



A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS ÉS A MACHIABELLIZMUS KAPCSOLATA

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MACHIABELLIANISM

ERDEI PANNI PhD hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

ABSTRACT

Committed employees are essential for organizations. Numerous studies look for factors that lead to organizational commitment, although most of former research focused primarily on job-specific factors like income, socialization process, or workplace atmosphere. However, individual characteristics should also be taken into account, because various personal factors could also have significant impact on development of commitment. These factors are like social orientation, social value orientation or Machiavellianism. Present study focuses on high and low level Machiavellian individuals' engagement processes. According to the results of the investigation attached to this paper the engagement due negative or positive reasons both are in a contrary relationship with high Machiavellianism. Lower Machiavellian scores suggest easier commitment process and more committed employees. In addition to the above the effects of some demographic factors on commitment will also be presented in the article.

1. Bevezetés

A huszonegyedik század felgyorsult világában a vállalkozások számára a versenyben maradáshoz elengedhetetlenek az elkötelezett munkavállalók. Az elkötelezett dolgozók azok, akik számára igazán fontos a cég jövője, akik mindig hűségesek, lojálisak maradnak a céghez, és hosszú távon is a cég alkalmazottai szeretnének maradni. Az elkötelezett tagok ritkábban késnek, kevesebbet hiányoznak, tovább maradnak a munkahelyen, mint kevésbé elkötelezett társaik. Kiemelkedő a munkateljesítményük, és az igazán nehéz helyzetekben is jó teljesítményt nyújtanak. Ők azok, akik hajlandók erőfeszítéseket tenni a vállalati célok elérésének érdekében,¹ akár a saját érdekeik háttérbe szorítása árán is. Az ilyen munkavállalók kifejezetten fontosak lehetnek a vállalatok számára olyan válságos időszakokban, amikor a vállalkozás túléléséhez fontos a rugalmasság, amit csak a munkavállalók képesek biztosítani.



A fenti jelenség felismerése megteremtette az igényt a vállalkozások részéről a szervezeti elkötelezettség kialakulásának vizsgálatára, és az ezt befolyásoló tényezők feltárására. Az erre irányuló tudományos vizsgálatok legnagyobb része azonban leginkább vállalat specifikus faktorokkal foglalkozik, olyanokkal, mint a jövedelem², amit a munkavállaló az elvégzett munkájáért kap, a szocializációs folyamat³, ahogyan az egyén a szervezet részévé válik, a munkahelyi légkör⁴, amelyben a munkát végzi nap, mint nap. A vizsgálatok kiterjednek még olyan tényezőkre is, mint a vállalatban belüli információáramlás, hierarchia és vezetés^{5, 6}, vagy a munkahelyi stressz⁷, de kevésbé koncentrálnak a munkavállalók jellemzőire.

Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy a munkahely adottságai mellett a munkavállalók személyes jellemzői is hatással lehetnek-e, előre jelezhetik-e a munkahelyi elköteleződés kialakulását. A tanulmány és az ahhoz tartozó vizsgálat középpontjában a Machiavellizmus áll. A Machiavellizmus egy olyan személyiségjellemző, amelyet egyedi világnézet, kommunikációs és viselkedési stratégia jellemez, és ily módon hatással lehet a munkahelyi tevékenységekre, a munkahelyi szociális kapcsolatokra, illetve a szervezethez való kötődésre is.

1.1. A szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség igen széles körben kutatott terület, fogalmának meghatározására számos definíció született. A szerzők különböző aspektusokból közelítik meg ezt a jelenséget, más-más összetevőre helyezik a hangsúlyt.

Az elsők között Becker foglalkozott az elköteleződés meghatározásával, szerinte a szervezeti elköteleződés erősségét a veszítenivalók mértéke határozza meg.

