

## A dolgozó munkával való elégedettsége

„A munkával való elégedettség és a szervezeti elköteleződés a mai szervezetpszichológiai kutatások egyik kitüntetett területe. Az elégedettség-vizsgálat iránti érdeklődés az 1960-as években tetőzött, majd eltűnt a figyelem középpontjából, azonban pár éve újra előtérbe került. A külföldi szakirodalom már több évtizede foglalkozik a dolgozói elégedettség vizsgálatával, míg itt, Magyarországon csak mostanában figyeltek fel e terület fontosságára. Ennek oka a külföldi tőke, valamint a világszínvonalú ipari termelés megjelenésében keresendő, amelyekkel előtérbe került a termelékenység és a hatékonyság emberi oldala.”

**A** dolgozói elégedettség vizsgálatának jelentőségére az alábbi idézettel tudok leginkább rávilágítani:

### **És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni...**

„A munka a láthatóvá tett szeretet.  
És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni, hanem csak utálattal,  
akkor jobb, ha otthagyd munkádat, és leülsz a templom kapuja elé,  
és alamizsnát kérsz azoktól, akik örömmel munkálkodnak.  
Mert ha közönnyel sütöd a kenyeret, keserű kenyeret sütsz,  
amely az ember éhének csak felét mulasztja el.  
És ha utálattal sajtolod a szőlőt, utálatod mérget párol a borba.  
És énekelj bár úgy, mint az angyalok, ha nem szeretsz énekelni,  
dalod süketté teszi az emberek fülét a nappal és az éjszaka hangjaira.”

Kahlil Gibran (1992): A Próféta  
Édesvíz Kiadó

Úgy gondolom, hogy eredményesen működő szervezetek nem képzelhetők el a munkahely iránt elkötelezett, kiváló munkát végző és elégedett dolgozók nélkül. A szervezetek vezetőinek egyik legnehezebb és folyamatos odafigyelést igénylő feladata a dolgozók elégedettségének elérése és a kiváló munka biztosítása.

A XX. század elejéig a tudományos menedzsment megjelenése előtt elképzelhetetlennek tűnt az a gondolat, hogy a munka hatékonyságát, a dolgozók munkához való hozzáállását jelentősen befolyásolja az emberek munkájukkal, munkahelyükkel, vezetőikkel stb. szembeni elégedettsége. A tudományos menedzsment megjelenése után is hosszú időnek kellett eltelnie ahhoz, hogy komolyabban foglalkozzanak a témával.

Ugyan számos elégedettséggel és motivációval kapcsolatos elmélet született, mégis egyik sem tekinthető teljes érvényűnek, azonban ismeretük semmiképpen sem hanyagolható el a dolgozók megelégedettségének vizsgálatakor. Mára már kulcsfontosságúvá vált a munkatársak elégedettsége egy szervezeten belül, mind a munka hatékonyságát, mind a jól képzett munkaerőért folyó harcot figyelembe véve.

Hazánk EU csatlakozásával rendkívüli mértékben felértékelődik a munkaerő szerepe, ezen belül is az egyéni kvalitások fognak előtérbe kerülni. Mivel egyre drágább lesz a munkaerő, ahogy közeledünk az EU normákhoz, mindinkább elvárt lesz a munkavégzés hatékonysága. Másrészt a munkavégzők is egyre jobban el fogják azt várni, hogy hatékony mun-

*„Hazánk EU csatlakozásával rendkívüli mértékben felértékelődik a munkaerő szerepe, ezen belül is az egyéni kvalitások fognak előtérbe kerülni. Mivel egyre drágább lesz a munkaerő, ahogy közeledünk az EU normákhoz, mindinkább elvárt lesz a munkavégzés hatékonysága.”*

kájukért cserébe elégedettek lehessenek munkahelyeikkel.

## A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG FOGALMA

A munkával való elégedettség fogalmának, tartalmának meghatározása nem tekinthető egységesnek.

Locke általános értelemben úgy határozza meg, mint olyan „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”. Az elégedettség tehát egyfajta érzés, amellyel a dolgozók munkájukhoz viszonyulnak. (1)

Papp és Perczel megfogalmazása szerint a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják. (2)

Vagyis a munkával való elégedettség olyan általános attitűd, amely három területről: a sajátos munkatényezőkről, az egyéni jellemvonásokról és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről származó számos specifikus attitűd eredője.

Sajátos értelmezését adja a munkával való elégedettségnek Csíkszentmihályi, aki az áramlat-élményt a munkával is összefüggésbe hozta. Eszerint az, aki megtalálja az áramlatot a munkájában, va-

gyis a tökéletes élmények forrását, nemcsak hogy képességei bontakozhatnak ki ezáltal, de elégedett is csak így lehet. (3)

## AZ ELÉGEDETTSÉG FORRÁSA

Amikor egy munkavállaló belép egy szervezetbe, magával viszi vágyait, szükségleteit, tapasztalatait, szándékait stb., amelyek a munkával kapcsolatos elvárásokat alkotják. Az elégedettség ilyen értelemben az egyén elvárásai és a munka által kínált jutalmak közti megfelelés mértékét fejezi ki. Azonban a munka-elégedettség az étellel való elégedettségnek is a része. Az adott egyén életkörülménye, az életével való általános elégedettsége befolyásolja a munkával kapcsolatos érzelmi viszonyát is. (2)

## AZ ELÉGEDETTSÉGET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

Az eddigi kutatások szűkebb értelemben csupán a munkával kapcsolatos attitűdöket veszik figyelembe; azokat, amelyek a munka társadalmi elismerésével, a fizetéssel, a munka fizikai feltételeivel, az előrehaladási lehetőségekkel, a képességek elismerésével, a munka megfelelő értékelésével, a munkatársak közötti kapcsolatokkal, a munkabiztonsággal vannak kapcsolatban.

