat hierarchikus és három a piac kultúrájának felel meg. A hierarchikus esetben a kevés vizsgálati elemszám (minta) miatt nem lehet pontos képet rajzolni az esetlegesen ebbe a csoportba tartozó csapatokról.

A quinni modell és a robbinsi, dimenzionális megközelítés összegzésekképpen a vizsgálat a következő eredményeket hozta:

A klán típusú csapatok:

*Az egység vezetője* tekintetében inkább észlelik a piaci kultúrára jellemző vezetési stílust (határozott, teljesítményorientált), ugyanakkor az észlelt vezetési rendszer támogató és segítő is egyben. Mindez összhangban van a robbinsi kultúra jellemzőkkel, ahol a vezetőt inkább feladatorientáltként jellemezték. Ez egyébként a csapat vezetőjének a dolgát is nehezíti: úgy kell eredményesnek lennie, hogy közben egy barátságos, támogató közeget is ki kell alakítania.

*A szervezeti légkör* esetében gyakran a hierarchikus és adhokratikus jellemzők az észlelték, ugyanakkor ez nem zárja ki az összességében családias légkört sem.

*Sikerkritériumként* is legtöbbször a hierarchikus kultúrára jellegzetes mintát észleltek a tagok (a megbízhatóságot jelentheti magában a rendszerben, vagyis a játékosok egymás és az edző iránt is, valamint a csapat iránt is táplálnak hajlandóságot, bizalmat arra vonatkozóan, hogy megtartják ígéreteiket, és ez lehet a közösen elért sikerek alapja).

*A szervezetet összetartó erőre*, a hagyományokhoz, a csapathoz való lojalitás jellemző, de a teljesítmények elérése illetve el nem érése kihathat a légkörre pozitív illetve negatív módon.

Inkább *jellemző a szervezettel, csapattal való azonosulás*, ez összefüggést mutat a szervezetet összetartó erővel.

Mindegyik *sportcsapat rendelkezik hosszú távú tervekkel*, ami alátámasztja a sportban is a tervszerűen felépített munka és a folytonosság meglétét a sportszervezetben.



**3. kép** A „KLÁN” típus. A Vancouver Canucks kanadai jégkorongcsapata, a hagyományokat, az összetartozást és a családi légkört erősítve több idegenbeli mérkőzésre megszervezte, hogy a játékosok szülei ott lehessenek (egy repülőn utaztak, egy szállodában laktak stb.) A képen az apák és gyermekeik láthatók.

### 3. melléklet

#### A szervezeti bizalom kérdőív, Sass (2005)

#### Tisztelt válaszadó!

Ebben a kérdőívben az Ön sportcsapatával kapcsolatos állítások szerepelnek. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy Ön szerint a játékosok hogyan érzik magukat a csapatban, mi a véleményük az azt jellemző értékekről és gyakorlatról, Nincsenek jó vagy rossz válaszok. A kérdőív kitöltése önkéntes és névtelen, a válaszokat bizalmasan kezeljük, kizárólag a kutatás során használjuk fel. Segítségét előre is köszönjük!

Figyelembe véve az **Ön sportcsapatával kapcsolatos véleményét**, kérjük, az alább felsorolt állításoknál jelölje meg egyetértése, illetve egyet nem értése mértékét egy 7-fokú skálán, ahol 1 azt fejezi ki, hogy egyáltalán nem ért egyet, míg a 7 azt, hogy teljes mértékben egyetért.

1	2	3	4	5	6	7
Egyáltalán nem érték egyet						Teljes mértékben egyetérték

1. A játékosok szabad kezet kapnak a munkájukat érintő döntésekben.	1	2	3	4	5	6	7
2. A célok kijelölésénél figyelembe veszik a tagok személyes érdeklődését, céljait.	1	2	3	4	5	6	7
3. Szigorúan betartják a határidőket.	1	2	3	4	5	6	7
4. A játékosok aggódnak, ha gyengeségeik kiderülnek, mert azt felhasználhatják ellenük.	1	2	3	4	5	6	7
5. A játékosok nem beszélnek aggodalmaikról, mert azt úgyis ostobaságnak tekintenék.	1	2	3	4	5	6	7
6. A játékosok munkájukat szakmailag magas szinten, elkötelezetten végzik.	1	2	3	4	5	6	7
7. A dicséret, jutalom, előléptetés nem feltétlenül függ össze a teljesítménnyel.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ismerve egymást, érdemes odafigyelni és ellenőrizni a másik munkáját.	1	2	3	4	5	6	7
9. A játékos bátran beszélhet munkahelyi gondjairól, mert ezt nem fordítják ellene.	1	2	3	4	5	6	7
10. Itt a játékosoknak erős az igazságérzete.	1	2	3	4	5	6	7
11. A játékosok még saját eredményességük rovására is hajlandóak segíteni a másikat a munkában.	1	2	3	4	5	6	7
12. Itt nem lehet tudni, hogy másnap mire megy be az ember.	1	2	3	4	5	6	7
13. Itt mindent megtesznek azért, hogy igazságosan bánjanak az emberrel.	1	2	3	4	5	6	7
14. A játékosok akkor is segítenek egymásnak a nehéz feladatoknál, ha a másik nem kéri.	1	2	3	4	5	6	7
15. Itt az emberek nem lehetnek biztosak abban, hogy mindig számukra elfogadhatóan zajlanak a dolgok.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ha valakinek igazágtalanul kérdőjelezi meg a munkáját, tudhatja, hogy edzője kiáll mellette.	1	2	3	4	5	6	7
17. Itt nem mindig tartják be a megegyezéseket.	1	2	3	4	5	6	7
18. Rögzített ütemterv szerint halad a munka.	1	2	3	4	5	6	7
19. A játékosok szabadon elmondják ötleteiket, érzéseiket, vágyaikat.	1	2	3	4	5	6	7

<b>20. A játékosok munkakapcsolataik kiépítésénél érzelmileg is sokat adnak egymásnak.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>21. Az embernek vigyáznia kell, hogy ki ne használják.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>22. A játékosok lehetőséget kapnak a szakmai fejlődésre.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>23. A játékosoknak azt a munkát kell elvégezniük, amit kijelölnek számukra.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>24. Csak indokolt esetben szegik meg a szabályokat.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>25. A játékosok azért tartják be a szabályokat, mert egyetértenek azokkal.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>26. A játékosok biztosak lehetnek abban, hogy a másik nem okoz nekik nehézséget gondatlan munkájával.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>27. Az emberek itt bátran beszélhetnek a többieknek bizalmas dolgokról.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>28. Elvárják az embertől, hogy betartsa a szabályokat.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>29. A játékosok olyan feladatokat kapnak, amelyek kihívást jelentenek számukra.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>30. Folyamatosan ellenőrizni kell a játékosokat, hogy biztosan elvégezzék a feladatukat.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>31. A játékosok odafigyelnek egymás gondjaira, problémáira.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>32. A játékosok átadják az olyan új információt, ami hasznos lehet a másoknak.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>33. Itt nem kell azért aggódni, hogy betartják-e az ígéreteket.</b>	1	2	3	4	5	6	7

