

# A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója

**A sikeresen működő vállalat egyik legfontosabb pillére: AZ EMBER.**

**Az eredményes működés nagymértékben köszönhető az alkalmazottaknak, azok munkához, vállalathoz való hozzáállásának.**

**A magyar vállalatok többségénél problémát okoz, hogy a dolgozók elégedettsége és a vállalat iránti elkötelezettsége alacsony szintű.**

**Ezt észlelve a cégek többsége kezdte rendszeresen vizsgálni dolgozói elégedettségét azért, hogy feltérképezze, mely tényezők milyen mértékben váltják ki az alkalmazottakból az elégedettség csökkenését.**

**A**z említett felmérés két okból is nagyon fontos: egyrészt a cégek az okokat megismerve képesek csak ténylegesen kiküszöbölni a problémákat, azaz megfelelően motiválni és „kielégíteni” a dolgozókat, és önös érdekeiket követve javítani eredményességükön. Másrészt így lehetőségük nyílik különböző minőségi díjak (pl. Európai Minőségi Díj, Nemzeti Minőségi Díj) megpályázására, elnyerésére, ami jobb piaci pozíciót, goodwill-javulást eredményez, mivel rendelkezésükre áll az ehhez szükséges egyik feltétel, a megfelelő mértékű dolgozói elégedettség. Sajnos az első tényezőben rejlő stratégiai előnyteremtő lehetőségeket jelenleg még csak kevés magyar cég ismerte fel és használja ki.

Ezen oknál fogva kutatásom céljával az elégedettség-vizsgálat javítását tűztem ki, elért eredményeimmel pedig segíteni kívánom az elégedettség-vizsgálatban rejlő lehetőségek kiaknázását.

*„Az elégedettség jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak.”*

A témában való elmélyülés első lépéseként bemutatom a dolgozói elégedettség szakirodalmi háttérét: mit jelent ez a fogalom valójában, mi motiválja a vállalatokat a felmérésére, milyen eszközök állnak rendelkezésre a javításához, vizsgálatához. Ezt követően egy gyakorlati példán keresztül mutatom be az elégedettség vizsgálatát és javítási lehetőségeit.

## MIT JELENT A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG?

A dolgozói elégedettség vizsgálatának, mérésének megkezdése előtt az első és legfontosabb feladat a fogalom tisztázása: mit is jelent az elé-

gedettség valójában. A [4] szerint az elégedettség jelentése az, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak. Egy angol nyelvű forrás [5] szerint a megelégedettség nem más, mint a szervezet vagy a munka pozitív értékelése, ami egy személyiség érvényesítésének és a vele szembeni

*„A vállalatok minőségi működésének és termelésének bizonyítására szolgáló minőségügyi rendszerek, tanúsítványok, díjak megszerzésének egyik alapkövetelménye a megfelelő szintű dolgozói elégedettség.”*

elvárásoknak a találkozásából ered (egyéni sajátosságok, értékek, szakértelem). A [2] forrás szerint a munkával való elégedettség a munkával kapcsolatos beállítottságot jelentő kifejezés, azaz a munkával kapcsolatos érzéseket, gondolatokat, cselekvési tendenciákat tartalmazza.

Mindhárom forrás szerint, tehát, elégedett állapot akkor következik be, mikor a dolgozók elképzelései, elvárásai a munka, a körülmények, a bér, a vezetés stb. területén találkoznak a vállalat által nyújtottakkal. Ez mindkét fél számára kedvező állapot: a dolgozó jól érzi magát, hisz számára megfelelő körülmények és feltételek mellett végzi munkáját, ebből adódóan jobban is végzi azt, ami a vállalat számára jelent pozitívumot. Ebből arra következtettek, hogy a vállalat úgy tud magasabb teljesítményt elérni, ha elégedetté teszi dolgozóit. A dolgozói elégedettség és a szervezeti teljesítmény közti ilyen típusú összefüggést számos kutatás is megerősíti.

## MIÉRT FONTOS A VÁLLALATOK SZÁMÁRA DOLGOZÓIK ELÉGEDETTSÉGE?

A dolgozói elégedettség szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának fontosságát a szakemberek is felfedezték, hisz a vállalatok minőségi működésének és termelésének bizonyítására szolgáló minőségügyi rendszerek, tanúsítványok, díjak megszerzésének nem

véletlenül az egyik alapkövetelménye a megfelelő szintű dolgozói elégedettség.

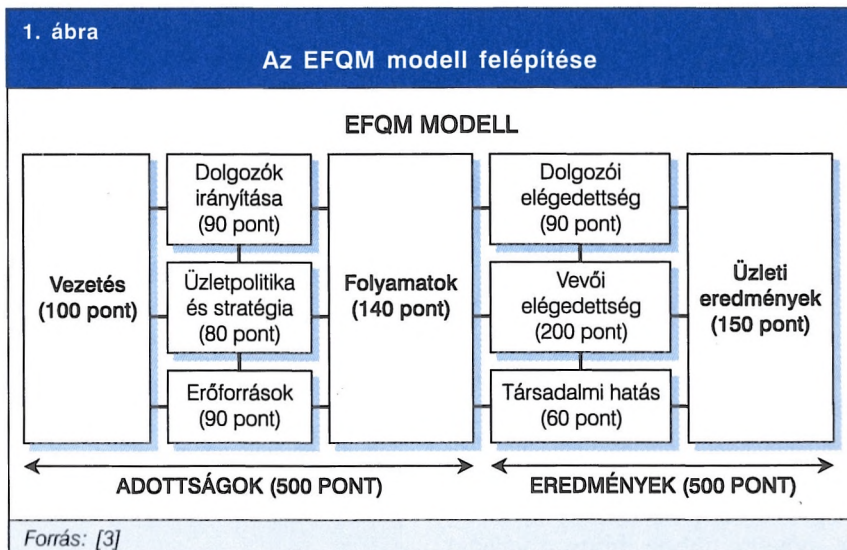
Az említett minőségügyi rendszerek, tanúsítványok (pl. ISO, TQM stb.) arra szolgálnak, hogy bizonyítsák a környezet (többi vállalat, szervezet, állami szféra stb.) számára, hogy az adott szervezetnél megfelelő hatékonysággal működnek a vállalati tevékenységet biztosító területek. Egy mércének való megfelelést, garanciát, bizonyos fokú biztonságot jelent a környezet számára a minőségügyi szabványok, tanúsítványok megléte egy adott vállalatnál, ezért üzletkötés szempontjából a preferenciasorban a minőségileg tanúsított szervezet előrébb helyezkedik el.

Hasonló okokból szintén versenyelőnyt jelent a minőségi díjak elnyerése, hisz azokat csak a legjobb teljesítményt nyújtó szervezetek kapják meg. Ha egy cég manapság versenyben akar maradni a piacon, akkor elengedhetetlen számára a minőségi tanúsítás, ezzel együtt pedig az elégedett alkalmazott.

