

## FONTOS-E A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS AZ ÖNKÉNTESK TOBORZÁSBAN?

DORNER LÁSZLÓ<sup>1</sup>

---

Kappelides, Pam – Cuskelly, Graham – Hoye, Russell (2019): The influence of volunteer recruitment practices and expectations on the development of volunteers' psychological contracts. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1) pp. 259-271.

---

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.116-122>

### BEVEZETÉS

A szervezeti kutatások területén népszerű téma a munkaadó és a munkavállaló kapcsolatának vizsgálata (Gubányi, 2020). A jelen recenzió témájául választott Kappelides, Cuskelly és Hoye által 2019-ben írt cikk a *pszichológiai szerződés* fogalma köré épül, mely minden szervezet életében kiemelt jelentőségű, legyen az multinacionális vállalat vagy civil-nonprofit szervezet. Mivel a toborzás fontosságát eddig is több nézőpontból tárgyalták már szerzőink az Önkéntes Szemlében<sup>2</sup>, fontosnak tartottuk egy újabb szempontból, a fent említett kapcsolat pszichés aspektusai felől is rávilágítani, és az azt meghatározó tényezőket bemutatni. A pszichológiai szerződéssel kapcsolatban kisszámú hazai kutatás látott eddig napvilágot, így a recenzált tanulmány mondanivalója sok szempontból hiánypótló lehet a hazai civil-nonprofit szervezetek szakemberei számára, segítve őket mind a toborzást, mind a megtartást befolyásoló tényezők jobb megértésében.

---

<sup>1</sup> Dorner László (PhD) pszichológus, egyetemi adjunktus, Eszterházy Károly Egyetem, Pszichológiai Intézet

<sup>2</sup> Molnár Janka Sára – Szitáné Kazai Ágnes (2021): Innovatív toborzási módszerek – OKTONDI Program gyakorlata. *Önkéntes Szemle*, 1(3) pp. 85-105.

## A PSZICHOLÓGIAI SZERZŐDÉS ELMÉLETE

A pszichológiai szerződés egy kulcsfontosságú elméleti keret, amely az önkéntes abbéli meggyőződéseire összpontosít, hogy miként értékeli a hozzáállását, elköteleződését a szervezethez (Eisenberger et al. 1986). Egy másik megfogalmazás szerint a pszichológiai szerződés azt jelenti, hogy mi a munkavállaló hiedelme – a munkaszerződés feltételein túl – a munkaadóhoz fűződő kapcsolatában jelen lévő kölcsönös elvárásokról és kötelezettségekről. *A pszichológiai jelző alatt tehát, a munkaadó és munkavállaló kölcsönös, de nem leírt, implicit, szóban ki nem fejezett elvárásait értik* (Gubányi 2020). Ennek megértése mind a for-, mind pedig a civil-nonprofit szektorban hozzájárulhat a munkavállalói magatartás jobb feltérképezéséhez, a szervezeti kultúra hatékonyabb átadásához (Kim et al. 2009; Rousseau 1995; Vantilborgh et al. 2011). A pszichológiai szerződés elmélet azt is leírja továbbá, hogy a munkavállalók miként érzékelik, hogy a szervezetek milyen mértékben törődnek a jóllétükkel és segítenek kielégíteni szocio-emocionális szükségleteiket.

### *A pszichológiai szerződés a kutatások fényében*

A fizetett foglalkoztatási környezetben végzett tanulmányok azt mutatják, hogy a pszichológiai szerződések a munkaadók és a munkavállalók között alakulnak ki, és ezek a szerződések fontos szerepet játszanak a munkavállalók toborzásában, teljesítményében és megtartásában (Robinson 1996). A pszichológiai szerződések különbözhetnek a tekintetben, hogy mennyire tranzakcionális vagy kapcsolati jellegűek (Morrison – Robinson 1997).

- A tranzakcionális komponens konkrét, rövid távú, gazdasági kötelezettségekből áll, amelyek a szervezet és a munkavállaló korlátozott részvételét igénylik.
- A kapcsolati komponens széleskörű, hosszú távú kötelezettségeket foglal magában, és alapulhat a társadalmi-érzelmi elemek (például elkötelezettség és bizalom) cseréjén is.

A szerzők szerint fontos mind az önkéntes, mind a szervezet pszichológiai szerződés értelmezését látnunk, hiszen mindketten ezen észlelésük alapján értelmezik, hogy a (munka)kapcsolat jó-e vagy sem (Harman – Doherty 2014).