*Sass-féle szervezeti bizalom kérdőív bemutatása:*

49. **Táblázat** A vizsgálatban felhasznált kérdőívek bizalomkomponensei Sass (2005) alapján

Bizalom-komponensek	Rempel, Holmes, Zanna (1985)	Johnson-George, Swap (1982)	McAllister (1995)	Becerra, Huemer (2000)	Cummings, Bromiley (1996)
<i>Kapcsolati szint</i>	<i>Partner</i>	<i>Jelentős másik</i>	<i>Munkatársi egyenrangú</i>	<i>Vezető-beosztott</i>	<i>Szervezeti egységek közt</i>
Bejósolhatóság	Konzisztens, Elfogadható viselkedés			Integritás	Tárgyalás során konzisztens
Megbízhatóság	Másik érdekeivel törődő, Ígéretbetartó	Szavahihető	Kompetens, Megbízható munkavégzésű	Kompetens munkavégzés	Lehetőséggel nem él vissza Ígéretbetartó
Jóindulat	Jóindulatú, törődő, érzelmileg biztonságadó	Jóindulatú, akarattal nem ártó	Kölesönös törődés, érzelmi kapcsolat	Jóakarátú, támogató	Fair tárgyaló

A szerkesztők a vizsgálatukhoz az általuk kiválasztott kérdőívekben azonosították a bizalom-összetevőket és tartalmi kategóriákba rendezték azokat.

A táblázat azt mutatja, hogy a kérdőívek milyen kapcsolat szintre vonatkoznak, milyen bizalom összetevőket mérnek, és ezek az összetevők mely tartalmi kategóriába sorolhatók be.

A kategóriák a következők:

- I. *Bejósolhatóság*: kiszámíthatóság és integritás (elfogadható elvek szerinti működés)
- II. *Megbízhatóság*: felelősségvállalás (a feladatvégzés támogatása) és szavahihetőség (képeség és hajlandóság az ígéretbetartásra)
- III. *Jóindulat*: személyes biztonságérzet (jólét támogatása) és érzelmi kötelék (kölesönös hozzájárulás, azonosulás)

A kérdőívekből 61 item került kiemelésre. A szervezeti bizalom definíciójának megfelelően a publikált állítások lefordítása után azok kiegészítésre, átdolgozásra kerültek. Az állításokat hat független szakértő a definícióban megfogalmazott kategóriákba sorolta be. Azokat az állításokat hagyták a kérdőívben, amelyeknél legalább négy szakértő ugyanazon kategóriába sorolta az állítást. A második vizsgálat után azok az állítások maradtak a kérdőívben, amelyek a faktoranalízis során főkomponensekbe rendeződtek.

#### 4. melléklet

### A munkahelyi elégedettség kérdőív Spector (1994) kérdőíve (JSS) alapján

Tisztelt Válaszadó!

Az alábbi kérdőívben az Ön munkahelyével kapcsolatos állítások szerepelnek. A kérdőív kitöltése névtelen, az adatokat bizalmasan kezeljük!

Kérem, karikázza be minden állítás mellett azt a számot, amelyik a legjobban kifejezi a véleményét az állítással kapcsolatban!

1-egyáltalán nem értek egyet, 2-részben nem értek egyet, 3-kissé nem értek egyet

4-kissé egyet értek, 5-részben egyet értek, 6-nagyon egyet értek

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. Úgy érzem, jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok.                     | 1 2 3 4 5 6 |
| 2. Az edzőm eléggé ért a munkájához.   | 1 2 3 4 5 6 |
| 3. Nem vagyok megelégedve a számomra nyújtott juttatásokkal.                       | 1 2 3 4 5 6 |
| 4. Ha jól dolgozom, akkor megkapom azt az elismerést, ami jár ezért.               | 1 2 3 4 5 6 |
| 5. Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt játszom.                           | 1 2 3 4 5 6 |
| 6. Néha feleslegesnek érzem a munkámat.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 7. A csapaton belüli kommunikáció jónak tűnik.                                     | 1 2 3 4 5 6 |
| 8. Kicsi az esélye az előrejutásnak.   | 1 2 3 4 5 6 |
| 9. Az edzőm igazságtalan velem szemben.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 10. A juttatások legalább olyan jók, mint a többi klubban.                         | 1 2 3 4 5 6 |
| 11. Nem érzem azt, hogy megbecsülnék a munkámat.                                   | 1 2 3 4 5 6 |
| 12. A kevésbé jól teljesítő csapattársaim miatt keményebben kell dolgoznom.        | 1 2 3 4 5 6 |
| 13. Szeretem a munkámat.   | 1 2 3 4 5 6 |
| 14. A csapat céljai nem tiszták számomra.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 15. Ha arra gondolok megfizetnek-e, úgy érzem nem becsül meg eléggé a szervezetem. | 1 2 3 4 5 6 |
| 16. Az edzőm túl kevés érdeklődést mutat a játékosaik érzéseit iránt.              | 1 2 3 4 5 6 |
| 17. A juttatások igazságosak.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 18. A csapat tagjai kevés jutalmat kapnak.   | 1 2 3 4 5 6 |
| 19. Kedvelem a csapattársaimat.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 20. Gyakran nem értem pontosan, hogy mi történik a klubomban.                      | 1 2 3 4 5 6 |
| 21. Büszkeséggel tölt el, hogy azt csinálhatom, ami a munkám.                      | 1 2 3 4 5 6 |
| 22. Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel.                                 | 1 2 3 4 5 6 |
| 23. A juttatások nem olyanok, mint amilyeneknek lenniük kellene.                   | 1 2 3 4 5 6 |
| 24. Kedvelem az edzőm.   | 1 2 3 4 5 6 |
| 25. Az erőfeszítéseimért nem kapok kellő jutalmat.                                 | 1 2 3 4 5 6 |
| 26. Túl sok a furkálódás és a harc a munkahelyemen.                                | 1 2 3 4 5 6 |
| 27. Élvezem a munkám.  | 1 2 3 4 5 6 |
| 28. Nem teljesen érthető, hogy mi a feladatom a csapatban.                         | 1 2 3 4 5 6 |



## 5. melléklet

### A szervezet iránti elkötelezettség kérdőív

Tisztelt válaszadó!

Az alábbi kérdőívben az Ön sportcsapatával kapcsolatos állítások szerepelnek, a kitöltése önkéntes és névtelen.

Kérem karikázza be az állítás után aszerint a számot, hogy mennyire ért egyet az adott állítással!