## A Minőségi Díjak

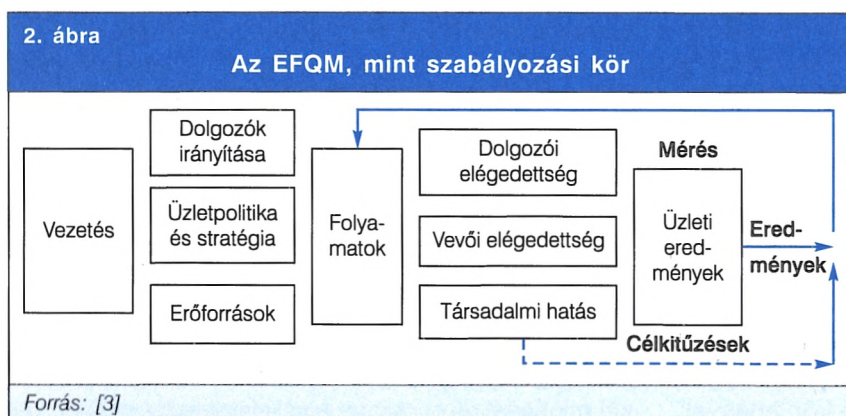
Ma Magyarországon a két legismertebb, és a vállalatok részéről leggyakrabban pályázott díj az Európai Minőségi Díj és a Magyar Nemzeti Minőségi Díj. Mindkét minőségi díj esetében a vállalatoknak értékelni kell saját teljesítményüket, eredményeiket és működésüket azokon a területeken, amelyeket az EFQM modell meghatároz. De mit is jelent ez a modell igazából?

A modell alap gondolata szerint a vevői és dolgozói elégedettséget, a pozitív társadalmi hatást a ve-



zetés megalapozott üzletpolitikával és stratégiával a dolgozók, az erőforrások és a folyamatok menedzselésén keresztül éri el, ami kiváló üzleti eredményekhez vezet. [7] Méri a szervezet minden fontos pontját, és ezáltal elősegíti annak folyamatos, rendszeres és tervszerű továbbfejlesztését. (1. ábra)

A modell alapján elkészített önértékelési pályázatot szakemberek egységes módszer alapján értékelik, pontozzák, majd a szervezetek továbbfejlődéséhez irányt mutató erősségeket és fejlesztendő területeket fogalmazzák meg. Az önértékelést rendszeresen – évente, két évente – javasolt elkészíteni, mivel így az EFQM, mint egy szabályozó kör működik, állandóan továbbfejlesztve a szervezetet és a benne munkálkodó egyéneket egyaránt. (2. ábra)



Az önértékelés modelljének és alkalmazásának módszerét célszerű a szervezet vezetésének megismernie, és mint szervezetfejlesztési, vezetési eszközt alkalmaznia, többek közt azért, hogy a dolgozók rendszeresen és szisztematikusan fejlesszék saját tevékenységüket, azonosuljanak a szervezet céljaival, és innovatív módon részt vegyenek a célok megvalósításában. Így a szervezet képessé válik a „minőség teljes körű, az egész szervezetet átható kiépítésére”.

### HOGYAN TEHETŐ EGY DOLGOZÓ ELÉGEDETTÉ? – A MOTIVÁCIÓ

Az eredményes vállalati működés tehát nagymértékben függ az alkalmazottak elkötelezettségétől, hozzáállásától, elégedettségétől. Ezeket a tényezőket kell fejleszteni, növelni ahhoz, hogy a vállalat

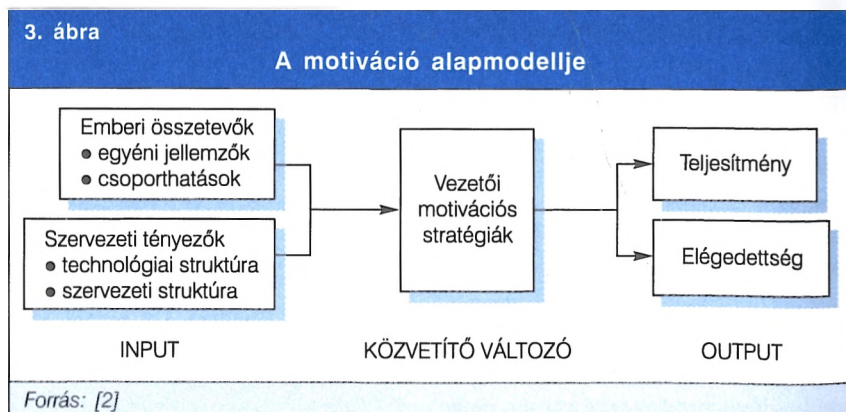
előrelépést tudjon produkálni. A folyamat alaplépése az alkalmazottak gondolkodásmódjának, véleményének megismerése (például a vállalat működéséről, helyzetéről, saját helyzetükről a cégen belül stb.), és azoknak a tényezőknél az azonosítása, amelyek hozzájárulnak, előidéznek a dolgozóknál az elégedettség érzését, illetve amelyek csökkentik azt, esetleg elégedetlenséghez vezetnek. Ezen tényezők ismeretében képes a szervezetnek saját motivációs „taktikáját” kidolgozni, amellyel dolgozóit saját céljai elérésének érdekében állítja. Előtte azonban fontos megismerni azzal, hogy mit is jelent a motiváció, és hogyan működik.

A [2] forrás szerint az emberek cselekvéseinek okai olyan belső késztetések, amelyeket valamilyen szükséglet megjelenése indít el. A motiváció egy olyan késztetés, amely a szükségletet csillapító viselkedésre irányul. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést, motivált viselkedésnek neveznek. Közvetlenül nem, csak viselkedésen keresztül figyelhetők meg.

A motiváló tényezőknél a teljesítményre és az elégedettségre gyakorolt hatását a motiváció alapmodellje mutatja be. (3. ábra)

A szervezeti teljesítmény a meglévő képességek és a motiváció együttes hatására jön létre [2]: teljesítmény = f (képeség × motiváció)

Az ábra input tényezői az ember egyéni képességeivel, szükségleteivel és a csoporthatásokkal írhatók le. Az egyéni jellemzőket nagymértékben alakítják a szervezet jellemzői: a technológia és a szervezeti struktúra korlátot jelent, behatárolja az egyéni teljesítményt. A szervezet „képességeit” az egyéni és



szervezeti tényezők kölcsönhatása szabja meg, amely a megfelelően megválasztott motivációs stratégia által létrehozza a szervezet szempontjából fontos eredményt: a *teljesítményt*, és az ember szempontjából fontos eredményt: az *elégedettséget*. [2]

Mindez azonban hogyan hasznosítható a szervezet életében? Mire lehet használni a motiváció hátterének ismeretét? Az erősebb képzetés nagyobb cselekvési készséggel párosul, így a motiváció segítségével

*„A motiváció egy igen komplex jelenség, erősen egyénhez kötött. Személyenként eltérő, hogy kit mi motivál. Ebből következően nehéz – szinte lehetetlen – egy átfogó, mindenki számára megfelelő motivációs rendszert kialakítani.”*

vel a cégek nagyobb beruházás nélkül fokozhatják teljesítményüket. Ehhez azonban teljesen tisztán kell látni, hogy mi motiválja az embereket. [6] Fontos továbbá odafigyelni arra, hogy a motiválás csak akkor hatékony, ha hosszú távon biztosítja az alkalmazottak lelkesedését, érdeklődését, és nem csupán múló fellángolást kelt. Felmerül azonban az a kérdés, hogy hogyan tudják ezt a cégek megvalósítani. A válasz: tudatos humán menedzsment tevékenységek és némi ráfordítás segítségével. Jobb kiválasztási eljárásokra, munkaerő-fejlesztésre, megfelelő ösztönző rendszer kidolgozására, a munkakörök és a munkavállalók tökéletesebb összhangjára van szükség.

