Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Gödöllő

Doktori (PhD) értekezés

A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése

Készítette:

Szlávicz Ágnes

Témavezető:

Dr. Nemes Ferenc, professor emeritus

Gödöllő
2010

A doktori iskola

megnevezése:	**Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**
tudományága:	**Gazdálkodás- és szervezéstudományok**
vezetője:	**Dr. Szűcs István** **egyetemi tanár** **MTA doktora, közgazdaságtudomány** **Szent István Egyetem** **Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** **Gazdaságelemzési Módszertani Intézet**
Témavezető:	**Dr. Nemes Ferenc, professor emeritus** **egyetemi tanár** **MTA doktora, közgazdaságtudomány** **Szent István Egyetem** **Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar** **Társadalomtudományi Intézet** **Emberi Erőforrások – Személyes vezetés Tanszék**

....

Az iskolavezető jóváhagyása A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETŐ 1

1.1. A téma aktualitása 1

1.2. A téma lehatárolása 3

1.3. Célkitűzések, megoldandó feladatok 3

2. IRODALOMFELDOLGOZÁS 5

2.1. A dolgozói elégedettség fogalma és a vele kapcsolatos elméletek 5

2.1.1. A dolgozói elégedettség fogalma 5

2.1.2. A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos nézetek 7

2. 2. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok 10

2.2.1. A dolgozói elégedettség kiváltó okai és azok különböző csoportosításai 10

2.2.2. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok hatása 11

2.2.1.2. A munkával kapcsolatos tényezők hatása a dolgozói elégedettségre 12

2.2.2.1.1. A munka jellege 12
2.2.2.1.2. A munka mennyisége 14
2.2.2.1.3. A munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza 14

2.2.2.2. A dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők 15

2.2.2.2.1. A vezetési stílus 15
2.2.2.2.2. Karrier-fejlesztési- és továbbképzési lehetőségek 17
2.2.2.2.3. Szervezeten belüli kommunikáció 18
2.2.2.2.4. A munkahely biztonsága 19
2.2.2.2.5. Javadalmazás 19
2.2.2..2.6. A munkatársakkal kialakított viszony és a csoportmunka 21
2.2.2.2.7. A munkaidő-beosztás 22
2.2.2.2.8. A szereppel kapcsolatos tényezők 23
2.2.2.2.9. Munkakörülmények 24
2.2.2.2.10. A szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája 25
2.2.2.2.11. Szakszervezeti tevékenység és tagság 25

2.2.2.3. A dolgozói elégedettségre ható egyéni tényezők 26

2.2.2.3.1. Személyiségjegyek 26
2.2.2.3.2. A demográfiai jellemzők 28
2.2.2.3.3. Egyén–munka összhang 29

2.2.2.4. A dolgozói elégedettségre ható külső környezeti tényezők 30

2.2.2.4.1. A gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet hatásai 30
2.2.2.4.2. Elhelyezkedési lehetőségek 32

2.2.2.5. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok összegzése 32

2.2.2.6. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok kölcsönhatása 32

2. 3. A dolgozói elégedettség következményei 33

2.3.1. Egyéni szintű következmények 34

2.3.1.1. Egyéni teljesítmény 34
2.3 1.2. A dolgozók fizikai és mentális jólléte 35

2.3.2. Szervezeti szintű következmények 37
2.3.2.1. Hiányzások 37
2.3.2.2. Késések 38
2.3.2.3. Fluktuáció 38
2.3.2.4. Egyéni vagy kollektív tiltakozási magatartásformák 41
2.3.2.5. „Szervezeti polgár" viselkedés 42
2.3.2.6. Szervezeti elkötelezettség 43
2.3.2.7. Fogyasztói elégedettség 44
2.3.2.8. A szervezet teljesítménye 46

2.3.3. A dolgozói elégedettség következményeinek összegzése 46

2.4. A dolgozói elégedettség mérése 47

2.4.1. A dolgozói elégedettség mérésének módszertani kérdései 48

2.4.2. A dolgozói elégedettség mérésének módszerei 50
2.4.2.1. Kérdőívek és értékelő skálák 51
2.4.2.2. Interjú 52
2.4.2.3. Kritikus események módszere 53
2.4.2.4. Meta-analízis 53
2.4.2.5. Komplex módszer 54

2.4.3. A dolgozói elégedettség mérés nehézségei 54

2.4.4. A dolgozói elégedettség mérés tervezése 56

2.4.5 A dolgozói elégedettség-vizsgálatok eredményeinek felhasználása 57

3. ANYAG ÉS MÓDSZER 59

4. EREDMÉNYEK 63

4.1. A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" elégedettség-felmérés kérdőívének és a vizsgálat lebonyolításának módszertani elemzése 63

4.1.1. A kérdőív tartalmi elemzése 63
4.1.1.1. A kérdőívben szereplő parciális és globális elégedettségi mutatók 63
4.1.1.2. A kérdőív által felölelt elégedettségi kiváltó okok 64
4.1.1.3. A kérdőív által felölelt elégedettségi következmények 67
4.1.1.4. A kérdőívben szereplő kérdések száma 68
4.1.1.5. A kérdőívben szereplő kérdések megfogalmazása 70
4.1.1.6. A kérdőívben használt skálák 71

4.1.2. A kérdőív formai elemzése 71
4.1.2.1. Kísérőlevél vagy bevezető a kérdőív elé 71
4.1.2.2. A kérdések sorrendje 72
4.1.2.3. A kérdőív áttekinthetősége 73

4.1.3. Megjegyzések a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés lebonyolításáról 74
4.1.3.1. A minta meghatározása 74
4.1.3.2. Az önkéntes és anonim válaszadás biztosítása 74
4.1.2.3. Az adatfeldolgozás technikai előkészítése 75
4.1.3.4. Az adatfeldolgozás és az eredmények közzététele 75

4.1. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés főbb eredményeinek ismertetése 76
4.2.1. A minta bemutatása 76
4.2.1.1. A résztvevő szervezetek alapadatai 76
4.2.2. A felmérésben részt vett dolgozók egyéni jellemzői 79
4.2.3. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés főbb eredményeinek bemutatása a Mercer módszertan szerint 80
4.2.4. A Mercer nemzetközi elégedettség-felmérés főbb eredményei 83
4.2. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés eredményeinek másodlagos elemzése 84
4.3.1. A magyarországi dolgozók globális elégedettségének meghatározása 85
4.3.2. A magyarországi dolgozók parciális elégedettségének meghatározása 86
4.3.2.1. A munkával kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata 86
4.3.2.2. A szervezeti kiváltó okokkal kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata 89
4.3.2.3. Az egyéni kiváltó okokkal kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata 101
4.3.2.4. A dolgozók parciális elégedettségére vonatkozó adatok összegzése 102
4.3.3. A magyarországi dolgozók elégedettsége és az elégedettség következményei közötti kapcsolat vizsgálata 105
4.4. Az elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők meghatározása 107
4.5. A kutatási hipotézisek verifikálása 111
4.6. Új és újszerű tudományos eredmények 112
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 115
5.1. Következtetések 115
5.2. Javaslatok 116
6. ÖSSZEFOGLÁS 119
SUMMARY 121
7. FÜGGELÉK 123
8. MELLÉKLETEK 137
1. Melléklet: Irodalomjegyzék 137
2. Melléklet: Táblázatok jegyzéke 149
3. Melléklet: Ábrák jegyzéke 151
3. Melléklet: A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés munkavállalói kérdőíve 152
4. Melléklet: A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kapcsolattartó kérdőíve 164
5. Melléklet: A leggyakrabban használt elégedettségi kérdőívek bemutatása 165
6. Melléklet: A magyarországi dolgozói elégedettség vizsgálatok bemutatása 171
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 181

1. BEVEZETŐ

1.1. A téma aktualitása

A 21. században az emberi erőforrások és az emberierőforrás-gazdálkodási funkció szerepe újraértékelődik, ugyanis a munkavállalók képezik a vállalati gazdálkodás legfontosabb erőforrását, csak a motivált, innovatív, megfelelő tudással és készségekkel rendelkező dolgozók hatékony és eredményes munkája által valósíthatók meg a szervezeti célok, a piacon való megmaradás és sikeres előrehaladás.

Az emberi erőforrások a vállalatok többi erőforrásához hasonlóan meghatározott kapacitásúak, teljesítménykínálatuk adott, s a piacon – a munkaerőpiacon szerezhetők be. Dolmány, Hajós és Magda (1998) kiemelik, hogy az emberi erőforrások az idő múlásával nem fogynak el, sőt hosszú távon fennmaradnak. A munkatársakból nem lehet tartalékot képezni, ezért az emberi erőforrások hatékony, egyenletes felhasználása ajánlott. A humán tőke az egyetlen, mely megújulási képességgel rendelkezik, amire azonban a motiváltsága jelentős mértékben kihat. Fontos kiemelni azt is, hogy a humán erőforrás nem tulajdona a szervezetnek.

A munka az ember egyik legfontosabb tevékenysége, amely életünk jelentős részét teszi ki. A munkapszichológia meghatározása szerint a munka aktív és célszerű tevékenység, amely közvetve vagy közvetlenül hat a munkavégzőre és a külső környezetre is. Bloisi (2007) szerint a munka az egyének különböző szükségleteit elégíti ki. Négy fő funkciója közé a gazdasági és társas funkció, valamint a társadalmi státust és az önértékelést biztosító funkció tartozik. A munka gazdasági funkciója arra utal, hogy a munkavégzés az egyének megélhetését biztosítja. A dolgozók a munkahelyükön gyakran több időt töltenek munkatársaik körében, mint otthon a családtagjaikkal, barátaikkal. Így az interperszonális kapcsolatok és a társadalmi támogatás kialakítását lehetővé tevő társas funkció szintén fontos jellemzője a munkavégzésnek. A ranglétrán való előrehaladás nem csak magasabb javadalmazással jár, de általában komolyabb társadalmi elismerés is társul hozzá. A munka tehát az egyének társadalmi státusát is javíthatja. Emellett a munka önértékelést biztosító funkciója alapján a munka identitás-érzetet is biztosít, a munkavégző így könnyebben meghatározhatja, hogy ki is ő, mennyire hasznos tagja a társadalomnak. Gyenes és Rozgonyi (1981) kiemelik, hogy a dolgozók munkájuktól várt „anyagi" ás „szociális" szükségletei csak feltételesen különböztethetők meg. A felszínen anyagi szükségletként jelentkező elvárások is gyakran a társadalmi megbecsülés iránti szociális szükségletet jelzik.

Egyáltalán nem mindegy, hogy a dolgozók milyen fizikai és társas környezetben, milyen munkafeladatok végzésével töltik munkaidejüket. Mindezen tényezők megfelelő kialakításában az emberierőforrás-gazdálkodásnak (HRM) meghatározó szerepe van. Ez különösen fontos a piacgazdaságra nemrég áttért országokban. Ahhoz, hogy a cégek meg tudjanak felelni az egyre dinamikusabban változó gazdasági környezet kihívásainak, új üzleti filozófiát, stratégiát és módszereket kell bevezetni, amelyek megvalósításában és alkalmazásában a HRM különösen fontos szerepet játszik. Ulrich (1997) szerint a dolgozói elégedettség eléréséhez egy olyan HRM gyakorlat szükséges, amely egyidejűleg figyel a munkafolyamatokra és a dolgozókra, valamint a mindennapi operatív és a jövőbeli stratégiai célokra. Fontos hangsúlyozni, hogy a HRM tevékenységek puszta megléte nem garantálja az üzleti célok elérését. Sokkal fontosabb az alkalmazott funkciók minősége, a dolgozók velük kapcsolatos percepciója és véleménye, hiszen a HRM megoldások egyedi válaszkombinációkat válthatnak ki az alkalmazottakból. Ahhoz, hogy a cégek megtarthassák a versenyképességüket biztosító kulcsembereket, fontos, hogy azok elégedettek legyenek.

A dolgozói elégedettség egyéni, vállalati és társadalmi szinten is jelentőséggel bír. Az egyének számára fontos, hogy a munkahelyükön, ahol életük jelentős részét töltik, jól érezzék magukat. Az elégedettség tehát önmagában is fontos cél, hiszen a dolgozók boldogságához járul hozzá. Másrészről, az elégedettség a dolgozók egyéb attitűdjeit és viselkedését is befolyásolja, s így a szervezetek sikerességét is meghatározza. Számos kutatás igazolja, ugyanis, hogy az elégedettség meghatározó módon befolyásolja a szervezeti szintű eredményeket: a létszám stabilitását, a munkafegyelem javulását, a vásárlók elégedettségét, valamint a termelés hatékonyságát és biztonságát, valamint, végső soron a vállalat pénzügyi sikerét is. A dolgozói elégedettség közvetve az egész társadalom szintjén is fontos kérdés, hiszen a vállalatok teljesítménye a nemzetgazdaság állapotát határozza meg.

A TQM szemlélet is jelentős teret szentel a dolgozók elégedettségének. A kiváló üzleti tevékenység komplex modelljében a szervezet által elért eredmények között ugyanis a vevők elégedettsége, a társadalmi kihatás és a szervezet teljesítményének – működésének mutatói mellett a dolgozói elégedettség mérése is helyet kap. Petrick és Furr (1995) szerint, míg a tradicionális HRM szemlélet a dolgozókkal kapcsolatos eredményeket a munkatársak teljesítményén keresztül mérte és mérsékelt kapcsolatot feltételezett az elégedettség és a teljesítmény között, addig a TQM szemléletű HRM a dolgozók elégedettségét tartja fontosnak és erős korrelációt feltételez az elégedettség valamint a dolgozók teljesítménye és „szervezeti polgár viselkedése”[1] között.

A fenti okok miatt, a vállalatoknak nagyon fontos visszajelzést kapni dolgozóik munkával kapcsolatos attitűdjeiről, megtudni, hogy mennyire elégedettek munkafeladataikkal és munkaadójukkal. Ez leggyakrabban dolgozói elégedettség felmérések segítségével történik. A foglalkoztatottak elégedettségéről kapott vállalati szintű adatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vezetők megfelelő változtatásokkal növeljék a dolgozók elégedettségét és ezáltal a vállalat sikerességét is. A vállalati szintű dolgozói elégedettség felmérések mellett fontos szerepet töltenek be az egyes iparágakra kiterjedő, illetve az országos szintű kutatások is. Ezek nem csak költséghatékonyabbak, de lehetővé teszik az egyes szervezetek eredményeinek összehasonlítását, országos szintű tendenciák megállapítását. A több országra kiterjedő felmérések, a nemzetközi összehasonlítás mellett, a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos kulturális különbségekre is rámutathatnak.

A Mercer Human Resource Consulting nemzetközi tanácsadó ház egy speciális módszertant dolgozott ki a dolgozói elégedettség nemzetközi követésére. A „What’s working” elnevezésű kutatás a cég sokéves tapasztalata alapján, a Mercer Human Capital Strategy modell szerint, a következő hat elemet öleli fel: emberi tényező, munka és menedzsment folyamatok, szervezeti irányítás, információ és tudás, döntéshozatal, javadalmazás. A nemzetközi tanácsadó cég magyarországi irodája, a budapesti székhelyű Mercer Kft. 2004 óta végez országos szintű dolgozói elégedettség felméréseket a nemzetközi Mercer módszertan alapján. A „Dolgozó magyarok 2006” elnevezésű kutatás kérdőívét 2006-ban 20 magyarországi szervezet több mint 1500 munkatársa töltötte ki. Mivel a dolgozói elégedettség felmérés eredményei nem csak a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjét ismertetik, hanem rávilágítanak azokra a személyzetgazdálkodási területekre is, ahol változtatások szükségesek, a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés a magyarországi emberierőforrás-gazdálkodás helyzetéről is figyelemre méltó képet mutat.

[1] A „szervezeti polgár” viselkedés a dolgozók önkéntes, munkaköri leírásukon kívül eső, a munkaadó és a munkatársak számára előnyös tevékenységeit öleli fel.

1.2. A téma lehatárolása

A munkámban a dolgozói elégedettség kiváltó okait, következményeit és mérésének sajátosságait igyekeztem bemutatni, majd az elméleti ismereteket konkrét példán, a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" felmérés menetének és eredményeinek elemzése során alkalmaztam. A dolgozói elégedettség kifejezés globális értelemezése alapján a disszertációban a munkával (munkakörrel) és a munkahellyel (munkaadó szervezettel) való elégedettséget együttesen vizsgálom.

A szakirodalmi áttekintés részben először a dolgozói elégedettség különböző definícióit ismertetem, majd az elégedettséggel kapcsolatos elméleteket mutatom be. Ezután az elégedettség kiváltó okait és azok hatásmechanizmusát vizsgálom. A vonatkozó szakirodalom áttekintése után a kiváltó okokat négy csoportra bontva: a munkával kapcsolatos, a szervezeti, az egyéni és a külső környezeti tényezőcsoportok szerint ismertetem. Ezután a dolgozói elégedettség egyéni és szervezeti szintű következményeit mutatom be. A szakirodalmi áttekintést az elégedettség megállapítására szolgáló módszerek és a dolgozói elégedettség-mérés sajátosságainak bemutatásával zárom.

Az anyag és módszer rész a szakirodalom alapján megfogalmazott kutatási hipotéziseket tartalmazza, valamint a disszertáció elkészítése során, a primér és szekunder adatok feldolgozása folyamán használt módszerek felsorolását foglalja magában.