1-egyáltalán nem értek egyet, 2-részben nem értek egyet, 3-kissé nem értek egyet, 4-egyik sem 5-kissé egyet értek, 6-részben egyet értek, 7-nagyon egyet értek

1. Készen állok arra, hogy az általában elvártnál jóval nagyobb erőfeszítéssel dolgozzak, hogy hozzásegítsem a csapatomat a sikerhez.	1	2	3	4	5	6	7
2. A barátaimnak a csapatomról úgy beszélek, mint egy olyan helyről, ahol egyszerű dolgozni	1	2	3	4	5	6	7
3. Nagyon kis lojalitást (elkötelezettséget) érzek eziránt a csapat iránt.	1	2	3	4	5	6	7
4. Szinte bármilyen típusú feladatot elfogadnék, ha arról lenne szó, hogy ennél a csapatnál maradhassak.	1	2	3	4	5	6	7
5. Úgy találom, hogy azok az értékek melyek számomra fontosak és azok, melyeket a csapatom is fontosnak tart, nagyon hasonlóak.	1	2	3	4	5	6	7
6. Büszkén mondom el másoknak, hogy tagja vagyok ennek a csapatnak	1	2	3	4	5	6	7
7. Akár egy másik csapatban is játszhatnék, ha hasonló lenne a munkám	1	2	3	4	5	6	7
8. Ez a csapat a lehető legmagasabb teljesítményt hozza ki belőlem	1	2	3	4	5	6	7
9. Csak nagyon kis változást idézne elő jelen helyzetemben az, ha elhagynám jelenlegi csapatomat	1	2	3	4	5	6	7
10. Nagyon örülök, hogy amikor ehhez a csapathoz igazoltam, ezt választottam a számításba jövők közül	1	2	3	4	5	6	7
11. Nem nyerek túl sokat azzal, ha ragaszkodom a jelenlegi csapatomhoz.	1	2	3	4	5	6	7
12. Gyakran nem értek egyet a csapatom játékosokkal kapcsolatos politikájával. (jutalmazás, felvétel, előrejutás stb.)	1	2	3	4	5	6	7
13. Őszintén érdekel a csapatom sorsa	1	2	3	4	5	6	7
14. Számomra ez a létező legjobb csapat, ahol játszhatok.	1	2	3	4	5	6	7
15. Határozottan hiba volt részemről az a döntés, ami után ehhez a csapathoz jöttem.	1	2	3	4	5	6	7

## 6. melléklet

## A szervezeti bizalom kérdőív faktoranalízisének eredményei

50. Táblázat A bizalom kérdőív véletlenszerű faktoranalízisének eredménye

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
egymodaf31	,808	,175	,023	,068	,021	-,099	-,119	,003	-,076
segítnem14	,761	,307	-,023	-,124	,027	,007	,046	-,067	-,026
újinfóát32	,742	,399	-,013	-,061	-,028	,096	-,124	,027	-,172
érzad20	,741	,250	-,012	,029	,093	-,098	-,236	,009	,137
segítrov11	,660	-,008	-,109	-,158	,150	-,001	,143	,144	-,042
bizbesz27	,613	-,059	,003	-,065	,217	-,298	-,269	,232	-,086
igazsérz10	,497	-,176	,265	-,312	,082	,197	,083	,141	-,182
nemgond26	,488	-,028	,235	-,308	,254	-,333	-,092	,311	,074
szabérz19	,452	,417	,011	,276	,317	-,047	-,192	-,079	-,138
kihívás29	,185	,672	,161	-,034	-,183	-,212	-,098	,055	,104
rögzütem18	,114	,666	,204	,030	,132	,067	-,019	-,084	-,140
fönkiáll16	,196	,657	,048	-,014	,207	-,128	-,023	,136	-,096
szakmfej22	,106	,634	,068	-,413	-,067	,009	,036	,307	-,054
igazsbán13	,226	,471	,317	-,307	,119	-,085	,005	,011	,128
ntartbe17	,053	-,131	-,743	,170	,040	,099	,130	,085	-,030
nemaggíg33	,075	,233	,743	,000	,027	-,088	-,263	,056	-,017
határidő3	-,127	,067	,711	-,010	,089	,147	,106	,021	-,036
elvszabb28	,003	,360	,389	,278	-,237	-,248	,034	,163	-,039
folyell30	-,304	-,001	-,065	,520	,060	,354	,010	,211	,063
nemtelj7	,018	-,030	,058	,513	,008	,001	,135	,149	,140
szakmais6	,128	,342	,298	-,491	,041	-,059	,207	,232	-,148
elfogadh15	-,214	-,167	-,279	,445	-,080	,040	,392	,064	-,061
szabkéz1	,301	,030	,019	,003	,672	,288	-,155	,002	,047
szemcél2	,115	,139	-,037	-,040	,609	-,264	,216	,320	-,076
egyszab25	,132	,303	,242	-,008	,468	-,119	-,221	-,116	-,049
kijelmun23	,081	,260	,385	,003	-,428	-,073	,204	,275	,056
másnapmi12	-,079	-,197	-,066	,049	,019	,798	,063	,076	,017
kihaszn21	-,242	-,049	-,151	,093	-,058	,124	,688	,077	,219
indszab24	,236	-,013	,395	,255	-,087	-,250	,481	-,248	-,126
ellenőrz8	,097	,150	-,036	,193	-,029	,103	,014	,758	,098
nemford9	,235	,021	,130	,050	,202	-,027	-,463	,467	-,276
aggostob5	-,155	-,120	-,053	,121	-,018	-,061	,160	,058	,782
felhgyen4	,012	-,023	,075	,142	-,043	,491	,005	-,021	,592

51. Táblázat A bizalom kérdőív 5 faktoros analízisének eredménye

	Component				
	1	2	3	4	5
Újinfóát32	,759	,238	,146	-,112	-,071
segítnem14	,754	,208	,032	-,162	-,074
egymodaf31	,749	,113	,142	-,094	-,105
érsad20	,745	,169	,168	-,071	-,013
Segítrov11	,691	-,005	-,072	-,192	,057
Bizbesz27	,648	-,041	,255	-,152	-,150
Szabérz19	,517	,182	,407	,216	-,118
nemgond26	,509	,214	,226	-,314	-,060
szemcél2	,359	,075	,207	,127	,004
Kihívás29	,290	,639	,045	,100	-,165
kijelmun23	,050	,621	-,191	-,023	,110
elvszabb28	-,060	,585	,047	,225	-,150
nemaggíg33	-,047	,565	,485	-,251	,009
szakmfej22	,325	,550	,022	-,073	-,036
Ntartbe17	,220	-,546	-,289	,430	,005
rögzütem18	,264	,535	,237	,074	-,012
igazsbán13	,318	,525	,149	-,235	,013
szakmais6	,253	,510	-,019	-,356	,001
Határidő3	-,254	,478	,222	-,297	,262
Főnkiáll16	,436	,474	,214	,173	-,077
Indszab24	,079	,357	-,235	-,132	-,101
Kihaszn21	-,138	,040	-,588	,172	,359
nemford9	,279	,011	,582	,058	-,034
szabkéz1	,349	-,212	,527	-,054	,275
egyszab25	,164	,217	,521	,018	-,099
igazsérz10	,422	,016	,093	-,503	,151
folyell30	-,210	-,075	,079	,477	,472
elfogadh15	-,170	-,197	-,380	,450	,135
Nemtelj7	-,126	-,006	,040	,424	,095
felhgyen4	-,025	,028	-,114	,017	,680
másnapmi12	-,099	-,287	-,036	-,045	,679
Ellenőrz8	,252	,186	,011	,339	,393
aggostob5	-,110	,014	-,314	,156	,367