A motiváció azonban egy igen komplex jelenség, erősen egyénhez kötött. Személyenként eltérő, hogy kit mi motivál. Ebből következően nehéz – szinte lehetetlen – egy átfogó, mindenki számára megfelelő motivációs rendszert kialakítani. A munka során segítséget, vezérfonalat a motivációs eleméletek nyújtanak.

A szakirodalom általánosságban nyolc elméletet különböztet meg, de ez a kör a kutatásoknak köszönhetően folyamatosan bővül. Közös bennük, hogy mind-egyik arra keresi a választ: mi határozza meg az emberek viselkedését. [2] Ezek közül két elméletet – Herzberg és Maslow motivációs

teóriáját – mutatom be részletesebben, mivel tapasztalataim alapján ez a két elgondolás az, ami a motiváció, ösztönzés, a dolgozói elégedettség gyakorlati megvalósítását a legjobban elősegíti.

### **Maslow szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélete**

Maslow, modelljének kidolgozásakor, két lényeges előfeltevéssre épített: az egyik, hogy a motivációk szükségletekre vezethetők vissza, és az emberek cselekedeteit alap-szükségeik kielégítése irányítja; a másik feltevés szerint pedig ezek a szükségletek hierarchikus rendben sorakoznak. [1] Ez azt jelenti, hogy az alsóbb szinten lévő szükségleteket legalább részben ki kell elégíteni, mielőtt a felette lévő szint szükségletei a cselekvés jelentős meghatározóivá válnak.

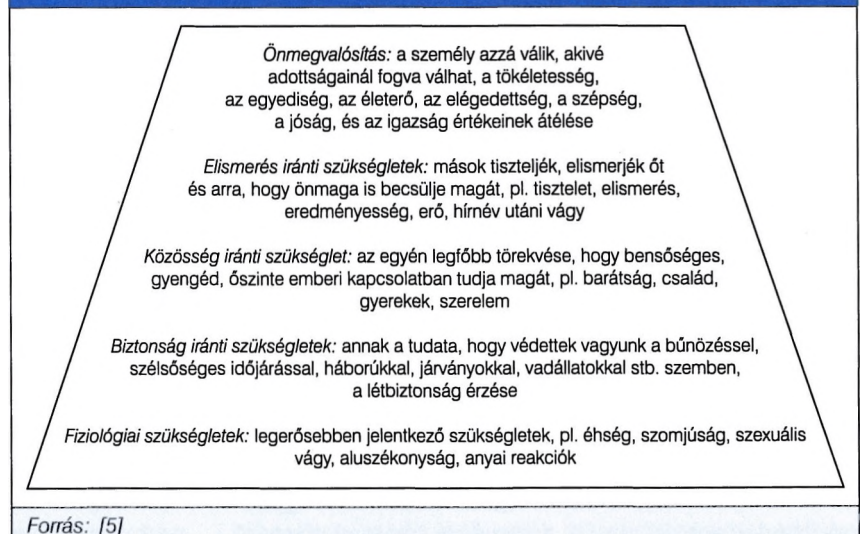
Az emberi szükségleteket öt, hierarchikusan egymásra épülő kategóriába csoportosította, így a következőt kapta. (4. ábra)

### **Herzberg kéttényezős modellje**

Herzberg a 60-as évek amerikai jóléti társadalmát empirikus módon vizsgálta, kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak. Kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedettségére, mint a motivációjukra. En-

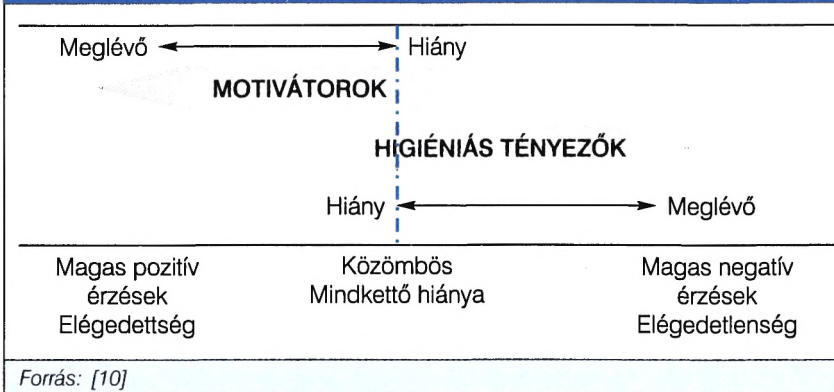
4. ábra

### **A Maslow-féle szükségleti piramis**



5. ábra

## Herzberg kéttényezős elmélete



nek megfelelően a munkahelyi elégedettség ellentéte nem a munkahelyi elégedetlenség, hanem az elégedettség hiánya, és fordítva. Két tényezőcsoportot különített el. (5. ábra)

A motivátorok közé azokat a tényezőket sorolta, amelyek kiváltják az elégedettség érzését, kielégítetlenségük esetén ez az érzés hiányzik, például az eredmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés és a munka tartalma, érdekessége. [1] Higiéniai tényezőknek pedig a fenntartó, karbantartó tényezőket nevezi, amelyek hiánya a munkával való elégedetlenséget okozza, megléte azonban csak megszünteti az elégedetlenséget, nem vezet elégedettséghez. Ilyen például a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága, a közvetlen vezetővel, munkatársakkal és beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kommunikáció, a kivívott státusz vagy a magánélet.

## HOGYAN ÉRDEMES VIZSGÁLNI AZ ELÉGEDETTSÉGET?

Az emberi erőforrással kapcsolatban felmerülő problémák vizsgálatára alapvetően két módszer áll rendelkezésre: a *kérdőíves megkérdezés* és az *interjú*.