Mowday és munkatársai szerint A szervezeti elköteleződés folyamata során a munkavállaló azonosul a szervezettel, és minél inkább elkötelezetté válik, annál inkább képes és szeretne áldozatokat hozni a szervezeti célok elérése érdekében, valamint erős vágyat érez arra, hogy a szervezeti tagságát fenntartsa, és a szervezeti értékekkel azonosuljon.⁸

Perry és Angle elkötelezettségi típusokat határoz meg. Az ő elméletükben az elkötelezettséget két dolog alkotja, az értékelkötelezettség, vagyis, hogy az alkalmazottak mennyire fogadják el a szervezet céljait, és a maradási elkötelezettség alkotja. szervezeti tagság fenntartására irányuló törekvés mértéke (Angle & Perry, 1981). In: Krajcsák Zoltán

Meyer és Allen az elkötelezettségnek három pillérét⁹ határozták meg. Az első pillér szerintük az érzelmi elkötelezettség, második a folytonossági elkötelezettség, a harmadik pedig a normatív elkötelezettség. Az érzelmi elköteleződés során az egyén azért marad tagja a szervezetnek, mert tagja kíván lenni, motivációi belülről fakadnak. A folytonossági elköteleződés során a munkahely elhagyásából származó potenciális költségek elkerülése tartja az egyént a szervezetben. Ilyen költség lehet például a meglévő társas kapcsolatok megszűnése, vagy a jövedelem csökkenése is, ha az új munkahelyen alacsonyabb fizetést kapna. A normatív





elkötelezettség esetében az egyén erkölcsi okokból kötődik munkahelyéhez, úgy érzi, hogy nem engedheti meg magának, hogy munkahelyet váltson. Az erkölcsi motiváció forrása általában az egyén társas környezete. Fontos szem előtt tartanunk, hogy a három pillér nem három különböző típusú elkötelezettséget jelent, hanem mindhárom megtalálható ugyanannál a személynél. A különbség az egyes személyek között a három tényező erősségében van.

A szervezeti elkötelezettség kialakulásában szerepet játszhatnak a vállalaton belüli illetve azon kívüli faktorok is. A szervezeten belüli okok jellemzően pozitív okok, olyan tényezők, amelyek megerősítik a személyt abban, hogy a szervezetenél kellene maradnia. A szervezeten kívüli okok ezzel szemben negatív érzelmi töltettel rendelkeznek, mert bizonytalanságot, aggodalmat keltenek a személyben azzal kapcsolatban, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie akkor, ha elhagyja a szervezetet, ezáltal növelve a szervezet iránti elkötelezettséget.

Az érzelmi és normatív elkötelezettség esetében a személyek pozitív jellegű okok miatt lesznek elkötelezett munkavállalók, ezzel szemben a folytonossági elköteleződés során negatív jellegű okok miatt alakul ki az elkötelezettség¹⁰. A két különböző okból történő elköteleződést jelen tanulmány is külön vizsgálja, a cél az, hogy megismerjük, van-e különbség a pozitív és negatív okokból történő elköteleződés között a Machiavellista, illetve nem Machiavellista személyeknél.

1.2. A machiavellizmus

A machiavellizmus Nicolo Machiavelli nevéhez fűződik, aki a 16. Századi Firenzében az uralkodó tanácsadója volt. „A Fejedelem” című könyvében összegezte azokat a tanácsokat, amik szerinte elengedhetetlenek az uralkodáshoz. Egy mondatral összegezve az ő szemlélete az volt, hogy „a cél szentesíti az eszközt”. Szerinte az olyan viselkedésformák, mint a hazugság, hízélgés vagy mások megtevesztése megengedettek abban az esetben, ha ezzel az egyén eléri a saját célját. A hatvanas években Richard Christie volt az, aki Machiavelli művében található politikai stratégiák és az egyének mindennapi szociális viselkedése között hasonlóságot talált, és megalkotta azokat a személyiségjellemzőket, amiket ma Machiavellizmusnak nevezünk.¹²

A Machiavellizmus egy olyan pszichológiai személyiségjellemző, amelyhez egyedi világnézet és életstílus kapcsolódik, és amelyben központi szerepet játszik mások manipulálása a saját célok elérésének érdekében. A Machiavellisták számára elsődleges a pénz, a hatalom és a versengés. Kapcsolataikban jól manipulálnak másokat, képesek hideg fejjel gondolkodni és mindent megtenni azért, hogy a saját céljaikat elérjék. Számukra kevésbé fontos a közösséghez való tartozás, vagy a közös értékekkel való azonosulás. Jól alkalmazkodnak a változó környezethez, rövidtávon gondolkodnak, sikerorientáltak.¹¹

A kutatások szerint a magas Machok nagyobb hangsúlyt adnak a dominanciához tartozó értékeknek, mint például a kompetencia, teljesítmény vagy hatalom,





míg az alacsony Machok számára a közösségi értékek, mint például az altruizmus, lojalitás vagy becsületesség a preferáltabbak (TRAPNELL és PAULHUS, 2012).
Pántya- Kovács

Fehr és munkatársai (1992) kutatásukban azt találták, hogy a machiavellistákra jellemző egyfajta hideg önzés, céljaik érdekében képesek szinte bármit megtenni, a partnereikre pedig csak eszközként tekintenek.