52. Táblázat A bizalom kérdőív 3 faktoros analizisének eredménye

	Component		
	1	2	3
Újinfóát32	,771	,227	-,118
érzad20	,764	,159	-,073
egymodaf31	,755	,099	-,137
segítnem14	,742	,197	-,086
Bizbesz27	,675	-,040	-,270
Segítrov11	,664	-,007	,030
Szabérz19	,582	,153	-,148
nemgond26	,546	,238	-,268
Főnkáll16	,471	,443	-,030
szabkéz1	,467	-,176	-,099
igazsérz10	,447	,070	-,160
szemcél2	,394	,058	-,016
nemford9	,392	,022	-,281
nemaggíg33	,069	,613	-,347
kijelmun23	,027	,612	,198
Ntartbe17	,140	-,610	,353
Kihívás29	,291	,606	-,040
elvszabb28	-,051	,551	,005
igazsbán13	,354	,544	-,137
szakmfej22	,329	,541	-,024
Határidő3	-,172	,539	-,074
szakmais6	,255	,536	-,121
rögzütem18	,314	,524	-,054
Indszab24	,028	,349	,011
Kihaszn21	-,234	,015	,634
felhgyen4	,000	,056	,539
folyell30	-,161	-,093	,501
elfogadh15	-,244	-,251	,491
aggostob5	-,149	,003	,489
Ellenőrz8	,275	,158	,457
másnapmi12	-,060	-,244	,448
egyszab25	,266	,228	-,312
Nemtelj7	-,112	-,042	,242

53. Táblázat Faktoranalízis négy faktorra, új faktorok jelentek meg

	Component			
	1	2	3	4
A játékosok átadják az olyan információt, ami hasznos lehet a másoknak. 32	,776	,203	,137	-,099
A játékosok akkor is segítenek a nehéz feladatoknál, ha a másik nem kéri.14	,773	,168	,025	-,129
A játékosok odafigyelnek egymás gondjaira, problémáira.31	,755	,077	,145	-,121
A játékosok munkakapcsolataik kiépítésénél is sokat adnak egymásnak.20	,754	,136	,167	-,031
A játékosok még saját eredményességük rovására is hajlandóak segíteni a másoknak a munkában.11	,701	-,038	-,057	-,047
Az emeberek itt bátran beszélhetnek a többieknek a bizalmas dolgairól.27	,645	-,051	,268	-,202
A játékosok biztosak lehetnek abban, hogy a másik nem okoz nekik nehézséget gondatlan munkájával.26	,536	,229	,208	-,215
A játékosok szabadon elmondják ötleteiket, érzéseiket, vágyaikat.19	,506	,153	,403	,038
Itt a játékosoknak erős az igazságérzetük.10	,452	,058	,093	-,159
Ha valakinek igazságtalanul kérdőjelezzik meg a munkájukat, tudhatja, hogy edzője kiáll mellette.16	,451	,434	,179	,060
A célok kijelölésénél figyelembe veszik a tagok személyes érdeklődését, céljait.2	,351	,054	,210	,083
Itt nem kell azért aggódnni, hogy betartják-e az ígéreteket.33	,000	,638	,420	-,128
Itt nem mindig tartják be a megegyezéseket.17	,160	-,632	-,219	,244
A játékosoknak azt a munkát kell elvégezni, amit kijelölnek számukra.23	,098	,596	-,249	,104
A játékosok olyan feladatokat kapnak, amelyek kihívást jelentenek számukra.29	,324	,594	-,011	-,048
Szigorúan betartják a határidőket.3	-,203	,557	,164	,048
Elvárlják az embertől, hogy	-,035	,553	-,010	,026

betartsa a szabályokat.28				
Itt mindent megtesznek azért,hogy igazságoan bánjanak az emberrel.13	,365	,536	,099	-,102
A játékosok lehetőséget kapnak a szakmai fejlődésre.22	,365	,526	-,026	-,044
Rögzített ütemterv szerint halad a munka.18	,291	,522	,190	,053
A játékosok munkájukat szakmailag magas szinten,elkötelezetten végzik.6	,309	,522	-,071	-,180
Csak indokolt esetben szegik meg a szabályokat.24	,114	,333	-,271	-,139
A játékosok bátran beszélhetnek munkahelyi gondjaikról, mert ezt nem fordítják ellene.9	,266	,041	,585	,001
Az embernek vigyáznia kell,hogy ki ne használják.21	-,132	-,014	-,583	,402
A játékosok szabad kezet kapnak munkájukat érintő döntésekben.1	,331	-,163	,556	,182
A játékosok azért tartják be a szabályokat, mert egyetértenek azokkal.25	,168	,248	,500	-,070
Folyamatosan ellenőrizni kell a játékosokat,hogy biztosan elvégezzék a feladatukat.30	-,239	-,085	,098	,651
A játékosok aggódhatnak,ha gyengeségeik kiderülnek, mert azt felhasználhatják ellenük.4	-,015	,045	-,107	,567
Ismerve egymást,érdemes odafigyelni és ellenőrizni a másik munkáját.8	,247	,144	,012	,528
Itt nem lehet tudni,másnap mire megy be az ember.12	-,107	-,245	-,001	,516
A játékosok nem beszélnek aggodalmaikról, mert azt úgyis ostobaságnak tekintenék.5	-,109	-,013	-,308	,394
Itt az emberek nem lehetnek biztosak abban,hogy mindig számukra elfogadhatóan zajlanak a dolgok.15	-,203	-,265	-,351	,367
A dicséret, jutalom nem feltétlenül függ össze a teljesítménnyel.7	-,151	-,037	,048	,318

