

# **DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT TAPASZTALATAINAK FELHASZNÁLÁSA A VEZETŐI MUNKÁBAN**

*THE USING OF EXPERIENCE OF EMPLOYEE SATISFACTION  
SURVEY IN THE MANAGEMENT WORK*

**SZILÁGYI BARNABÁS** főiskolai docens  
Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

## **ABSTRACT**

The founders, the possessors and the leaders of an organisation have the biggest influence on its life. The basic values are determined by the leaders. Not only during the establishment but at any time when the leaders are changing, their behaviour seems to be like a model for each member of the community. Next to the formation of the values, their basic task is to reassure and consolidate them in the life of the organization. The leaders should take care mostly on how to behave and how to connect the others because their behaviours are like a mirror for the workers. We can presume two determining processes in point of the value's development presented by the leader. One of them is the basic value evolved as a result of the socialisation. The socialisation is not an enclosing process, but it is continual, so the other process is the interchange of the evolved value.

## **1. Az attitűdről**

Az egyént körülvevő környezet akár azonosnak tekinthető ingereit mindenki sajátos módon éli meg. Az egyének ezen sokszínűsége, eltérő szocializációja, élet-története a szervezeti társas élet sokszínűségét eredményezi. A szervezet életében az egyéni és közösségi viselkedések háttérében meghatározó, de eltérő szociálpszichológiai jellegű különbségek húzódnak meg. Az attitűd az egyik legnélközvetlenebb fogalom a szociálpszichológia irodalmában. (HALÁSZ-HUNYADI-MARTON 1979).

„Az attitűd a társadalmilag konstruált világ megismerésére kialakult megismerő apparátus része, melyben ott találjuk a véleményeket, a nézeteket, az előítéleteket, a sztereotípiákat, a valószínűségeket és végül, de nem utolsó sorban az értékeket” (CSEPELI 2003).

Az attitűdök nem pusztán a világ megismerését szolgálják, nemcsak sajátos szellemi látásmódot jelentenek (CSEPELI 2001), hanem olyan elképzelések mely cselekvési irányultságot programozottságot is magába foglalnak. A szervezetek

esetében ez annak egészére, vagy működésének sajátos megnyilvánulásaira egyaránt vonatkozik.

Az egyén, aki egy szervezet tagja lesz sajátos rá jellemző értékekkel érkezik, és a munkához, a szervezethez történő viszonyulását meghatározza az arra irányuló irányultsága. Az attitűdök kialakulása, illetve módosulása több lépésben történik. Az első lépés a kiválasztás, illetve még inkább szervezetbe történő beillesztés során megy végbe, amikor a szervezet részéről az ott működő értékrendre történő figyelemfelhívás történik, azaz az egyén figyelme meglévő szervezeti attitűdre irányul.

Ezt követően történik az azonosítás, azaz milyen attitűdről is van szó, majd összehasonlítva saját már meglévő irányultságával, az egyén „dönt” azonosul-e vele, vagy elutasítja-e azt. Ezt követően dől el, hogy átmeneti, vagy tartós lesz-e az új attitűd elfogadása. Az utolsó lépés az, hogy az attitűd, mint értékelő állásfoglalás, magatartásban megjelenő, viselkedési változást eredményez-e. Amennyiben az attitűdváltozás eddig a pontig is eljut, úgy a vezetés számára az egyén viselkedése, magatartása kiszámíthatóvá válik. A szervezetbe újonnan érkezők esetében is ez a folyamat játszódik le, azaz miközben az egyén „értésül” a szervezet attitűdjeiről, összehasonlítva azt a saját értékelő állásfoglalásával dönt az azonosulás mértékét illetően. A szervezettel való tartós azonosulás folyamatában az egyén asszociatív irányultsága teszi lehetővé a feszültségmentes beilleszkedést. Az attitűdök elfogadásának valószínűségét növeli, amennyiben a forrás hiteles, megbízható, szakértő, ezáltal magas a presztízse. Mindezek azt jelentik, hogy az egyén számára „üzenni”, ezáltal a szervezet által kívánatosnak tartott attitűdöt elfogadtatni, azzal azonosulni tudó szervezeti tagot akkor kapunk, amennyiben a vezetés, mint az egyén számára legfontosabb forrás, hiteles, a szervezet értékrendje deklarált, és mindenki számára programozottan megismertetett.