Tágabb értelemben a munkával való megelégedettség megértéséhez sok egyéb tényezőt is figyelembe vesznek, mint például a dolgozó életkora,

*„Amikor egy munkavállaló belép egy szervezetbe, magával viszi vágyait, szükségleteit, tapasztalatait, szándékait stb., amelyek a munkával kapcsolatos elvárásokat alkotják. Az elégedettség ilyen értelemben az egyén elvárásai és a munka által kínált jutalmak közti megfelelés mértékét fejezi ki.”*

egészségi állapota, temperamentuma, vágyai, törekvései. De befolyásolják még olyan tényezők is az elégedettséget, mint a dolgozó családi élete, lakáskörülményei, szórakozási és sportlehetőségei, szakmaisai, társadalmi munkája és tisztsege. (2)

## AZ ELÉGEDETTSÉG LEGGYAKRABBAN MÉRT VÁLTOZÓI

A leginkább mért változók a következők: célkitűzés, munkatervezés, demográfiai jellemzők, szervezeti jellemzők, jutalmazási rendszer, vezetés és egyéni különbségek. (4)

### Célkitűzés

Ezzel a fogalommal kapcsolatban azt mérik, hogy a különböző célkitűzési eljárások, módszerek vagy a különböző célok hogyan hatnak az elégedettség alakulására. Számos kutatás alátámasztja (Kim és Hammer), hogy a célkitűzés maga elsődlegesen befolyásolja a teljesítményt és az elégedettséget. (5)

### Munkatervezés

A munka észlelése és az elégedettség közötti kapcsolatot több kísérlet, tanulmány, kérdőíves felmérés igazolta (White és Mitchell, Hackman és Oldham). Kivételem nélkül azt bizonyították, hogy pozitív és szignifikáns kapcsolat áll fenn az elégedettség és a munka észlelése során. (5)

### Demográfiai jellemzők

Számos vizsgálatot végeztek a demográfiai változók (mint például a kor, a nem, a karrier szintje) és az elégedettség viszonyának feltárására. A kutatások alapján úgy tűnik, hogy az egyéni demográfiai jellemzők és az elégedettség között meglehetősen bonyolult összefüggések lehetnek. Bizonyos tanulmányok pozitív kapcsolatot találtak az elégedettség és a képzettségi szint, a kor, a jövedelem és a foglalkozás

*„Sok tanulmány foglalkozik azzal, hogy megpróbálja kimutatni az egyéni különbségek elégedettségre gyakorolt hatását. Ezek közül néhány jelentősebb eredmény: a nem- és fajbéli különbségek csak csekély szerepet játszanak az elégedettség alakulásában.”*

között; más vizsgálatok során pedig épp az ellenkezőjét tapasztalták. (5)

### Jutalmazási rendszer

A különböző fizetési rendszerek (fix, arány, darab-bér stb.) különbözőképpen hatnak az elégedett-

ség, a teljesítmény és e kettő közötti kapcsolat alakulására. Az eddigi kutatások sokoldalúan kimutatták, hogy a jutalmazási rendszer erőteljes pozitív kapcsolatban áll a munkával való megelégedettséggel. (5)

## SZERVEZETI JELLEMZŐK

Számtalan kutatást folytattak e tényező elégedettséggel való viszonyának feltárására. Az eredmények azt mutatják, hogy a vertikális és a horizontá-

*„Számos vizsgálatot végeztek a demográfiai változók (mint például a kor, a nem, a karrier szintje) és az elégedettség viszonyának feltárására. A kutatások alapján úgy tűnik, hogy az egyéni demográfiai jellemzők és az elégedettség között meglehetősen bonyolult összefüggések lehetnek.”*

lis hatalmi struktúra befolyásolja az elégedettséget. A vizsgálatok alapján elmondható, hogy figyelemre méltó kapcsolat áll fenn a szervezet bizonyos sajátosságai és az alkalmazottak elégedettsége között. (5)

### Vezetés

A vezetés jellege és az elégedettség közötti kapcsolat vizsgálata kitüntetett figyelmet kap a kutatásokban. Szinte valamennyi vizsgálat azt támasztja alá, hogy demokratikus, a beosztottak véleményére építő, őket a döntésekbe bevonó vezetés mellett nagyobb a dolgozók munkával való elégedettsége, mint az autokratikus, ellentmondást nem tűrő vezetés esetén.

### Egyéni különbségek

Sok tanulmány foglalkozik azzal, hogy megpróbálja kimutatni az egyéni különbségek elégedettségre gyakorolt hatását. Ezek közül néhány jelentősebb eredmény: a nem- és fajbéli különbségek csak csekély szerepet játszanak az elégedettség alakulásában.

Bizonyos személyi tényezők pedig, úgy, mint az önbizalom, a teljesítménytörekvés sokkal nagyobb mértékben járulnak hozzá a megelégedettséghez. (5)

## AZ ELÉGEDETTSÉG VAGY ELÉGEDETLENSÉG KÖVETKEZMÉNYEI

Miért is fontos tudni a dolgozó elégedettségéről, vagy éppen elégedetlenségéről? A legtöbb vezető ugyanis kapcsolatot tételez fel az elégedettség és bizonyos jelenségek (hiányzás, fluktuáció, teljesítmény) között. Tanulmányok sora igazolja ennek a feltételezett kapcsolatnak a létét. (6, 7, 8, 9, 10)

### Teljesítmény

A korai vizsgálatok kiindulópontja volt, hogy az, aki elégedett munkájával, az hatékonyabban és többet képes termelni, míg aki elégedetlen, az csak kevésbé képes teljesíteni az elvárásokat.

A 60-as évek vizsgálati eredményei azt mutatták, hogy a kiindulási alap csak részben igazolódott be. E kutatások szerint az elégedetlenség befolyásolta a mulasztások és a hiányzások számát, a teljesítményre azonban nem volt hatással. Az elégedettség és a teljesítmény között csak gyenge kapcsolat mutatható ki. Erre az összefüggésre két változónak van hatása: a dolgozó szervezeti hierarchiában való elhelyezkedése és a saját munkájának befolyásolására való lehetőség.

### Fluktuáció

Az elégedett dolgozó kevésbé hajlamos munkahelyének megváltoztatására, mint az elégedetlen. Ezt az összefüggést több tényező is befolyásolja: az egyéb munkalehetőségek jellege, a munkaerő-piaci helyzet, a nyugdíj- kilátások, valamint a dolgozó kompetenciája.