A kérdőív írásbeli kikérdezési módszer, amely nélkülözi a kutató és a vizsgált személy közti személyes kapcsolatot. Alkalmas arra, hogy nagyszámú megkérdezettől nyerjünk adatokat, számolni kell azonban azal a ténnyel, hogy a sok megkérdezett nem egyforma mértékben informált a témával kapcsolatban. A

kérdőív összeállításánál nagyon fontos a megfelelő szakértelem, mert az e nélkül elkészített kérdőív nem hozza meg a kívánt eredményeket, csak feleslegesen kidobott pénz és idő. Meg kell találni azokat a kérdéstípusokat, amelyek előhívják a kívánt válaszokat, és a megfelelő értékelési skálát. A szakirodalom szerint a dolgozói elégedettséget mérő kérdőívet célszerű egy átfogó kérdéssel (globális kérdés) kezdeni, amely a szervezettel kapcsolatos általános elégedettséget, összbenyomást méri. Az egyes

részterületekre vonatkozó kérdéscsoportokat szintén ilyen átfogó kérdéssel érdemes kezdeni, amely az adott terület általános elégedettségére vonatkozik, majd jöhetnek az egyes területeket lebontó szegmentális kérdések. Ilyen formában kell végighaladni a dolgozókat érintő összes területen. A kérdőívet az elsőhöz hasonló általános kérdéssel ajánlott lezárni is, amely a szervezet iránti lojalitást méri (pl. Ajánlaná-e másoknak...?). A kérdőív terjedelmére vonatkozólag fontos, hogy ne tegyünk fel túl sok kérdést, mert az el-

*„A személyes megkérdezés tágabb lehetőséget biztosít a véleménynyilvánításra, így a kérdezőnek lehetősége nyílik megtudni, hogy miért azt a választ adta a megkérdezett, mi az elégedettség, illetve elégedetlenség oka.”*

riasztja a kitöltőt, ezért a kétoldalas, egy lapra ráférő változat az ajánlott.

A kérdőív mellett a másik használatos módszer az interjú. A személyes megkérdezés tágabb lehetőséget biztosít a véleménynyilvánításra, így a kérdezőnek lehetősége nyílik megtudni, hogy miért azt a választ adta a megkérdezett, mi az elégedettség, illetve elégedetlenség oka. Ezzel szemben a kérdőív csak a kérdező szerint fontosnak tartott területekről kéri ki a kitöltő véleményét, viszont kisebb a ráfordítási igénye (munkaidő, pénz). Az interjú során is előfordulhatnak hibák, adódhatnak félreértések, ha például a kérdező előítéletekkel bír. Véleményem szerint – amit a minőségi díjat nyert vállalatok vizsgálati gyakorlata is alátámaszt (lásd. [3], [8], [9]) – a módszerek hiányosságai kiküszöbölhetők a két módszer együttes, párhuzamos alkalmazásával.

A vizsgálat megtervezése, a vizsgálati módszer kiválasztása előtt azonban célszerű néhány olyan cég elégedettség-vizsgálati rendszerét áttanulmányozni, akik bizonyítottan magas fokon úzik azt, gondolok itt az említett minőségi díjak pályázásánál jó eredményt elért vállalatokra. Ilyen például a Burton-Apta Tűzállóanyaggyártó Kft. vagy a Herendi Porcelánmanufaktúra Kft.

## GYAKORLATI PÉLDA A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATÁRA

### *A vizsgálat helyszíne: magyar tulajdonú ipari gyártó vállalat*

A cég a 60–70-es években elektroncsőgyártással kezdte működését. Ezután tulajdonosváltásoknak

*„A vállalat, a térség vállalataihoz hasonlóan nincs kedvező anyagi helyzetben. Ez lényegében a bérmunkában gyártató cégek keletre – az olcsóbb munkaerő és adómentesség irányába – vándorlásának köszönhető, hisz a megrendelő elvándorlásával a munka is megszűnik.”*

köszönhetően a cég tevékenységi köre folyamatosan bővülni kezdett, új projektek indultak be, amelyek megteremtették a vállalat mai tevékenységeinek alapját. A multinacionális és külföldi tulajdonosú cégek „bejövetelekor” – sok más magyar vállalathoz hasonlóan – azonban itt is kezdetét vette a szerződéses gyártás (contract manufacturing). Az ilyen típusú vállalati profil előnye, hogy nincs szükség a készáru készlet finanszírozására, és alacsonyak a gyártmányfejlesztési költségek. Hátránya viszont, hogy nehezebben tervezhető a kapacitáskihasználás, a piaci igények szerint ingadozó a munkaerő-szükséglet. Ez utóbbi erős negatív kihatással van a dolgozók megelégedettségére, mivel így bizonytalannak érzik kereseti lehetőségüket.

A vállalat jelenlegi fő működési köre: szerszámtervezés és gyártásfejlesztés az elektronika, a világitástechnika és a járműelektronika területén, funkcióeszköz fejlesztése és gyártása, valamint műanyag alkatrészek gyártása, háztartási eszközök, robotgépek, mérlegek, vasalók összeszerelése.

A vállalat, a térség vállalataihoz hasonlóan nincs kedvező anyagi helyzetben. Ez lényegében a bér-

munkában gyártató cégek keletre – az olcsóbb munkaerő és adómentesség irányába – vándorlásának köszönhető, hisz a megrendelő elvándorlásával a munka is megszűnik. Így a vállalat lehetőségei pénzügyileg korlátozottak, ami erős hatással van a dolgozókat érintő kérdésekre (pl. bér, béren kívüli juttatások, munkakörülmények).

### **Az elégedettség-vizsgálat folyamata**

A dolgozók elégedettségének vizsgálata 2001-ben a Nemzeti Minőségi Díj megpályázásának ötletével kezdődött el a vállalatnál. A felmérés eszközeként a kérdőíves megkérdezést választották, amelynek elkészítését és lebonyolítását a cég saját maga végezte a szakirodalom és az ezen a területen eredményes cégek segítségével. Egységes kérdőívet dolgozott ki

a vállalat vezetése a szellemi és a fizikai dolgozók, valamint a vezetők számára, ami a három réteg informáltságának és elégedettségi szintjének különbözősége miatt nem a legjobb megoldás, de a cég számára fontos volt az egyes rétegek ugyanarról a területről alkotott véleményének összehason-

líthatósága. A kérdésekre adott válasz lényegében egy 1–5-ig tartó skálán való értékelés, amely alapvetően meghatározta a további kérdőívek értékelési módszerét is: ugyanezt a módszert választva lehetővé vált a vizsgált időszakok eredményeinek összehasonlítása.

Az első elégedettség-vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel (nem értik a rendszert) és a bérekkel a legelégedetlenebbek. A legmagasabb elégedettség pedig a képzés területén volt tapasztalható. A felmérést javító akciók tervezése és végrehajtása követte, de a válto-

*„Az első elégedettség-vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel (nem értik a rendszert) és a bérekkel a legelégedetlenebbek.”*

zást a dolgozók nem igazán érezték. Mivel ez a kérdőív túl sok kérdést és túl bonyolultan tett fel, átdolgozták: kibővítették a vizsgált területek körét és leegyszerűsítették a kérdéseket.