A civil-nonprofit szervezetek szempontjából valószínű, hogy az önkéntes felvételekor tett legegyszerűbb ígéreteket veszik csak figyelembe a kapcsolat értékelésénél (Nichols – Ojala 2009). Ugyanakkor az önkéntesek felfogását számos tényező alakíthatja: többek között a

jelenlegi és korábbi szervezetekkel kapcsolatos tapasztalatai, az arról való tudás, hogy másokkal hogyan bánt a szervezet, valamint a szervezet normái (Nichols 2012). Rousseau és Wade-Benzoni (1994) szerint a hatékony toborzási gyakorlatok meghatározzák a szervezetek és a munkavállalók között fennálló pszichológiai szerződés jellegét. Kutatásaik szerint a toborzás, valamint a pozitív szervezeti kultúra azok a fő mechanizmusok, amelyeken keresztül a munkavállalók megismerik és megértik a foglalkoztatásuk feltételeit, és ez a megértés ugyanolyan fontos az önkénteseknek, mint a fizetett alkalmazottaknak. Bár az önkéntesek nem várnak anyagi hasznot, és az önkéntes szervezetek nem rendelkeznek azokkal az ösztönzőkkel, mint amik a kizárólag fizetett alkalmazottakat foglalkoztató szervezeteknél rendelkezésre állnak (Boezeman – Ellemers 2008; Pearce 1993), de az önkéntesek is elvárnak bizonyos ösztönzőket erőfeszítéseikért cserébe, ami a két fél közötti cserekapcsolatra utal.

## A TANULMÁNY CÉLJA, MÓDSZERTANA

Kappelides, Cuskelly és Hoye tanulmányának célja az volt, hogy a nonprofit szervezetek toborzási gyakorlatát, az egyes önkénteseknek az adott nonprofit szervezettel kialakított kapcsolatát, valamint a pszichológiai szerződéssel kapcsolatos elvárásaikat górcső alá vegye. Mivel az önkéntes menedzsmenttel foglalkozó szakemberek alapvetően befolyásolják, hogy a „szervezetek” hogyan lépnek kapcsolatba a leendő önkéntesekkel a toborzási szakaszban, ezért a szerzők fontosnak tartották feltárni az ő narratíváikat is a pszichológiai szerződések kialakításának módjára gyakorolt hatásukkal kapcsolatban. Ezeket a kérdéseket feltárandó kvalitatív kutatásukban a szerzők négy olyan nonprofit szervezetnél végezték a felmérést, amelyek fizetett és önkéntes munkavállalókat egyaránt foglalkoztattak, táborokat szerveztek az egészségügy, a sport és a szabadidő területén. A kiválasztott nonprofit szervezetek köre lehetővé tette, hogy megvizsgálják a szervezetek toborzási gyakorlatában meglévő különbségeket, valamint e gyakorlatok önkéntesekre gyakorolt hatását.

- A vizsgálat első szakaszában a szerzők négy nonprofit szervezet önkéntestoborzási gyakorlatával kapcsolatos dokumentumokat gyűjtötték össze, hogy átfogó képet kapjanak az egyes szervezeteknél alkalmazott „hivatalos” önkéntestoborzási gyakorlatról.
- A második szakaszban félig strukturált mélyinterjúkat készítettek mind a négy szervezet két-két fizetett munkatársával (tábor/programkoordinátor vagy önkéntes/HRM koordinátor/menedzser szerepkörben). A mélyinterjúk célja az volt, hogy megvizsgálják,

milyen ismeretei vannak a fizetett alkalmazottaknak az önkéntesek pszichológiai szerződésének kialakulásával kapcsolatban. Továbbá, megítélésük szerint mit tesz a szervezet a program és a tágabb szervezeti szinten az önkéntesek megtartásának ösztönzésére.

- A harmadik szakaszban félig strukturált mélyinterjúkat készítettek minden szervezetből 8-8 önkéntessel. Ezek során egyrészt azt vizsgálták, hogy milyen szervezeti tényezők járulnak hozzá ahhoz, hogy az önkéntes hajlandó legyen visszatérni az ugyanazon szervezetnél végzett önkéntes munkához, másrészt pedig a pszichológiai szerződés meglétét és jellegét (azaz a kötelezettségek, jutalmak és előnyök érzékelését), harmadrészt a pszichológiai szerződés az önkéntesek pszichológiai szerződése közötti különbségeket, negyedrészt a pszichológiai szerződés és az önkéntes munka folytatásának szándéka közötti kapcsolatot, végezetül pedig azt igyekeztek feltárni, hogy a pszichológiai szerződés fejlődése és az önkéntesség folytatására irányuló szándék közötti kapcsolat változik-e az önkéntesek között. Az adatokat szó szerint lejegyezték, majd tartalomelemzéssel elemezték.