### Hiányzások

Vizsgálatok igazolták a munkával való elégedettség és a hiányzások száma közötti negatív kapcsolatot.

*„Ha a magasabb rendű szükségleteink nincsenek kielégítve, az nem vezet a munkával való elégedetlenséghez, inkább csak a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulását segíti elő.”*

Azonban az elégedettség nem garanciája önmagában a hiányzások alacsony százalékának. Az összefüggésre a következő tényezők is kihatással vannak:

a munka jelentősége a dolgozó számára; a felettesekkel, munkatársakkal való kapcsolat; és hogy mennyire van lehetősége a dolgozónak többféle képességének felhasználására.

## AZ ELÉGEDETTSÉG MODELLJEI

Bár számos elméleti megközelítést találhatunk a szakirodalomban a motivációról, a munkával való

*„Vizsgálatok igazolták a munkával való elégedettség és a hiányzások száma közötti negatív kapcsolatot. Azonban az elégedettség nem garanciája önmagában a hiányzások alacsony százalékának.”*

elégedettségről, ezek közül most csak a legfontosabbak kerülnek bemutatásra:

- A szükséglet-kielégítési elmélet
- Herzberg kétfaktoros elmélete
- Az ellentétes folyamatok elmélete
- Hackman és Oldham modellje
- Locke és Latham megközelítése

## A SZÜKSÉGLET-KIELÉGÍTÉSI ELMÉLET – VROOM, PORTER-LOWLER

A munkával kapcsolatos elégedettség legegyszerűbb felfogása szerint az egyén akkor elégedett, ha azt kapja, amit akar; minél inkább akar valamit, annál elégedettebb lesz, ha végül megkapja azt, vagy elégedetlenebb, ha nem sikerül megszereznie.

Vroom kutatásai alapján az előző megfogalmazásra kétféle elmélet is épülhet: egy „kivonó” és egy „szorzó” modell. A modellek szerint a munkával való megelégedettség közvetlenül annak a függvénye, hogy a környezet mennyire felel meg az ember elvárásainak. (11)

## HERZBERG KÉTFAKTOROS ELMÉLETE

Az elmélethez Maslow szükségletek hierarchiájának modellje szolgáltatja a kiinduló alapot. Herzberg úgy véli, hogy az alapvető szükségletek ki vannak elégítve, és ezért ezek kielégítése még nem vezet megelégedettséghez, legfeljebb a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulására;

azonban ha ezen szükségleteink csorbát szenvednek, az mindenképpen elégedetlenséghez vezet. A munkával való elégedettség alapvetően a magasabb rendű szükségletek kielégítettségének meglététől függ; ha a magasabb rendű szükségleteink nincsenek kielégítve, az nem vezet a munkával való elégedetlenséghez, inkább csak a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulását segíti elő.

E kétféle megfontolás alapján Herzberg kétféle tényezőcsoportot alakít: a higiéniai tényezőket és a motivátorokat.

**Higiéniai tényezők:** a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, munkafeltételek, juttatások, biztonság, társas környezet.

**Motivátorok:** az elért teljesítmény, elismerés, előmeneteli lehetőségek, felelősség, a munka tartalma és érdekessége, személyes fejlődési lehetőség.

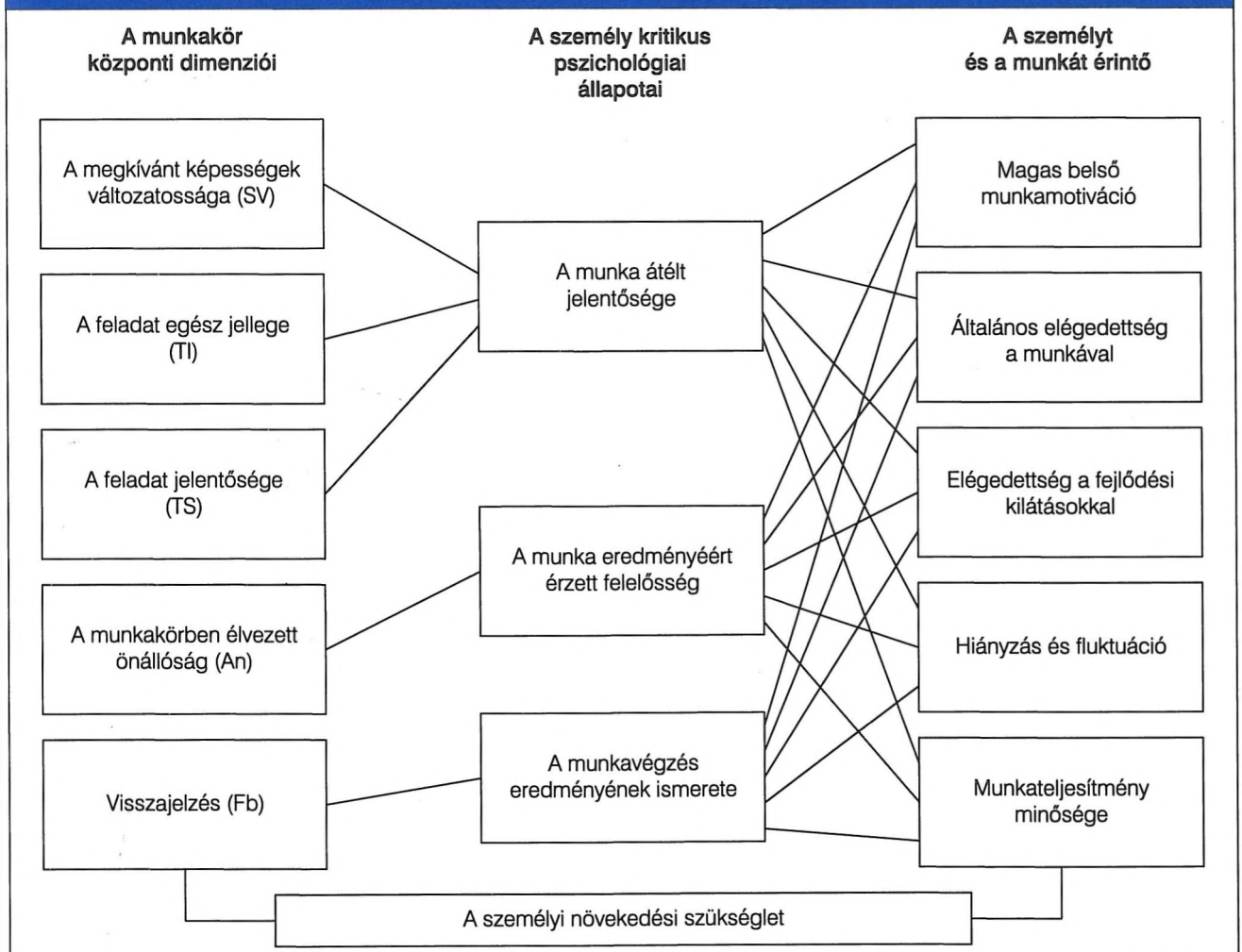
E szerint a felfogás szerint bár a higiéniai feltételek biztosítása elengedhetetlen, de ezekkel motiválni (külső megerősítés nélküli, belülről hajtott cselekvésre készíteni) nem lehet. Herzberg szerint motiválni a munkakör vertikális terhelésének növelésével lehet: a felelősség növelésével, csökkenő ellenőrzéssel, hatáskör növelésével, visszajelzéssel, a munkakör bővítésével. (12)