(ARONSON-MILLS 1981) kísérleti tapasztalatai szerint minél inkább valamilyen „befektetéssel” kapcsolódik össze az attitűd elfogadása, annál erősebb, annál valószínűbb az azzal való tartós azonosulás. Amennyiben a szervezetbe történő belépéshez szükséges kiválasztási folyamat tervezett többlépcsős procedúra, úgy lépésről lépésre a nehezebb bekerülés eredményeként az újonnan érkezett mind inkább átveszi a csoport attitűdjeit. Ezek az újonnan átvett, illetve kialakult attitűdök determinálják a szervezetre, valamint annak működésére irányuló viszonyokat.

## 2. Az értékrend fejlesztés alapjai

A szervezettel való elégedettség a végzett munka szeretetével függ össze, a munka szeretete szervezettel való azonosulást eredményez. Amennyiben az egyén szervezethez való viszonyaiban erkölcsi értékek elemei is megjelennek, úgy nő a felelősségérzet a szervezet iránt, ami erősebb azonosulást eredményez, ennek következménye, hogy a munkavégzés jellemzően kötelességtudatra épül. Így a szervezetben már kialakult, illetve, kialakítandó attitűdökbe morális elemek deklarált megjelenítés is kívánatos.

A szervezetekben az aktuális viselkedés olyan irányban valósul meg, mely az egyén számára – értékorientációjának megfelelően – a legnagyobb pszichés nyereséggel jár (DIENESNÉ 2006).

A GLOBE kutatás illetve akár manapság is készített felmérések a magyar társadalom pesszimiztikus kulturális elemeire hívják fel a figyelmet. Tudatos vezetői munka eredménye az a kezdeményező szerep, mely a pesszimiztikus kulturális körülményeket visszafordíthatónak tekinti, deklarált értékrend melletti elkötelezettségét hitelesen közvetítve képes az egyéni azonosulást a számára kívánatos értékrend irányába módosítani.

A vezetők által kívánatosnak tartott munkamotívumok kulturális kidolgozása biztosíthatja, a szervezetek tartós életképességét, az értékek interiorizációja által.

A működés nem kényszeren alapul, hanem az egyén magáévá tett értékek, meggyőződések keresztül lesz aktív szervezeti tag. Elégedettsége, a szervezeti termelékenység kulcs tényezője lehet.

A szervezetek számára értékeikhez kényszer nélkül azonosulni képes munkaerő megszerzése, megtartása a siker egyik záloga. A sokszínű attitűddel, értékekkel rendelkező egyén kiszámítható követhető elfogadható szervezeti keretek között továbbszocializálódva járul hozzá annak sikeres működéséhez.

A vezetői munka egy részének célja hogy motiváláson keresztül, az alkalmazottak a szervezeti céloknak megfelelő viselkedést tanúsítsanak (JUHÁSZ 2004).

A szervezet alapításakor a vezető, alapító gyökereztetni meg azokat az alapvető értékeket, melyek a későbbiekben a vállalat dolgozói számára is igazodási pontként szolgálnak. Amennyiben ezek a az értékek helyesnek, illetve sikeresnek bizonyulnak a vezető feladata a szervezeti kultúra fenntartására, megerősítésére irányul. A szervezetek nyílt rendszerek, így a külső környezeti változások befolyásolják annak működését – egy biztos dolog van minden szervezet életében, mégpedig az, hogy mindig minden változik – amihez alkalmazkodni kell. A vezetés elkerülhetetlen feladata lesz a szervezeti kultúra megváltoztatásával kapcsolatos menedzsment funkció gyakorlása is.

(SCHEIN 1996) kiemeli a vezető determináns szerepét az értékrend kialakításában. Véleménye szerint az alapító által lefektetett kulturális értékek jellemzően túlélnek a személyt. A szervezet sikere, és a kultúra érvényessége szorosan összekapcsolódnak, érvel erről Drucker is. (DRUCKER 1992)

NAHAVANDI és MALEKZADEH (in: HEIDRICH 2001) szerint a vezető a kultúra formálásában a következő eszközökkel élhet.