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. ,835

Sig. ,000

54. Táblázat A négy faktorra átlagok szerint ANOVA

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Csapatársi törődés	1,00	11	4,8068	,88805	,26776	3,13	5,75
	2,00	10	4,9000	1,07819	,34095	2,63	6,38
	3,00	13	3,9327	1,07724	,29877	2,00	5,25
	4,00	20	4,3375	1,19008	,26611	1,50	6,50
	5,00	20	5,1750	1,00361	,22441	3,50	7,00
	6,00	14	5,4554	,98255	,26260	3,63	6,63
	7,00	15	3,8167	,98863	,25526	2,13	4,75
	8,00	6	4,6250	,33541	,13693	4,13	5,00
	9,00	8	4,7031	1,25879	,44505	2,88	6,50
	10,00	6	3,1458	1,59181	,64985	1,25	5,75
	Total	123	4,5620	1,20135	,10832	1,25	7,00
Kompetenciaalapúfeladatorientáltság	1,00	10	4,8900	,58775	,18586	3,80	5,80
	2,00	10	4,4900	,83593	,26434	3,40	5,70
	3,00	15	5,8333	,45617	,11778	4,90	6,60
	4,00	20	5,1850	,83620	,18698	3,40	6,20
	5,00	21	5,6476	,72431	,15806	3,60	6,80
	6,00	11	4,9364	,55547	,16748	3,70	5,50
	7,00	14	4,6571	,72400	,19350	3,40	5,60
	8,00	7	5,2143	,24103	,09110	4,80	5,60
	9,00	9	5,2222	,53800	,17933	4,60	6,20
	10,00	8	4,2000	,95618	,33806	3,10	5,50
	Total	125	5,1216	,82017	,07336	3,10	6,80
integritásalapúbizterzet	1,00	11	4,0000	1,05475	,31802	2,00	5,25
	2,00	10	3,9250	,97930	,30968	1,75	4,75
	3,00	15	3,7500	1,11403	,28764	2,25	6,75
	4,00	20	4,4000	,69962	,15644	3,50	5,75
	5,00	20	4,3875	,77576	,17347	3,00	5,50
	6,00	14	4,1786	,68940	,18425	2,50	5,00
	7,00	15	3,7833	,77843	,20099	2,75	5,25
	8,00	7	4,2143	,44320	,16751	3,50	4,75
	9,00	9	4,2222	,61802	,20601	3,25	5,25
	10,00	8	4,0625	,75297	,26622	3,25	5,50
	Total	129	4,1124	,83031	,07310	1,75	6,75
csapatársimorálkétség	1,00	11	3,2955	1,05367	,31769	1,50	4,50
	2,00	10	3,7500	1,25277	,39616	1,75	6,00
	3,00	15	3,7833	1,62257	,41895	1,50	6,75
	4,00	21	4,0238	1,03653	,22619	2,25	6,50
	5,00	21	3,6905	1,02745	,22421	2,00	5,25
	6,00	14	3,6786	1,19465	,31928	1,75	5,25
	7,00	14	3,4643	1,26285	,33751	1,50	6,00
	8,00	7	3,8214	,73193	,27664	2,75	5,00
	9,00	9	4,6111	1,47432	,49144	2,75	6,75

10,00	8	4,6563	1,22429	,43285	3,50	6,25
Total	130	3,8308	1,22206	,10718	1,50	6,75

A következő formában kapcsolódtak össze a kérdőív tételei a faktoranalízisünk során:

1. *Csapattársi törődés*: kölcsönös munkatársi törődés, munkatársi visszaélés hiány, integritás a szervezeti működésben.
2. *Kompetencia alapú feladatorientáltság*: kontroll eredményezte kiszámíthatóság, integritás a szervezeti működésben, igazságos, bevonó vezető, kölcsönös munkatársi törődés (kompetencia alapú), merev szabálybetartás.
3. *Integritás alapú biztonságérzet*: integritás a szervezeti működésben, munkatársi visszaélés hiánya, igazságos vezető.
4. *Csapattársi morálkétség*: munkatársi munkamorál kétsége, önfeltárás akadályozottsága, integritás a szervezeti működésben.



55. Táblázat Faktorsúlyátlagra ANOVA elemzés

			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
							Lower Bound	Upper Bound
REGR score analysis 4	factor 1,00	1,00	8	,0290231	,73687550	,26052483	-,5870202	,6450665
		2,00	10	,4333566	,91593411	,28964380	-,2218632	1,0885764
		3,00	11	-,7879699	,94653819	,28539200	-1,4238629	-,1520768
		4,00	19	-,4500084	,86604576	,19868452	-,8674291	-,0325877
		5,00	19	,4290239	,78295760	,17962279	,0516504	,8063974
		6,00	11	1,1992410	,84139707	,25369076	,6339827	1,7644992
		7,00	11	-,8670651	,59641203	,17982499	-1,2677401	-,4663900
		8,00	6	-,1346242	,54706100	,22333672	-,7087295	,4394811
		9,00	8	,3340560	1,27129310	,44946999	-,7287716	1,3968837
		10,00	6	-	1,36781617	,55840861	-2,6171751	,2536950
		Total	109	-,0557103	1,08370927	,10380052	-,2614610	,1500403
REGR score analysis 4	factor 2,00	1,00	8	-,3608295	,67547805	,23881755	-,9255432	,2038843
		2,00	10	-	,76429038	,24168984	-1,6068549	-,5133741
		3,00	11	1,2892712	,45775869	,13801944	,9817447	1,5967977
		4,00	19	,1002172	1,16969824	,26834718	-,4635593	,6639937
		5,00	19	,4128592	,78156191	,17930260	,0361584	,7895600
		6,00	11	-,6006337	,98002397	,29548835	-1,2590228	,0577554
		7,00	11	,3025376	,50267546	,15156235	-,0351644	,6402395
		8,00	6	,2762774	,49097774	,20044082	-,2389722	,7915269
		9,00	8	,1687784	,72976617	,25801130	-,4413214	,7788782
		10,00	6	-	1,07317654	,43812249	-2,2391923	,0132671
		Total	109	,0320524	1,03622920	,09925276	-,1646838	,2287886
REGR score analysis 4	factor 3,00	1,00	8	-,2757715	1,13322659	,40065610	-1,2231726	,6716297
		2,00	10	-,9765158	,87503167	,27670931	-1,6024757	-,3505558
		3,00	11	-,8861920	,66861278	,20159434	-1,3353722	-,4370118
		4,00	19	,3845361	,73571163	,16878382	,0299344	,7391377
		5,00	19	,1287202	,96964441	,22245168	-,3386334	,5960739
		6,00	11	-,8378082	,91798030	,27678148	-1,4545157	-,2211006
		7,00	11	-,0972068	,59081035	,17813602	-,4941186	,2997050
		8,00	6	,0992901	,46815071	,19112173	-,3920040	,5905841
		9,00	8	-,9016031	,60543097	,21405217	-1,4077561	-,3954502
		10,00	6	,1810549	,87472468	,35710486	-,7369124	1,0990221
		Total	109	-,2548944	,94198306	,09022561	-,4337372	-,0760516
REGR score analysis 4	factor 4,00	1,00	8	-,3044507	,98300937	,34754630	-1,1262671	,5173657
		2,00	10	-,1461318	1,02733246	,32487105	-,8810411	,5887776
		3,00	11	-,3883632	1,33302895	,40192335	-1,2839042	,5071779
		4,00	19	,1527623	,90403694	,20740030	-,2829695	,5884942
		5,00	19	,0822788	,71108600	,16313432	-,2604537	,4250113
		6,00	11	-,0189506	,88273168	,26615362	-,6119778	,5740766
		7,00	11	-,3061322	,77618250	,23402783	-,8275787	,2153143

8,00	6	-,1924983	,87763880	,35829454	-1,1135238	,7285271
9,00	8	,5143692	1,04752857	,37035728	-,3613866	1,3901250
10,00	6	,6318429	,96732993	,39491079	-,3833076	1,6469934
Total	109	-,0048443	,94685529	,09069229	-,1846121	,1749236