## AZ ELLENTÉTES FOLYAMATOK ELMÉLETE

Ez az elmélet abban különbözik az előzőektől, hogy azt feltételezi, a dolgozó bizonyos juttatással való elégedettsége szisztematikusan változik az idő folyamán, még akkor is, ha a juttatás állandó marad. Erre jó példa, amikor egy új alkalmazott a szervezetbe lép, az első időszakban a munka sokkal érdekesebb

1. ábra

Hackman és Oldham munkasajátosságok modellje (Hollós J. – 1998)



számára, mint pár héttel később. Ez az elmélet továbbá azt is feltételezi, hogy az egyénen belül olyan folyamatok zajlanak, amelyek egy érzelmi egyensúlyi állapotot segítenek fenntartani. Mivel az elégedettség és az elégedetlenség is érzelmi jelenségnek tekinthető, úgy gondolják, hogy ez az érzelmi szabályozó mechanizmus a munkával való elégedettség alakulásában is szerepet játszik. (4)

## HACKMAN ÉS OLDHAM MODELLJE

Hackman és Oldham munkakör gazdagítás modellje a munkakör meghatározóiból indul ki. A munka motivációs potenciálját a munkakör központi dimenzióiból vezetik le: (1. ábra)

- a) A megkívánt képességek változatossága,
- b) a feladat egész jellege,
- c) a feladat jelentősége,
- d) a munkakörben élvezett önállóság,
- e) a visszajelzés.

## LOCKE ÉS LATHAM TELJESÍTMÉNYCIKLUSA

Ez a megközelítés a különböző motivációs elméletek integrációjára törekszik. Magas hatékonyságú teljesítményciklusnak, vagy célkitűzés elméletnek nevezik.

Ez az integrált elméleti modell nem csupán arra alkalmas, hogy tisztázza mind a munkamotiváció,

mind a munkával kapcsolatos elégedettség alapvető fogalmait, hanem képes a közöttük fennálló jelentős összefüggések rendszerezésére is.

A modell a következőképpen írja le a magas hatékonyságú teljesítményciklust: (2. ábra).

Az elmélet kiindulópontja a követelmények. (1) Eszerint a cél közvetlenül szabályozza a teljesítményt. A munkamotiváció akkor a legnagyobb, ha a feladat kihívó, és ezt önállóan megoldandó célként állítják a dolgozó elé.

A cél és a tényleges cselekvések közötti folyamatot a moderátorok befolyásolják. (2)

Moderátorok:

- Képességek
- Elkötelezettség (részei: célok elfogadása, csoport hatása, egyéni esélykilátás, jutalmazás)
- Visszajelzés
- Elvárások, önmegítélés
- Feladat összetettsége

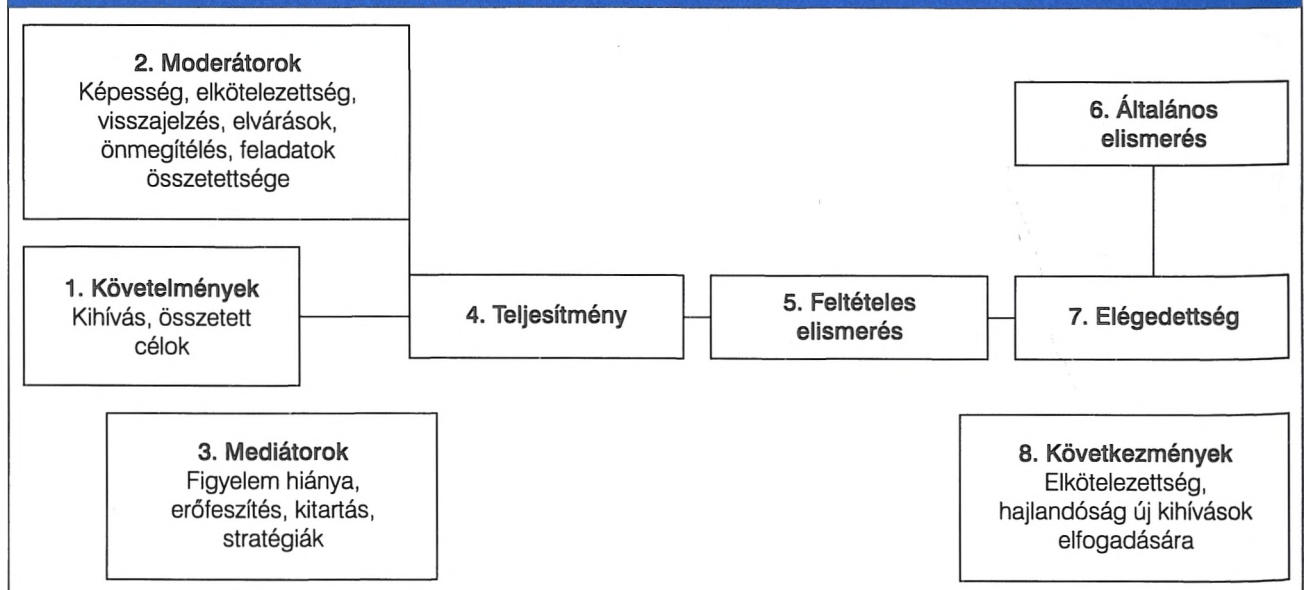
Szintén közvetítő tényezők a mediátorok (3) is, amelyek általános feladatvégzési stratégiák:

- A figyelem irányultsága
- Erőfeszítés
- Kitartás
- Stratégiák

Mindezek a tényezők befolyásolják a teljesítményt (4), amelynek eredménye az esetleges elismerés, jutalmazás. Ez csak akkor ösztönöz további teljesítményre, ha egy adott célkitűzés teljesítése már meg-

2. ábra

Magas hatékonyságú teljesítményciklus (Locke, Latham – 1990)



valósult. Formája lehet külső (fizetés, előmenetel, megbecsülés) vagy belső (sikerélmény, önbecsülés). További eredménye az általános elismerés (6), ilyenek: az alapfizetés, a munka megtartása, a munkatársak odatartozás tudata, különböző juttatások. Ezek önmagukban nem javítják a teljesítményt, de növelik az elkötelezettséget. Mindezek megvalósulása együttesen vezet a megelégedettséghez (7), amely a szerzőpáros szerint egyén és munka kapcsolatának eredménye.

Az elégedettség nem ok, hanem eredmény, amikor a jutalmazás összhangban áll a teljesítménnyel. Ennek következménye (8) az elkötelezettség és a hajlandóság az új teljesítményre.

## A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

A fentiekben az elégedettség fogalmát, elméleti magyarázatát, modelljeit tekintettük át. Ebben a fejezetben azt mutatom be, hogy milyen módszerekkel lehet adatokat gyűjteni az elégedettségre vonatkozóan. Többféle eljárás létezik, amelyek közül választhatunk célunktól, meggyőződésünktől függően.

### KÉRDŐÍVEK

A munkával való elégedettséget legtöbbször kérdőíves módszerrel, értékelő skálákkal vizsgálják. Az értékelő skálák két fajtája a globális, valamint az összeített értékelés. (13)

A globális értékelés a legegyszerűbb értékelő skála, amelynek során egyetlen átfogó kérdéssel vizsgáljuk a megelégedettséget, például: „Egészében véve mennyire van megelégedve a munkájával?”

Az összesített értékelés során a munka kulcsfontosságú elemeire fordítjuk a figyelmet, és az egyes kérdésekre adott válaszok összesítésével kapjuk meg az elégedettségre jellemző számot.

Bár az összesített értékelés jobbnak tűnik a globális értékelésnél, bizonyos kutatások épp ennek ellenkezőjét támasztják alá.

### KRITIKUS ESEMÉNYEK MÓDSZERE

A kritikus események módszernek vitathatatlan előnye, hogy a válaszadó szabadabban fejezheti ki magát. A vizsgált személyt arra kérik, idézzon fel néhány különösen pozitív és negatív élményt, amely a munkája során jelentkezett; mondja el, mi az, amit nagyon

szeret, illetve amit nagyon nem szeret munkájában. Az elbeszélések tartalmi elemzésének feltárása adja meg az elégedettség/elégedetlenség tényezőit. A módszer hátránya, hogy nagyon idő- és munkaigényes.

### INTERJÚ

Az interjú, mint vizsgálati módszer még az előbb említetteknél is tágabb lehetőséget teremt a megkérdezett dolgozók számára a véleményük kinyilatkoztatására. A kérdező rákérdezhet a nem eléggé világos és egyértelmű részletekre, de könnyen hibázhat is az értékeléskor, emellett ez a leginkább időigényes vizsgálati módszer.

### KOMPLEX VIZSGÁLAT

Számos kutatás támasztja alá, hogy a munkával való elégedettség mértékét csak több módszer kombinálásával – komplex vizsgálattal – lehet megállapítani. Ennek során vizsgálhatók:

- A munkafolyamat jellemzői
- A fizikai munkakörnyezet
- A munkaszervezés
- A dolgozók képességei
- A lényegesnek ítélt személyiségtényezők
- A munkahellyel kapcsolatos elvárások

Az elégedettség mérése azért fontos, mert információkat szerezhetünk arról, hogy hol vannak a szervezetben a problémás pontok, ahol a hiányosságok javításával a teljesítmény és az elkötelezettség növelhető, illetve a fluktuáció, a hiányzások száma csökkenthető.

Az elégedettség mérésére nincsen legjobb módszer. Nem is az a döntő, hogy melyik eljárást választjuk, hanem az, hogy a módszer képes legyen megbízható és valid eredményeket szolgáltatni.

### A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGRE HATÓ TÉNYEZŐK NÉZETEM SZERINT

Az előző fejezetekben azokat a modelleket és elégedettségre ható tényezőket ismertettem, amelyeket az eddigi kutatásokból, tanulmányokból ismerhetünk. Saját modellem kialakításánál ezekre az ismeretekre, valamint gyakorlati tapasztalataimra alapozok.

Nézetem szerint a dolgozó munkával való elégedettsége három területről származó számos specifikus attitűd eredője. A definiált három terület a következő:

1. Külső hatások, amelyek az adott szervezetből, az adott munkakörből származó befolyásoló tényezők.
2. Belső hatások, amelyek az egyéni jellemvonásokból erednek.
3. Összetett hatások alatt azon tényezők összességét értem, amelyek kívülről is és belülről is hatnak. Mely tényezők tartoznak az egyes kategóriákba?