A disszertációnak az empirikus kutatás eredményeit bemutató része a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés kérdőívének és lebonyolításának módszertani elemzésével kezdődik. Ezután a magyarországi felmérésben részt vevő cégek alapadatait – a vizsgálati mintát – mutatom be, majd a főbb eredményeket ismertetem a Mercer tanácsadóház által kidolgozott modell alapján. A kutatás lényegi része a felmérés eredményeinek másodlagos elemzését foglalja magába. A felmérésben részt vett dolgozók globális és parciális elégedettségét határozom meg, külön elemezve a munkavállalóknak az egyes munkával kapcsolatos, szervezeti- és egyéni kiváltó okokkal való elégedettségét. Továbbá a dolgozók elégedettsége és az egyéni és szervezeti szintű következmények közötti kapcsolatot vizsgálom. Majd diszkriminanciaelemzés módszerével határozom meg a magyarországi dolgozók elégedettségét leginkább befolyásoló tényezőket, azokat, amelyek szignifikánsan elkülönítik az elégedett és az elégedetlen munkavállalói csoportokat.

A következtetések és javaslatok részben először a kapott eredmények alapján rámutatok a magyarországi kis és közepes nagyságú termelő vállalatokban dolgozók elégedettsége szempontjából kedvező és problémás emberierőforrás-gazdálkodási területekre, valamint a magyarországi dolgozók elégedettségének sajátosságaira. Végül mindezen információk alapján, a dolgozók elégedettségét növelő HRM lépésekre vonatkozó javaslatokat fogalmazok meg.

1.3. Célkitűzések, megoldandó feladatok

A kutatásom kérdésköre, problémája a következőképpen foglalható össze:

Milyen új emberierőforrás-gazdálkodási feladatokat vetít előre a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak korábbitól eltérő – az elégedettség kiváltó okai és következményei szerinti – feldolgozása a magyarországi dolgozók elégedettségének növelése céljából?

A kutatás alapvető célja, hogy a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak alaposabb, tudományos igényű feldolgozása által, olyan összefüggésekre mutasson rá, amelyek segítségével jelentősen hozzájárulhat a dolgozók elégedettségének növelését elősegítő tényezők alaposabb

megismeréséhez, és ezen keresztül a kutatásban részt vevő szervezetek HRM tevékenységének támogatásához.

Az alapvető cél elérése érdekében a következő *részcélokat* fogalmazom meg:

A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" felmérésének eredményei alapján meghatározni a magyarországi, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű termelő vállalatokban dolgozók elégedettségének következő aspektusait:

- a dolgozók globális és parciális elégedettségének mértékét;
- a dolgozók globális elégedettsége és az elégedettséget kiváltó okok, illetve következmények közötti korreláció mértékét és irányát;
- a dolgozók elégedettségének sajátosságait;
- a dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb tényezőket;
- a dolgozók elégedettségét növelő HRM lépéseket, feladatokat.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A dolgozói elégedettség fogalma és a vele kapcsolatos elméletek

2.1.1. A dolgozói elégedettség fogalma

A dolgozói elégedettség egyike a legérdekesebb munkára vonatkozó attitűdöknek, amellyel kapcsolatban több ellentétes nézet alakult ki, és számtalan egymásnak ellentmondó kutatási eredmény született. Locke 1976-os meghatározása szerint a dolgozói elégedettség egy kellemes, pozitív érzés, amely a munkához kapcsolódó tapasztalatok értékeléséből fakad.

A dolgozói elégedettség fogalmának kifejtése előtt röviden ismerkedjünk meg az attitűdök általános jellemzőivel és kialakulásuk folyamatával. Jánosi és Kersch (2008) szerint az attitűdök tulajdonságainak ismerete azért fontos mert, bár az uralkodó felfogás szerint a dolgozók a munkával kapcsolatos attitűdjeiket, annak lényeges jellemzői alapján alakítják ki, kutatási eredmények igazolják, hogy az általános dolgozói elégedettség is jelentős hatást gyakorol a munkával kapcsolatos hiedelmek érzékelésére és kifejezésére.

Az attitűdök tárgyakról, személyekről vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítások, amelyek meghatározzák, hogy hogyan reagálunk a bennünket körülvevő világ dolgaira. Az attitűdöknek három önálló, de egymással kapcsolatban levő eleme van, amelyeket gondolati, érzelmi és magatartási gyökerekre vezethetünk vissza. Champoux (2003) kiemeli, hogy a gondolati részt az egyénnek az attitűd tárgyát képező objektumról alkotott percepciója és hiedelmei határozzák meg, míg az érzelmi rész az attitűd tárgyát képező objektummal kapcsolatos érzelmeket és érzéseket öleli fel. A magatartási összetevő pedig azt mutatja, hogy hogyan viselkedik az egyén az attitűd tárgyával kapcsolatban, vagy hogyan ítéli meg saját viselkedését.

A dolgozói elégedettség legtöbb meghatározása az elégedettséget a munka különböző tulajdonságaiból vezeti le, és azt feltételezi, hogy ez a kauzalitás fő iránya. A munkával szembeni általános attitűd és a dolgozók szubjektív normái alapján alakulnak a dolgozók szándékai, amelyek a viselkedést határozzák meg. A hagyományos felfogás szerint, az attitűdök relatív stabilitását alapul véve, az attitűdöket az emberek a memóriájukban tárolják, ahonnan szükség esetén közvetlenül, a kialakulásukhoz használt hiedelmek bevonása nélkül elő tudják hívni. Jánosi és Kersch (2008) szerint azonban a hiedelmek is változhatnak az attitűdök hatására. Meglátásaikat Schwarz és Bohner ún. attitűd mint időleges konstrukció modellje is alátámasztja, hiszen eszerint az attitűdöket az egyén az adott pillanatban elérhető információk alapján alakítja ki. Ilyenkor pedig az attitűdök és a hiedelmek elsősorban a munkával kapcsolatos attitűdök kialakulása során hatnak egymásra.

A dolgozói elégedettség egy elméleti konstrukció, amit nehéz definiálni. Kieser (1995) úgy véli, hogy a XX. század elejéig senki sem gondolta volna, hogy az emberek elégedettek is lehetnek a munkavégzés során. Kiemeli, hogy a kutatók vezették be a munkahelyi elégedettség fogalmát, amely mára a köznyelvben is elterjedt. A szakirodalomban több definíció is ismeretes, amelyek ezen attitűd összetettségét jelzik. Smith, Kendall és Hulin 1969-ben a következő öt dimenzió fontosságát emelte ki a dolgozók elégedettsége szempontjából: fizetés, munka jellege, előléptetési lehetőségek, munkatársak és felettesek. Bakacsi (2000) szerint a dolgozói elégedettség a munkához kapcsolódó egyik legfontosabb attitűd, amely visszavezethető arra, hogy mennyire jelent kihívást számunkra az a munka, amit végzünk, mennyire találjuk az érte kapott javadalmazást méltányosnak, mennyire támogatók a munkafeltételek és a légkör, valamint a kollegák és a főnök. Greenberg és Baron (1998)

megfogalmazása arra mutat rá, hogy az elégedettség az egyén munkájával kapcsolatos értelmi, érzelmi és viselkedésbeli reakciója. Klein (2001) konkrétabban fogalmaz, és azt emeli ki, hogy a dolgozói elégedettség egy olyan általános attitűd, amely három területről származó attitűdök eredője. Ezek szerinte a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok.

A fenti definíciók alapján megállapítható, hogy a dolgozói elégedettség egy komplex, munkával kapcsolatos attitűd, amelynek kialakulását több belső és külső tényező határozza meg. Staw és Ross (1985) kutatása alapján azt is elmondhatjuk, hogy a dolgozói elégedettség egy viszonylag stabil egyéni jellemző, ami nehezen változtatható. Ezt a munkával kapcsolatos attitűdöt közvetlenül nem lehet mérni, csak a dolgozók más attitűdjein és különböző viselkedésformáin keresztül kaphatunk róla képet. Az elégedettség egy összetett jelenség, amely kihat a vállalat működésére, ugyanakkor a vállalat működésének specifikus elemei eredményezik azt. Az elégedettség tehát nemcsak oka, de okozata is lehet a jó teljesítménynek.

A dolgozók elégedettségének vizsgálatakor egyes kutatók megkülönböztetik a *munkával és a munkahellyel való elégedettség* fogalmát. A munkával való elégedettség alatt azt értik, hogy a dolgozó menyire elégedett munkakörével, munkája jellegével. A mnkahellyel való elégedettség arra utal, hogy az egyén mennyire elégedett munkaadója vezetési stílusával, HR gyakorlatával, munkatársaival kialakított viszonyával és egyéb a munkadó hatáskörébe tartozó tényezővel. A disszertációban e két fogalmat együttesen vizsgálom és a dolgozói elégedettség alatt a dolgozó munkájával és munkahelyével való elégedettséget együttesen értelmezem.

Az elégedettség és a motiváció fogalmát gyakran együtt, szinonimaként emlegetik, pedig e két jelenség között jelentős különbség van. A motiváció általános definíciója szerint, ahogy azt Nemes (2003) is hangsúlyozza, az valamely szükséglet kielégítésére irányuló késztetések sorozata, amelyek magatartási választásokra ösztönöznek. Campbell és Pritchard (1976) szerint a motiváció határozza meg az egyén döntését, hogy erőfeszítést kezdeményezzen egy cél elérése érdekében, valamint kifejtse és folyamatosan megtartsa a szükséges erőfeszítési szintet. Ezzel szemben a dolgozói elégedettség Byars és Rue (1991) szerint az egyén munkájával kapcsolatos attitűdjét vagy „boldogságát" mutatja.

Campbell és Pritchard (1976) részletesen elemezték a motivációs tartalomelméletek és folyamatelméletek jellemzőit. A tartalomelméletek szerintük az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amelyek cselekvésre serkenthetnek, s ide Murray, Maslow és Alderfer szükséglet-elméleteit sorolták. Ugyancsak a tartalomelméletek közé osztották be Herzberg kéttényezős elméletét, valamint Dawis, Lofquist és Weiss munka illeszkedési modelljét. Az idézett szerzők szerint a folyamatelméletek – a Bakacsi (2003) által is idézett, jelenleg uralkodó szakirodalmi felfogással nem teljesen megegyező módon – az egyének döntéseit, erőfeszítését és kitartását befolyásoló tényezőket, az ösztönzőket, hajtóerőket, megerősítéseket, elvárásokat vizsgálják. A szerzők szerint ebbe a csoportba Skinner megerősítéselmélete, valamint Hull és Lewin elméletei tartoznak. Kiemelik a kognitív folyamelméletek alcsoportját is, ahová Vroom, illetve Graen elváráselméletét, valamint Porter és Lawler integrált motivációs elméletét sorolták. A két fő csoportot kiegészítő modellek közé szerintük a méltányosságelmélet, Locke célkitűzés-elmélete, McClelland és Atkinson szükségletkielégítés-elmélete, valamint Kelly attribúciós elmélete tartozik.

A dolgozók elégedettsége és a munkában való elmélyedés és a szervezeti elkötelezettség hasonló, de nem azonos tartalmú fogalmak. Ladahl és Kejner (1965) meghatározása szerint a *munkában való elmélyedés* azt mutatja, hogy az egyén mennyire azonosul a munkájával, mennyire fontos számára a munkája. A magas szintű elmélyedéssel rendelkező dolgozók önbecsülésében nagyon fontos szerepet játszik az, hogy hogyan teljesítenek a munkahelyükön. A munkában való elmélyedés

és az elégedettség közötti kapcsolat megítélése nem egyértelmű. Knoop (1995) eredményei is a kapcsolat összetettségére mutatnak rá, hiszen kutatása szerint a munkában való elmélyedés és az átfogó dolgozói elégedettség között nincs jelentős kapcsolat, azonban az elmélyedés involválódás és a munka jellegével, valamint az előléptetéssel való elégedettség között jelentős korreláció mutatható ki.

A *szervezeti elkötelezettség*[2] definiálása során Porter (1974) a következő elemeket emelte ki: a szervezet céljainak elfogadása, késztetés a szervezet érdekeiért, céljaiért végzett elhivatott munkára, és a szervezeti tagság megőrzése iránti határozott vágy. A szervezet-pszichológiai kutatások többsége szerint a szervezeti elkötelezettség a dolgozói elégedettség cselekvő formája, s az elégedettséget a szervezeti elkötelezettség egyik kiváltó okának tartja. Porter (1974) úgy vélekedik, hogy a magas elkötelezettséggel rendelkező dolgozók akkor is a szervezetben maradnak, ha elégedetlenek a munkavégzés egyes aspektusaival. Bakacsi (2003) is hangsúlyozza, hogy az elkötelezettség tartósabb vonzódást jelent a munkaadó szervezethez, mint az elégedettség. Locke (1976) szerint pedig az elkötelezettség jövő-orientált, míg az elégedettség általában a múltban szerzet tapasztalatokon alapul.

Ma már egyre inkább terjed az az emberierőforrás-gazdálkodási nézet, amelyet Carrell, Elbert és Hatfield (2000) is képvisel, miszerint a HRM tevékenységeknek kettős célja van: egy időben kell javítani a szervezet sikerességét és a dolgozók elégedettségét. A menedzsereknek és a HRM szakembereknek több szempont miatt is fontos ismerni és javítani a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjeit. Levy (2003) szerint a legfontosabb szempontot a humánus, morális okok képezik. Mivel a legtöbb embernek a megélhetéshez dolgozni kell, így munkával tölti ideje nagy részét. A munkaadók erkölcsi kötelessége, hogy az egyén számára ezt megjutalmazzák, vagy legalábbis a vele járó kellemetlenségeket a lehető legkisebb mértékűre csökkentsék. Locke szerint, az élet célja a boldogság, ezért a munkaadó szervezetek egyik feladata az kell legyen, hogy hozzájáruljanak dolgozóik boldogságához és munkával kapcsolatos elégedettségéhez. Másrészt, a dolgozók fizikai és mentális jólléte jelentős mértékben az elégedettségtől függ, mivel az elégedettebb dolgozók általában jobb egészségi állapotban vannak. Harmadrészt, a munkával kapcsolatos attitűdök megértése segíthet megmagyarázni a dolgozók munkán kívüli életének összetett vonatkozásait is. Negyedrészt a dolgozói elégedettség fontos szerepet játszhat az új munkatársak toborzásában és megtartásában is, hiszen a jelöltek többsége szívesebben jelentkezik és marad olyan cégnél, ahol a dolgozók elégedettek. Végül pedig, a dolgozói elégedettség olyan egyéni és szervezeti szintű, pozitív következményekkel jár, ami jelentősen kihat a vállalat egészének működésére. Mindezen szempontok figyelembevételével megállapíthatjuk, hogy a dolgozók elégedettsége fontos szerepet játszik a szervezet és az egyén jóllétének elérésében és fenntartásában.

2.1.2. A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos nézetek

A dolgozói elégedettség fontosságát a vele kapcsolatos elméletek sokszínűsége is jól mutatja. A dolgozók elégedettségével kapcsolatos első kutatást tudomásom szerint *Rammizzini* végezte az 1600-as években egy emésztőgödröt tisztító munkások körében. *Münstberg* három évszázaddal később arra világított rá, hogy a pszichológia feladata a termelésirányításban az, hogy azokra a területekre összpontosítson, amelyekkel a dolgozók elégedetlenek. Szerinte a vállalatban dolgozó pszichológusok feladata olyan légkört teremteni, amelyben minden ember maximális munkateljesítményt tud nyújtani.

[2] A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói elégedettség kapcsolatával az elégedettség szervezeti következményeit bemutató 2.3.2. fejezet részletesebben foglalkozik.

Locke (1976) a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos nézetek között elsőként a *Taylor* nevével fémjelzett Scientific Management iskolát említi, amely a munkafeltételek és a fizetés fontosságát hangsúlyozta.

A *Mayo* nevéhez köthető *Human Relations* iskola a vezető és a munkatársak szerepét emelte ki a dolgozó teljesítménye és motivációja szempontjából. Az 1927 és 1932 között végzett Hawthrone-kisérletek azonban rámutattak arra is, hogy a harmonikus munka-hangulat lehetővé teszi a dolgozók érzelmi megkönnyebbülését és hozzájárulnak a dolgozók elégedettségéhez is. Galup, Klein és Jiang (2008) felhívták a figyelmet arra, hogy Mayo és a Human Relations iskola követői szerint a sikeres szervezetekben általában a dolgozók is elégedettebbek. Šušnjar (1995) pedig azt emelte ki, hogy *Roethlisberger* elfogadta Barnard nézeteit, miszerint a vállalatnak a gazdasági és az emberi hatékonysággal is törődni kell, s azt hangsúlyozta, hogy a szervezetnek a dolgozók elégedettségét is biztosítani kell. Ezt szerinte a vállalatvezetők úgy érhetik el, ha figyelembe veszik a formális szervezet érzelmi és társadalmi színezetét és figyelmet fordítanak a nem-formális közösségekre, sajátságos tradíciókra, szokásokra és attitűdökre. *Likert* a vezetési stílus és a dolgozók elégedettsége közötti összefüggést kutatta, és a demokratikus vezetés előnyeire hívta fel a figyelmet. *Vroom* a dolgozók elégedettsége és a termelékenység közötti összefüggést vizsgálta és azt feltételezte, hogy ezen jelenségek az egyén személyiségétől és a konkrét helyzet elemeitől függnek.