A magasan machiavellista emberek szerint érdemesebb másokat kihasználni, mert ellenkező esetben fenn áll annak a veszélye, hogy őket használják ki, ezért már a kezdetektől képesek hidegfejjel gondolkodni, és céljaiknak megfelelően cselekedni az interperszonális szituációkban (Bereczkei és mtsai, 2010). A machiavellisták munkájuk során sikerorientáltak, fontos számukra az eredményes, hatékony munka. Realisták, igyekeznek a leghatékonyabb megoldásokat megtalálni (Pántya, 2014).

A Machiavellizmus meghatározására Christie és Geis 1970-ben kialakított egy kérdőívet, melyben az ítemek egy része Machiavelli által vallott technikákat, nézeteket tartalmaz, illetve azzal ellentéteseket. (Pántya, 2014). A kérdőívet kitöltők magas illetve alacsony Mach kategóriákba sorolhatók aszerint, hogy a Machiavelli által felvázolt stratégiákkal, viselkedésekkel mennyire értenek egyet. A magas Machok általában egyetértenek a teszt megállapításaival, az alacsony Machok nem értenek egyet azokkal (Paulhus és Williams, 2002).

A Machiavellizmust mérő Mach IV. skálán alacsony pontszámot elérő alacsony Machok jellemzői éppen ellentétesek a magas Machokéval. Számukra fontos a csoporthoz tartozás, az azonosulás másokkal, jellemző rájuk a bizalom, és szívesen együttműködnek másokkal közös célok elérése érdekében.¹¹

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a Machiavellizmus skálán való elhelyezkedés előre jelzi-e, hogy az egyén hogyan válik elkötelezetté egy adott szervezetben.

A machiavellisták főként az üzleti élethez kapcsolódó szakmákat választják. Sokan jogi területen helyezkednek el, de a karrierválasztásban jellemző a közgazdász szakma is. Kevésbé választanak segítő szakmát, ha esetleg mégis, akkor anyagi motiváció áll a háttérben. (Fehr, 1992). Nem feltétlenül a karrierválasztás befolyásolja a machiavellistákra jellemző karrierutakat, munkaköröket. Egyes szakmákban kifejezetten jutalmazták a manipulatív viselkedést, ezért nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek ezeken az állásinterjúkon, és később a munkavégzésben is. (Jones és Paulhus, 2009). Amikor önbevallásos kérdőívvel vizsgálták a munkahelyi sikerességet, több olyan munkakört is találtak, melyekben a magas Machok sikeresnek vallották magukat, például a brókerek, autókereskedők, vagy ingatlanközvetítők. Az önbeszámolós teszteket azonban érdemes fenntartással kezelni, hiszen a Machok hajlamosak túlzásba esni, ha a saját teljesítményük megítéléséről van szó (Jones és Paulhus, 2009).





2. Anyag és módszer

Hipotézis: A pozitív és negatív okokra visszavezethető munkahelyi elkötelezettség és a Machiavellizmus szintje között fordított kapcsolat van.

A vizsgálat online, kérdőíves formában zajlott. A vizsgálatban való részvétel önkéntes és névtelen volt, a válaszadók nem részesültek semmilyen kompenzációban. Elsőként demográfiai jellemzőkkel kapcsolatos kérdésekre kellett válaszolni.

A demográfiai adatok megkérdezését követően a Machiavellizmust mérő Mach IV. kérdőívet kellett kitölteni, amelyet Richard Christie¹² fejlesztett ki. A kérdőív 20 itemből áll, amelyek között a Machiavellista gondolkodásmódra jellemző cinikus mondatok, manipulációs taktikák és morális kérdések is megtalálhatók. A válaszadóknak hétfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük, hogy egy-egy állítással mennyire értenek egyet, úgy, hogy az 1-es válasz azt jelenti, hogy egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy teljes mértékben egyetértenek az állítással. A kérdőív egyik nagy előnye, hogy nem kérdez rá közvetlenül a manipulációs taktikák használatára, hanem olyan állításokat tartalmaz, amelyek az ilyen jellegű viselkedésre utalnak. Ezzel a módszerrel sikeresen el lehet kerülni a társadalmilag kívánatos válaszokat.¹³