- Jutalmazási rendszer
- Személyzet kiválasztása
- A szervezeti struktúrát és stratégiát érintő döntések
- A munkakörnyezet, infrastruktúra fizikai elrendezése

Berde (BERDE 2002) szerint az alapvető menedzsment feladatok szoros összefüggésben állnak a szervezeti kultúra alakításával. A vezető szinte minden szervezeti aktivitása hatással van a szervezeti kultúra alakulására, a szervezeti értékrend

alakítására, melynek eredménye az egységes és szembetűnő értékrendszer, mely kivétel nélkül, valamennyi kiváló vállalatra jellemző. (KLEIN 2001).

A vezetői típusok között aszerint is különbséget tudunk tenni, hogy a kultúra formálásában betöltött szerepük milyen. (TRICE-BEYER 1993) nyomán négyféle megközelítést olvashatjuk a szakirodalomban.

- Kultúrát teremtő
- Kultúrát változtató
- Kultúrát megerősítő
- Kultúrát integráló vezetői típusokról beszélhetünk.

Ezek a kultúrát befolyásoló szerepek nem vezetőnként különülnek el, mindegyik része a menedzseri munkának, sokkal inkább a szervezeti életpálya szakaszaival hozható összefüggésbe. Schein (SCHEIN 1996) megközelítésében a szervezetek középkora leginkább a megerősítő, illetve az integráló kulturális vezetői feladatokat. A vezető a kultúra megerősítés érdekében intézményes és csoportvezetés sajátosságaival élhet.

A kultúra megváltoztatásának idejét, és módját, különböző okokra lehet visszavezetni. Ezek külső és belső okok, melyek a szervezet adaptációját igénylik.

Ilyen okok lehetnek:

- Teljesítményproblémák a szervezetben
- Válsághelyzet
- Erkölcsi problémák
- A piaci környezet változása
- Társadalmi környezet változása

A régi, és érvényes értékek már nem biztos, hogy eredményesek és már nem biztosítanak megfelelő igazodási pontot adott problémás helyzet megoldására, így esetleg már új szervezeti értékek kialakítására van szükség. A vezető szervezeti kultúra megváltoztatására tett feladatai sorában az első lépés a jelenlegi, uralkodó értékrend meghatározása. Az emberek minél kisebb energia befektetéssel szeretnének minél többhöz jutni, ami azt jelentheti, hogy azért számíthatunk ellenállásra, mert a szervezeti kultúra megváltoztatása a korábbi azonosult értékek megváltoztatását jelenti az egyén számára. Ez a folyamat az egyén részéről a korábbi kötődéseinek megszakítását jelenti, és a folyamat eredményessége leginkább azon múlik, hogy a vezető milyen érveket gyűjt össze, azokat hogyan kommunikálja, illetve hogy az új értékek és tettei mennyire konzekvensek. A kulturális változtató vezető gyengíteni, újracsereálni kívánja a régi kultúraelemeket, melyek (TRICE-BEYER 1993) szerintük, reorganizáló, átalakító, illetve belülről jövő reform formájában valósulhat meg. Lácza (2012) ezt a megállapítást árnyaltabbá teszi egy regionális kutatás kapcsán, és azt bizonyítja, hogy „Az egyes vállalkozások szintjén a működést leginkább a hierarchikus szervezet, a tekintélyelvű vezetési stílus jellemzi, ami a legrégebb (módos) paraszti, nagycsaládi munkaszervezet újjászületését mutatja.”

Az szervezeti értékrend megváltoztatásának első lépése egy szervezetanalízis, mely bemeneti inputként szolgál a szervezetet érintő attitűdökről, értékekről, egyéni szükségletekről ösztönzési és jutalmazási rendszerről, a munkakörnyezetről, kapcsolatorientációról. Mindezek az információk segíthetik a vezetőt abban, hogy milyen területeken miben célszerű változtatni egy számára kívánatosabb szervezeti értékrend elérése irányába.