56. Táblázat Átlagok az eredeti kilenc faktorra, ANOVA

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
igazságosbevonóvez	1,00	9	4,3111	1,20462	,40154	2,80	6,20
	2,00	10	3,8800	1,10835	,35049	1,80	5,40
	3,00	13	3,8308	1,51183	,41931	1,40	6,40
	4,00	22	4,5727	,82415	,17571	3,00	5,80
	5,00	22	4,9091	,96752	,20628	3,00	6,60
	6,00	14	4,7857	,51718	,13822	4,00	5,60
	7,00	14	3,6857	1,00066	,26744	2,60	6,00
	8,00	7	4,3714	,54685	,20669	3,80	5,40
	9,00	9	4,2000	1,17047	,39016	2,20	5,40
	10,00	8	3,0000	,88802	,31396	2,20	4,40
	Total	128	4,2734	1,10600	,09776	1,40	6,60
Integritás	1,00	11	3,9091	,56452	,17021	2,83	4,67
	2,00	10	4,1500	,81820	,25874	3,33	5,83
	3,00	15	3,0333	1,16360	,30044	1,17	6,33
	4,00	20	3,8333	,56195	,12566	2,83	5,00
	5,00	20	3,8750	,95034	,21250	1,00	5,33
	6,00	14	4,1429	,79490	,21245	2,50	6,00
	7,00	13	3,7051	,54072	,14997	2,67	4,33
	8,00	7	3,9762	,74180	,28037	2,83	5,17
	9,00	9	3,8704	,84893	,28298	2,50	5,17
	10,00	8	4,7292	,35565	,12574	4,17	5,17
	Total	127	3,8648	,85313	,07570	1,00	6,33
Kompetencia	1,00	11	4,8182	1,32802	,40041	2,00	6,50
	2,00	10	4,2500	1,51383	,47871	1,50	6,00
	3,00	15	6,4000	,57321	,14800	5,00	7,00
	4,00	20	5,5000	1,02598	,22942	3,50	7,00
	5,00	21	6,1190	,92066	,20090	4,00	7,00
	6,00	12	6,2083	,86493	,24968	4,00	7,00
	7,00	14	4,0000	1,25576	,33561	2,50	6,00
	8,00	7	5,7857	,75593	,28571	4,50	6,50
	9,00	9	6,0000	,66144	,22048	4,50	6,50
	10,00	8	3,9375	1,63527	,57816	1,50	6,00
	Total	127	5,4055	1,36238	,12089	1,50	7,00
Mtsitörődés	1,00	11	4,9091	,81027	,24430	3,38	6,25
	2,00	10	5,0250	1,00485	,31776	3,00	6,38
	3,00	13	4,9038	,97248	,26972	2,88	5,75
		20	4,5563	,95841	,21431	3,13	6,63
	4,00	20	5,5313	1,05746	,23645	3,38	7,00
	6,00	14	5,1964	,74148	,19817	3,88	6,25

	7,00	15	4,1917	,89376	,23077	2,50	5,25
	8,00	6	4,8750	,34460	,14068	4,38	5,25
	9,00	8	5,1406	1,19791	,42353	3,50	6,63
	10,00	6	3,5208	1,57999	,64503	1,38	5,75
	Total	123	4,8526	1,06356	,09590	1,38	7,00
Kontroll	1,00	11	5,0000	,78881	,23784	3,33	6,00
	2,00	10	4,2000	1,21919	,38554	2,00	5,67
	3,00	15	5,7556	,87710	,22647	4,33	7,00
	4,00	21	5,2381	1,10626	,24141	3,67	7,00
	5,00	22	5,3636	1,19483	,25474	2,33	7,00
	6,00	13	3,9744	1,22823	,34065	2,33	6,67
	7,00	15	5,1333	1,49497	,38600	2,67	7,00
	8,00	7	5,0000	,54433	,20574	4,33	6,00
	9,00	9	5,2222	1,30171	,43390	3,33	7,00
	10,00	8	4,0000	1,49071	,52705	2,00	6,33
	Total	131	4,9924	1,26049	,11013	2,00	7,00
Mtsiviszaélés hiány	1,00	11	3,9091	,80403	,24242	2,67	5,67
	2,00	10	4,4000	1,33148	,42105	1,67	6,33
	3,00	15	4,0889	1,10171	,28446	2,33	6,33
	4,00	21	4,3492	,90355	,19717	3,33	6,67
	5,00	22	4,3030	1,35658	,28922	1,33	7,00
	6,00	14	4,6905	1,00821	,26945	3,00	6,33
	7,00	15	3,6889	,89502	,23109	2,33	5,00
	8,00	7	4,5714	,41786	,15793	4,00	5,00
	9,00	9	4,6296	1,11111	,37037	3,00	6,00
	10,00	8	3,5000	1,38013	,48795	1,67	6,33
	Total	132	4,2197	1,10195	,09591	1,33	7,00
önfeltárákadályoztatása	1,00	10	3,0500	1,42302	,45000	1,50	5,50
	2,00	10	3,6000	1,67995	,53125	1,00	6,00
	3,00	15	4,0000	1,65831	,42817	1,00	7,00
	4,00	22	3,1818	1,23968	,26430	1,00	5,50
	5,00	21	3,3571	1,55035	,33831	1,00	7,00
	6,00	14	3,6071	1,25849	,33634	1,50	5,50
	7,00	14	3,5000	,67937	,18157	2,50	4,50
	8,00	7	2,8571	1,37581	,52001	1,00	4,50
	9,00	9	4,2778	1,76973	,58991	1,50	6,50
	10,00	8	2,9375	1,84076	,65081	1,00	5,50
	Total	130	3,4500	1,44250	,12652	1,00	7,00
munkamorálkétség	1,00	11	3,1818	1,45384	,43835	1,00	5,50
	2,00	10	3,6500	1,66750	,52731	1,00	5,50
	3,00	15	4,0333	1,72654	,44579	1,00	7,00
	4,00	21	4,7857	1,31882	,28779	2,00	7,00
	5,00	22	4,3182	1,43548	,30605	1,00	7,00
	6,00	14	3,6071	1,07736	,28794	1,50	5,50
	7,00	15	3,4333	1,17817	,30420	1,50	6,00
	8,00	7	4,5714	,73193	,27664	3,50	5,50
	9,00	9	4,6667	1,22474	,40825	3,00	6,50
	10,00	8	5,3750	,99103	,35038	4,00	6,50
	Total	132	4,1402	1,44137	,12545	1,00	7,00
merevszabálybetartás	1,00	11	6,0455	,61051	,18408	5,00	7,00
	2,00	10	6,2000	,58689	,18559	5,00	7,00