Hoppock 1935-ben a munkával való elégedettséget két kérdés segítségével mérte. Az eredmények arra mutattak rá, hogy a dolgozók elégedettségét számos tényező befolyásolja. A kapott adatok szerint a dolgozók többsége elégedettnek volt tekinthető, hiszen a megkérdezettek csupán 12%-a volt elégedetlen. Nem meglepő módon az eredmények szerint a magasabb szintű munkakörökben dolgozó, képzettebb dolgozók elégedettebbek, mint a szakképzetlen fizikai munkások.

A Campbell és Pritchard (1976) szerint a motivációs tartalomelméletek közé sorolt Maslow és Herzberg nézetei is kapcsolatba hozhatók a dolgozói elégedettséggel. Locke (1976) kiemeli, hogy *Maslow szükséglet-hierarchiáját* 1954-ben nem a munkavégzésre dolgozta ki, de megállapításai jól használhatók az ösztönzési rendszer kidolgozásakor. Az egyén számára optimális munkakörnyezet ugyanis szoros kapcsolatban kell, hogy legyen a szükséglet-hierarchiában elfoglalt helyzetével.

A dolgozói elégedettséggel foglalkozó egyik legismertebb elmélet *Herzberg két-tényezős elmélete (1959)*, amely a Human Relations iskola után kialakult új nézőpontot képviseli, hiszen a munkát magát és a dolgozó mentális növekedését–fejlődését helyezi a középpontba. Herzberg a munkahelyi környezet elemeit két csoportba sorolta. A higiéniás tényezők kielégítése, önmagában nem okoz elégedettséget, csak csökkenti az elégedetlenséget. Ahhoz, hogy a dolgozók elégedettek legyenek, a motivátor tényezők kielégítése is szükséges. Herzberg elméletéhez kötődik a munkakör-gazdagítás alkalmazása és a pénz ösztönző erejének megkérdőjelezése is. Herzberg elméletét később komoly bírálatok érték, elsősorban a kutatás során használt kritikus események módszertana és a tényezőcsoportok merev elkülönítése miatt. Az empirikus eredmények alapján ugyanis a higiéniai és a motivátor tényezők hatásukat együttesen érvényesítik. A kritikusok azt is kiemelik, hogy Herzberg nem vette figyelembe a dolgozók egyéni különbségeit. Héthy és Makó (1981) a kritikák közül azt emelik ki, hogy Herzberg ellentmondásos nézeteket vallott a vezetés szerepéről is. Bakacsi (2000) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy bár a kéttényezős modell feltételezte, hogy a termelékenység és az elégedettség között közvetlen kapcsolat van, Herzberg kutatása során ezt az összefüggést nem vizsgálta.

Locke (1976) szerint a *dolgozói elégedettség kauzális modelljei* a dolgozók és környezetük közötti kapcsolaton alapulnak. A motivációs folyamatelméletekhez hasonlóak, hiszen azokat a változókat (szükségletek, értékek, elvárások, percepciók) és specifikus kombinációjukat határozzák

meg, amelyek relevánsak az elégedettség kialakulása során. Az elvárásokat hangsúlyozó kutatók, mint például Ilgen vagy McClelland és szerzőtársai véleménye szerint a dolgozók elégedettsége attól függ, hogy mekkora a különbség aközött, amit a környezetük nyújt, és amit ők elvárnak. A szükségleteket előtérbe helyező szerzők (pl. Lofquist és Dawis, valamint Porter) szerint az elégedettséget az határozza meg, hogy a munka milyen mértékben teszi lehetővé a dolgozók számára fontos szükségletek kielégítését. Míg az érékeket hangsúlyozó szerzők (pl. Locke, Likert valamint Smith, Kendall és Hullin) szerint a dolgozók akkor elégedettek, ha a munkavégzésük szoros kapcsolatban van értékrendszerükkel. A továbbiakban egy-egy példán illusztrálom a különböző kauzális elmélet-típusok nézeteit.

Ilgen (1971) az egyéni teljesítményekhez kapcsolódó elvárások elégedettségre gyakorolt hatását elemezte. Kutatásai alapján megállapította, hogy a dolgozók elégedettségét az elért teljesítmény-szint, az elvárt és a valós teljesítmény közötti különbség, valamint a visszajelzés minősége befolyásolja.

Dawis, Lofquist és Weiss (1968) *munka illeszkedési elmélete* kölcsönös megfelelést feltételez az egyén és a szervezet, illetve a szervezet és az egyén között. Az elmélet négy fő komponensből áll: a munkatevékenységből származó ösztönzők, a munkakövetelmények, az emberi szükségletek és az egyéni képességek Juhász (2006) kiemeli, hogy ezen elmélet szerint egy időben két megfelelési folyamat játszódik le. Egyrészről a személy képessége, készsége, személyiségvonása, tudása illeszkedik azokhoz a munkaköri követelményekhez, amelynek maradéktalanul eleget kell tenni (a munka sikeres elvégzése végett). Másrészről pedig a munkakör és a szervezet is kielégíti a dolgozó munkához kapcsolódó szükségleteit, vágyait, elvárásait. Az első folyamat a szervezet elégedettségéhez vezet, míg a második folyamat az egyén elégedettségéhez járul hozzá. Viszont mindkettő szükséges a kölcsönös illeszkedés folyamatához. Héthy és Makó (1981) szerint a munkával való elégedettség valószínűsége annál nagyobb, minél közelebb állnak egymáshoz a szervezet követelményei és az egyéni képességek.

Locke érték-elmélete (1976) megkülönbözteti a szükségletet az értéktől. A szükségleteket az egyén túlélésének objektív feltételeiként szemléli, míg az értékek szerinte szubjektívek, az egyén tudatos vagy tudattalan vágyait tükrüzik. A munkával való elégedettség az egyén értékekrendjével függ össze. Ha a munkakör valamely eleme különösen fontos az egyén számára, akkor annak az optimális mértéktől való eltérése erősen hat a megelégedettségre, hangsúlyozza Kiss B. (2003). Minél inkább olyan eredményeket kapnak a dolgozók, amit értékelnek, annál elégedettebbek lesznek. Gyenes és Rozgonyi (1981) kiemelik, hogy az adott érték fontossága és a konkrét helyzet határozza meg, hogy az egyén mennyire törekszik a valóság és az „ideális" helyzet közötti egyensúly kialakítására. Greenberg-Baron (1998) felhívták a figyelmet arra, hogy Locke érték-elméletét a gyakorlatban 1992-ben McFarlin és Rice vizsgálták, s megerősítették azt. Lock elméletének különös jelentősége abban van, hogy kiemeli: különböző embereknek, a munka különböző aspektusai fontosak.

A dolgozói elégedettséggel kapcsolatos újabb hozzáállások közül is bemutatok néhányat.

A *Salancik és Pfeffer* (1978) alkotta *társadalmi információ-feldolgozási modell* azt elemzi, hogy mások attitűdjei miként befolyásolják az egyes emberek viselkedését. Az elmélet szerint fontos vizsgálni a dolgozók közvetlen környezetét is, sőt olyan szubtilis dolgok hatását is, mint a munkatársak és a felettes rögtönzött kommentárjai, véletlen elszólásai és jótékony dicséretei. Mindezek alapján Greenberg (2002) kiemeli, hogy a menedzsereknek nagyon kell vigyázni arra, hogy mit mondanak a beosztottaik előtt, mert az sokszor jobban befolyásolja elégedettségüket, mint a munka valós jellemzői.

Judge (1992) *dolgozói elégedettség hajlamát magyarázó elmélete* szerint az elégedettség egy viszonylag stabil egyéni jellemző, ami sokszor a helyzettől függetlenül változatlan marad. A szerző álláspontja szerint, aki egyszer megszereti a munkáját, az valószínűleg később is szeretni fogja, sokszor még a munka jellemzőinek változásától függetlenül is.

A szervezeti magatartást és az eredményességet újfajta nézőpontból vizsgáló *Lővey és Nadkarni* szerzőpáros (2003) is kiemeli az elégedettség fontosságát az *örömteli szervezetek* létrejötte során. A vevők elégedettsége és a szervezet gazdasági szükségleteinek kielégítése mellett, ugyanis a dolgozók elégedettsége képezi az egészséges szervezet harmadik alapvető célját. A szerzők kiemelik, hogy ennek alapfeltétele az internalizált célok megfogalmazása és a dolgozók önkéntes részvételének biztosítása. Az örömteli szervezet produktív és átlátható, tagjai pedig elégedettek és elkötelezettek.

Az elégedettséget és a boldogság érzését Csíkszentmihályi és Goleman szerint a munkavállalók az ún. *áramlat (flow) állapotban* élik meg, s ekkor nyújtják a legmagasabb teljesítményt is. Áramlat-állapotról akkor beszélhetünk ha tudatunk harmikusan rendezett és magának a tevékenységnek a kedvéért szeretnénk folytatni, amit csinálunk. Andó (2009) kiemeli, hogy a munkahelyen akkor jelentkezik a flow-állapot, ha a dolgozók olyan kihívásokkal szembesülnek, amelyek megközelítik képességeik felső határát. Minden alkalmazott minden tevékenységében nem tapasztalhat meg örömet, de törekedni kell a munkát úgy alakítani, hogy minél jobban hasonlítson az áramlat-élményre.

Összegzésképp elmondhatjuk, hogy a dolgozói elégedettség egy komplex attitűd, amely jelentősen befolyásolja a dolgozók munkahelyi viselkedését és így a szervezetek működését. Az elégedettséggel kapcsolatban különböző tudományos nézetek alakultak ki, amelyek ezen attitűd különböző jellemzőit emelik ki. Ahhoz, hogy a vállalati vezetők és humán erőforrás menedzserek a dolgozóik elégedettségét növelő lépéseket tegyenek, alaposan ismerniük kell az elégedettség kiváltó okait és azok hatásmechanizmusát. Ezt ismerteti a következő rész.

2.2. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok

A dolgozói elégedettségre több tényező is kihatással van. A dolgozói elégedettség több-dimenziós felfogása szerint a dolgozó munkája egyik aspektusával akár nagyon elégedett, míg a másikkal nagyon elégedetlen is lehet. A szakirodalomban többféle nézet lelhető fel arról, hogy melyek a dolgozói elégedettség fő kiváltó okai. Az elemzések összetettségét az is növeli, hogy az egyes dimenziók fontossága egyénenként is változhat.

2.2.1. A dolgozói elégedettség kiváltó okainak különböző csoportosításai

A dolgozói elégedettséggel foglalkozó szerzők különbözőképpen vélekednek a dolgozói elégedettség fő tényezőiről. A függelékben található 7.1. táblázatban a legjelentősebb kutatók meglátásait foglalom össze 1991 és 2009 között megjelent publikációik alapján. A dolgozói elégedettség kialakulására hatást gyakorló tényezők összegző bemutatását a függelékben található 7.2. számú táblázat tartalmazza. A kiváltó okokat négy nagy csoportba soroltam. Ezek a munkával kapcsolatos-, a szervezeti-, az egyéni-, és a külső környezeti tényezők.

Az idézett szerzők többsége egyetért abban, hogy a dolgozók elégedettségét jelentősen meghatározza munkájuk jellege. A munkával kapcsolatos kiváltó okok részletezése azonban eltérő. A szerzők egy része a munka jellegét, mint összegző tényezőt használja, míg másik részük a

munkakörtervezés Hackman és Oldham által kidolgozott modelljének elemeit hangsúlyozza. Így szerintük a munkával kapcsolatos kiváltó okok közé a feladatok és elvárt készségek változatossága, a munka fontossága illetve jelentősége, a dolgozók önállósága és a munkavégzés eredményéről kapott visszajelzés tartozik. Az idézett szerzők némelyike szerint a munka mennyisége, illetve a dolgozók túlterhelése is kihat az elégedettségre.

A fent ismertetett minden klasszifikáció tartalmaz olyan kiváltó okot, amely a szervezet tevékenységével hozható összefüggésbe. Szinte minden szerző fontosnak tartja az interperszonális kapcsolatok, a javadalmazási rendszer és az alkalmazott vezetési stílus hatását. A munkafeltételek jelentőségét a szerzők többsége említi, s a munkakörnyezet fizikai jellemzői mellett azt hangsúlyozzák, hogy a dolgozók érzékenyek a munkaidő-beosztásra, a munkahelyi stressz mértékére, valamint a munkahely stabilitására-biztonságára is. Néhány idézett klasszifikáció külön foglalkozik a munkahelyi pozícióval, a szervezetben várható előléptetési lehetőségekkel, valamint a dolgozók munkahelyi szerepeivel. A szervezet nagyságának és kultúrájának, valamint informális struktúrájának a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását azonban csak néhány szerző említi.

A bemutatott csoportosítások túlnyomó többsége kiemeli, hogy a dolgozók elégedettségét jelentős mértékben különböző egyéni tényezők is befolyásolják. Legfontosabb kiváltó oknak a dolgozók személyiségét, illetve különböző személyiségjegyeiket tartják. Az idézett szerzők szerint a dolgozók önbecsülése[3], érzelmi beállítódása[4], élettel való elégedettsége, valamint az A vagy B személyiségtípus[5] hat ki leginkább az elégedettségre. A szerzők többsége szerint az is fontos, hogy az adott munkakör mennyire van összhangban a dolgozó érdeklődési körével, mennyire járul hozzá a dolgozók egyéni szükségleteinek kielégítéséhez és a kívánt értékek megszerzéséhez. A szolgálati idő hosszát, a dolgozó életkorát és nemét, valamint genetikai adottságait néhány szerző véli fontosnak az elégedettség alakulásában.

A külső környezet elemeit csak kevés idézett szerző tartotta fontosnak a dolgozói elégedettség alakulásában. Ők azonban arra hívták fel a figyelmet, hogy a dolgozók elégedettségét a munka jellegétől, a szervezet tevékenységétől, vagy a munkavállaló egyéni jellemzőitől független tényezők is befolyásolhatják. Ide a tágabb gazdasági-, társadalmi-, politikai és technológia környezet hatását sorolták, valamint azt, hogy a dolgozó percepciója szerint milyen valószínűséggel találna megfelelő állást más munkaadónál.

2.2.2. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok hatása

A továbbiakban a dolgozói elégedettségre ható tényezőket és hatásmechanizmusukat mutatom be, négy fő csoportra bontva. Külön elemzem a munkával kapcsolatos kiváltó okok, a szervezeti tényezők, az egyéni jellemzők és a külső környezet dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását.

---

[3] A magas önbecsüléssel rendelkező egyének pozitívan ítelik meg önmagukat, hisznek abban, hogy értékes tulajdonságokkal rendelkeznek.

[4] A pozitív és negatív érzelmi beállítódás azt mutatja, hogy az egyén különböző élethelyzetekben inkább pozitív vagy negatív érzelmeket él-e át.

[5] Az A és B típusú személyiségjegyek meghatározása Meyer Friedman kardiológus nevéhez kötődik. Szerinte az A típusú egyénekre többek között az alacsony frusztrációs tolerancia, a gyors munkavégzés, a türelmetlenség, a versenyszellem, a teljesítmény-orientáció és a gyors beszédmód jellemző. A B típusú egyének ezzel szemben megfontoltak, nyugodtak, kevésbé irritálhatóak és finom modulált beszéd és gesztusok jellemzik őket.

2.2.2.1. A munkával kapcsolatos tényezők hatása a dolgozói elégedettségre

2.2.2.1.1. A munka jellege

A dolgozói elégedettséget kiváltó okok között a munka jellege, mint összegző tényező és a munkavégzés parciális tényezői is megtalálhatók.

A munka jellege, mint összegző tényező alatt a szerzők általában azt értik, hogy a dolgozó munkája mennyire érdekes, milyen mértékben jelent kihívást a számára. A munka legfontosabb jellemzői a munka tartalma és a munka környezete. A munka tartalma a dolgozó munkával kapcsolatos felelősségét foglalja magában, de ide sorolható a dolgozó függetlensége, önállósága, részvétele a döntéshozatalban, a munkatársak közötti egymásrautaltság, a munka jelentősége, illetve változatossága is. A munka környezeti tényezői közé olyan szervezeti adottságok tartoznak, mint a vezetői támogatás, a szervezeti klíma vagy a célok meghatározottsága.

A munkával kapcsolatos parciális elégedettséget vizsgáló kutatók általában Hackman és Oldham munkakör újratervezési modelljét (1976) veszik alapul, s az ott szereplő központi dimenziók hatását elemzik. Amint azt Eskilden és Dahlgaard (2000) is kiemelik, Herzberg elméletének továbbfejlesztéseként és operacionalizálásaként is számon tartott modell a következő öt központi dimenziót tartalmazza: a feladatok és az igényelt készségek változatossága, a feladat meghatározottsága, a feladat fontossága, autonómia és visszajelzés. A modell megalkotói kiemelik, hogy egy konkrét munkakör *motivációs potenciáljának* meghatározása során a munkafeladat változatossága, meghatározottsága és fontossága összeadódnak és az átlagértékük a fontos. Így akár egyik tényező teljesen hiányozhat is, attól még a dolgozó motiváltsága nem biztos, hogy csökken. Ha azonban a munkakör autonómiája vagy a visszajelzés értéke nulla, a munkának nem lesz semmilyen motivációs potenciálja.