Végül a munkahelyi elköteleződést mérő, szintén 20 itemes, Zborai által összeállított kérdőív következett, amely lehetőséget biztosít a pozitív illetve negatív okokból történő elköteleződés differenciálására is.¹⁴

Az adatok elemzése SPSS programcsomag segítségével zajlott. A kérdőív skáláinak megbízhatósága megfelelő volt. A Cronbach-alfa a Machiavellizmus skálájának esetében 0,73. A pozitív okok miatt való elkötelezettség skálájának megbízhatósága 0,91, a negatív okokból való elköteleződés esetében 0,72. A saját adatgyűjtés során gyűjtött mintán (N=268) elvégzett normalitásvizsgálat megmutatta, hogy a minta nem követ normális eloszlást. Az adatok rangkorrelációs vizsgálat, majd regressziós analízis segítségével kerültek elemzésre.

Összesen 268 használható, teljes mértékben kitöltött kérdőív érkezett be. A kitöltők 87%-a nő, átlagosan 29,66 évesek (szórás: 7,31). A kitöltők 94%-ának van érettségije és 77% alkalmazott. A kitöltők átlagosan 8,05 éve vannak a munkapiacra és a jelenlegi a harmadik munkahelyük.

A Mach IV. skálán alacsony pontszámot ért el a minta 71%-a, vagyis 190 személy. Magas pontszámot ért el 78 személy, azaz 29%, őket nevezzük magas Machoknak, vagy más néven Machiavellistáknak.

3. Eredmények

Elsőként a Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálat került alkalmazásra, amely a Machiavellizmus és a kétféle elköteleződés összefüggéseit tárja fel. A korrelációs vizsgálat eredményeit az 1. táblázat tartalmazza.



1. táblázat: A vizsgált változók szignifikáns korrelációi
Table 1: Significated correlations of the investigated variables

Spearman – r	Machiavellizmus	Pozitív elköteleződés	Negatív elköteleződés
Machiavellizmus			
Pozitív elköteleződés	-0,203** 0,001		
Negatív elköteleződés	0,068 0,268	-0,419** 0,000	

Forrás: saját szerkesztés (* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; $N=268$)

A pozitív okokra visszavezethető elkötelezettség és a machiavellizmus között negatív korreláció van ($r_S = -0,203$, $p = 0,001$). Ez az eredmény részben megerősíti a szakirodalmi áttekintés alapján várt hipotézisemet. Minél inkább machiavellista valaki, annál nehezebben válik elkötelezett tagjává a szervezetnek pozitív okokból. Ennek az eredmények több magyarázata is lehetséges. A machiavellistákra nem jellemző, hogy szívesen tartoznának csoportokhoz, kevésbé fontos számukra a közösség építése. Rövidtávban gondolkodnak, és sokszor elégedetlenek munkájukkal. Gyakran azt gondolják, hogy nem megfelelő számukra az adott pozíció, és a munkahely nem nyújt elég lehetőséget számukra, ezért a munkahely változtatás is felmerül bennük, és kevésbé válnak elkötelezetté.¹⁵

A pozitív okokból való elkötelezettség az érzelmi és a normatív elköteleződésből ered. Érzelmileg azért nem köteleződnek el, mert a Machiavellisták számára nem fontos a csoporthoz tartozás, normatív okokból pedig szintén nem köteleződnek el, mert az életükben nem játszik meghatározó szerepet az erkölcs, és hajlamosak mások kizsákmányolására. A döntéseiket nem morális alapon hozzák, hanem igyekeznek racionálisan, a költségeket és hasznokat mérlegelve választani.¹⁶

A Machiavellista személyek jellemzően magas pontszámokat adtak, vagyis egyetértettek azokkal az állításokkal, mint a következő: „soha nem kell megmondanunk másoknak cselekedeteink igazi okát, csak ha ez haszonnal jár.” A Machiavellista egyének alacsony pontszámot adtak a következő itemre, vagyis erősen elutasították azt a kijelentést, hogy „csak akkor cselekedjünk, ha az erkölcsileg helyes.” Ezekből a válaszokból kiderül, hogy az erkölcs helyett a saját érdek kerül középpontba, és az uralja a döntéseket.