A javított változatot 2002. június-júliusában oktatással egybekötve töltették ki a dolgozókkal, miköz-

ben tájékoztatták őket a vizsgálat céljáról (Nemzeti Minőségi Díj), okairól, az adott vélemények sorsáról, felhasználásáról. Ez a tájékoztatás nagyon fontos volt, mivel erősítette a dolgozóban a véleményével való foglalkozásba vetett hitet és a vizsgálat hitelességének érzését. Ezáltal a dolgozó pozitívabban állt a felméréshez, így használhatóbb eredmények születtek. A kérdések feltétele és a megkérdezett területek itt már inkább igazodnak a vállalatnál dolgozó, többségében fizikai munkások érdeklődéséhez, informáltságához. Feladatomban a kérdőív kiértékelése és a szükséges beavatkozások megtervezése volt.

### Eredmények

A vállalat számára egy részletes, a kérdőív minden kérdésének átlagértékét az összes vállalati egységre lebontva tartalmazó kiértékelést készítettem, mivel a vállalat így képes a problémákat egység-specifikusan beazonosítani és megoldani.

Kutatásomhoz és következtetéseim levonásához nem tartom fontosnak ilyen részletességgel vizsgálni az elégedettséget, így az egyes kérdéscsoportokban elért eredményeket a három fő rétegre (vezetők, szellemi és fizikai dolgozók) vonatkoztatva vizsgáltam. A feldolgozás során nem vettem figyelembe azokat a kérdőíveket, amelyek hiányosan voltak kitöltve, illetve azokat, amelyekben a kitöltő saját magával került ellentmondásba.

A kérdőív eredményei alapján Herzberg kéttényezős elméletét felhasználva elkülönítettem, hogy mely tényezők okoznak elégedetlenséget (higiéniás tényezők) és melyek motiválják a dolgozót (mindhárom rétegre összevontan). (6. ábra)

Az elégedettség-adatok alapján mindhárom réteg a szakszervezetek működésével a legkevésbé elégedett: csak nagyon kis mértékben képviselik a munkavállalók érdekeit. Mivel ez a vállalatban belül általános problémát jelent, az érdekképviselők vezetőinek bevonásával oldható meg.

A nem megfelelő információáramlás, amely a munkahelyen belüli és kívüli információcseréssel működéséből adódik, elsősorban a vezetők körében okoz elégedetlenséget. Mivel ennek hátterében több motívum is meghúzódhat (bizalomhiány, nem megfelelő információs csatornák, lassú információáramlás, karriervágy a vezetők körében), ezért szükség van e kérdés alapos körüljárására lehetőleg személyes elbeszélgetéseken.

A rossz tájékoztatás elsősorban a teljesítményértékelési rendszerrel és a béren kívüli juttatások rendszerével kapcsolatos: a kérdőív alapján az alkalmazottak nem ismerik és nem értik munkabéruik kiszámítását, és hogy milyen béren kívüli juttatások vannak a cégnél. Ezeket a területeken olyan tájékoztatásra van szükség, amely a nem magasan iskolázott emberek számára is érthető, nem bonyolult, hanem egyszerű, magyarázó jellegű.

Kifejezetten a szellemi dolgozók körében problematikus terület a munkahely biztonsága, illetve bizonytalansága. Ennél a kérdőívénél a munkahely biztonságának alacsony megítélése két tényezőtől adódik: egyrészt ténylegesen a munkahely bizonytalanságának érzéséből (ami a magas fluktuációból, az időszakos és részleges alkalmazásból és az állandó átcsoportosításokból ered; bár ez inkább a fizikai alkalmazottaknál jelentkezik), másrészt nem ide tartozóan a kérdőív hatásainak pesszimitista megítéléséből.

A szellemi dolgozók körében inkább a második ok a jellemző: nem hisznek abban, hogy a felmérést javító intézkedések követik. Ez alacsony elkötelezettségre, motivátlanságra, fásultságra utalhat. Szükség van a munkaerő „frissítésére”, ösztönzésére és a vezetők iránti bizalom növelésére.

### A bérek megoszlásával kapcsolatos észrevételek:

A feltett kérdés: Az elmúlt 3 évben milyen mértékben emelkedett keresete?

6. ábra

#### Herzberg tényezőinek azonosítása a gyakorlatban

Motiváló tényezők	Higiéniás tényezők
Munkafeladat (jól kiválasztott)	Alacsony kereseti lehetőség
Vállalati és munkahelyi légkör	Érdekképviselői szervek nem hatékony működése
Előrelépés lehetősége	Nem megfelelő információáramlás, tájékoztatás
Szakmai fejlődés lehetősége	Változásmenedzsment hiányosságai
Béren kívüli juttatások	Munkahely bizonytalansága
Felelősség	

1. táblázat

## A bérek növekedésének rétegenkénti eltérése

	0-5%	6-10%	11-15%	16-20%	20% felett
Vezetők	→				
Szellemi dolgozók	←				
Fizikai dolgozók	←				

A válaszok megoszlását az 1. táblázat mutatja be.

A nyilak egyértelműen jelzik, hogy a vezetőknél és az alkalmazottaknál egymásnak pont ellentétes mértékben alakult a fizetések emelkedése. Ezt az ellentétet a dolgozók jól érzékelik, és igazságtalannak érzik, ami a kérdőív véleményező részéből egyértelműen kiderül. Természetesen szükség van a differenciált bérezésre, de ha irreálisak a különbségek, akkor az elégedetlenséghez vezet. Kiváltképp akkor, ha ezek az elégedettségvizsgálat során, illetve az azt követő tájékoztatáskor felszínre, nyilvánosságra kerülnek. Ezért ezekkel az adatokkal óvatosan kell bánni.

A bérek alacsonyosságát alátámasztják azok a vizsgálatok, amelyeket a vállalat környezetében, illetve hasonló tevékenységet folytató, hasonló kvalitású cégek esetében végeztem a keresetek alakulásával kapcsolatban. Az adatgyűjtés (inkább informális, hozzávetőleges adatok) során azt tapasztaltam, hogy a megyében átlagosan hasonlóan alacsonyak a bérek, bár megyén belül nincs igazán más ipari bér munkát folytató és ilyen méretű vállalat. Más térségben működő, de hasonló kvalitású cégek esetében a bérek jóval magasabbak: 2-3-szorosai a vizsgált vállalaténak. És ez nemcsak a vezetőknél, hanem a fizikai dolgozóknál is tapasztalható.

### A problémák megoldása

Herzberg kéttényezős elméletét alapul véve az elégedettség javítását két fő lépésben képzelem el: először az elégedetlenséget kell csökkenteni, megszüntetni, majd a motiváció segítségével növelni az elégedettséget. Ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy elérje célját: elégedett dolgozókat, és általuk a Nemzeti Minőségi Díjat. (7. ábra)

A vállalat jelenlegi helyzetében a problémák megoldási javaslatainak kidolgozásakor közvetlenül a rövid távú célok elérését, megva-

lósulását tartottam szem előtt. Fi-gyelembe vettem továbbá a következő tényezőket:

- a javaslatnak költségtakarékosnak kell lennie, mivel a vállalat pénzügyi helyzete nem engedi meg a drága megoldásokat,
- a dolgozóknak a vállalathoz való hozzáállása, annak válto-

ztatási készségéről alkotott véleménye nem túl pozitív, ezért olyan gyors, erőteljes, közvetlenül érzékelhető megoldásokra van szükség, amelyek lehetővé teszik, hogy rövid időn belül megváltozzon a dolgozók véleménye.