Hackman és Oldham szerint, ha a dolgozók egyidejűleg mind a három kritikus pszichológiai állapotot megélik – vagyis ha úgy érzik munkájuk fontos és értékes, ha személyes hozzájárulásuk határozza meg az eredményt, és ha rendszeres visszajelzést kapnak teljesítményükről – négyféle, a személyüket, és a munkájukat érintő eredményt élnek majd meg. Ennek következményeként nőni fog a motivációjuk és elégedettségük, javulni fog munkájuk minősége, valamint csökkennek hiányzásaik és fluktuációjuk. A szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy a munkakörök központi dimenziói nem minden egyén esetében járnak ugyanazon személyt és munkát érintő eredményekkel. Ahhoz, hogy ez megtörténjen, több előfeltételt is biztosítani kell. Elengedhetetlen, hogy a dolgozók megfelelő tudással és képességekkel rendelkezzenek, hogy fontos legyen nekik személyes fejlődésük, hogy már bizonyos szintű elégedettséggel rendelkezzenek, különben ugyanis az újfajta munkakör kialakítását valószínűleg a munkaadó újabb kizsákmányolási kísérletének fogják érezni.

A bemutatott modell feltételezéseit több kutatás vizsgálta. A vizsgálatok többsége megerősítette a munkakör jellemzőinek, központi dimenzióinak a dolgozók elégedettségére gyakorolt erőteljes hatását. Spector (1997) által idézett Fried és Ferris 1987-ben publikált kutatásai, valamint Cohrs, Abele és Dette (2006) eredményei alapján is megállapítható, hogy a munkaköri jellemzők és a dolgozói elégedettség közötti korreláció magasabb azoknál az egyéneknél, akiknek magas a *fejlődési szükségletük*. A fenti álláspontot támasztják alá Mohr és Zoghi (2008) kutatási eredményei is, miszerint a munkájukkal elégedett dolgozók szívesebben vesznek részt a különböző *participációs programokban*, de egyúttal a participatív programokban való részvétel lehetősége is növeli a dolgozók elégedettségét. A kutatók arra is felhívták a figyelmet, hogy a munkájukkal elégedett dolgozók másként, jobbnak ítélték meg a munkájuk jellemzőit, mint elégedetlen társaik.

Dodd és Ganster (1996) a munkakör központi dimenziói és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat erősségét számszerűsítették, s r=0,55 korrelációs együtthatót kaptak. A kutatás jelentőségét emeli az is, hogy rámutatott a *munkakör objektív és a dolgozók által észlelt jellemzői közötti különbségr*e. Míg a munkafeladat objektív változatossága és a dolgozói elégedettség közötti korreláció értéke r=0,19, addig a feladat észlelt változatosságánál ugyanez az érték r=0,48. Hasonlóan a feladat objektív autonómiája és a dolgozók elégedettsége közötti korrelációs együttható r=0,38, míg a dolgozók véleménye szerinti autonómiánál ugyanez az érték r=0,40. Az elégedettség mérésénél tehát a *dolgozók percepciójára kell nagyobb hangsúlyt helyezni*.

Az Euro Found[6] [2009] legújabb 2005-ös felmérése során a kapott adatokat a *munkaszervezés különböző típusaira* vonatkoztatva is kimutatták, s négy munkaszervezési formát különböztettek meg, ahol a munka jellege is igen eltérő. Az ún. diszkrecionális tanuló szervezetekre az önálló munkavégzés, a folyamatos tanulás és problémamegoldás, valamint a komplex munkafeladatok és részben az önálló csoportmunka a jellemző. Az ún. karcsúsított szervezetekre egy bürokratikusabb modell jellemző, ahol a hangsúly az egyéni vagy a csoportmunka szabályozásán van, mégpedig szoros mennyiségi termelési normák és pontos minőségi követelmények meghatározása révén. Az ún. taylori munkaszervezetekben igen alacsony fokú a dolgozók önállósága, a tanulási lehetőségek minimálisak, a munkafeladatok egyszerűek és nem jellemző a munkatársaktól vagy a felettestől származó segítségnyújtás sem. Felülreprezentáltak viszont a munkatempókényszerek, valamint a monoton és ismétlődő munkafeladatok. A negyedik típust az ún. hagyományos munkaszervezetek képezik, amelyek valamelyest megfelelnek a Minzberg-féle egyszerű szervezeti struktúrának. Olyan munkaszervezetekről van szó, ahol a munkavégzési módszerek nagy része informális és nem kodifikált.

Valeyre és munkatársai (2009) részletesen elemzik ezen munkaszervezési formák emberierőforrás-gazdálkodási elemeit és a dolgozókra gyakorolt hatását. Eredményeik összegzéseként azt emelem ki, hogy az ún. diszkrecionális munkaszervezetekben egyértelműen jobb a munkavégzés és a foglalkoztatás minősége, mint az elemzésben szereplő más munkaszervezetekben. Itt nagyobb szerepet játszanak ugyanis a belső ösztönzők, jobbak az emberierőforrás-gazdálkodáshoz és a munkahelyi szociális integrációhoz kapcsolódó pszichológiai munkafeltételek, és általában magasabb a dolgozók elégedettsége is. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden munkaszervezetnek ezt a formát kell kiakítania, hiszen azt a különböző tevékenységi körük és egyéb jellemzőik nem is teszik lehetővé.

A munkaköri jellemzőknek a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását mérő vizsgálatok eredményeiből kitűnik, hogy jelentős összefüggés van a két tényező között, de nem nyert bizonyítást a közöttük levő ok-okozati viszony. Nem tisztázott, hogy a munka jellege vezet-e az elégedettséghez, vagy az elégedett dolgozó ítéli-e meg kedvezőbben munkájának egyes dimenzióit. Azt is fontos kiemelni, hogy nem minden dolgozó reagál egyformán a munka motivációs potenciáljának javítására. A dolgozók akkor elégedettek, ha a munkakörüknek olyan jellemzői vannak, amit ők preferálnak. A fentiek alapján szerintem az elégedettségi felméréseknél a dolgozók percepcióját, a munkakör újratervezésénél pedig egyéni igényeiket is figyelembe kell venni.

[6] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions elnevezésű kutatócsoport az európai munkafeltételeket vizsgálja 1990 óta. Legújabb 2005-ös felmérésüket az EU 27 tagállamában végezték, s a 10 dolgozónál több foglalkoztatottal rendelkező nem mezőgazdasági, piac-orientált munkaadók gyakorlatát vették górcső alá.

2.2.2.1.2. A munka mennyisége

A munka mennyiségének növelése gyakori módja a munkaerőigény kielégítésnek. Székely (1996) kutatása szerint a magyarországi vállalatok 37,5%-a élt ezzel a HRM eszközzel, s leginkább a nagyszámú foglalkoztatottal rendelkező cégek használták ezt az internalizációs stratégiai eszközt.

A munka mennyisége kétségtelenül kihat a dolgozók elégedettségére, hiszen a túl sok munkafeladattal megbízott dolgozók, a túlterhelés miatt minden bizonnyal elégedetlenek lesznek. Véleményem szerint minden humán erőforrás szakértő egyetért Mello (2006) véleményével, miszerint a munkakörtervezés igazi kihívást jelentő HRM tevékenység, hiszen a dolgozóknak olyan feladatokat kell kijelölni, amelyek nem teszik őket túlterheltté, mégis elégséges feladatot adnak ahhoz, hogy termelékenyek és motiváltak legyenek. A munka mennyiségének a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásával kevés kutatás foglalkozott, s azok is legtöbbször eltérő eredményekkel jártak, valószínűleg a túlterhelés mérésére használt különböző módszerek miatt.

Greenberg és Baron (1998) azt emelik ki, hogy a dolgozók többsége akkor elégedett munkájával, ha az se nem túl megterhelő, se nem túl könnyű. A dolgozók túlterhelését a kutatók sokszor a munkahelyi stresszel együtt vizsgálták. Spector (1997) a dolgozók túlterheltségét a munkahelyi stressz kiváltó okai között említi, s a Van den Beukel–Molleman szerzőpároshoz (2002) hasonlóan megkülönbözteti a minőségi és a mennyiségi túlterhelés fogalmát. A minőségi túlterhelés alatt a munkafeladat vagy a munkahelyi pozíció miatt a dolgozótól elvárt fizikai és szellemi erőfeszítést érti. Mennyiségi túlterhelés alatt pedig a munka mennyiségét, amit a dolgozónak el kell végeznie.

A szakirodalmi források többsége szerint a dolgozói elégedettség és a munka mennyisége, illetve a dolgozók túlterhelése között mérsékelt negatív összefüggés van. Spector (1997), például, r=-0,27 és r=-0,17 közötti korrelációs együtthatókat kapott irodai munkások körében végzett felmérése során. Születtek azonban ettől eltérő következtetéssel járó kutatások is. Dwyer és Ganster (1991) termelőmunkások körében végzett vizsgálata szerint például a dolgozók objektív fizikai túlterhelése és elégedettsége közötti korreláció értéke r=0,37. A szerzők azt is kiemelik, hogy a dolgozók percepciója túlterhelésük mértékéről nincs mindig összhangban a munkakör objektív körülményeivel. Gyenes és Rozgonyi (1981) 1975–76-ban végzett magyarországi kutatásai alapján a túlterhelés jelentette az igazgatási apparátus dolgozói és a fizikai munkások körében is a munkájukkal kapcsolatos legjelentősebb feszültségforrást.

A munka mennyiségével kapcsolatos kutatások egy része a túlterhelést a szerep-túlterheléssel hozza összefüggésbe. A szerep-túlterhelés egyéb aspektusaival, valamint azoknak a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásaival, a szervezeti okozók között, a szerepekkel kapcsolatos kiváltó okokat bemutató részben foglalkozunk részletesebben.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a munka mennyisége és a dolgozói elégedettség mértéke között mérsékelt negatív összefüggés áll fenn. A munkakörtervezésnél ezért külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a dolgozók számára kijelölt feladat se mennyiségileg, sem minőségileg ne legyen túlterhelő. A kutatóknak és vállalati szakembereknek azt is szem előtt kell tartani, hogy a dolgozók percepciója gyakran nem egyezik az objektív mennyiségi és minőségi túlterhelés mértékével.

2.2.2.1.3. A munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza

A munkahelyi pozíciónak, beosztásnak a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását viszonylag kevés kutatás vizsgálta. A szervezeti magatartással foglalkozó szakemberek azonban egyöntetűen

állítják, hogy a dogozó beosztása és elégedettsége között pozitív kapcsolat van. Greenberg és Baron (1998) kiemelik, hogy minél magasabb pozíciót tölt be a munkavállaló a szervezeti hierarchiában, annál elégedettebb lesz. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a magasabb pozíció jobb munkafeltételekkel, nagyobb önállósággal, érdekesebb munkafeladatokkal párosul. Emellett a magasabb státus kedvezőbb javadalmazást, illetve magasabb fizetést, ösztönzőket és juttatásokat von maga után. Medgyesi és Róbert (2000) tanulmányukban azt emelik ki, hogy a munkahelyi pozíció vizsgálatakor ki kell térni a munkavállaló munkaszerződésének jellégére, időtartamára, sőt az állásbiztonságra és az előrejutási lehetőségekre is. Az idézett szerzők nemzetközi összehasonlító kutatásai szerint a menedzseri pozícióban vagy önfoglalkoztatóként dolgozók a legelégedettebbek munkájukkal. A fejletlen tranzíciós országokban tapasztalható a legmarkánsabb eltérés a beosztottak és a vezetők munkával való elégedettségében.

A szakirodalom szerint a szolgálati idő, valamint az adott munkaadónál töltött munkaviszony hossza és a dolgozók elégedettsége között pozitív kapcsolat feltételezhető. Greenberg és Baron (1998) ezt azzal magyarázzák, hogy a munkájukkal elégedett dolgozók tovább maradnak az adott munkahelyen, mint az elégedetlen dolgozók, akikre az is jellemző, hogy általában még azelőtt elhagyják a munkaadót, mielőtt jobb munkakörökbe kaphatnának előléptetést. Drafke (2009) szerint a munkaviszony hossza különbözőképpen hat a különböző dolgozók elégedettségére. Egyeseknél a szolgálati idővel javuló munkavégzési hatékonyság növeli az elégedettséget. Másoknál azonban a karriercélok kielégítésével csökken az elégedettség és ők szinte unatkoznak munkahelyükön. Ezeknek a dolgozóknak az áthelyezése vagy előléptetése a HRM szakemberek felelőssége.

A munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza általában mérsékelt pozitív hatást gyakorol a dolgozók elégedettségére. Minél magasabb pozícióban, vezetői beosztásban illetve minél hosszabb ideje dolgozik valaki az adott munkaadónál, általában elégedettebb lesz.

2.2.2.2. A dolgozói elégedettségre ható szervezeti tényezők

A dolgozók elégedettségét a munka jellege és mennyisége mellett a munkaadó szervezet vezetési-, javadalmazási-, és munkaszervezési gyakorlata, valamint egyéb szervezet-szintű tényezők is befolyásolják. A szervezeti okok közül a dolgozók elégedettségére leginkább a vezetők viselkedése hat ki, ezért az ismertetést e tényezővel kezdem.

2.2.2.2.1. A vezetési stílus

A vezetési stílus elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások szerint a dolgozók leginkább a vezető-beosztott viszonyra, a velük szemben alkalmazott bánásmódra, vezetési stílusra, a participáció mértékére és a vezetői kommunikáció milyenségére érzékenyek. A felsorolt vezetői funkciók fontosságát kiolvashatjuk Nemes (1993) munkájából is, aki a vezető és beosztottai közötti kapcsolatot elemezése során – Taylorra hivatkozva – kiemeli, hogy a vezetők csak a vezetettek által, velük együtt oldhatják meg a feladatokat. Hasonló megállapításokra jutott Endrődi is (2006), aki a Pest megyében működő rendőrkapitányságok állományában végzett kutatást. Eredményei alapján a munkahelyi hangulat és a munkahely szeretete elsősorban nem az anyagiaktól, hanem az emberi kapcsolatoktól függ, és attól, hogy a vezetők mennyire „kezelik emberként" a beosztottaikat, és hogyan alkalmazzák a különböző vezetési és motivációs módszereket. Gyenes és Rozgonyi (1981) 1970-es években végzett hazai kutatásai is azt jelzik, hogy a szervezet légkörére jelentős hatással van az alá-fölérendeltségi viszonyok tisztázottsága, annak meghatározottsága, hogy a felettes mikor és hogyan avatkozhat be beosztottjai munkájába, s mely kérdésekben dönthetnek a dolgozók önállóan. Rozgonyi

(1991) kiemeli, hogy a munkavállalói részvételnek nincs olyan formája, mely a tekintélyviszonyok hierarchikus megoszlásából fakadó hatalmi és befolyásbeli különbségeket ellensúlyozhatná.

Luthans (1998) szerint a vezetés két aspektusa játszik fontos szerepet a dolgozók elégedettségének alakításában: a dolgozó-központúság és a participáció. A *dolgozó-központúság* szerinte azt jelzi, hogy a vezető milyen mértékben tartja fontosnak beosztottai jóllétét. Ez a gyakorlatban a dolgozó teljesítményének követésében, tanácsadásban, segítségnyújtásban nyilvánul meg. A *participáció* fogalma pedig arra utal, hogy a menedzserek bevonják a dolgozókat a munkájukat érintő fontos döntések előkészítésébe és meghozatalába. A szerző kiemeli, hogy a participatív munkahelyi klíma kialakítása sokkal jobban hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez, mint a konkrét döntések meghozatalába való bekapcsolás. Bahtijarević (1999) szerint a dolgozók elégedettsége attól függ, hogy a szervezetben jelen levő participáció alapján megtervezett munkát hogyan hajtják végre.

Gyenes és Rozgonyi (1981) 1975–76-ban végzett, a hazai alá- és fölérendeltségi viszonyokat elemző empirikus kutatása is szignifikáns kapcsolatot mutatott ki a munkások részvételének mértéke és a vállalati vezetéssel szembeni attitűdjeik között. A magasabb munkavállalói részvételt biztosító szervezetekben a dolgozók a vállalati vezetés egészét is kedvezőbben ítélték meg. Az idézett szerzők azt is kiemelik, hogy minden olyan esetben, amikor a végzett munka mennyisége és minősége nem jelenik meg közvetlenül a munka eredményében, akkor az egyén munkahelyi biztonságérzetét alapvetően a felettes-beosztott viszony jellege határozza meg. A vezetői munka általános megítélésével a szervezőkészség van a legszorosabb kapcsolatban, s ezt követi a beosztottakhoz való viszony, a vélemények, javaslatok figyelembevétele, a beosztottak véleményének kikérése és az ellentmondás lehetősége. A részvétel fontosságát emeli ki Makó és Nemes (2002) 14 országra kiterjedő, 1985 és 2000 között végzett, az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatot vizsgáló nemzetközi felmérése is. A szerzők tanulmányukban kiemelik, hogy a kelet-közép-európai térségben zajló gazdasági, társadalmi folyamatok eredményeképp a munkások részvétele mindinkább felértékelődik, s a régió országai közül Magyarországon voltak a legjelentősebb változások, itt volt a participáció mértéke a legnagyobb, 41%.

Clark (1998) vizsgálata alapján azonban azt is feltételezhetjük, hogy az elégedettség és a participáció között fordított ok-okozati viszony is fennállhat. Schleicher (1992) is azt hangsúlyozza, hogy valószínűleg nem a dolgozóknak a vezetésben való részvétele eredményezi a magasabb termelékenységet és elégedettséget, hanem a vezető ilyen irányú megfontolása ered a magasabb termelékenységből és/vagy elégedettségből. Amikor ugyanis a dolgozók elégedettek és jól dolgoznak, a vezető megengedheti a participációt, míg ha a termelékenység alacsony, a vezető úgy érezheti, hogy neki parancsolónak kell lenni.