## A KUTATÁS FŐBB EREDMÉNYEI

### *Az önkéntestoborzás módszerei*

Az eredmények szerint mindegyik szervezet használt honlapot az önkéntes lehetőségek népszerűsítésére és a potenciális önkéntesek toborzására. A promóciós anyagok között szerepeltek az önkéntesekről készült képek, az önkéntes tapasztalatokról készült fotók és történetek, valamint az elérhetőségek felsorolása, hogy jelentkezhesse a pozíciókra vagy további információkat kaphassanak. Az egyes szervezetek honlapjukat arra is felhasználták, hogy a jelenlegi önkénteseket összekapcsolják a közelgő eseményekkel és képzési lehetőségekkel. A négy szervezet közül három önkénteseknek szóló hírlevelet használt, amelyet letölthetővé tettek a honlapjukról, ez segítette az aktív önkénteseket informálni akkor is, amikor épp nem vettek részt programokban (például azokról a programokról, amelyekben jelenleg más önkéntesek vesznek részt), a leendő önkénteseket pedig segítve jövőbeli szerepük megértésében. Egy esetben a szervezet hírlevelét maguk az önkéntesek szerkesztették, míg más esetben évente kétszer nyomtatott hírlevelet juttatott el a szervezet, az önkénteseknek, a résztvevőknek, valamint az adományozóknak és szponzoroknak. Egy

olyan szervezet volt a négy közül, amely a hírleveléhez önkéntestoborzó broszúrát is csatolt: ez tartalmazta a szervezet küldetését, programját és önkéntes lehetőségeket, valamint az állami szerv elérhetőségeit. Ez az információ lehetővé tette a potenciális önkéntesek számára, hogy az önkéntességgel kapcsolatos további információkért kapcsolatba lépjenek az országos irodával vagy az állami szervezetekkel.

### *A fizetett alkalmazottak percepciója az önkéntesek pszichológiai szerződéséről*

Az elemzések alapján úgy tűnt, hogy az önkénteseknek a munkatársakkal vagy a meglévő önkéntesekkel folytatott interakciói – amikor közvetlenül érdeklődnek az önkéntes lehetőségekről –, vagy akár a meglévő önkéntesek tapasztalatairól folytatott informális beszélgetések is befolyásolják az egyes önkéntesek pszichológiai szerződésének kialakulását. Valamennyi, a vizsgálatban résztvevő fizetett alkalmazott úgy vélte, hogy a toborzási folyamat korai szakaszában a potenciális önkénteseknek reális képet kellene adni arról, hogy mivel jár a feladat, mielőtt arra kérnék őket, hogy szabadidejüket áldozzák az önkéntes munkára. Valamint már a toborzási folyamat kezdetén fontos hangsúlyozni az önkéntesség előnyeit, nem pedig csak arra összpontosítani, hogy mit követel meg a szervezet. Az interjúk során a fizetett alkalmazottak úgy látták, hogy a potenciális önkéntesek szerepét nem magyarázzák el kellő mértékben, és idő- és kapacitáshiány miatt nem megfelelő az önkéntesek szűrése, és félnek attól, hogy elveszítik a potenciális önkénteseket.

### *Az önkéntesek pszichológiai szerződése*

A szerzők az elemzés második felében az önkéntesek elvárásaival kapcsolatos eredményeket mutatták be. A toborzás a szervezet és az önkéntes közötti kapcsolat kezdete, és ez az első alkalom arra, hogy a szervezet ismertesse az elvárásait, és az önkéntes elkezdje kialakítani a saját pszichológiai szerződését. Amennyiben a toborzási folyamat idején az önkéntesnek tett ígérek nem teljesülnek, amint az elkezdja a tevékenységet, akkor sérülhetnek elvárásai, így pedig a pszichológiai szerződése is. Ha egy szervezet a toborzási folyamat során nem mutatja be magát megfelelően a potenciális önkéntesek számára, ez irreális elvárások kialakulásához vezethet az önkéntesek részéről. Ezek olyan kulcsfontosságú területeket érinthetnek, mint például a tájékozódás vagy a képzés, amelyek hatással lehetnek az önkéntes azon szándékára, hogy a szervezetnél maradjon.

### *A pszichológiai szerződést befolyásoló tényezők*

A korábbi önkéntes tapasztalatok befolyásolják az önkéntes adott szerepkörben kialakult pszichológiai szerződésének jellegét. A pozitív korábbi tapasztalatok ahhoz vezethetnek, hogy az önkéntes több munkát vállal és olyan lehetőségeket keres, amelyek összhangban állnak az önkéntesség motivációival. Ezzel szemben egy korábbi negatív tapasztalat arra készítheti az önkéntest, hogy összehasonlítsa, mi volt negatív a korábbi szervezetben, és olyan szervezetet keressen, amely alternatív, pozitívabb önkéntes tapasztalatot nyújt számára.