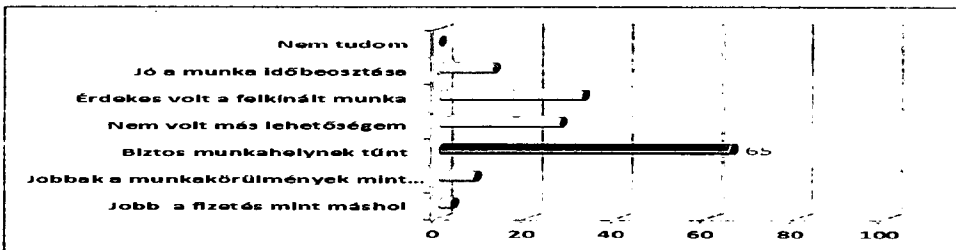
### 3. Szervezeti elégedettség felmérés eredményei

Az értékrendet változtató majd megerősítő vezető feladatai alátámasztásául szervezeti információk szükségesek, melyek esetünkben egy szervezeti elégedettség felmérés eredményeiből származnak. A felmérés 2013 januárjában készült egy 10 telephelyből álló szervezet teljes alkalmazotti bevonásával. A felmérés célja a szervezet elégedettség mérése, melynek eredményeiből szervezetfejlesztést, értékrend váltást, illetve annak megerősítését célzó javaslatok irányok megfogalmazása volt.

A munkavállalók munkahely választási preferenciái között elsősorban a biztos munkahely fogalmazódott meg, illetve a munkaerőpiac sajátos helyzete, miszerint nem volt más lehetőség.

#### 1. számú ábra. Munkahely választási preferenciák

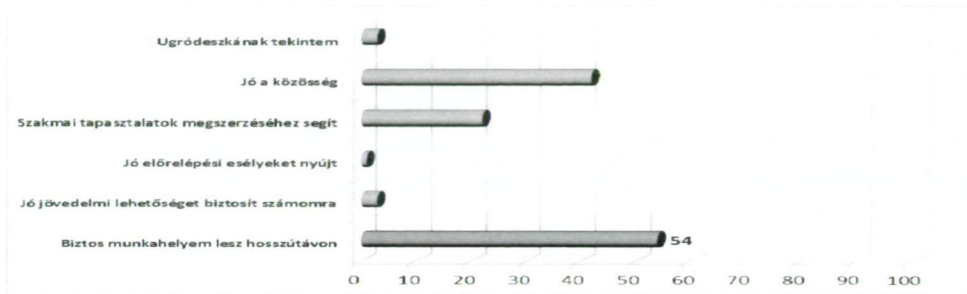
Table 1: Job selection preferences



*Forrás:* Saját forrás

A munkavállalók többsége viszont mintegy 50% nemcsak munkahelyválasztási preferencia során, hanem jelenleg is a biztos hosszútávú munkahelyet fogalmazta meg mint elvárt érték a cég részéről. Számítanak a szervezet nyújtotta biztonságra a biztos munkahelyre..

**2. számú ábra. Munkahely választási preferenciák**  
**Table 2: Job selection preferences**

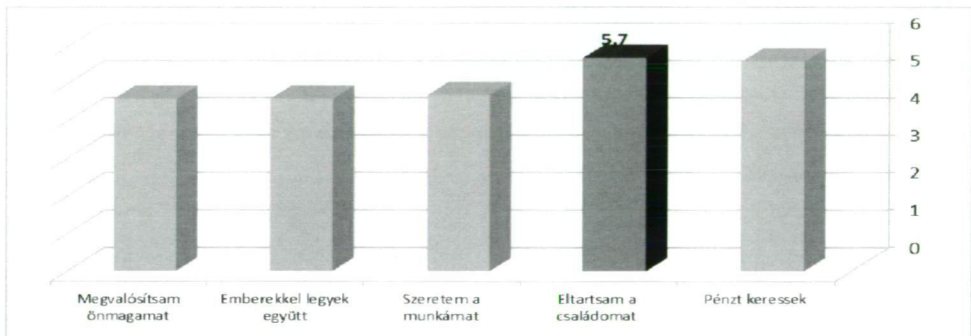


*Forrás: Saját forrás*

A munkahelyi hangulatról a megkérdezett munkavállalók 2/3 része nyilatkozott úgy hogy jól, vagy nagyon jól érzi magát összességében munkahelyén jelenleg. Ez igen jónak mondható, bár figyelemmel kell lenni a pozitív válaszadói hajlandóságra. A rossz közérzet oka, azaz amennyiben nem érzi magát jól munkahelyén azt mi okozza, nem meglepő módon a fizetés lett megjelölve. A válaszadók 7-7%-a jelölte még meg válaszként az elavult eszközöket, illetve a cég bizonytalan jövőjét, mint egyéb lehetőséget.