A korrelációs vizsgálat szerint a Machiavellizmus és a negatív okokból történő elköteleződés között nincs szignifikáns kapcsolat, bár a szakirodalom alapján fordított kapcsolatot várnánk, vagyis azt, hogy a Machiavellisták nem válnak elkötelezetté negatív okokból sem, hiszen nem tartanak a szervezeti tagság elvesztésétől. A vártakkal ellentétben a korrelációs vizsgálat szerint – bár nem szignifikáns –, mégis inkább pozitív kapcsolat figyelhető meg, vagyis elképzelhető, hogy a Machiavellista személyek elkötelezetté válnak negatív okok miatt. Az jelenség

azzal magyarázható, hogy a mintában túlsúlyban szerepelnek a nők, amely torzítja az eredményt.

A negatív okokból történő elköteleződés és a pozitív okokra visszavezethető elkötelezettség között negatív összefüggés van ($rS = -0,419$, $p = 0,000$). Minél inkább elkötelezett valaki pozitív okok miatt, annál kevésbé lesz elkötelezett negatív okokból. Érdekes, hogy a Machiavellizmus bár ellentétes kapcsolatban van a pozitív elköteleződéssel, mégsem igaz az két eltérő elköteleződés kapcsolatából várható kapcsolat, mely szerint a Machiavellizmus és negatív elköteleződés között pozitív kapcsolat állna fenn. A Machiavellizmus és a negatív elkötelezettség között ugyanis nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat.

A korrelációs vizsgálatot követően elvégzett regressziós analízis is azt az eredményt hozta, hogy a pozitív okokból történő elköteleződés és a Machiavellizmus között ellentétes kapcsolat van, azaz minél inkább jellemzők valakire a Machiavellista nézetek és viselkedésformák, annál kevésbé valószínű, hogy elkötelezetté válik a cégen belüli, pozitív jellegű okokból. A regresszió eredményét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A pozitív okokra vonatkozó regressziós analízis eredménye
Table 2: Results of the regression analysis according to positive reasons

R2=0,113	b	SE B	B	p
Konstans	4,283 (2,628, 6,206)	0,887		0,001
Machiavellizmus	-0,023 (-0,037, -0,010)	0,007	-0,232	0,001

Forrás: saját szerkesztés

A regressziós vizsgálat a negatív okokra is elkészült, azonban a negatív okok és a Machiavellizmus között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a regressziós vizsgálat szerint sem, hasonlóan a korrelációs vizsgálatához.

A hipotézis, mely szerint a Machiavellizmus és az elkötelezettség között fordított kapcsolat van, csak részben igazolódott be. Az igaz, hogy a Machiavellisták kevésbé válnak elkötelezetté pozitív okok miatt, mint nem Machiavellista munkatársaik, azonban az nem igaz, hogy a negatív okokból is kevésbé válnának elkötelezetté. Az első eredmény összhangban van a Machiavellizmus jellemzőivel. A pozitív okok, amelyek a csoporttagságból adódnak, nem segítik az elköteleződésüket, hiszen a Machiavellisták kifejezetten hátrányosan tekintenek a csoporttagságra. Ami a negatív okok miatt történő elkötelezettséget illeti, a Machiavellizmussal nem mutatható ki kapcsolat.

4. Következtetések, javaslatok

Az egyének különböző motivációkkal, értékekkel, és világnézettel rendelkeznek, ezért nem lehet mindenkit ugyanazzal a megtartási stratégiával elkötelezetté tenni. A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a Machiavellizmus, mint egyénre jellemző pszichológiai tényező hatással van a munkahelyi elköteleződésre. A Machiavellista személyek kevésbé válnak elkötelezetté pozitív okok miatt, érzelmi és normatív elkötelezettségük alacsonyabb. A machiavellisták elkötelezéséhez meg kell találni a megfelelő motivációs eszközöket, ki kell alakítani egy speciális megtartási stratégiát, amely nem érzelmi alapú, és nem a közösséghez való tartozás van a középpontban. Sikerorientált, racionális egyénekről van szó, akik számára fontos a hatékony munka és az egyéni érdek érvényesítése. Szervezetük hasznos tagjai lehetnek, így mindenképpen érdemes a megtartásukra energiát szánni. Gyakorlati szempontból az ő esetükben kevésbé hatásos egy csapatépítő tréning, viszont lehetőséget kell biztosítani különböző képzésekre, ahol a kompetenciájának megfelelően tudja képezni magát, és ki tudja bontakoztatni egyéni érdekeit. A számukra kialakított megtartási stratégia fontos lépése lehet egy jól meghatározott karrierút kialakítása, amely során az egyén pontosan látja jövőjét a szervezetben. Érdemes a közösségi érdekek helyett az egyéni érdekeket fókuszba állítani, és személyre szabott lehetőségeket biztosítani számukra.