### Az ösztönzés, bérezés javítása

A dolgozói elégedettség vizsgálat eredményeiből és a véleményező rovatban leírtakból kiderül, hogy a cégnél dolgozók többsége elégedetlen fizetésével. Maslow elméletét alkalmazva azt tapasztaltam, hogy a fizikai és szellemi dolgozók nagy többsége a piramis alsó két szintjén helyezkedik el. Ez azt jelenti, hogy őket fiziológiai szükségleteik kielégítése (a fizikai lét, családtartás, közvetlenül a pénzhez kötődő tényezők) és munkahelyük biztonsága, megtartása érdekli. Ez azt jelenti, hogy amíg nem történik nagyobb emelés és továbbra is megélhetési gondokkal küzdenek, addig a vállalathoz, a feladatokhoz való hozzáállásuk sem lesz pozitívabb, nem lesznek elégedettek.

A legfőbb elégedetlenséget csökkentő tényező tehát a pénz, a megoldást pedig az alapbéremelés vagy az ösztönző bér emelése jelentheti. A vállalat gazdasági helyzete, anyagi korlátai nem teszik lehetővé az alapbérek elégedetlenségét megszüntető, nagymértékű emelését, lehetőség csak kisebb, költségtakarékosabb beavatkozásokra van. Ezt én az ösztönző rendszer „továbbfejlesztésében” látom,

7. ábra

## Célok meghatározása

Rövid táv	Közép és hosszú táv	Stratégiai cél: Elégedett dolgozó Nemzeti Minőségi Díj elnyerése
Az elégedetlenség megszüntetése az azonosított területeken	Minden területen az elégedettségi szint emelése, motiváló tényezők erőteljes működtetése	
A jelenlegi kérdőív „rendbetétele”	Fejlettebb elégedettségvizsgálat kidolgozása (szakirodalom)	



amely inkább tűzoltó jellegű beavatkozás: nem megoldja, csak enyhíti az elégedetlenséget. Előnye viszont, hogy kevesebb pénzráfordítással megoldható, és mivel teljesítményhez kötött, ösztönző hatása van. A javítási lehetőséget én abban látom, hogy az ösztönző bériáramlást még inkább teljesítményhez kössék, így nyugodtan emelhető az adandó pénzösszeg értéke is. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a 110

*„Két területen van a tájékoztatással probléma: a béren kívüli juttatások rendszere és a munkabér kiszámítási rendszere nem ismert, nem érthető a dolgozók számára.”*

százalékos teljesítmény maximumot 120 százalékra emeljék, amely esetben az operátoroknak, betanított munkásoknak adható pénzösszegek a 2–3-szorosára emelhetők. Ezek a pénzösszegek akkor kerülnek csak kifizetésre, ha ez a magasabb teljesítmény tényleg teljesült, tehát veszteséget nem okoz a vállalat számára, viszont jobban ösztönöz.

Mivel ez a javaslat nem nyújt igazi megoldást az ösztönzésre, motiválásra, ezért hosszabb időtávban gondolkodva mindenképp javaslom az ösztönző rendszer felülvizsgálatát (tényleg minden dolgozó réteget ösztönöz-e), megfelelő átdolgozását, és pénz nélküli ösztönző eszközökkel való kiegészítését. Az ösztönző rendszer átdolgozásakor a jelenleginél nagyobb figyelmet kell fordítani arra, hogy a szellemi dolgozók és a vezetők számára egy „rétegre szabott” külön ösztönzési mechanizmus kerüljön kidolgozásra.

### **A tájékoztatás, információáramlás javítása**

Két területen van a tájékoztatással probléma: a béren kívüli juttatások rendszere és a munkabér ki-

számítási rendszere nem ismert, nem érthető a dolgozók számára. A javaslatom mindkét esetben ugyanaz: meg kell találni azokat a – dolgozók által figyelt és használt – fórumokat, amelyeken keresztül „emészthető formában” el lehet juttatni a dolgozókhoz az információt. Véleményem szerint ezek a következők:

- *ismertető leírás a vállalat területén több helyen elhelyezett információs táblákon* (lehetőleg figyelemfelhívó, nagybetűs folyamatábra, hogy feltűnjön az embereknek, egyszerű, könnyen érthető

megfogalmazásban az alacsonyabb végzettségűekhez igazítva);

- *ismertető cikk a negyedévente megjelenő vállalati újságban* (szintén egyszerű, könnyen érthető fogalmazású legyen, magyarázó jellegű az alacsonyabb végzettségűek számára);
- *részletes leírás a bevezetési kiadványokban* (nyelvezete, stílusa azonos a már említettekkel);
  - *bemutató leírás a belső számítógépes hálózaton működő belső honlapon* (ahol lehetőséget kell adni a dolgozóknak arra, hogy kérdéseket is feltehesse nek a témával kapcsolatban);
- az ismertetők után *a munkahelyi megbeszélések alkalmával javaslok rákérdezni arra, hogy elolvasták-e a dolgozók az ismertetőket, van-e valamilyen kérdésük ezzel kapcsolatban* (ha nem is tudnak az ismertetőkről, felvilágosítani őket, hogy hol tudnak utána nézni).

Költségszempontról ezek a megoldások igen kedvezőek, nem kerülnek sokba, könnyen megvalósíthatóak. Az ismertetők elkészítése és terjesztése a PR-menedzser, a honlap kezelése az Informatikai csoport feladata.

A nem megfelelő információáramlás a vállalat vezetőinek körében is érezhető, bár itt a vezetők közti kommunikációs hézagok, információáramlási hiá-

*„A nem megfelelő információáramlás a vállalat vezetőinek körében is érezhető, bár itt a vezetők közti kommunikációs hézagok, információáramlási hiányosságok okozzák a legnagyobb problémát. Ennek igazi oka a személyes ellentétekben, egymással vívott presztízsharcokban keresendő, amelyek feloldása mindenképp hosszabb időt vesz igénybe.”*

nyosságok okozzák a legnagyobb problémát. Ennek igazi oka a személyes ellentétekben, egymással vívott presztízsharcokban keresendő, amelyek feloldása mindenképp hosszabb időt vesz igénybe. Első lépésként csapatépítő gyakorlatok, vezetői tréningek végzését javaslom munkahelyi, illetve munkahelyen kívüli környezetben.