*Külső hatások:*

- a vezető személyisége
- a vezetői hatalom
- a szervezeti kultúra
- a pszichoterror
- képzések
- fizikai munkakörnyezet
- teljesítmény-elvárás és értékelés
- alkalmasság-vizsgálat
- munkacsoport

*Belső hatások*

- szociális attitűd
- személyiség
- képességek
- teljesítmény

*Összetett hatások:*

- kommunikáció
- konfliktuskezelés
- stressz
- kiégés
- empátia
- érzelmi intelligencia
- a munkatevékenység motivációja
- értékek
- személyközi viszonyok

Megállapításaim szerint az említett tényezők között kölcsönhatások vannak; feltételezéseimet az alábbi modellben – 3. ábra – feltüntetett kapcsolatok alapján csoportosítottam.

A modell azon a megállapításon nyugszik, amely szerint az elégedettség és a foglalkozás szintje között erős pozitív kapcsolat áll fenn. Tényezőként ez nem jelenik meg a modellben, mivel gyakorlati vizsgálataim során csak a beosztottak szintjén kívánom tesztelni a modell alapján felállított hipotéziseimet.

A következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. A humán szférában a dolgozó munkával való elégedettsége pozitívan befolyásolja a minőséget, azaz az ügyfél elégedettségét.
2. Az ügyfél elégedettsége hatással van a dolgozó megelégedettségére.

3. A magasabb érzelmi intelligenciával (EQ) rendelkező dolgozók elégedettebbek munkájukkal, mint az alacsonyabb EQ-val rendelkező társaik.
4. A szabály kultúrával rendelkező szervezet dolgozói elégedetlenebbek munkájukkal, mint a team kultúrájú szervezetek munkatársai.
5. Az egyéni teljesítménynyújtás és a szervezet oldaláról jelentkező teljesítmény-elvárás egyezésének hiánya elégedetlenséget okoz.
6. Az egyéni elégedettség nem függ attól, hogy valaki csoportban, vagy egyénileg végzi munkáját, ez elsősorban személyiség és képességek kérdése.
7. A dolgozó tanulási hajlandósága pozitívan hat munkájával való elégedettségére.

Annak érdekében, hogy a hipotézisek az olvasó számára közérthetőek legyenek, néhány fogalmat szeretnék megvilágítani.

### **Érzelmi intelligencia**

A hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák együttese. Az intelligencia a problémák megoldására, a kihívásoknak való megfelelésre és az értékes produktumok megteremtésére való képesség. Az érzelmi intelligencia mérhető és fejleszhető, valamint segítségével javíthatók a teljesítmények, fokozható a versenyképesség. Az érzelmi intelligencia lehetővé teszi számunkra, hogy igazi örömmel leljük a munkánkban.

### **Szervezeti kultúra**

A kultúra fogalmának meghatározásában egyetérték C. Handy definíciójával, miszerint a kultúra általában a szervezet életvitelét és az íratlan szabályok, normák követését jelenti.

### **Minőség**

„A minőség valamely egységnek az a tulajdonsága, hogy meghatározott és elvárt követelményeket képes kielégíteni.” (Hütte, 1993) Az egység szó alatt itt most nem a termék értendő, hanem a szolgáltatás, a tevékenység, a folyamat.

### **Teljesítményértékelés**

A szervezetben végzett munka eredményének értékelése mind a szervezet, mind az egyén számára rendkívül fontos. A szervezet számára azért, mert a szervezeti célok eléréséhez szükséges az egyének teljesítménye. Az egyén számára pedig azért, mert az a szervezet, ahol dolgozik, az az önmegvalósítá-



sának egyik fontos színtere, valamint a szervezet biztosítja számára a megélhetést.

### **Csoportos munkavégzés**

A csoportmunkát felfoghatjuk úgy, mint az egyének közös munkavégzése azért, hogy többet érhessenek el együtt, mint külön. A csoportmunka azonban még ennél is többet jelenthet: izgalmat, élvezetet.

Munkánk során számos emberrel érintkezünk, ezért fontos, hogy ez az interakció sikeres legyen egyrészt a munkafolyamat hatékonysága érdekében, másrészt azért, hogy munkatevékenységünket örömmel végezzük, és ez elégedettséggel töltsön el bennünket.

## **AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLAT**

Az előzőekben bemutatott elméleti kutatás alátámasztására empirikus vizsgálatot végzek, amelynek célja a hipotézisek elfogadása, vagy esetleg elvetése, és az egyes tényezők közötti összefüggések tesztelése. Gyakorlati vizsgálataimat egy több területi egységgel rendelkező nonprofit szervezetnél végzem.

A gazdálkodó szervezeteknél a teljesítmény, a minőség és az elégedettség régóta használatos fogalmak. Magyarország EU csatlakozásával a közszolgálatban is elkerülhetetlen az európai minőségkultúra meghonosítása. A piacgazdasági környezetben a közszolgálati szektor működési körülményei egyre nehezebbek, ezért a teljesítmény, a hatékonyság, az elégedettség és a minőség jellemzőinek fontossága megnőtt. Az állampolgárok a közszolgálat iránt egyre szigorúbb követelményeket támasztanak, amelyeknek az egyre szűkösebb költségvetési forrásokból, a hagyományos munkamódszerekkel, szervezeti kultúrával és alkalmazotti hozzáállással már nem lehet megfelelni. A politikai elvárások, a gazdasági körülmények és a társadalmi igények kényszerítik a közszolgálati szervezetek tevékenységük minőségének fejlesztésére.

A CAF (Common Assessment Framework) az EU közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. A CAF elősegíti a közigazgatási szervezeteknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával. A CAF egyszerű, könnyen használható és a közszektor önértékeléséhez megfelelő módszertani kereteket kínál.

A CAF modell struktúrája: A kilenc kritériumból álló struktúra határozza meg a szervezeti önértéke-

léshez szükséges fő szempontokat. A kritériumokon belül számos alkritérium található, amelyek alapján beazonosíthatóak az önértékelés során megvizsgálandó főbb működési területek. A CAF alkalmazása hozzásegíti a közigazgatási szervezeteket egy állandó fejlesztési folyamat elindításához. Összegezve, a CAF önértékelési modell lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy többet tudjanak meg önmagukról.