Az eredmény alátámasztja azt a gondolatot, mely szerint a munkahely tulajdonságai mellett a személyiség is hozzájárul az elkötelezettség kialakulásához. A személyiség különböző dimenzióinak és azok elköteleződésre gyakorolt hatásának feltárásával megérthetjük az egyének motivációit, azonosíthatjuk az elköteleződés okait, illetve az azt serkentő és gátló tényezőket. Mindezek ismeretében lehetőség van a jövőben a személyiségnek megfelelő tréningekkel erősíteni az elköteleződést az egyes munkavállalóknál. Az elkötelezettség minőségének, mértékének és okainak feltárása az egyéni tényezők figyelembevételével arra is lehetőséget ad, hogy úgy tervezzük meg, és úgy alakítsuk ki a munkakörnyezetet, hogy az a munkavállalók elköteleződését maximálisan segítse. Az elkötelezettség növelésére nincs egyetlen bevált recept, amely minden munkavállalóra alkalmazható, ezért inkább a személy-munka összeillést érdemes a középpontba helyezni, amelynek segítségével növelhető az egyes személyek elkötelezettsége az adott szervezet iránt.

További kutatási témák lehetnek ebben a kérdéskörben a különböző pszichológiai konstruktumok, egyéni pszichológiai jellemzők elkötelezettségre gyakorolt hatásainak vizsgálata, a kulcsfontosságú pszichológiai tulajdonságok kiválasztása.

JEGYZETEK

- 1). Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- 2). O'Driscoll, M. P., és Randall, D. M. (1999): Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48, (2), 197-209.
- 3). Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- 4). Leiter, M. P., és Maslach, C. (1988): The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, (4), 297-308.
- 5). Lok, P., és Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, (4), 321-338
- 6). Dajnoki K. (2003): A vezetés és a kommunikáció összefüggései. *Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis)*, Debrecen, 248-255.
- 7). Jamal, M. (1990): Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, (8), 727-738.
- 8). Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, (2), 224-247.
- 9). Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- 10). Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 11). Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 12). Jones, D. N., és Paulhus, D. L. (2009): Machiavellianism. In: Leary, M. R. és Hoyle, R. H. (szerk.) (2009): *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford Press.
- 13). Bereczkei, T., Birkas, B., és Kerekes, Zs. (2010): The presence of others, prosocial traits, Machiavellianism. *Social Psychology*, 41, (4), 238.
- 14). Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- 15). Paál Tünde (2011): Machiavelliánus döntéshozó stratégiák a szociális kapcsolatokban. Doktori (Ph.D.) értekezés. Pécsi Tudományi Egyetem, Pécs.
- 16). Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bereczkei, T., Birkas, B., és Kerekes, Zs. (2010): The presence of others, prosocial traits, Machiavellianism. *Social Psychology*, 41, (4), 238.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Dajnoki K. (2003): A vezetés és a kommunikáció összefüggései, *Agrártudományi közlemények (Acta Agraria Debreceniensis)*, Debrecen, pp.248-255.
- Jamal, M. (1990): Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43, (8), 727-738.
- Jones, D. N., és Paulhus, D. L. (2009): Machiavellianism. In: Leary, M. R. és Hoyle, R. H. (szerk.) (2009): *Handbook of individual differences in social behavior*. New York: Guilford Press.
- Leiter, M. P., és Maslach, C. (1988): The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, (4), 297-308.
- Lok, P., és Crawford, J. (2004): The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, (4), 321-338.
- Meyer, J. P., és Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1, (1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., és Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, (2), 224-247.
- O'Driscoll, M. P., és Randall, D. M. (1999): Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48, (2), 197-209.
- Paál Tünde (2011): Machiavelliánus döntéshozó stratégiák a szociális kapcsolatokban. Doktori (Ph.D.) értekezés. Pécsi Tudományi Egyetem, Pécs.
- Pántya József (2014): Helyzetbe hozni vagy helyzetbe kerülni? Doktori (Ph.D.) értekezés. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Zborai Zsolt (2008): Mit ér az elkötelezett munkavállaló? Diplomamunka. Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Paulhus, D. L. és Williams, K. M. (2002): The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36, (6), 556-563.