A vezetési stílus és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatot elemző kutatások igazolják a *kontingencia elmélet* tételeit, miszerint a legfontosabb, hogy a vezetők viselkedésüket a dolgozók elvárásaihoz igazítsák és az adott helyzethez mérten változtassák. Ennek értelmében nem létezik egy olyan vezetési stílus, ami minden helyzetben megfelelő lenne. Foa még 1957-ben felhívta a figyelmet a dolgozók elvárásai és a megfelelő vezetési stílus kiválasztása közötti összefüggésre. Szerinte ahhoz, hogy a dolgozók elégedettsége növekedjen, azoknak a dolgozóknak, akik engedékeny vezetőt várnak el, engedékeny, míg azoknak a dolgozóknak akik autoritatív vezetőt preferálnak, olyan vezetőt kell biztosítani. Kruglanski, Pierro és Higgins (2007) Olaszországban végzett kutatása szintén arra mutat rá, hogy a vezetési stílusnak összhangban kell lennie a dolgozók elvárásaival. Ha ez megvalósul, a vezetési stílus és az elégedettség közötti korrelációs együttható értéke r=0,3 körül mozog. Ellentétes esetben azonban, a nem megfelelő vezetési stílus az elégedetlenség fő forrása lehet.

A *vezetői hatalom forrásai* is jelentős mértékben kihatnak a dolgozók elégedettségére. Elangovan és Lin Xie (2000) a French és Raven által definiált öt vezetői hatalomforrás – a jutalmazó, kényszerítő, legális, vonatkozási és szakértői hatalom – dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálták. Kutatási eredményeik szerint a felettes jutalmazó, legális, szakértői és vonatkozási hatalma pozitívan hat a dolgozók általános elégedettségére, s a korrelációs együttható r=0,19 és r=0,31 között mozog. Ezzel szemben a kényszerítő hatalom negatív kapcsolatban áll az elégedettséggel, ezen korrelációs együttható értéke r= -0,24. Az észlelt kényszerítő hatalom a dolgozók elégedetlenségét és stressz-érzetét jelzi előre.

A *felettes kommunikációs gyakorlata és stílusa* is kihat a beosztottak elégedettségére. Tarnai (2003) kiemeli, hogy a dolgozók számára a vezető teremt kapcsolatot a szervezet általános céljai felé, ezért a vezetővel kialakított kölcsönös kommunikáció kiemelt fontosságú a szervezeti bizalom kialakulásában is. A rendszeres, objektív, de emberséges visszajelzés a munkatársak teljesítményéről, valamint tájékoztatásuk az osztály és a szervezet működéséről, tehát a vezetők egyik fontos, de gyakran elhanyagolt feladata. Madlock (2008) a vezetői kommunikáció dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálta. Megkülönböztette a kommunikáció érzelmi komponensét, amely a beosztottak érzelmeit befolyásolja és a feladatokkal kapcsolatos részt, amely a beosztottak konkrét munkafeladataira vonatkozik. Kutatási eredményei alapján a vezető kommunikációs képességei jelentősen meghatározzák a dolgozók elégedettségét, hiszen a két jelenség közötti korrelációs együttható r=0,47.

A felettes vezetési stílusa jelentősen kihat a dolgozók elégedettségére. Bár a szakirodalomban egymásnak ellentmondó kutatási eredményeket is találhatunk, véleményem szerint, ha a vezetők növelni szeretnék beosztottaik elégedettségét, fontos, hogy participatív munkahelyi klímát alakítsanak ki és bekapcsolják a dolgozókat az őket érintő döntések előkészítésébe és meghozatalába. Az sem mellékes, hogy a vezető milyen hatalomforrás alapján gyakorolja hatalmát beosztottai felett. A jutalmazó, a legitim, a szakértői és a vonatkozási hatalom ugyanis növelheti, míg a büntető hatalom jelentősen csökkentheti azok elégedettségét. A vezetőnek a szakmai irányítás mellett az interperszonális kapcsolatoknak és kommunikációnak is külön teret kell szentelni és figyelembe kell venni beosztottai elvárásait, személyiségjegyeit, hiszen csak így tudja kiválasztani a többségük elégedettségét növelő vezetési stílust.

2.2.2.2.2. Karrier-fejlesztési és továbbképzési lehetőségek

A munkaadó által biztosított karrier-fejlesztési lehetőségek a fiatalabb dolgozók számára különösen fontosak. A jövőben várható munkaerő-hiány miatt a munkaadóknak különösen fontos vonzó karrier-lehetőségeket biztosítani a fiatal munkatársaik megnyerése és megtartása céljából. Emellett azonban az egyén felelőssége is nőni fog saját karrier-útjának alakulásában.

A fenti megállapítás alapján joggal tételezhetjük fel, hogy a munkaadó által biztosított *továbbképzési programok* jelentősen növelik a dolgozók elégedettségét, s az elégedettségi vizsgálatok eredményei is ezt támasztják alá. Példaként Schmidt (2007) észak-amerikai kutatását emelem ki, amely r=0,74 korrelációs együtthatót eredményezett a dolgozók elégedettsége és a fejlődési lehetőségeik között. A képzési program elemei közül a dolgozóknak különösen fontos a képzés időtartalma, az alkalmazott módszer és a tartalom. Hasonló eredménnyel járt Choo és Bowley (2007) ausztráliai franchize-renszerekben dolgozók körében végzett felmérése is. Adataik szerint ahhoz, hogy a képzés a dolgozók elégedettségét növelje fontos, hogy az előadó nagytudású, tapasztat és a résztvevőket támogató egyén legyen, a program jól megtervezett, elérhető képzési célokat tűzzön ki, a dolgozók pedig a megszerzett tudást és készségeket könnyen tudják alkalmazni a mindennapi munkájuk során. A

képzési programmal elégedett dolgozók munkájukkal és munkaadójukkal is elégedettebbek, mégpedig a kellemes, baráti munkahelyi hangulat megtapasztalása, valamint a valahová tartozás és a büszkeség érzésének erősödése miatt.

Kim (2002) *a karrier-lehetőségek* dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálta a közszférában dolgozók körében. Eredményei alapján a dolgozók elégedettségét jelentősen növeli, ha felettesük támogatja és elősegíti karrier-fejlesztésüket és ehhez formális előreléptetési programok is rendelkezésre állnak a munkaadó szervezetben. Locke (1976) szerint a karrier-lehetőségek elégedettségre gyakorolt hatását is befolyásolhatják a dolgozók egyéni jellemzői, ambíciói, karrier-céljai is. Ezt bizonyítja Georgellis és Lange (2007) vizsgálata is, amely szerint a képzések a férfiak elégedettségét növelték, de a nők elégedettségére ez a tényező nem volt jelentős hatással.

A munkaadó által biztosított vonzó karrier-fejlesztési lehetőségek és továbbképzések jelentősen növelhetik a dolgozók elégedettségét, egyéni jellemzőiktől függően.

2.2.2.2.3. Szervezeten belüli kommunikáció

A rendelkezésre álló források szerint a szervezeten belüli kommunikáció jelentősen meghatározza a dolgozók elégedettségét. A jövőben, amikor a virtuális csoportok tömeges elterjedése várható, a munkatársakkal történő hatékony kommunikáció még inkább fontossá válhat. Fennáll az a veszély is, hogy a dolgozók immúnissá válnak a szervezeti kommunikáció hatásával szemben, egyre többen élik át ugyanis az „információs kimerültség” tüneteit.

Tarnai (2003) azt hangsúlyozza, hogy a kommunikáció és a szervezet iránti bizalom szoros kapcsolatban vannak, egymást kölcsönösen erősítik. A szervezeti bizalom forrásai ugyanis a nyílt kommunikáció, a bevonás a döntéshozatalba, a kritikai információk megosztása és az érzések és észrevételek őszinte kinyilvánítása. A megértő, közvetlen kommunikációs stílus fejleszti a bizalmat, mivel serkenti az információáramlást.

A kommunikáció elégedettségre gyakorolt hatásának vizsgálatakor nem szabad megfeledkezni arról, hogy ez egy több-dimenziós tényező. Downs és Hazel már 1977-ben kidolgozott egy a szervezeti kommunikációval való elégedettséget mérő kérdőívet, amely a következő dimenziókat mérte: horizontális kommunikáció, a beosztottakkal való kommunikáció, a kommunikációs média minősége, szervezeti perspektíva, szervezeti integráció, kommunikációs klíma, egyéni visszajelzés és a felettessel való kommunikáció. Gray és Laidlaw (2002) kutatásai is megerősítik a fenti nézetet, hiszen a kapott eredmények alapján a dolgozók a kommunikáció egyik aspektusával elégedettek, ugyanakkor a másikkal elégedetlenek lehetnek. A felettessel való kommunikáció a legfontosabb a dolgozók elégedettsége szempontjából, utána pedig a személyes visszajelzés és a kommunikációs klíma következik.

Carriere és Bourque (2009) vizsgálata alapján, a szervezeten belüli kommunikáció és a dolgozói elégedettség között jelentős pozitív összefüggés áll fenn, a korrelációs együttható értéke r=0,48. A szerzők azt is kiemelik, hogy a munkaadó kommunikációs gyakorlata a kommunikációval való elégedettségen keresztül hat a dolgozók elégedettségére. Goris, Vaught és Pettit (2000) pedig azt hangsúlyozzák, hogy az egyén és munkája közötti erős összhang esetén, sem a vertikális, s azon belül a felfelé irányuló, sem a horizontális kommunikáció nem hat a dolgozók teljesítményére és elégedettségére. Az egyén és munkája közötti alacsony összhang esetén a lefelé irányuló kommunikáció jobban hat a teljesítményre, mint az elégedettségre.

Összegzésképp elmondhatjuk, a szervezeten belüli kedvező kommunikációs gyakorlat jelentős mértékben, pozitívan befolyásolhatja a dolgozók elégedettségét. E parciális elégedettség számos dimenziója közül általában a felettessel való kommunikáció, a személyes visszajelzés és a kommunikációs klíma hatása a legjelentősebb. A kommunikációval való elégedettségre az egyén és munkája közötti összhang mértéke is kihat.

2.2.2.2.4. A munkahely biztonsága

A munkahely biztonsága a dolgozói elégedettség olyan kiváltó oka, amelyre a munkaszervezetnek csak korlátozott befolyása van, leginkább a külső környezeti tényezőktől, a gazdasági helyzettől függ. Clark (1998) kutatása és más elégedettségi vizsgálatok is azt mutatják, hogy a rugalmas, alternatív munkavégzési módok megjelenése ellenére a legtöbb dolgozó stabil, biztos, állandó munkaviszonyra vágyik. Székely (2003) kiemeli, hogy a munkahely elvesztése és a tartós munkanélküliség olyan élethelyzet, mely nem csak anyagi gondokat okoz, de az egyén lelki és testi egészségét is fenyegeti.

Joggal feltételezhetjük tehát, hogy a munkahely biztonsága és a dolgozók elégedettsége között erős, pozitív kapcsolat áll fenn. Gallie (2007) tanulmányában azt olvashatjuk, hogy a munkahely biztonsága és a dolgozók átfogó elégedettsége közötti korreláció értéke r=0,32. Gazioglu és Tansel (2006) nagy-britanniai vizsgálata szerint azok a dolgozók, akik biztonságban érzik magukat, a munka minden aspektusával elégedettebbek, mint azok, akik elbocsátástól rettegnek. A munkahely biztonsága jelentősen kihat a parciális elégedettségekre is: a felettessel való elégedettségnél ez az együttható r=0,53, míg a fizetéssel való elégedettségnél a mutató értéke r=0,34. Kennedy és társai (2002) pedig a kiszervezés (outsourcing) elégedettség-csökkentő hatását bizonyították.

A munkahely biztonsága és a dolgozók elégedettsége között erős pozitív kapcsolat áll fenn. A két tényező között szerintem ellentétes ok-okozati összefüggés is fennállhat, hiszen az elégedett dolgozók valószínűleg kevésbé tartanak az elbocsátásoktól, biztosabbnak érzik munkahelyüket, mint elégedetlen társaik.

2.2.2.2.5. Javadalmazás

A javadalmazás a munka után járó legfontosabb jutalom. Torrington, Hall és Taylor (2002) megállapításait figyelembe véve elmondatjuk, hogy a dolgozóknak a fizetés nem csak a vásárlóerejük biztosítása szempontjából fontos, de azért is, mert általa megtapasztalhatják az igazságosságot, a munkaadó elismerését és érvényesíthetik munkavállalói jogaikat. A megfelelő javadalmazási rendszer kidolgozása a munkaadóknak is fontos, hiszen amellett, hogy növeli presztízsüket és piaci versenyelőnyüket, általa ellenőrizhetik a dolgozóik teljesítményét, motivációját, a munkaerő-költségeket, valamint a változás-menedzsmentben is hatékony eszköz lehet.

Mégha a javadalmazás és a dolgozói elégedettség között jelentős összefüggés is feltételezhető, a kutatási eredmények ezt nem támasztják alá. A javadalmazási rendszer komplexitása, az alapbér, az egyéni-, csoportos- és szervezet szintű ösztönzők és a különböző juttatások integrált hatása igen összetetté teszik a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatás vizsgálatát.

A fizetés nagyságával kapcsolatban Milkovich és Newman (1999) azt emelik ki, hogy a jelöltek általában ezen információ alapján döntik el, hogy munkát vállalnak-e az adott szervezetben. Ugyanakkor a javadalmazási rendszer felépítése a dolgozók kilépési szándékait is jelentősen

befolyásolja: az egyéni szintű ösztönzők az alacsonyabb teljesítményt nyújtó, míg a csoport-szintű ösztönzők a kiváló teljesítményt nyújtókat késztethetik a szervezetből való kilépésre.

A *fizetés nagysága* és a dolgozók elégedettsége közötti korreláció meglepően alacsony. Spector 1985-ben végzet kutatása során a fizetés nagysága és a dolgozók elégedettsége között r=0,17 értékű korrelációs együtthatót mutatott ki. Tanulmányában idézi Brasher és Chen 1999-es vizsgálati eredményeit is, miszerint a fizetés nagysága szorosabb kapcsolatban áll a fizetéssel való elégedettséggel (r=0,36), mint az általános dolgozói elégedettséggel (r=0,17). Fraser (1983) munkájában pedig azt olvashatjuk, hogy egy bizonyos bevételi szint után a fizetés nagysága nem játszik szerepet a dolgozók elégedettségének formálásában. Komor (2005) szerint a kisösszegű pozitív anyagi ösztönzők gyakran nem növelik, hanem csökkentik a dolgozók elégedettségét.

A dolgozók elégedettségére a fizetés nagysága mellett a *javadalmazási rendszer igazságossága* is kihat. A disztributív igazságosság megállapítása során a dolgozók fizetésük nagyságát összehasonlítják a hasonló munkakörben dolgozó kollégáik fizetésével, s elégedettségük jelentősen csökken, ha fizetésük alacsonyabb, mint a referens személyeké. A fizetési rendszer procedurális igazságossága is nagyon fontos, vagyis az, hogy a dolgozók tisztában legyenek a fizetési rendszer elemeivel, meghatározási módjával. Ha a javadalmazás megállapítását a dolgozók igazságosnak tartják, könnyebben elfogadják azt a tényt is, hogy az azonos munkakörben dolgozók eltérő nagyságú fizetést kapnak. Crede és szerzőtársai (2007), valamint Sweeney és McFarlin (2005) kutatási eredményei alapján megállapíthatjuk tehát, hogy a *disztributív-* és a *procedurális igazságosság*, valamint a dolgozói elégedettség közötti korreláció jelentős, értéke r=0,45 és r=0,62 között mozog.

A javadalmazás igazságosságához kapcsolódik a teljesítményértékelés folyamata is, ugyanis ha egy szervezetben nem értékelik objektíven és rendszeresen a dolgozók munkáját, akkor a fizetés megállapítása sem lehet igazságos. Fehér (1991) a teljesítményértékeléssel kapcsolatban azt hangsúlyozza, hogy befolyásoló lehetősége közvetlenül kötődik a dolgozók szélesen értelmezett ösztönzéséhez és képzéséhez. Azonban csak akkor képezhet hatékony kontrollmechanizmust, ha a dolgozók legitimnek tartják a szervezet jogát a viselkedésük befolyásolására és úgy érzik, hogy az értékelésnek rájuk nézve is pozitív hozadéka várható. Byars és Rue (1991) azt hangsúlyozzák, hogy míg a megfelelő javadalmazás elégedettségre gyakorolt hatása vitatható, a nem megfelelő javadalmazási rendszer bizonyosan negatívan hat a dolgozók elégedettségére és rontja a szervezeti szintű teljesítményt is.

A különböző juttatások közül a dolgozók egyéni igényeinek kielégítését lehetővé tevő *rugalmas juttatások* járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez. Poór (2005) hazai és nemzetközi tapasztalatokra alapozva állítja, hogy a rugalmas juttatások népszerűsége elsősorban az igazságosság és a választás lehetőségének biztosításában rejlik, s csak másodsorban abban, hogy ily módon a dolgozók nagyobb nettó bérértékhez jutnak. A cafeteria rendszer kialakításakor azonban mindenképp figyelembe kell venni a munkavállalók konkrét elvárásait, szükségleteit.