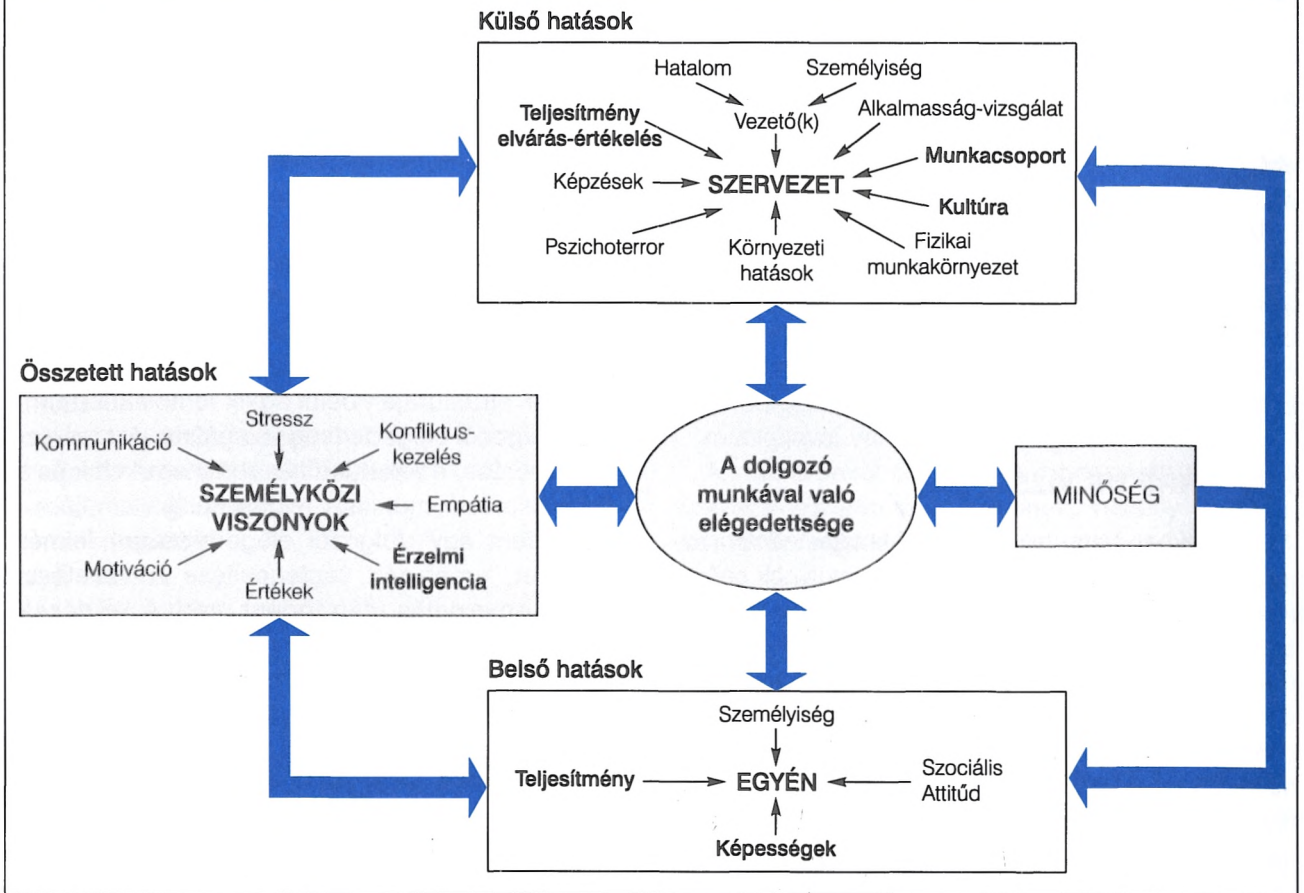
Ezt a modellkísérletet kezdte el most az általam vizsgált szervezet, ahová személyes kapcsolat révén kerültem be 2003. tavaszán, mint közreműködő szakértő a minőségfejlesztés területére.

A CAF struktúráján belül egyik fontos kritérium a saját dolgozói elégedettség vizsgálata. A szervezet megismerése, a vezetőktől kapott instrukciók és az eddigi elméleti munkám felhasználása alapján elkészítettem egy dolgozói elégedettséget felmérő kérdőívet, amelynek véglegesítése a vezetéssel történt egyeztetés után történt meg. A kérdőív kitöltetése a nem vezető beosztású dolgozókkal jelenleg folyamatban van. A továbbiakban a kérdőívön túl tervezem ezen dolgozókkal a kritikus események módszerének lefolytatását, hogy a kiértékelést követően érvényes, megbízható eredményeket kapjak.

Ha egy adott szervezet dolgozói megelégedettségének mérésére szánja el magát, vagy akár a törvényi szabályozók kényszerítik rá, az sohasem lehet öncélú, valamint ez mindig csak egy folyamat első lépése. A mérés eredményeinek feldolgozását és kiértékelését követően a vezetésnek döntést kell hoznia, hogy melyek azok a területek, ahol szükséges a beavatkozás. A beavatkozás során szervezetfejlesztési és vezetői intézkedéseket kell meghozni.

A dolgozói elégedettség növelése egy hosszú folyamat, mivel egyes tényezőkre a vezetés nincs befolyással. Fokozottan érvényesül ez olyan szervezetek esetében, ahol a dolgozók munkaidejük nagy részét ügyfelekkel töltik. A dolgozók elégedettségébe tehát nagymértékben beleszól az, hogy mennyi ügyféllel vannak kapcsolatban, és milyenek azok az ügyfelek.

Azoknál a szervezeteknél, ahol a munkavégzés során a dolgozó sokszor kerül kapcsolatba ügyfelekkel, azaz külső hatásokkal, ott célszerű mérni a külső partnerek elégedettségét is. Könnyen belátható, hogy a dolgozói és a külső elégedettség között szoros korreláció áll fenn, ezért mindkét megelégedettség növelésére figyelmet kell fordítani.