A munkavégzés motivációját az anyagiakhoz kapcsolódó szükségletek kielégítse jellemzi. A válaszadók a pénzkeresetet, illetve a család eltartását jelenítették meg legmagasabb értéként -5,7 – 5,6 – azaz a munkavégzés elsődleges szempontjaként. Ez leginkább a munkakörnyezet, munkafeltételek, fizetés, feltételinek fejlesztésével, javításával függ össze. A vezetés figyelme számára ezen alapfeltételek fejlesztése jelenhet meg szükséges prioritásként, ami a dolgozói elégedettség javulását eredményezheti.

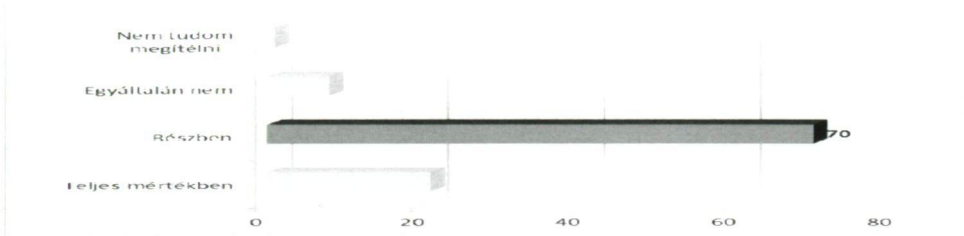
**3. számú ábra. Munkavégzés alapvető motivációja**  
**Table 3: The basic motivation of the work**



*Forrás: Saját forrás*

Alátámasztja az előzőekben tett felvetésünket a munkakörnyezettel való elégedettség, illetve annak megítélése, a válaszadók mintegy 70%-a részben elégedett, amit puha nem-ként is értelmezhetünk.

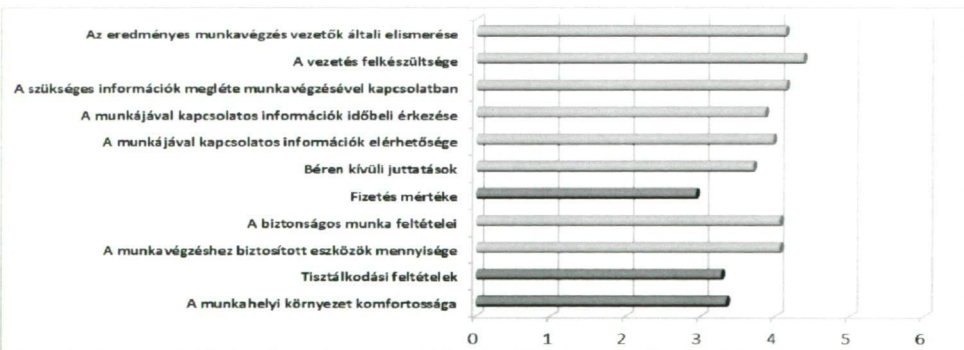
**4. számú ábra. Munkakörnyezettel való elégedettség.**  
**Table 4: Satisfaction with work environment**



*Forrás: Saját forrás*

A következő az elégedettséggel kapcsolatos kérdés, a Maslow szükségletpiramis szintjeinek, alap, és magasabb rendű szükségletek meghatározását célozta, mely a vezetés elégedettséget javító intézkedései számára mutathat irányt. Megállapítható, hogy az alapvető szükségletek felől érkezik a fejleszthetőség iránti igény. Az alapvető munkavégzés feltételei között a tisztálkodás -3,3, a munkahelyi környezet -3,4 kapták a legalacsonyabb értékeket. A fizetéssel való elégedettség -3 – ez szintén az alapvető szükségletekhez kapcsolódó tételnek tekintendő.