3,00	15	6,8000	,31623	,08165	6,00	7,00
4,00	21	5,9286	,99103	,21626	3,00	7,00
5,00	21	6,4286	,81064	,17690	4,00	7,00
6,00	14	6,2500	1,01432	,27109	3,50	7,00
7,00	15	6,5667	,79881	,20625	4,00	7,00
8,00	7	6,2857	,39340	,14869	6,00	7,00
9,00	9	6,2222	,44096	,14699	5,50	7,00
10,00	8	5,9375	,94255	,33324	4,00	7,00
Total	131	6,2863	,79428	,06940	3,00	7,00

7. melléklet

A szervezet iránti elkötelezettség kérdőív eredményei

57. Táblázat Elkötelezettség faktoranalízis

	Component		
	1	2	3
Számomra ez a létező legjobb csapat, ahol játszhatok.	,748	,101	,005
Ez a csapat a lehető legmagasabb teljesítményt hozza ki belőlem.	,685	,292	,003
Szinte bármilyen típusú feladatot elfogadnék, ha arról lenne szó, hogy ennél a csapathoz maradhatnék.	,615	-,003	-,313
Határozottan hiba volt részemről az a döntés, ami után ehhez a csapathoz jöttem.	,613	-,056	,355
Nagyon örülök, hogy amikor ehhez a csapathoz igazoltam, ezt választottam a számításba jövők közül.	,548	,322	,244
Nem nyerek túl sokat azzal, ha ragaszkodom jelenlegi csapatomhoz.	,442	,223	,135
Büszkén modom el másoknak, hogy tagja vagyok a csapathoz.	,226	,818	,093
Őszintén érdekel a csapathoz sorsa.	,276	,688	,171
Úgy találom, hogy azok az értékek, melyek számomra fontosak és azok, melyeket a csapathoz is fontosnak tart, nagyon hasonlóak.	,349	,595	-,017
A barátaimnak a csapathozról úgy beszélek, mint egy olyan helyről, ahol egyszerű dolgozni.	,304	,583	,082
Készen állok arra, hogy az általában elvártnál jóval nagyobb erőfeszítéssel dolgozzak, hogy hozzásegítsem csapathoz a sikerhez.	-,213	,575	-,115
Akár egy másik csapathoz is játszhatnék, ha hasonló lenne a munkám.	,047	-,201	,660
Gyakran nem értek egyet csapathoz játékosokkal kapcsolatos politikájával (jutalmazás, felvétel, előrelépés stb.)	,198	,006	,651
Nagyon kis lojalitást érzek ez iránt a csapathoz iránt.	-,140	,343	,501
Csak nagyon kis változást idézne elő jelen helyzetemben az, ha elhagynám jelenlegi csapathozomat.	-,011	-,093	-,317

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .798

Sig. 0,000

8. melléklet

**Az elégedettség kérdőív eredményei**

58. Táblázat *Elégedettség faktoranalízis*

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kedvelem az edzőm.	,871	,001	,005	,118	,070	,139	,016	-,090
Az edzőm túl kevés érdeklődést mutat a játékosai érzései iránt.	,763	-,051	-,012	-,050	,299	,080	-,031	,261
Az edzőm eléggé ért a munkájához.	,756	-,001	,118	,043	-,003	,172	,346	-,113
Az edzőm igazságtalan velem szemben.	,646	,056	,256	,040	,338	,122	-,166	-,081
Elégedett vagyok a fizetésemelési esélyeimmel.	,053	,812	,195	,104	-,014	-,093	-,042	,023
Úgy érzem jól megfizetnek azért a munkáért, amit csinálok.	-,030	,801	,294	,019	,012	,106	,062	-,048
A juttatások igazságosak.	,073	,701	,226	,056	-,009	,229	,140	,151
A juttatások legalább olyan jók, mint a többi klubban.	-,209	,613	-,179	-,079	,154	-,015	,110	,437
Az erőfeszítéseimért nem kapok kellő jutalmat.	,082	,250	,756	-,054	,035	,000	,126	,139
Ha arra gondolok megfizetnek-e, úgy érzem nem becsül meg eléggé a szervezetem.	-,053	,382	,662	,143	,248	,124	,127	,072
Nem érzem azt, hogy megbecsülnék a munkám.	,353	,064	,627	,100	,319	,064	,157	-,106
Nem vagyok megelégedve a számomra nyújtott juttatásokkal.	,086	,254	,599	,090	-,108	,034	-,133	,404
Büszkeséggel töltöm el, hogy azt csinálhatom, ami a munkám.	,038	,075	-,086	,854	,042	,079	,102	,020
Élvezem a munkám.	,148	,026	,101	,804	,043	,029	,129	,054
Szeretem a munkám.	-,059	,040	,102	,781	,118	,111	,006	,030
Kicsi az esélye az előrelépésnek.	,192	,111	-,119	,046	,744	-,046	,230	,118

Néha feleslegesnek érzem a munkámat.	,184	-,157	,166	,121	,655	,095	,085	,135
Nem teljesen érthető, hogy mi a feladatom a csapatban.	,110	,142	,380	,043	,607	,137	-,028	-,367
Ha jól dolgozom, akkor megkapom azt az elismerést, ami jár ezért.	,331	,355	,137	,257	,436	,076	-,004	-,092
Szeretem azokat az embereket, akikkel együtt játszom.	,172	,150	,119	,002	,176	,851	,006	-,027
Kedvelem a csapattársaimat.	,185	-,019	-,010	,355	-,079	,821	-,051	,008
Túl sok a furkálódás és a harc a munkahelyemen.	,332	,036	,195	-,030	,271	,503	,333	,099
A csapat céljai nem tiszták számomra.	,022	,088	,044	,172	,044	-,062	,804	,074
Gyakran nem értem pontosan, mi történik a klubomban.	,154	,097	,202	,116	,362	,056	,607	,079
A csapaton belüli kommunikáció jónak tűnik.	,010	,111	-,099	,037	-,047	,530	,560	-,170
A kevésbé jól teljesítő csapattársaim miatt keményebben kell dolgoznom.	-,158	-,160	,244	-,109	,338	,209	,419	,307
A csapat tagjai kevés jutamát kapunk.	,164	,205	,055	-,006	,038	-,057	,039	,734
Nem vagyok megelégedve a számomra nyújtott juttatásokkal.	-,232	-,029	,225	,157	,043	,021	,066	,555

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .799

Sig. 0.000

9. melléklet

A vizsgált változók kölcsönkapcsolatának elemzése az új bizalom faktorok és az eredeti elégedettség és elkötelezettség faktorok alapján.