## IDÉZETT IRODALOM:

- [1] LOCKE, E.A.: The Nature and Causes of Job Satisfaction  
IN: Dunette, M.D. (Ed): Handbook of Industrial and Organizational Psychology  
Rand McNally College Publ. Comp., 1976
- [2] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetpszichológia  
345. old.  
SHL Hungary Kft., 2001
- [3] CSÍKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: FLOW. Az áramlat. (A tökéletes élmény pszichológiája.)  
Akadémiai Kiadó, 1997  
[www.testman.hu](http://www.testman.hu)
- [4] GRIFFIN, R.W. – BATEMAN, T.S.: International Review of Industrial and Organisational Psychology, 1986, p. 157–188.
- [5] HERZBERG, F.R. – MAUSNER, R.O. – CAPWELL, P. – CAPWELL, D.F.: Job attitudes: Review of research and opinion  
Psychological Service, Pittsburg, 1957
- [6] IAFFALDANO, M.T. – MUCHINSKY, P.M.: Job satisfaction and job performance: A metaanalysis  
Psychological Bulletin, 1985
- [7] VARCA, P.E. – JAMES – VALUTIS, M.: The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance  
Applied Psychology: An International Review, 1993
- [8] LEE, T.W. – MOWDAY, R.T.: Voluntarily leaving an organisation: An empirical investigation of Streers and Mowday's model of turnover  
Academy of Management Journal, 1987/12
- [9] SCOTT, E.D. – TAYLOR, G.S.: An examination of conflict findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A metaanalysis  
Academy of Management Journal, 1985/9
- [10] VROOM, V.H.: Some personality determinants of the effect of participation  
Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959
- [11] HERZBERG, F.R. – MAUSNER, B. – SNYDERMAN, B.B.: The Motivation to Work  
John Wiley and Sons,  
London, New York, 1959

- [12] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetszichológia  
349. old.  
SHL Hungary Kft., 2001

#### FELHASZNÁLT IRODALOM:

- [1] ARGYLE, M.: Munkahelyi szociálpszichológia (Válogatás). Mezőgazdasági Kiadó, 1981
- [2] ARGYLE, M.: Do happy workers work harder?  
IN: Veenhoven, R. (Ed): How harmful is happiness?  
Erasmus University Press, Rotterdam, 1989
- [3] ARONSON, E.: A társas lény  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978
- [4] ATKINSON, R.L. – ATKINSON, R.C. – SMITH, E.E. – BEM, D.J.: Pszichológia.  
Osiris–Századvég, 1995
- [5] BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997
- [6] DR. BENCSIK ANDREA: Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában  
Vezetéstudomány, 2003/6
- [7] BRAYFIELD, A.H. – CROCKETT, W.H. : A dolgozó magatartása és teljesítménye  
IN: Sutermeister, R.A. : Ember és termelékenység  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- [8] BUDA BÉLA: Empátia – a beleélés lélektana  
Ego School Bt., 1993
- [9] BUDA BÉLA: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei  
Animula, 1994
- [10] BULLINGER, H.J. – KORGE, A.: Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése  
Humánpolitikai Szemle, 1999/11.
- [11] BUTLER, T. – WALDROOP, J.: Munkakör-szobrászat – Legjobb munkatársaink megtartásának művészete  
Harvard Business Manager, 2000/4
- [12] CARSTEN, J.M. – SPECTOR, P.E.: Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytical test of „Muchinsky Model”  
Journal of Applied Psychology, 1987/8
- [13] CARVER, C.S. – SCHEIER, M.F.: Személyiségpszichológia  
Osiris, 1998
- [14. CSEPELI GYÖRGY: Szociálpszichológia  
] Osiris Kiadó, 1997
- [15] CSIKSZENTMIHÁLYI MIHÁLY: FLOW. Az áramlat. (A tökéletes élmény pszichológiája.)  
Akadémiai Kiadó, 1997
- [16] FORGAS, J.P.: A társas érintkezés pszichológiája  
Gondolat, 1989
- [17] FRISCH – GAUTHIER, J.: Munkamorál és a munkával való megelégedettség.  
IN: Ádám György (szerk.): Munkaszociológia  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1968
- [18] GOLEMAN, D.: Érzelmi intelligencia a munkahelyen  
SHL Hungary Kft., 2002
- [19] GOLEMAN, D.: A természetes vezető  
Vince Kiadó, 2003
- [20] DR. GÓBER LAJOS: A munkatársak elégedettségének elemzése  
BME OMIKK, Korszerű vezetés, 2003/3.
- [21] GYÖKÉR IRÉN: Humán erőforrás- menedzsment  
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- [22] HERZBERG, F.R.: Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?  
IN: Engländer Tibor (szerk.): Üzempszichológia  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974
- [23] KAHN, R.L.: Termelékenység és megelégedettség a munkával  
IN: Sutermeister, R.A. (szerk.): Ember és termelékenység  
Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, 1966
- [24] KAUCSEK GYÖRGY – SIMON PÉTER: Pszichoterror (mobbing) a munkahelyen  
Humánpolitikai Szemle, 1993/4
- [25] KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetszichológia  
SHL Hungary Kft., 2001
- [26] KLEIN SÁNDOR: Munkapszichológia I-II.  
SHL Hungary Kft., 1998
- [27] MASLOW, A.H.: Motivation and Personality  
Harper, New York, 1954
- [28] PATAKI JUDIT – S. MOLNÁR EDIT: Gondolkodási sémák az elégedettségről  
Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1987, Szociológiai Szemle, 1999/2
- [29] SPIEGEL, J. – TORRES, C.: Csatamunka  
Rész-Vétel Alapítvány, 1998
- [30] SCARPELLO, V. – CAMPBELL, J.P.: Job satisfaction: Are all the parts there?  
Personnel Psychology, 1983/Autumn
- [31] VROOM, V.H.: Work and Motivation  
Wiley, New York, 1964
- [32] [http://web.b-m.hu/bmkkh/kkhweb.nsf/minoseg\\_cim](http://web.b-m.hu/bmkkh/kkhweb.nsf/minoseg_cim)
- [33] [www.testman.hu](http://www.testman.hu)

Noé Nikolett Ph.D. hallgató  
Veszprémi Egyetem