**5. számú ábra. Szükségletekhez kapcsolódó feltételekkel való elégedettség**  
**Table 5: Satisfaction in connection to the needs of conditions**



*Forrás: Saját forrás*

A következőkben a munkahelyi környezetben való változtatást kérdeztük meg. A környezet tisztaságát, komfortosságát, munkaeszközök korszerűsítését a megkérdezettek 40 %-a megjelölte olyan tényezőként, amin fejleszteni lehetne. A szer-



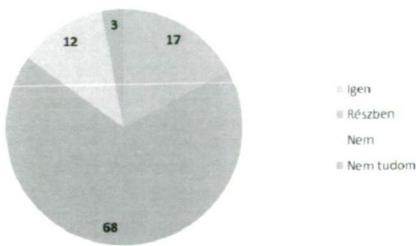
vezetellel kapcsolatos elköteleződést segítheti, ha a munkavállaló ismeri a cég múltját, jelenét, jövőjét, ami a válaszok értelmében részben, vagy egészében teljesül is. A cég múltját 35% azaz a válaszadók harmada ismeri, míg a jelen ismeretét a megkérdezettek 17% jelölte meg. A szervezet jövőjét a megkérdezettek 6%-a jelölte meg úgy miszerint azt ismeri. Amennyiben tendenciájában nézzük, figyelemmel kell lenni arra, hogy a jövőre vonatkozó elképzelések ismeretének javítása érdekében a kommunikációs munka fejlesztése, az információs csatornák lehetőségének, alternatív megoldásainak kialakítása figyelmet kaphat.

**6. számú ábra. Informáltság a szervezetről**  
**Table 6: Being informed about the organization**

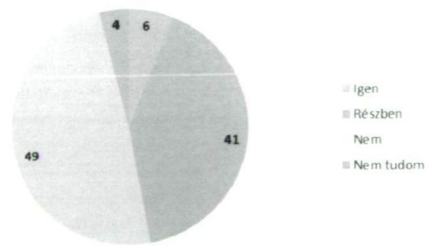


*Forrás: Saját forrás*

**7. számú ábra.**  
**Table 7: Knowledge about**  
**A szervezet jelenéről való ismeretek**  
**the present of the organisation**



**8. számú ábra.**  
**Table 8: Knowledge about**  
**A szervezet jövőjéről való ismeretek**  
**the future of the organisation**



*Forrás: Saját forrás*

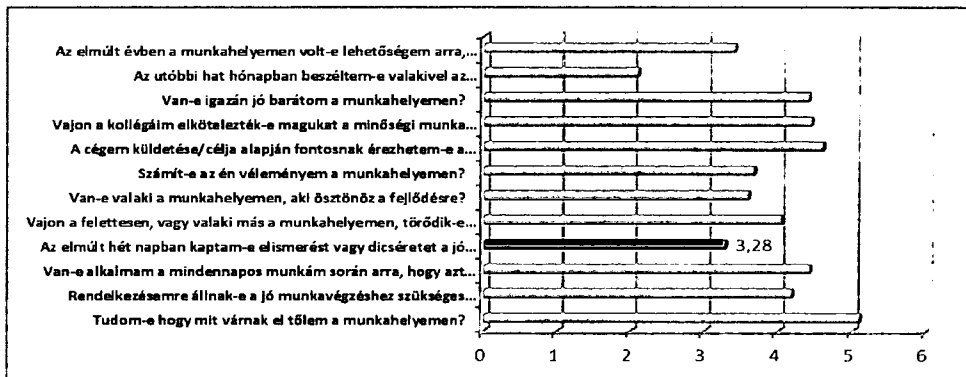
Figyelmeztető lehet a vezetés számára, hogy az a tény, miszerint a megkérdezettek közel fele úgy érzi, nem ismeri a szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseket, terveket, így azokkal azonosulni sem tud, noha lojalitását javítani, a kommunikáció kiszélesítésével, tudatosabb tervezésével lehetne.