A. Az eredeti elégedettség faktorok hatása az új bizalom faktorokra

**A 1. Csapattársi törődés**

**Coefficients(a) p<0.000**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,050	,563		-,088	,930
	Edző	,172	,084	,181	2,051	,043
	Juttatások	-,388	,115	-,355	-3,370	,001
	Csapattársak	,480	,117	,395	4,094	,000
	Kommunikáció	,449	,132	,339	3,408	,001

Dependent Variable: **csapattársi törődés**

**A2. Kompetencia alapú feladatorientáltság**

**Coefficients(a) ) p<0.000**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,081	,351		5,924	,000
	Edző	,191	,057	,301	3,360	,001
	munka_természete	,198	,090	,227	2,197	,030
	Kommunikáció	,273	,088	,328	3,090	,003

a Dependent Variable: **kompetenciaalapúfeladatorientáltság**

**A3. Integritás alapú biztonságérzet**

**Coefficients(a) p< 0.065**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,092	,429		7,210	,000
	Edző	,194	,070	,315	2,783	,006
	teljesítmény_jutalmazása	,211	,097	,303	2,178	,032

a Dependent Variable: **integritásalapúbiztérzet**



B. Az eredeti elkötelezettség faktorok hatása az új bizalom faktorokra

**B1. Csapattársi törődésre**  
**Coefficients(a) p<0.000**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,674	,670		1,005	,317
	azonosul_szervcélokkal	,534	,145	,425	3,672	,000
	Készség_erőfeszítésre	,247	,115	,209	2,149	,034
	vágy_tagságra	-,057	,140	-,041	-,408	,684

a Dependent Variable: **csapattársi törődés**

**B2. Kompetencia alapú feladatorientáltság**  
**Coefficients(a) p<0.000,**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,482	,417		5,950	,000
	azonosul_szervcélokkal	,446	,094	,541	4,729	,000
	Készség_erőfeszítésre	,141	,076	,174	1,862	,065
	vágy_tagságra	-,098	,086	-,113	-1,139	,257

a Dependent Variable: **kompetenciaalapúfeladatorientáltság**

**B3 Integritás alapú biztonságérzet**  
**Coefficients(a) p=0.034**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,582	,504		7,109	,000
	azonosul_szervcélokkal	,187	,113	,222	1,651	,102
	Készség_erőfeszítésre	,117	,092	,140	1,273	,206
	vágy_tagságra	-,222	,104	-,248	-2,129	,035

a Dependent Variable: **integritásalapúbiztérzet**

**B4. Csapattársi morálkétség**  
**Coefficients(a) p=0.089**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,141	,748		6,877	,000
	azonosul_szervcélokkal	,008	,168	,006	,047	,962
	Készség_erőfeszítésre	,054	,134	,044	,402	,688
	vágy_tagságra	-,324	,155	-,246	-2,099	,038

a Dependent Variable: **csapattársimorálkétség**

C. Az új bizalom faktorok hatása az eredeti elkötelezettség faktorokra

**Függés bizalomfaktoroktól**

**C1. Azonosulás a szervezeti célokkal**

**Coefficients(a) p<0.000,**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,788	,580		3,083	,003
	törődésscapattársi kompetenciaalapúfeladatorientáltság	,215	,072	,267	2,980	,004
	adatorientáltság	,604	,109	,481	5,518	,000

a Dependent Variable: **azonosul\_szervcélokkal**

**C2. Készség az erőfeszítésre**

**Coefficients(a) p<0.000,**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,409	,703		3,425	,001
	törődésscapattársi kompetenciaalapúfeladatorientáltság	,289	,089	,328	3,244	,002
	adatorientáltság	,356	,133	,261	2,665	,009
	integritásalapúbizterzet	-,003	,119	-,002	-,023	,982
	csapattársimorálkétség	-,006	,076	-,007	-,083	,934

a Dependent Variable: **Készség\_erőfeszítésre**

**C3. Vágy a tagság fenntartására**

**Coefficients(a) p<0.000,**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,882	,599		6,484	,000
	törődésscapattársi kompetenciaalapúfeladatorientáltság	,132	,076	,186	1,732	,086
	adatorientáltság	,347	,116	,314	2,983	,004
	integritásalapúbizterzet	-,235	,102	-,219	-2,309	,023

csapattársimorálkés ég	-,063	,066	-,087	-,958	,340
---------------------------	-------	------	-------	-------	------

a Dependent Variable: **vágy\_tagságra**

*D. Az eredeti elégedettség faktorok hatása az eredeti elkötelezettség faktorokra*

### Függés az elégedettségfaktoroktól

#### D1. Azonosulás a szervezeti célokkal

**Coefficients(a) p<0.000**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,600	,414		1,449	,150
	csapattársak	,258	,092	,244	2,804	,006
	munka_természete	,270	,107	,235	2,533	,013
	kommunikáció	,391	,105	,357	3,722	,000

a Dependent Variable: **azonosul\_szervcélokkal**

#### D2. Készség az erőfeszítésre (csak az eredeti elkötelezettség faktorra)

**Coefficients(a) p<0.000**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,724	,480		3,590	,000
	edző	,316	,079	,370	3,998	,000
	kommunikáció	,248	,121	,223	2,050	,043

a Dependent Variable: **Készség\_erőfeszítésre**

#### D3 Vágy a tagság fenntartására

**Coefficients(a) p<0.000**

Mode 1		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,874	,463		4,046	,000
	Kommunikáció	,357	,117	,355	3,061	,003

a Dependent Variable: **vágy\_tagságra**

E. Az új bizalom faktorok hatása az eredeti elégedettség faktorokra

**E1. Előrejutással való elégedettség**

**Coefficients(a) p<0.000**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,087	1,070		-1,016	,312
	kompetenciaalapú feladatorientáltság	,951	,202	,470	4,703	,000

a Dependent Variable: **előrejutás**

**E2. Edzővel való elégedettség**

**Coefficients(a) p<0.00**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,913	,818		1,116	,267
	kompetenciaalapú feladatorientáltság	,578	,158	,360	3,663	,000
	csapat társimórák kétség	-,206	,089	-,197	-2,321	,022

a **Dependent Variable: edző**

**E3. teljesítmény jutalmazásával való elégedettség**

**Coefficients(a) p=0.005**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,705	,792		,891	,375
	Kompetenciaalapú feladatorientáltság	,476	,149	,338	3,192	,002

a **Dependent Variable: teljesítmény\_jutalmazása**

#### E4. Juttatásokkal való elégedettség

##### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,519	,785		3,210	,002
	kompetenciaalapú feladatorientáltság	,442	,148	,322	2,986	,004

a Dependent Variable: juttatások

#### E5. Csapattársakkal való elégedettség

##### Coefficients(a) p<0.000

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,108	,597		3,532	,001
	törődésscapattársi kompetenciaalapú feladatorientáltság	,408	,074	,504	5,497	,000
	kompetenciaalapú feladatorientáltság	,251	,116	,198	2,176	,032

a Dependent Variable: csapattársak

#### E6. A munka természetével való elégedettség

##### Coefficients(a) p<0.000

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,998	,532		3,753	,000
	törődésscapattársi kompetenciaalapú feladatorientáltság	,151	,066	,211	2,267	,025
	kompetenciaalapú feladatorientáltság	,518	,101	,467	5,152	,000

a Dependent Variable: munka\_természete

**E7. kommunikációval való elégedettség****Coefficients(a) p<0.000**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,779	,497		3,583	,001
	törődésscapattársi	,274	,062	,379	4,436	,000
	kompetenciaalapúfeladatorientáltság	,457	,093	,409	4,905	,000

a Dependent Variable: kommunikáció