Az *ösztönző bérrendszer* elemei közül a legtöbb kutatás a szervezeti szintű ösztönzést biztosító vállalati részvényprogramok elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálta. Bakan és munkatársai (2004) tanulmányukban kiemelték, hogy a részvényprogramok akkor növelik leginkább a dolgozók elégedettségét, ha a pénzügyi kedvezményeket együtt alkalmazzák a döntéshozatalba való bekapcsolással. Hallock-Salazar és Venneman (2004) amerikai kutatása alapján a részvényprogramokkal általában az idősebb dolgozók elégedettebbek, mivel életkoruknál fogva kedvezőbb helyzetben vannak e – részben nyugdíjazási programnak is tekinthető – szervezeti szintű ösztönző eszköznél. Ha egy cég nyereség-részesedési programot vezet be, akkor előreláthatóan a

dolgozók kommunikációval való elégedettsége is nőni fog, hiszen várható, hogy a dolgozók pontosabb információkat kapnak majd a vállalat piaci helyzetéről is.

Garai (2003) az ösztönző bérrendszer veszélyeire is felhívta a figyelmet. Identitásgazdaságtan című művében kifejti, hogy egyes dolgozóknak a munka a szórakozás forrása is lehet. Általában a több kompetenciával, magasabb jövedelemmel rendelkezők vállalkoznak önként még több munkára, leginkább azért, mert számukra a munka szenvedélyt jelent. Ha valaki kiváló teljesítményt nyújt a munkahelyén, az az elközelezettség, elhivatottság, szociális motiváció kifejezése is lehet. Ha az ilyen munkavállalót teljesítményének arányában anyagilag jutalmazzuk, akkor a munkaadó és a dolgozó közötti piaci viszonyt hangsúlyozzuk, s így ellentétes eredményt kaphatunk, a „szervezeti polgár" viselkedés megszünhet. Így tehát az adekvát bér, inadekvát hatással járhat. Véleményem szerint e helyzetben a megfelelő megoldás a csoport-szintű ösztönzők vagy a nem anyagi motivációs eszközök alkalmazásában rejlik.

A javadalmazási rendszer dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásának elemzésekor nem szabad megfeledkezni a *nem anyagi javadalmazási formákról* sem. A dolgozók elégedettségét ugyanis jelentősen növelhetik a dicséretek, elismerések. Gyenes és Rozgonyi (1981) kutatása szerint is a kiemelkedően jó munka után járó lehetséges jutalmak dolgozói megítélésben a felettes és a munkatársak dicsérete szorosan követi a fizetésemelés lehetőségét. Az immateriális ösztönzők véleményem szerint leginkább a vezetővel való elégedettséget és a dolgozó munkahelyi pozícióját javítják.

A javadalmazás a dolgozók munkája után járó legfontosabb jutalom, amely az elhelyezkedési és felmondási döntéseikre is közvetlen hatással van. A fizetés nagysága és a dolgozók elégedettsége között alacsony szintű, pozitív kapcsolat van. Az alacsony vagy nem igazságos bér azonban jelentősen csökkentheti a dolgozók elégedettségét. A juttatások közül a rugalmas juttatások, míg az ösztönző bérrendszer elemei közül a vállalati részvényprogramok járulnak hozzá leginkább az elégedettség-érzet kialakulásához.

2.2.2.2.6. A munkatársakkal kialakított viszony és a csoportmunka

A munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolat és a csoportmunka dolgozói elégedettségre gyakorolt hatása a Hawthrone-kutatás óta jól ismert a szakemberek előtt.

Gyenes és Rozgonyi (1981) kutatási eredményei szerint a munkacsoportban kialakuló viszonyokat a munkavégzés során adódó érdekellentétek, konfliktusok kialakulásának objektív lehetősége határozza meg. Az összetartó csoportok tagjai kevésbé érzékenyek a vezetői stílusra, mivel a csoport támogatást nyújt tagjai számára a felettessel való konfliktus esetében is.

Héthy és Makó (1981) szerint a munkatársi kapcsolatok alakulását három tényező vizsgálatán keresztül közelíthetjük meg: a munkavégzés közbeni közvetlen szóbeli érintkezés (beszélgetés) lehetősége, egymás segítése a munkában, valamint az egymás iránt tanúsított személyes érdeklődésen keresztül. Herrenkohl (2004) tapasztalata szerint a csoportmunka, a csoportos munkavégzés a tagok elégedettségének vagy elégedetlenségének többféle forrását is tartalmazza. A munkavégzéssel és a szerepekkel kapcsolatos elégedettség forrásai közé az egyéni képességek használata és fejlesztése, valamint a csoport fejlődésének ösztönzése tartoznak, míg a csoporttagsággal kapcsolatos elégedettséghez a nyílt kommunikáció, a társadalmi támogatás és az egyéni és interperszonális értékelés járul hozzá.

A munkatársi kapcsolatok és az elégedettség közötti összefüggések feltárását célzó kutatások is többfajta eredménnyel jártak. Luthans (1998) szerint a csoportmunka milyensége mérsékelt pozitív hatást gyakorol a csoporttagok elégedettségére. A megfelelő csoport kényelmet, tanácsadást és támogatást jelenthet a tagoknak, s így a csoportos munkavégzést élvezetessé teheti, de mégsem nevezhetjük az elégedettség alapvető forrásának. Ellentétes esetben, ha nehezen együttműködő csoporttagokkal kell együtt dolgozni, az jelentősen csökkentheti a dolgozók elégedettségét. Más vizsgálatok, mint például, Matzler és Renzl (2006) kutatása szerint a munkatársakkal kialakított bizalmas viszony fontosabb, mint a felettesbe vetett bizalom, illetve a felettes támogatása. A korrelációs együttható a munkatársi kapcsolatok esetében r=0,42, míg a vezetőkkel kialakított viszonynál r=0,28 volt. Ez véleményem szerint azzal is magyarázható, hogy a dolgozók intenzívebb napi kapcsolatban vannak munkatársaikkal, mint főnökükkel, vezetőikkel. Komor (2005) Leavitt 1951-es kísérletei alapján kiemeli, hogy a csoporttagok elégedettsége a decentralizációval arányos.

A munkatársak támogatása és a velük kialakított bizalmas kapcsolat mérsékelten jelentős forrása a dolgozók elégedettségének. Fontos kiemelni, hogy a munkatársakkal kialakított jó viszony néha még a felettessel kialakított jó kapcsolatnál is fontosabb lehet. A csoportos munkavégzés azonban mérsékelt hatást gyakorol a dolgozók elégedettségi szintjére, mégpedig úgy, hogy a kedvező csoportmunka nem hat jelentősen a dolgozók elégedettségére, de ha nem megfelelő csoportban kell dolgozniuk, az jelentősen csökkenti azt.

2.2.2.2.7. A munkaidő-beosztás

A tradicionális munkaidő-beosztást, amely heti ötnapi nyolcórás munkavégzésen alapul, egyre inkább felváltják a rugalmasabb időbeosztást lehetővé tevő alternatív munkaidőprogramok.

Feltételezhető, hogy a *rugalmas munkaidőprogramok (flex-time),* amelyek leginkább alkalmasak arra, hogy a dolgozók összehangolják szakmai és magánéleti feladataikat, jelentősen növelik a dolgozók elégedettségét. Az e témakörben végzett kísérletek azonban nem jártak egyértelmű eredménnyel.

A *rövidített munkahét* a hagyományos ötnapos munkahétnél rövidebb, ezért nyolc óránál hosszabb műszakok bevezetését feltételezi. A program sajátosságai, jelentős előnyei, de komoly hátrányai is jól tükröződnek az elégedettségi felmérésekben. Gazioglu és Tansel (2006) kutatása szerint ugyanis a hosszú munkahét és a dolgozói elégedettség között szignifikáns negatív összefüggés van, a dolgozók többsége ilyenkor kimerültségre panaszkodik. Spector (1997) Ronen és Primps 1981-es adatait alapul véve azonban azt emeli ki, hogy némely esetben a hosszabb műszakban dolgozó munkavállalók elégedettebbek voltak, leginkább a szabadnapok számának növekedése miatt.

A *váltások kialakítása és az éjszakai munkavégzés* elkerülhetetlen néhány szervezetnél és munkakörnél. Demerouti és munkatársai (2004) a váltásban dolgozók elégedettségét vizsgálták. Az eredmények alapján a műszakok gyakori cseréje csökkenti a dolgozók elégedettségét, az éjszakai és a hétvégi munkavégzés pedig a munka és család közötti konfliktusok megjelenésének valószínűségét fokozza.

A *rövidítet munkaidő – részmunkaidő* is egyre inkább terjed, feltételezhetően növelve a munkaadók rugalmasságát és a dolgozók elégedettségét. A kutatási eredmények azonban itt sem egyöntetűek. Thorsteinson (2003) tanulmányában a részmunkaidőben dolgozók alacsonyabb elégedettségének lehetséges okait foglalta össze. Szerinte az a döntő, hogy a részmunkát vállalók tisztában legyenek e foglalkoztatási mód sajátosságaival és reális elvárásaik legyenek munkaadójukkal szemben. Booth és Von Ours (2008) nagy-britanniai vizsgálata a részmunkaidőben dolgozó nők és

férfiak elégedettségét vette górcső alá. A kutatás eredményei alapján a nők általában akkor elégedettek részmunkaidős munkájukkal, ha heti 15 óránál kevesebbet dolgoznak. A férfiak számára pedig az a fontos, hogy legyen munkájuk, a munkaórák száma nem hat ki elégedettségükre.

A munkaidő-beosztás mérsékelten hat ki a dolgozók elégedettségére. A rugalmas munkaidőprogramok (flex-time) bevezetése általában növeli a dolgozók elégedettségét, míg a rövidített munkahét és a különböző váltásokban történő munkavégzés általában csökkenti azt. A részmunkaidőben dolgozók elégedettsége általában alacsonyabb, mint a teljes munkaidőben dolgozó társaiké, de erre a kapcsolatra jelentős módon kihatnak az egyén munkán kívüli kötelezettségei és a munkával kapcsolatos elvárásai is.

2.2.2.2.8. A szereppel kapcsolatos tényezők

A szerep az egyéntől a szervezetben elvárt viselkedési módot jelenti. A dolgozói elégedettség szempontjából a szerep kétértelműsége, a szerep-konfliktus, a szerep-túlterhelés és a munka-család közötti konfliktus vizsgálata javasolt.

A különböző kutatási eredmények szerint a *szerep kétértelműsége* és a *szerep-konfliktus* jelentősen csökkenti a dolgozók elégedettségét. Spector (1997) Jackson és Schuler 1985-ös eredményeire hivatkozva arról számol be, hogy az általános munkahelyi elégedettség és a szerep kétértelműsége közötti korreláció értéke r=-0,30, míg a szerep-konfliktus esetében az érték r=-0,31. A szerepekkel kapcsolatos tényezők a dolgozói elégedettség parciális aspektusai közül a vezetővel való elégedettséggel vannak a legszorosabb (r=-0,36) összefüggésben. A negatív kapcsolat azzal magyarázható, hogy a felettes felelős azért, hogy a dolgozó pontosan tudja mit várnak el tőle. Slatten (2008) eredményei szerint pedig a szerep-konfliktus és a szerep túlterhelés csökkenti leginkább a dolgozók elégedettségét.

A *szerep-túlterhelésnek* az elégedettségre gyakorolt hatását górcső alá vevő kutatások különböző eredményekkel jártak. Pearson (2008) női dolgozók elégedettségét elemezte, s azt feltételezte, hogy ők gyakrabban élik át a szerep-túlterhelés helyzetét, mint férfi kollegáik. A kutatás eredményei szerint a korrelációs együttható értéke r=-0,27; s a nők elégedettségét az határozza meg, hogy túlterheltnek érzik-e magukat, nem pedig az, hogy hány szerepben kell helytállniuk. Virick, Lilly és Casper (2007) kutatása szerint a túlterhelés emeli a munka és a család közötti konfliktus megjelenésének kockázatát és e közvetítő elemen keresztül csökkenti a dolgozó elégedettségét. Spector (1997) Super 1990-es kutatására hivatkozva kiemeli, hogy ha egy dolgozónak többféle szerepe van, az pozitív hatást is gyakorolhat a munkával és az élettel való elégedettségére. A sokrétű szerepek ugyanis jobban kielégíthetik érdeklődési körét, hozzájárulhatnak képességei jobb kibontakoztatásához, és többfajta értéket biztosíthatnak a számára.

Az uralkodó felfogás szerint a *munka és a család közötti konfliktus* veszélyének a nők jobban ki vannak téve, mint a férfiak, hiszen nekik tradicionálisan nagyobb szerepük van a gyereknevelésben és a háztartás-vezetésben. Ezt támasztja alá Kinnunen, Geurts és Mauno (2004) finnországi kutatása is. Eredményeik alapján a nőknél a hosszú távú munka–család konfliktus erőteljesebben hat ki a dolgozói elégedetlenségre, mint a férfiaknál. A korrelációs együtthatók a következőképp alakultak: a nők esetében r=-0,22, míg a férfiak körében r=-0,10. A munka és a család közötti konfliktus megélése a nőknél viszonylag stabilabb volt, és a dolgozói elégedettségük csökkenése mellett, szülői szerepük teljesítését is nehezítette, valamint nem ritkán fizikai és mentális állapotukban is zavart okozott. Spector és munkatársai (2007) a munka-család konfliktus nemzetközi aspektusait vizsgálták és megállapították, hogy a munka és a család közötti konfliktus erőteljesebben hat a dolgozói

elégedettségre az individualista kultúrákban, s ott gyakrabban a dolgozók szervezetből való kilépését is eredményezi. A kollektivista nemzeteknél a munkahelyi és családi szerepek összeegyeztetésében keletkező zavart, a munkával való elégedetlenséget, a kollégák közötti jó interperszonális kapcsolat ellensúlyozhatja. Végezetül, fontosnak tartom kiemelni Howard és munkatársai (2004) kutatásai eredményeit, amelyek arra világítanak rá, hogy míg a munka-család konfliktus, vagyis a munka, illetve munkahelyi szerepek okozta családi gondok, jelentősen csökkenthetik a dolgozói elégedettséget, addig a család–munka konfliktus, vagyis a családi gondok okozta munkahelyi problémák, kevésbé hatnak a dolgozók elégedettségére, de jobban befolyásolják az élettel való általános elégedettségüket.

A szerepekkel kapcsolatos tényezők mérsékelt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségi szintjére. A szerep kétértelműsége és a szerep-konfliktus csökkenti a dolgozók elégedettségét. A szerep-túlterheléssel kapcsolatban fontos megkülönböztetni a munkahelyi szerepekkel kapcsolatos elvárások növekedését és a teljesítésükhöz rendelkezésre álló korlátozott időtartalmat a szerepek sokszínűségétől, ami az előzőekkel ellentétben, akár növelheti is a dolgozók elégedettségét. A munka és a család közötti konfliktust vizsgáló kutatások többsége arra a következtetésre jutott, hogy a nőkre ez a helyzet jobban kihat, erőteljesebben csökkenti nem csak a munkájukkal, de egész életükkel kapcsolatos elégedettségüket is.

2.2.2.2.9. Munkakörülmények

A munkakörülmények dolgozói teljesítményre és elégedettségre gyakorolt hatásával a múltban több elmélet is foglalkozott, manapság azonban kevés kutatási eredmény születik e témában.

Az egyik legismertebb kutatás a *Hawthrone-kutatás*, amelyet az 1920-as évek közepén azzal a céllal indítottak el, hogy kimutassák a fizikai munkakörülmények, különösen a megvilágítás hatását a dolgozók elégedettségére és teljesítményére. A közismert eredmények nem támasztották alá a kiinduló hipotézist, hiszen a vizsgált dolgozók teljesítménye és elégedettsége a munkakörülményektől függetlenül változott.

Azt, hogy ma már minden vezető tudja, hogy a munkakörülmények dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásáról nem szabad megfeledkezni, nagymértékben *Herzberg* kutatásainak köszönhető, aki a munkafeltételeket a higiéniai tényezők közé sorolta. Luthans (1998) véleménye szerint csak a nagyon kedvezőtlen munkafeltételek csökkentik a dolgozók elégedettségét, s az is gyakran előfordul, hogy a dolgozók a munkavégzés más dimenzióival való elégedetlenségüket leplezik azzal, hogy a kedvezőtlen feltételekre panaszkodnak. Bencsik (2004) a munkafeltételek közé sorolja a munkahely fizikai adottságait, technikai fejlettségét és eszközellátottságát is, és külön hangsúlyozza a tudástárolás és rögzítés feltételeit. Böckerman és Ilmakunnas (2006) pedig azt emelik ki, hogy a munkavégzéshez szükséges erőfeszítés növelése jelentősen csökkenti a dolgozók elégedettségét.

Az Euro Fund [2009] Európai Munkafeltétel-felmérése és Valeyre és szerzőtársai (2009) elemzése alapján elmondhatjuk, hogy az EU 27 tagállamában a dolgozók többsége (81,8%) elégedett munkafeltételeivel. Az egyes munkaszervezeti formákra vonatkozó adatok alapján[7] megállapíthatjuk, hogy a dolgozók a diszkrecionális tanuló szervezetekben e legelégedettebbek (88,7%), majd a hagyományos szervezetek (83,4%) és a karcsúsított szervezetek dolgozói következnek (79,2%). A taylori munkaszervezetekben pedig a legalacsonyabb a munkafeltételekkel való elégedetteség (70,1).

[7] Az egyes munkaszervezet-típusok rövid leírása a 2.2.2.1.1. pont alatt található.