### **További vizsgálatok szükségesek ...**

A dolgozói elégedettség-vizsgálat alapvetően inkább diagnosztizáló, mint feltáró jellegű felmérés. Ez alatt

azt értem, hogy nem a problémák okait tárja fel, hanem a problémás területeket azonosítja. Ebből ki- folyólag a problémák okainak feltárására néhány – a kérdőív által azonosított – területen további vizsgáló- dásra van szükség:

- az érdekvédelmi szervek vezetőinek bevonásával fel kell tárni, hogy miért érzik úgy a munkavállalók, hogy a szakszervezetek nem képviselik megfelelő mértékben az érdekeiket;
- mi okozza, hogy a munkahelyen belül és kívül nem megfelelő az információcsere;
- miért pesszimisták a kérdőív utóéletét illetően a dolgozók, miért nem hisznek a javító intézkedé- sekben.

A további vizsgálódásra több módszer alkalmazható:

- kérdőíves megkérdezés, amely nagyobb létszámú felmérés esetén gazdaságos;
- kisebb, projektenkénti megbe- szélések, kötetlen elbeszélge- tés a témáról;
- előre megtervezett eljárás alapján mintavételezéses szóbeli megkérdezés, interjú.

A három lehetőség közül a középső a leginkább költségtakarékos és a legkevésbé hatékony. Az eredményes feltárás végett, bár költségesebb ennél, a másik két módszer alkalmazását javaslom (fizikai állomány: kérdőíves megkérdezés, szellemiek, veze- tők: interjú). A kérdőíves és a szóbeli megkérdezést egy 30 százalékos reprezentatív mintán javaslom végrehajtani, mivel az alkalmazottak teljes körű meg- kérdezése nagy költség- és időráfordítást jelentene (a vizsgálatot végző személyek munkaideje, ennek költsége, és a megkérdezett állomány munkaidő-ki- esésének költsége).

Fontos, hogy ez az elbeszélge- tés minden megkérdezett eseté- ben ugyanazon metódus alapján, ugyanazon kérdések feltételével történjen meg, és a kérdező hagy- jon elég időt a kérdésre adott vá- lasz bővebb kifejtésére.

#### Javasolt kérdések:

**Szakszervezetekről:** Ön szerint mi- ért nem képviselik a szakszer- vezeték megfelelően a munka- vállalók érdekeit?

Ez igaz akkor is, ha figyelembe vesszük a lehető- ségeiket?

Mi a véleménye, hogy lehetne mindezt megoldani?

**Információ, kommunikáció:** Mit ért Ön munkahelyen belüli és kívüli információcserén? Mondjon példát! Ön szerint ez főleg a vezetők közt fennálló problé- ma?

Mi a probléma oka, és hogy lehetne rajta javítani?

**Munkahelyi biztonságról:** Ön szerint büszkék a dol- gozók arra, hogy itt dolgoznak?

Ön büszke erre?

Ha nem, Ön szerint mi ennek az oka, és mit lehet tenni ellene?

Félti, és ha igen miért az állását?

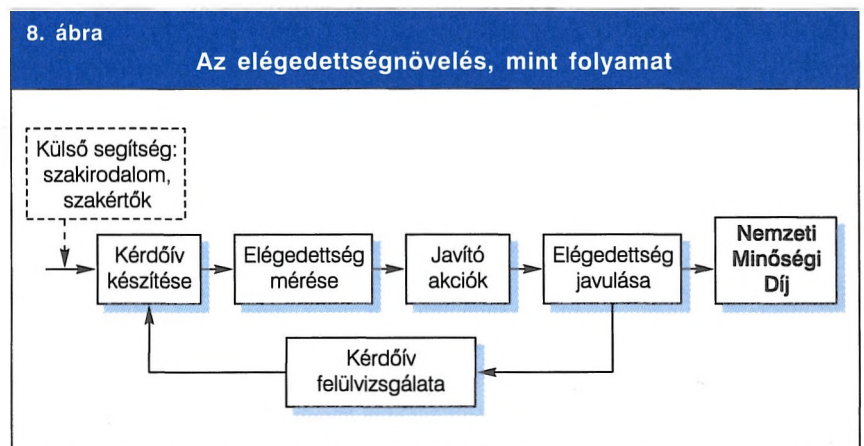
*„Fontos, hogy az interjúk során az elbeszélgetés min- den megkérdezett esetében ugyanazon metódus alap- ján, ugyanazon kérdések feltételével történjen meg, és a kérdező hagyjon elég időt a kérdésre adott válasz bővebb kifejtésére.”*

Az interjú közben a kérdezők jegyzeteket készíte- nek, ami a kérdőívek kiértékelésével együtt segítsé- get nyújt a problémás területen szükséges beavatko- zó akciók megtervezéséhez.

#### Az elégedettség javítása, mint folyamat

Elméleti és gyakorlati tapasztalataim alapján az elé- gedettség vizsgálatát, pontosabban javítását folya- matként képelem el, amit a következő ábrában fog- laltam össze. (8. ábra)

Véleményem szerint az elégedettség-vizsgálat hosszabb távon a tényleges elégedettség-felmérés- ből, és az ez alapján tervezett beavatkozások egy-



mást felváltva követő sorozatából épül fel. Így az elégedettség javítását egy időben spirálisan előrehaladó folyamként képzelem el, aminek egy elemét (a spirál egy ciklusát) mutatja az ábra.

## MERRE TOVÁBB AZ ELÉGEDETTSÉG-VIZSGÁLAT JAVÍTÁSÁBAN?

Az előzőekben bemutatott vállalatnál eltöltött gyakorlati idő, a diplomadolgozat készítése, és más cégek gyakorlatában való kutakodás során tapasztaltak alapján azt a következtetést vontam le, hogy a cégek nincsenek tisztában a dolgozói elégedettség-mérésben, és egyáltalán a dolgozók véleményének kikérésében rejlő lehetőségekkel. Sajnálatos módon elég öncélúan, kifejezetten csak a Nemzeti Minőségi Díj pályázatának elnyeréséhez szükséges követelményként foglalkoznak az elégedettség vizsgálatával. Az eredmények feldolgozása után nem történik meg a beavatkozás, javítás. Sok vállalat nincs tisztában azal, hogy mire jó az elégedettségmérés, mire lehet felhasználni, kinek a feladata ennek a koordinálása, ki a felelős, hol van a helye a vállalatirányítás rendszerében, hogyan kell végigvinni, milyen a megfelelő felmérés. A vizsgálatok gördülékeny, rendszeres elvégzését nehezíti a befolyó adatok, eredmények szá-

*„Sok vállalat nincs tisztában azzal, hogy mire jó az elégedettségmérés, mire lehet felhasználni, kinek a feladata ennek a koordinálása, ki a felelős, hol van a helye a vállalatirányítás rendszerében, hogyan kell végigvinni, milyen a megfelelő felmérés.”*

mítógépes feldolgozásának nehézsége, lassúsága. A gyakorlati helyemül szolgált vállalatnál az adatok feldolgozása valamivel több, mint 1000 ember 55 kérdésre adott válaszána számítógépre vitelét jelentette, amelynek egyetlen eszköze a Microsoft Excel táblázatkezelő volt. Így az adminisztratív munka körülbelül két hétig tartott és két adminisztrátor munkaidejéből napi 4 órát foglalt le.