### ÖSSZEGZÉS – A KUTATÁS ÉRTÉKELÉSE

A vizsgálat azt bizonyította, hogy a pszichológiai szerződés – mint elméleti keret – valóban segíthet a nonprofit szervezetek számára jobban megérteni a toborzási gyakorlatuk hatását a potenciális önkéntesekre, beleértve a szervezet és önkénteseik közötti cserekapcsolatokból eredő viselkedési és érzelmi válaszokat is. Az is láthatóvá vált, hogy a leendő önkéntesek az új munkát összehasonlítják korábbi önkéntes tapasztalataikkal és toborzási interakcióikkal. A gyakorlati humánerőforrás-menedzsment szempontjából ezek az eredmények azért fontosak, mert segíthetnek a fizetett alkalmazottaknak jobban feltárni és alkalmazni azokat a gyakorlatokat, amelyek támogatják az önkéntesek és a nonprofit szervezetek közötti pozitív pszichológiai szerződés kialakulását. Mivel a tapasztalatok szerint ezen információkat gyakran más önkéntesektől kénytelenek beszerezni a leendő önkéntesek, a szervezeteknek érdemes világos képet adni a követelményekről, az önkéntes szerepről és feladatokról, már az önkéntes lehetőségek meghirdetésekor, és érdemes a személyes kommunikációs csatornákat előnyben részesíteni az online-nal szemben. Amennyiben egy szervezet pontos tájékoztatást nyújt, az önkéntesek nagyobb valószínűséggel fognak reális elvárásokat támasztani, ami a pozitívabb pszichológiai szerződés kialakulását eredményezheti.

Az az eredmény, hogy az önkéntesek a fizetett alkalmazottakkal (például az önkéntes koordinátorral) a vélt kötelezettségek alapján alakítanak ki pszichológiai szerződést, arra hívja fel a figyelmet, hogy az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak között világos és nyílt kommunikációs csatornákra van szükség, különösen a kapcsolat toborzási szakaszában.

Az önkéntesek és a szervezet elvárásai közötti félreértések elkerülésének egyik kulcsa, hogy már a kapcsolat kezdetétől fogva világos normákat és szerepeket határozzunk meg. Jelen

kutatás erénye, hogy a kvalitatív módszertan révén a pszichológiai szerződés személyes jelentésének megfogalmazása minden önkéntes és fizetett munkavállaló számára mélyebben feltárható volt, korlátja ugyanakkor, hogy csak jelenleg is aktív önkéntest és dolgozót kérdeztek meg, így nem valósult meg a véletlen mintavétel.

## IRODALOM

- Boezeman, Edwin J. – Ellemers, Naomi (2008): Pride and respect in volunteers' organisational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38. pp. 159–172. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.415>
- Eisenberger, Robert – Huntington, Robin – Hutchinson, Steven – Sowa, Debora (1986): Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71. pp. 500–507. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gubányi Mónika (2020): A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány*, 51(10) pp. 40-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.04>
- Harman, Alanna – Doherty, Alison (2014): The psychological contract of volunteer youth sport coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6) pp. 687–699. DOI: <https://doi.org/10.1123/JSM.2013-0146>
- Kim, May – Trail, Galen T. – Lim, Jon – Kim, Yu Kyoum (2009): The role of psychological contract in intent to continue volunteering. *Journal of Sport Management*, 23. pp. 549–573. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.5.549>
- Morrison, Elisabeth Wolfe – Robinson, Sandra L. (1997): When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1) pp. 226–256. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Nichols, Geoff. (2012): The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1) pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9294-9>
- Nichols, Geoff – Ojala, Ellen (2009): Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20. pp. 369–387. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9097-9>
- Pearce, Jone L. (1993): *Volunteers: The organisational behaviour of unpaid workers*. London/New York: Routledge.
- Robinson, Sandra L. (1996): Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4) pp. 574–597. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, Sandra L. – Kraatz, Matthew S. – Rousseau, Denise M. (1994): Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1) pp. 137–152. DOI: <https://doi.org/10.5465/256773>
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organization: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, Denise M. – Wade-Benzoni, Kimberly A. (1994): Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33. pp. 463–489. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Vantilborgh, Tim – Bidee, Jemima – Pepermans, Roland – Willems, Jan – Huybrechts, Goeric – Jegers, Marc (2011): A New deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22. pp. 639–657. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9200-x>