A szakirodalom alapján megállapítható, hogy a munkakörülmények mérsékelt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, mégpedig úgy, hogy a kedvezőtlen körülmények csökkentik azt, a megfelelő feltételek azonban nem növelik a dolgozók elégedettségi szintjét.

2.2.2.2.10. A szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája

A munkaadó szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája is kihatással lehet a dolgozók elégedettségére.

Az elégedettség és a *vállalat nagysága* között fennálló összefüggést kutató vizsgálatok egyöntetű eredménnyel jártak: e két jelenség között fordított összefüggést mutattak ki. A vállalat nagyságának növekedésével ugyanis a dolgozók egyre elégedetlenebbé válnak. Schramm (2003) véleménye szerint ez részben azzal is magyarázható, hogy a szervezetek növekedésével az egyének kapcsolatteremtési lehetőségei beszűkülnek, és nő a konfliktusok kialakulásának valószínűsége. A kis és közepes méretű szervezetekben dolgozók különösen értékelik a munka és a magánélet összehangolásának lehetőségét, a munkahely biztonságát, valamint a juttatásokat és a kommunikáció fontosságát.

A *szervezet tevékenységi köre* is kihat a dolgozók elégedettségének alakulására. Véleményem szerint ez egy közvetett hatás, hiszen a tevékenységi kör a munka jellegére, a vezetési stílusra, a munkakörülményekre és a munkaidő-beosztásra, valamint a szervezet nagyságára is kihat. Az amerikai HRM szervezet (SHRM) kutatásai szerint is az egyes iparágakban dolgozók más-más tényezőt tartanak fontosnak elégedettségük szempontjából. Az oktatás terén, például, a legfontosabb a kommunikáció, a pénzügyi szférában a munkahely biztonsága, míg az államigazgatásban a juttatások szerepe a döntő.

A dolgozók elégedettségét munkahelyük *tulajdonformája* is befolyásolhatja. Demoussis és Ginnakopoulos (2007) Görögországban, valamint Ghinetti (2007) Olaszországban végzett kutatása szerint is az állami intézményekben elégedettebbek a dolgozók. Szerintük ez azzal magyarázható, hogy az állami szervezetekben nagyobb a munkahelyek biztonsága, ritkán kell túlórázni, kedvezőbb a munkahelyi klíma, sőt gyakran a fizetés is jelentősen magasabb, mint a magánkézben levő cégekben. Egyes vélemények szerint az állami munkahelyek preferálása a kedvező munkakörülményekben és a szolgálati időn alapuló karrier-lehetőségekben rejlik.

A munkaadó szervezet nagysága tehát általában fordítottan arányos a dolgozók elégedettségével. A munkaadó szervezet tevékenységi köre mérsékelt és közvetvetett, míg a tulajdonforma közvetlen, mérsékelt hatást gyakorol az elégedettségre.

2.2.2.2.11. Szakszervezeti tevékenység és tagság

Rozgonyi (1991 b) szerint a gazdasági szervezetek hatékonysága nagymértékben attól függ, hogy milyen hatékonyan működik érdekegyeztetési mechanizmusuk.

A szakszervezeteket a dolgozók érdekeik hatékonyabb védelme és kifejezése érdekében, az alkalmazási viszonyokról való kollektív tárgyalások eredményeként hozták létre. Feltételezhető tehát, hogy a szakszervezeti tevékenység következtében javulnak a munkakörülmények és a tagság elégedettsége növekszik. Kutatási eredmények azonban ellentétes helyzetről számolnak be. Ez azzal is magyarázható, hogy az elmúlt időszakban a szakszervezetek szerepe is jelentősen megváltozott, ahogy arra Giddens (2003) utal. Traxler (2008) is kiemeli, hogy a munkaügyi kapcsolatok változásai a szakszervezetket és a munkaadói szövetségeket is új kihívások elé állítják, a kollektív alkufolyamatok

hanyatlása érződik. Az európai államok többségében a szakszervezetek gyengülnek, tagszámuk és erőforrásaik jelentősen csökkennek. Ma már az érdekvédelmi szervezet sokkal kevésbé tud hatni a dolgozók munkakörülményeire és bérére.

Makó és Nemes (2002) kiemelik, hogy a szakszervezetek érdekvédelmi tevékenységének prioritásában egyidejűleg van jelen a folytonosság és a változás. A dolgozók még mindig a szakszervezetnek a munkahely biztonságához, a munkahelyteremtéshez és a béremeléshez kapcsolódó tevékenységét tartják fontosnak. Azonban a munkakörnyezet, a munka veszélyessége, valamint az oktatás és képzés jellemzői is egyre inkább felértékelődnek.

Az elégedettség szakirodalmában általánosan elfogadott nézet szerint a szakszervezeti tagság és az elégedettség között negatív korreláció van. Heywood, Siebert és Wei (2002) szerint ez több tényezővel is magyarázható. A szakszervezet tevékenységéből adódóan kimutatja a munkafeltételek és vezetési gyakorlat hiányosságait, aminek ismeretében a dolgozók elégedettsége csökken. A másik magyarázat szerint, a szakszervezetek általában a kevésbé vonzó munkakörök esetében válnak tömegessé, ahol a dolgozóknak objektív okai lehetnek az elégedetlenségre. A harmadik nézet szerint az elégedetlen dolgozók gyakrabban csatlakoznak a szakszervezetekhez, mint az elégedett kollégáik, ezért a szakszervezeti tagság szoros összefüggésben van az elégedetlenséggel. Az idézett szerzők, de Guest és Conway (2004) kutatása is kiemeli, hogy a szakszervezeti tagoknak nem csak az általános elégedettsége alacsonyabb, de munkájukkal és felettesükkel is sokkal elégedetlenebbek, mint a szakszervezeten kívüli kollégáik, a fizetéssel kapcsolatos elégedetlenségüket pedig egyéni tényezőik befolyásolják.

A szakszervezeti tagság és a dolgozók elégedettsége között mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki: a szakszervezeti tagok, ugyanis általában kevésbé elégedettek munkájukkal, mint az érdekvédelmi szervezeten kívüli munkatársaik.

2.2.2.3. A dolgozói elégedettségre ható egyéni tényezők

Az egyéni tényezők elégedettségre gyakorolt hatására már a Hawthrone-i kutatás is rámutatott, hiszen Roethlisberger, a kutatás egyik vezetője feljegyezte, hogy egyes dolgozók, akiket ő krónikus panaszkodóknak nevezett, szinte mindig elégedetlenek voltak. Az egyéni tényezők dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását elemző felmérések az 1980-as évektől szaporodnak el. Ekkortól válik bizonyossá, hogy a személyiség fontos szerepet játszik az elégedettség alakulásában. Az alábbiakban a dolgozók személyiségjegyeinek, demográfiai jellemzőinek, képzettségének és szakszervezeti tagságának, valamint a munka-egyén összhangnak a dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások eredményeit mutatom be.

2.2.2.3.1. Személyiségjegyek

A személyiségjegyek és az elégedettség közötti kapcsolatot elemző kutatások egybehangzóan kimutatták, hogy a dolgozók elégedettségét személyiségük, illetve egyes személyiségjegyeik döntően befolyásolják. Staw és Ross (1985) kutatásai alapján megállapíthatjuk, hogy a dolgozók elégedettsége szembeötlően stabil attitűd, egyes dolgozók hajlamosak arra, hogy szeressék munkájukat, mások pedig arra prediszpozicionáltak, hogy elégedetlenek legyenek vele. Spector (1997) Staw, Bell és Clausen 1986-ban publikált longitudinális kutatása alapján kiemeli, hogy a serdülőkori érzelmi beállítottság jelentősen kihat az egyének későbbi dolgozói elégedettségére.

Spector (1997), Arvey és társai 1989-es eredményére hivatkozva arra hívja fel a figyelmet, hogy az elégedettségnek *genetikai okozói* is lehetnek. Egymástól függetlenül felnevelt ikrek vizsgálata szerint, ugyanis a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos különbségek 30%-a genetikai tényezőknek tudható be.

A későbbi kutatások részletesen elemezték a *kívülről, illetve belülről irányítottság*[8] (locus of control) dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását. A belső irányítottságú dolgozók, akik vallják, hogy önmaguk felelősek sikereikért, általában jobb teljesítményt érnek el, magasabb javadalmazásban részesülnek és így elégedettségük is magasabb, mint azok, akik szerint minden a sorstól vagy a szerencsétől függ. Organ és Green (1974) a külső irányítottság és munkával való elégedettség között r=-0,36 értékű korrelációt találtak. Judge és Bono (2001) meta-analízise pedig r=0,32 szorosságú kapcsolatot mutatott ki a belső irányítottság és a dolgozói elégedettség között.

A Meyer Friedman kardiológus által meghatározott *A és B személyiségtípusok* is befolyásolhatják a dolgozók elégedettségét. Az A típusú egyénekre többek között az alacsony frusztrációs tolerancia, a gyors munkavégzés, a türelmetlenség, a versenyszellem, a teljesítmény-orientáció és a gyors beszédmód jellemző. A B típusú egyének ezzel szemben megfontoltak, nyugodtak, kevésbé irritálhatóak, valamint finom modulált beszéd és gesztusok jellemzik őket. Az A típusú egyénekre jellemzőbb a szorongás, a depresszió és a munkahelyi feszültség, s így érthető, hogy általában kevésbé elégedettek munkájukkal, mint B típusú kollégáik. Kirkcaldy, Shephard és Furnham (2002) németországi menedzserek körében végzett vizsgálata szerint az A személyiségtípusú dolgókra alacsonyabb elégedettség jellemző. Ha azonban az A személyiségtípus külső ellenőrzéssel társul, az jelentős stresszt gerjeszt és negatívan hat nem csak a dolgozók elégedettségére, de fizikai és mentális jóllétére is.

A kutatások szerint a *negatív érzelmi beállítódás* és a dolgozói elégedettség között negatív korreláció áll fenn. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a magas negatív beállítódással rendelkező egyének minden negatív érzelmet intenzívebben élnek át, így a munkahellyel kapcsolatos negatív attitűdök is jobban hatnak rájuk. Connolly és Viswesvaran (2000) a két különböző érzelmi beállítódás és a dolgozói elégedettség közötti korrelációt vizsgálták és megállapították, hogy a pozitív érzelmi diszpozíciónál a koefficiens r=0,49, míg a negatívnál ez az érték r=-0,33.

Ilies és Judge (2003) eredményei alapján a pozitív és negatív beállítódás a dolgozók elégedettségében jelentkező különbségek mintegy 45%-át, míg az *öt nagy személyiségjegy* a különbségek körülbelül 24%-át magyarázzák meg. A kutatók az öt nagy személyiségjegy dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását is mérték és a következő korrelációs együtthatókat kapták: a neurotizmusnál r=-0,29, az extroverziónál r=0,25, a nyitottságnál r=0,2, a közvetlenségnél r=0,17, míg a lelkiismeretességnél r=0,26. Matzler és Renzl (2007) eredményei szerint is a neurotizmus csökkenti, míg a többi négy nagy személyiségjegy növeli a dolgozók elégedettségét. A kapott adatokat Judge, Heller és Mount (2002) azzal magyarázzák, hogy az érzelmileg stabil (alacsony neurotizmus-mutatóval rendelkező) és extrovertált dolgozók rendelkeznek a „boldog személyiség” előfeltételeivel, s nem csak átalában az életükkel, de munkájukkal is elégedettebek. A nyitottság azonban inkább az élettel való elégedettséghez járul hozzá.

[8] A kivülről, illetve belülről irányítottság egy kognitív változó, amely azt mutatja, hogy az egyén mennyire hisz abban, hogy ellenőrizni tudja az életét meghatározó pozitív vagy negatív megerősítéseket.

Furnham és munkatársai (2009) Herzberg elméletének feltevéseit vizsgálták a dolgozók személyiségjegyeinek az elégedettségre gyakorolt hatása tükrében. Kutatási eredményeik alapján az extrovertált dolgozóknak a Herzberg-féle motivátor tényezők fontosabbak, mint introvertált kollégáiknak. A szerzők a lelkiismeretesség és a dolgozói elégedettség között is szoros kapcsolatot találtak, s ezt azzal magyarázzák, hogy a precíz és lelkiismeretes dolgozók kíváló teljesítményükért egyidőben belső (intrinsic) és külső (extrinsic) motivációban is részesülnek, s így a Herzberg-féle motivátor és higiéniás tényezők is egyidőben lesznek kielégítve, egyszerre csökkentik elégedetlenségüket és növelik elégedettségüket.

Judge, Locke és Durnham 1997-ben alkották meg *központi önértékelés* (core self-evaluation) modelljüket, amely az irányítás helye (locus of control), a neurotizmus, az önbecsülés (self-esteem) és az önhatékonyság (self-efficacy)[9] személyiségjegyek hatását összegezve vizsgálja. Judge és munkatársai (1998) a központi önértékelés és a dolgozói elégedettség között r=0,48 értékű korrelációt mutattak ki. A szoros kapcsolatot azzal magyarázták, hogy a magas önbecsüléssel és önhatékonysággal, valamint belső irányítottsággal rendelkező, érzelmileg stabil dolgozók általában komplexebb munkát végeznek, azt érdekesebbnek élik meg, s elégedettebbek is vele. A munka komplexitása tehát közvetítő tényezőként hat a központi önértékelés és a dolgozói elégedettség között.

Judge és Bono (2001) a központi önértékelést alkotó egyes személyiségjegyek és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot elemezték és a következő korrelációs értékeket kapták: az önbecsülésnél r=0,26, az önhatékonyságnál r=0,45, a belső irányítottságnál r=0,32, míg az érzelmi stabilitásnál r=0,24. A kutatási eredményeik alapján ez a négy személyiségjegy a dolgozók egyéni teljesítményjegyére is jelentős hatással van. Judge és munkatársai (2003) egy egységes, 12 itemet felölelő kérdőívet dolgoztak ki a központi ön-értékelés mérésére. Ez alapján ez az integrált személyiségjegy és az elégedettség közötti kapcsolat szorossága r=0,46. Judge (2009) arra is rámutatott, hogy a magas önértékeléssel rendelkező dolgozóknak nem csak a munkahelyi elégedettsége és teljesítménye magas, de a stressznek és a kiégésnek is kevésbé vannak kitéve és a munka és a család közötti konfliktus is ritkábban jelentkezik náluk, s nagyobb élettel való elégedettségről számolnak be, mint negatív önértékelésű kollégáik.

Az elégedettség egy viszonylag stabil egyéni jellemző. A dolgozók személyisége jelentősen, míg a genetikai adottságok kisebb mértékben határozzák meg a munkájukkal való elégedettségüket. Az egyes személyiségjegyek közül a külső ellenőrzés és a neurotizmus csökkentheti, míg a többi növelheti a dolgozók elégedettségét.

2.2.2.3.2. A demográfiai jellemzők

Ahogy azt Noé (2004) is kiemeli, a dolgozók demográfiai jellemzői és az elégedettségük között meglehetősen bonyolult összefüggések állnak fenn.

Többek között Rozgonyi (2000) is kiemeli, hogy a demokratikus társadalmakban az esélyegyenlőség az emberi jogok szempontjából alapvető jelentőségű. Ezért a munkaadóknak törekedni kell azoknak az akadályoknak a felszámolására, amelyek a férfi és nő esélyegyenlősége és más diszkriminációnak kitett csoportok esélyei növelésének útjában állnak. A *nem* dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások azonban a „nemi paradoxonra” hívják fel a figyelmet. A nők, akik általában rosszabb feltételek mellett dolgoznak, általában elégedettebbek munkájukkal, mint férfi

[9] Az én-hatékonyság vagy kompetencia (self-efficacy) az egyén értékelése arról, hogy hogyan tud teljesíteni különböző helyzetekben.

kollégáik. Al-Ajmi (2006), valamint Medgyesi és Róbert (2003) szerint ennek oka a nők munkával kapcsolatos elvárásaiban keresendő, többségüknek ugyanis a munka csak másodlagos, a család és a magánélet fontosabb szerepet játszik életükben. Grinberg és Baron (1998) azonban úgy vélekednek, hogy a nők kevésbé elégedettek munkájukkal, leginkább a szűkös előrejutási lehetőségeik miatt. Clark (1998) és más kutatók szerint a nőknek a munkahelyi interperszonális kapcsolatok és a rugalmas munkavégzés lehetősége a döntő az elégedettség alakulásában, míg a férfiaknál a fizetés nagysága játssza a legfontosabb szerepet.

Az *életkor* elégedettségre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások többsége arra az eredményre jutott, hogy az életkor előrehaladtával nő az elégedettség. Gazioglu és Tansel (2006) adatai alapján az életkor és az elégedettség között U alakú összefüggés áll fenn: a fiatal dolgozók általában elégedettek munkájukkal, majd az idő előrehaladtával elégedetlenek lesznek, de idősebb korukra ismét elégedetté válnak. A kutatók hangsúlyozzák, hogy a munka egyes aspektusaival való elégedettség más-más életkorban éri el a minimumát. A fizetés nagyságával való elégedettség 36 éves korban, a vezetési stílussal való elégedettség 28 éves korban, míg a teljesítménnyel való elégedettség 22 éves korban a legalacsonyabb. Medgyesi és Róbert (2000) nemzetközi vizsgálata egy kicsit más eredménnyel járt, szerintük ugyanis korral csökken az elégedettség, de az életkor előrehaladtával ez a csökkenés egyre kisebb.