### Hipotézis:

Az észlelt problémák alapján azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy a vállalati stratégia megvalósulásában jelentős szerepe van a dolgozói elégedettségnek.

### Célok:

Alapvető cél: Az elégedettség-vizsgálat hatékonyságának javítása

Alcélok: ➔ A mérés pontosítása

➔ A vizsgálat informatikai támogatottságának fejlesztése

➔ A vizsgálat módszerének fejlesztése

➔ A szervezetirányítási rendszer hatékonyságának fokozása

➔ Az elégedettség és a szervezet érettségének fejlesztése

### Elvégzendő feladatok

Tervezem megvizsgálni, hogy a dolgozói elégedettség mérése milyen módon, módszerekkel, gyakorisággal történik különböző érettségi állapotban lévő vállalatoknál (különös figyelmet fordítva az NMD nyertes cégekre), illetve, hogy ezeknél a cégeknél milyen mértékű és jellegű az elégedettség. Megvizsgálom továbbá, hogy van-e, és ha igen, akkor milyen típusú az összefüggés a dolgozók elégedettségének mértéke és a szervezet érettségi foka közt. Ezek alapján tervezem az elégedettség-vizsgálat módszerének kidolgozását: kinek mi a feladata, a vállalatirányításban hol helyezkedjen el; milyen az ideális kérdőív vagy vizsgálat különböző vállalatok esetében;

milyen gyakorisággal kell vizsgálni, és milyen szervezeti fejlettség mellett; miért jó a vállalatoknak, ha tisztában vannak dolgozóik véleményével, illetve elégedetté teszik őket; végül hogyan segíthető ezáltal a stratégia teljesülése, a célok elérése. További kutatásokat kívánok végezni az

elégedetlenség csökkentésének, illetve az elégedettség növelésének lehetőségei, valamint a motivációban rejlő lehetőségek terén. Ezen területek mellett tervezem megvizsgálni a jelenleg használatban lévő HR információs rendszereket, modulokat, az általuk nyújtott, bennük rejlő lehetőségeket, fejlettségi szintjüket, javíthatóságukat.

A további vizsgálandó területek tehát:

- a dolgozók elégedettségének motivációs háttere, javításának lehetőségei,
- a dolgozói elégedettség-vizsgálat helye a vállalatirányításban,
- kapcsolata a stratégiai humán menedzsmenttel és a humán stratégiával,

- a dolgozói elégedettség-vizsgálat módszertana,
- a dolgozói elégedettség-vizsgálat informatikai támogatottsága.

## Összegzés

A minőségi díjak kapcsán felmerülő dolgozói elégedettség-vizsgálat egyre általánosabbá váló feladat a ma Magyarországon működő vállalatok életében. Az ilyen típusú vizsgálatot folytató cég leggyakoribb első tapasztalata a dolgozók több területen észlelt elégedetlensége. A példaként felhozott ipari gyártó cégnél végzett kutatásom is alátámasztotta ezt a feltevésemet: a dolgozók több vállalati terület működésével elégedetlenek, ami nem igazán segíti elő a cég stratégiai céljának elérését, vagyis a Nemzeti Minőségi Díj elnyerését, illetve a minőségi termelést.

A kérdőíves vizsgálat és a vállalatnál működő több véleménynyilvánító eszköz segítségével a Pareto-elv alapján azonosítottam azokat az okokat, amelyek elsődlegesen a fő probléma (dolgozók elégedetlensége) kialakulásához vezettek.

Ezek a következők:

- alacsony bérek,
- szakszervezetek nem megfelelő érdekvédelme,
- nem megfelelő tájékoztatás, kommunikáció,
- munkahely bizonytalansága,
- rossz tapasztalatok a cég „viselkedését illetően”: kevés beavatkozást, javítást tapasztaltak a dolgozók.

A problémák megoldására alternatív javaslatokat dolgoztam ki, amelyeket, mint az elégedettség javításának lehetséges eszközeit mutattam be. Tapasztalataim alapján pedig elkészítettem az elégedettség-javítás folyamatának ábráját, és meghatároztam azokat az irányokat, területeket, amelyeken további kutatásokat kívánok végezni.

## FELHASZNÁLT IRODALOM:

- [1] BAKACSI GYULA – BOKOR ATTILA: Szervezeti magatartás és vezetés  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó  
Budapest, 1998.  
2.3.3. Beállítódás (attitűd) 46–49. oldal  
3.1. A motiváció tartalomelméleti 84–121. oldal  
7.1. Mi a szervezeti kultúra? 226–250. oldal

- [2] Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment  
Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1999.  
4. fejezet: A motiváció alapjai, az egyéni viselkedés módosításának eszközei 53–71. oldal
- [3] Kalapács János: Minőségirányítás, minőségtechnikák  
X Level Kft. 2001. ISBN 9630049708,  
4.2.4. fejezet Minőségdíjak 417–428. oldal  
4.2.5. fejezet Az EFQM modell, mint szabályozási kör? 428–461. oldal
- [4] MOLNÁR ZSUZSANNA: Elkötelezettség – egy pénzteremtő varázsszó  
<http://www.hr.karrier.hu/cikkek/elegedettseg.php>

*„A dolgozói elégedettség-vizsgálat egyre általánosabbá váló feladat a ma Magyarországon működő vállalatok életében. Az ilyen típusú vizsgálatot folytató cég leggyakoribb első tapasztalata a dolgozók több területen észlelt elégedetlensége.”*

- [5] Motivation Diagnostic Framework using Sources of Motivation Framework  
[http://www.cba.uri.edu/Faculty/Scholl/Notes/Motivation\\_Diagnosis2.html](http://www.cba.uri.edu/Faculty/Scholl/Notes/Motivation_Diagnosis2.html)
- [6] MOTIVATION: value your people for what they do  
Works Management 1995. April p. 56–59
- [7] SUGÁR KAROLINA: EFQM modell a szervezet önértékelésére  
[www.om.hu/j42636.html](http://www.om.hu/j42636.html)  
Oktatási Minisztérium – Közoktatás
- [8] SCHLEIFFER ERVIN: A munkatársak minőség iránti elkötelezettsége a siker kulcsa  
Magyar Minőség Humánpolitika és minőségirányítás 2001. október 23–27. oldal
- [9] SZÓDI SÁNDOR: Az emberi erőforrások fejlesztése és a dolgozói elégedettség alakulása terén elért eredmények, Magyar Minőség 29–34. oldal
- [10] WERTHER, WILLIAM, IR./ KEITH DAVIS: Personnel Management and Human Resources  
Second Edition, Halliday Lithograph Corporation 1981 by McGraw – Hill, Inc. Chapter 15. Employee motivation and satisfaction p. 397–417.

*Nagy Zsuzsanna Ph.D. hallgató  
Veszprémi Egyetem*