A kutatás utolsó kérdése összegezte mindazokat a kérdéseket, melyek átfogták a sikeres szervezetek irányába mutató, kutatásra épülő állításokat. A kérdések



sorrendisége is fontos volt, mindamellet, hogy minden egyes kérdés önmagában külön értelmezendő. A munkavállalók többsége szinte teljesen tisztában van a vele szemben támasztott elvárásokkal. Ehhez szorosan kapcsolódik az is, hogy a többség úgy érzi, rendszerint van alkalma azzal foglalkozni a mindennapi munka során, amihez leginkább ért. Az állítások első harmadában lévők közül jó, de fejleszthető annak megítélése, hogy a munkavégzéshez szükséges, anyagok eszközök rendelkezésre állnak. Ami a legalacsonyabb értéket kapta az az elismeréssel kapcsolatos. Mindenki számára, bizonytalan időkben talán fokozottabban szükséges a rendszeres, és munkahelyen, természetesen munkával kapcsolatos visszajelzés, azon belül a jó munkavégzéshez kapcsolódó dicséret. Egy férfi közösségben ez talán a tradíciók miatt nemigen érthető, és nehezen kivitelezhető, de véleményem szerint vezetők részéről fontos, alkalmazottak részéről kívánatos feltételnek tekinthető.

**9. számú ábra. Általános szervezeti attitűdök**  
**Table 9: General organizational attitudes**



*Forrás: Saját forrás*

#### 4. Összegzés

A felmérés eredményeként az azonosított fejlesztendő területek kiemelésével kerültek meghatározásra azok a javaslatok, melyek célja a szervezet változó feltételek melletti adaptációjának elősegítése. A szervezet fejlesztési programjának eredményessége, illetve sikere a munkatársak alkalmazkodásának feltétele. A sikeres szervezeti adaptáció az egyéni alkalmazkodás függvénye. Ezt erősíti Móra M. (2012) megállapítása, miszerint a szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. A tervezett szervezettervezési program javaslatai ennek értelmében tervezettek. A tervezett program lépéseit, az elindított programok illeszkedését, a kezdetben tudatosan meghatározott, és egyeztetett szervezeti értékek, célok – jelentik. Minden tervezett program valamilyen követendő szervezeti értékhez kapcsolódik, azt erősíti, mely-

nek közép, és hosszútávon célja a dolgozói attitűd alakítása, a vezető által deklarált értékrend irányába. A kiindulási alpnak tekintett dolgozói elégedettség felmérés sok input adatként szolgált a intézkedési, illetve fejlesztési javaslatok kidolgozásához.

Az elindított szervezetfejlesztési programok feladata a dolgozói attitűdök, vélemények formálása, kívánatos irányba történő alakítása.

A fejlesztendő területek irányai

- kommunikáció fejlesztése
- a teljesítményértékelési rendszer át/kidolgozása
- ösztönzési rendszer át/kidolgozása

Mindegyik kifejtett tevékenység eredményesen járulhat hozzá, hogy a szervezet egy tudatosan meghatározott egységes szervezeti értékrend kialakítása irányába tegyen lépéseket. A menedzsment által deklarált értékek meg kell hogy jelenjenek, koherenciát kell hogy mutassanak az elindított programokban, illetve a mindennapi munkában, vezetői megnyilvánulásokban.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

HALÁSZ L. – HUNYADI GY. – MARTON L. (1979): Az attitűd pszichológiai kutatásának kérdései. Budapest Akadémiai Kiadó

CSEPELI GY. (2001): Szociálpszichológia. Osiris kiadó Budapest

CSEPELI GY. (2003): A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. Osiris. Budapest

ARONSON E., MILLS J. (1981): A csoportba való felvétel szigorúságának hatása a csoport iránti vonzalomra. In Csepelel, Gy. A a kísérleti társadalom lélektan fóruma. Gondolat, Budapest

DIENESNÉ K. E. (2006): Szervezeti kultúra in Hajós-Berde: Emmeri erőforrás gazdálkodás. Debreceni egyetem AVK

JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen.

Láczay M. (2012): A vezetési tradíciók kutatásának hazai lehetőségei, VIKEK, IV. évf. A sorozat 5. szám,

Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében, VIKEK, IV. évf. B sorozat

SCHEIN E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies, ASQ

DRUCKER P. F. (1992): A hatékony vezető. Park kiadó, Budapest

HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting Budapest

TRICE H. M. BEYER J. M. (1993): Cultures of Work Organizations. Prentice Hall

BERDE CS. (2002): A vezető feladatai, vezetési funkciók. Innováció a tudomány és a gyakorlat egy-ége az ezredforduló agráriumban. Tudományos Rendezvény kiadványa, Debrecen

KLEIN S. (2001): Vezetés és szervezetpszichológia. SHL Hungary Budapest