A *családi állapot* elégedettségre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások ellentétes eredményekkel jártak. Clark (1998) kutatási eredményei szerint, például, a házasok elégedettebbek munkájukkal valószínűleg azért, mert általában boldogabbak, életükkel is elégedettebbek, mint az egyedül élők. Gazioglu és Tansel (2006) adatai alapján azonban az egyedül élők elégedettebbek.

A humán tőke elméletek kiemelik, hogy a *képzettség* jelentősen befolyásolja azt, hogy az egyének milyen munkát és bevételt kaphatnak, és ezáltal mennyire lesznek elégedettek. A dolgozók képzettségi szintje és elégedettsége között azonban nincs egyértelmű, lineáris kapcsolat. Klein és Maher (1978) arra hívták fel a figyelmet, hogy a képzett dolgozóknak munkájukkal és fizetésükkel szemben is magasabb elvárásaik vannak. Gazioglu és Tansel (2006) szerint is a legmagasabb végzettséggel rendelkezők a legkevésbé elégedettek munkájukkal. Medgyesi és Róbert (2000) nemzetközi kutatása is arra mutat rá, hogy az iskolában eltöltött évek száma csökkenti az elégedettséget, ugyanakkor ez a csökkenés az iskolában töltött évek számának növekedésével egyre kisebb. Véleményem szerint Vila és Garcia-Mora (2005) álláspontja tűnik a legkézenfekvőbbnek, ők ugyanis azt állítják, hogy a képzettség indirekt módon hat, a kedvezőbb munkaköri jellemzőkön, munkafeltételeken és javadalmazáson keresztül, és ezen parciális elégedettségekben tükröződik vissza.

Összegzésképp megállapíthatjuk, hogy a dolgozók demográfiai jellemzői mérsékelten befolyásolják elégedettségüket. A nem is kihat a dolgozók ezen attitűdjének alakulására, hiszen a nők általában elégedettebbek munkájukkal, mint a férfiak. Az életkor és a dolgozói elégedettség között U alakú kapcsolat mutatható ki. A családi állapot dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatások ellentétes eredményekről számoltak be. Szerintem e tekintetben a magánélettel való elégedettség a döntő, közvetítő szerepe van a munkahelyi helyzettel való elégedettség alakulásában. A képzettség és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolat elemzésekor azt tartom a legfontosabbnak, hogy a dolgozó munkaköre összhangban legyen a képzettségével és egyéni elvárásaival.

2.2.2.3.3. Egyén – munka összhang

Az eddig bemutatott kutatások külön elemezték a szervezeti és az egyéni tényezőknek a dolgozók elégedettségére gyakorolt hatását. Néhány kutató azonban a munka és az egyén közötti

kölcsönhatást, és annak az elégedettségre gyakorolt hatását vizsgálta. Eredményeik szerint a dolgozói elégedettség akkor jelentkezik, ha a munka jellemzői megfelelnek az egyén elvárásainak, személyes jellemzőinek.

Az egyén–munka összhangot vizsgáló kutatások egy része azt veszi górcső alá, hogy mekkora a különbség aközött, amit az egyén szeretne, és amit ténylegesen megtapasztal a munkahelyén. Minél nagyobb a különbség a dolgozók számára fontos jellemzők tekintetében, annál elégedetlenebbek lesznek. Baruch (2004) véleménye szerint az egyén és munkája közötti összhang kialakítását megkönnyítheti Holland hexagonális modellje, amely az egyén személyiségének leginkább megfelelő munkaköröket írja le. Kutatások bizonyítják, hogy ha sikerül olyan munkakört kialakítani, amely a dolgozó személyiségének megfelelő, akkor az egyén elégedettsége jelentősen növekszik. Ezt támasztja alá a korrelációs együttható értékének alakulása is, ami az egyén és környezete közötti egyezés és a dolgozói elégedettség tekintetében r=0,15 és r=0,54 között mozog. Sőt, a Holland-modell elemeit figyelembe vevő egyéni- és szervezeti szintű karrier-tervezés és a dolgozók elégedettsége között is pozitív kapcsolat áll fenn.

Összegzésképp elmondhatjuk, hogy a dolgozók elégedettségét az egyén-munka összhang is befolyásolja. Ahhoz, hogy a dolgozók elégedettek legyenek munkájukkal, nélkülözhetetlen a megfontolt, pontos önismereten alapuló pályaválasztás és karrier-tervezés.

2.2.2.4. A dolgozói elégedettségre ható külső környezeti tényezők

A külső környezeti tényezők dolgozói elégedettségre gyakorolt hatásának elemzésével kevés kutatás foglalkozik, de véleményem szerint nem hanyagolható el a gazdasági-, társadalmi-, politikai és technológiai környezet hatása, valamint a más munkaadóknál való elhelyezkedés lehetősége sem a dolgozók elégedettségének vizsgálata során. Héthy és Makó (1989) is kiemelik, hogy a dolgozók és a munkacsoportok viselkedését alapvetően a munkaszervezet és annak közvetlen környezete befolyásolja.

2.2.2.4.1. A gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet hatásai

Obádovics és Kulcsár (2003) a gazdasági fejlődés és a társadalmi jóllét emberierőforrás-fejlődésre gyakorolt hatásának elemzése során, a folyamatok számszerűsítésének nehézségeire hívják fel a figyelemet. Kiemelik, hogy az ENSZ humánindexe[10] három összetevőt vizsgál: a várható élettartamot, a képzettséget és a jövedelmet. Az országos szintű értékek mellett, a regionális értékek megállapítása is fontos, hiszen jelentős különbségeket mutathatnak ki.[11]

A gazdasági környezet a munkaadó szervezet versenyképességét, piaci potenciálját, pénzügyi sikerességét befolyásolja, s így jelentős módon meghatározza a szervezet anyagi lehetőségeit, ami pedig döntő módon determinálja a javadalmazási rendszert, ahogy azt Medgyesi és Róbert (2000) kimutatták, de a vezetési- és munkaszervezési gyakorlatra is kihatással lehet. A HRM szemlélet alapján elfogadhatjuk Gyökér és Krajcsák (2009) nézetét, miszerint a recesszió időszakában még nagyobb figyelmet kell szentelni a dolgozók elégedettségének, hiszen a magasan képzett elkötelezett dolgozók megtartása nagyon fontos lehet a válságból való kilábalás során. A társadalmi rendszer a munkaadó szervezeti kultúrájára és azon keresztül a vezetési gyakorlatára lehet hatással. A politikai környezet a

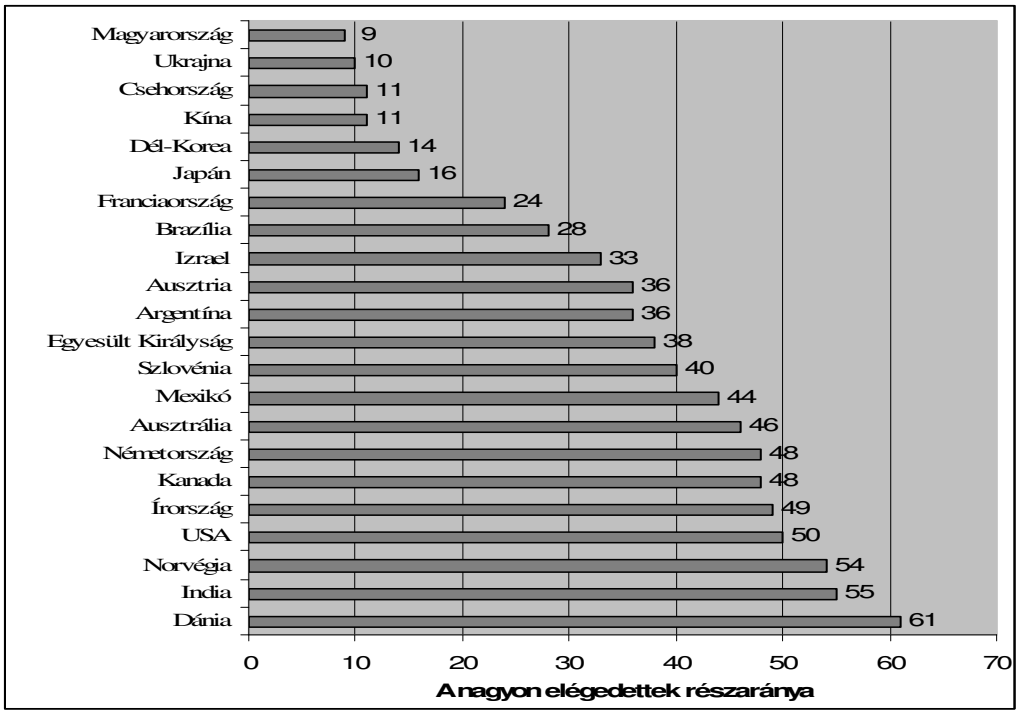
[10] United Nations Development Programme – Human Development Index

[11] Az idézett szerzők az 1998-as adatok alapján Magyarország kistérségei között közel nyolcszoros különbséget találtak. A legfejlettebb a Győri, míg a legfejletlenebb a Nyírbátori kistérség volt.

kormány intézkedéseit is tartalmazza, s így leginkább a dolgozók törvényes jogaira és kötelezettségeire, a juttatási rendszerre hat ki. A technológiai környezet a technikai újításokat foglalja magában, s eredményeképp jelentősen megváltozhat a munka jellege és a munkaidő-beosztás is.

Crede és szerzőtársainak (2007) tanulmánya szerint a helyi gazdasági helyzet és a dolgozók elégedettsége között negatív összefüggés áll fenn, hiszen kedvező gazdasági helyzet és az ebből fakadó számos elhelyezkedési lehetőség esetén a dolgozók hamarabb észreveszik saját munkahelyük hiányosságait és csökken az elégedettségük. Hanyatló gazdasági helyzet esetén azonban már attól elégedettek, hogy van munkájuk. Fontos kiemelni, hogy a dolgozók által észlelt gazdasági helyzet és elhelyezkedési lehetőségek a mérvadóak, nem pedig az objektív adottságok.

Briscoe és társai (2009), valamint Nelson és Quick (2003) is kiemelik, hogy mint minden attitűd, a dolgozók elégedettsége is kultúrafüggő. McShane és Von Glinow pedig (2003) a nemzetközi elégedettségi adatok összehasonlításának nehézségeit emelik ki. Egyes kultúrákban az extrém érzelmek kinyilvánítása ugyanis nem szokás, így a dolgozók nem szívesen állítják, hogy nagyon elégedettek vagy nagyon elégedetlenek, még ha így is éreznek. A dolgozói elégedettség nemzetközi alakulását szemléltetik az alábbi adatok, amelyek egy 2000-ben végzett, 39 országot és 9 300 dolgozó véleményét felölelő felmérés eredményeit összegzik, a munkájukkal nagyon elégedett dolgozók részarányát mutatva.



Forrás: McShane-Von Glinow (2003) 117. old.

2.1. ábra: *A dolgozói elégedettség alakulása kultúránként*

Bakos (2006) szakdolgozatában Bakacsi Gyula szakmai felügyelete mellett a GLOBE kutatás[12] kulturális sajátosságait vetette össze a Hewitt Legjobb Munkahely felmérés[13] elégedettségi adataival.

[12] Az 1993-ban elindított GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) felmérés célja empirikusan alátámasztott elméletet alkotni a speciális kulturális változók vezetésre, szervezeti folyamatokra és ezek hatékonyságára gyakorolt hatásáról. A felmérés több fázisban zajlik és vállalati középvezetők lekérdezésén alapul három

Az eredmények ugyancsak a nemzeti kultúra sajátosságainak a dolgozók elégedettségére gyakorolt hatásáról tanúskodnak. A kultúra-változók közül a kisközösségi kollektivizmus áll erős sztochasztikus kapcsolatban az elégedettségi dimenziókkal, hiszen 42%-ban határozza meg a menedzsmenttel való elégedettséget. Minél humán-orientáltabb a társadalom és a vezetés, annál elégedettebbek a munkavállalók a karrier-lehetőségeikkel és a felsővezetéssel. A nemi szerepek elkülönülése 36%-ban határozza meg, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat képesnek a munkájuk és a magánéletük összehangolására. A teljesítményorientáció a fizetéssel való elégedettséggel van egyenes arányú kapcsolatban. A nemzeti kultúra jelentős hatását jelzi a kutatás fő eredménye, miszerint az elégedettségi változók hozzávetőleg 40%-a magyarázható a kulturális hovatartozással.

2.2.2.4.2. Elhelyezkedési lehetőségek

A Byars és Rue (1997) és Drafke (2009) szerint a más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségek mérsékelt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, hiszen ha a dolgozók úgy gondolják, hogy könnyen válthatnak munkahelyet, valószínűbben találnak valami kivetnivalót jelenlegi munkájukban, nagyobb valószínűséggel lesznek elégedetlenek, könnyebben szánják rá magukat a munkaszervezet számára célszerűtlen, egyéni vagy kollektív tiltakozó magatartásformákra, valamint hiányzásokra, sőt kilépésre is. Kedvezőtlen munkaerő-piaci helyzet, jelentős munkanélküliség esetén azonban valószínűleg jobban megbecsülik jelenlegi munkahelyüket, és elégedettek lesznek, már csak azért is, mert van munkahelyük.

A külső környezet elemei, a gazdasági-, társadalmi-, politikai-, technológiai környezet mérsékelt, indirekt hatást gyakorol a dolgozók elégedettségének alakulására, leginkább az elégedettség munkával kapcsolatos és a szervezeti kiváltó okaira gyakorolt hatása által. A más munkaadóknál feltétezett elhelyezkedési lehetőségek mérsékelt, negatív hatást gyakorolnak a dolgozók jelenlegi elégedettségére.

2.2.2.5. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok összegzése

A dolgozók elégedettségét befolyásoló, előbbiekben ismertetett okok hatásának összegzését a függelékben található 7.3. táblázat tartalmazza.

A dolgozói elégedettség kiváltó okai közül a munka jellege, a felettes viselkedése és vezetési stílusa, a szervezeten belüli kommunikáció, a karrier-fejlesztési és továbbképzési lehetőségek és a munkahely biztonsága hat ki leginkább a dolgozók elégedettség-érzetére, jelentősen növelve azt.

2.2.2.6. A dolgozói elégedettséget kiváltó okok kölcsönhatása

Ahogy a fenti klasszifikációkból is látszik, a dolgozói elégedettségre nagyszámú, különböző természetű tényező hat ki. Az elégedettségi vizsgálatok során nem szabad szem elől téveszteni Spector (1997) megállapítását, miszerint a dolgozói elégedettség kiváltó okai között gyakran multikollinearitás áll fenn. A 2.3. táblázat az elégedettségi tényezők közötti korreláció mértékét mutatja.

---

iparágból (élelmiszeripar, pénzügy, telekommunikáció). A kutatás kilenc kulturális dimenzió (bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság, individualizmus-kollektivizmus, kisközösségi kollektivizmus, nemi egyenlőség, rámenősség, jövőorientáció, teljesítményorientáció, humánorientáció) alapján alakított ki tíz klasztert a résztvevő 62 országból.

[13] Hewitt Legjobb Munkahely felmérést a Hewitt tanácsadó cég szervezi világszerte 1997 óta. A kutatás a dolgozók, a HR vezetők és a felsővezetés megkérdezésén alapul. A dolgozók elégedettségét egy 80 kérdést tartalmazó kérdőívvel mérik, amely a következő területeket öleli fel: munkavégzés, lehetőségek, életminőség, folyamatok, jövedelem és kapcsolatok.

2.1. táblázat: A *dolgozói elégedettség kiváltó okainak egymás közti viszonya*

Kiváltó okok		**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**
1.	Fizetés								
2.	Előléptetés	0.53							
3.	Ellenőrzés	0.19	0.25						
4.	Juttatások	0.45	0.36	0.10					
5.	Esetleges jutalmak	0.54	0.58	0.46	0.38				
6.	Működési procedúrák	0.31	0.31	0.17	0.29	0.46			
7.	Munkatársak	0.19	0.23	0.42	0.16	0.39	0.22		
8.	A munka jellege	0.25	0.32	0.31	0.20	0.47	0.30	0.32	
9.	Kommunikáció	0.40	0.45	0.39	0.30	0.44	0.44	0.42	0.43

Forrás: Spector (1997) 4. old.

Mivel a legtöbb tényező csak kismértékben hat a másik tényező értékére, Spector (1997) szerint a dolgozók a munkájuk különböző dimenzióit általában különbözőképpen ítélik meg, különböző mértékben elégedettek velük, s általában nincs egy olyan globális érzésük, amely a munkavégzés minden aspektusára általánosítható lenne. Cohrs, Abele és Dette (2006) azonban azt hangsúlyozzák, hogy a dolgozói elégedettséget kiváltó egyéni és szituációs tényezők több szempontból is összefüggnek, hatásuk összeadódhat, és ilyenkor erőteljesebb hatást gyakorolnak az elégedettségre, mint az egyes tényezők egyenként.

A dolgozói elégedettség kiváltó okainak behatóbb elemzésénél mindenképp szem előtt kell tartani azt a tényt, hogy az egyes tényezők egymással kölcsönhatásban lehetnek.

2.3. A dolgozói elégedettség következményei

Mára már a vállalatvezetők is felismerték, hogy egy szervezet teljesítményét nem csak a piaci részesedés, vagy a profit nagysága alapján kell meghatározni, hanem az emberi dimenziót is figyelembe kell venni, azaz érdemes törődni a dolgozók elégedettségével is. A morális tényező mellett, ezt a munkaadó szervezet önérdeke is diktálja. A munkavállalók magatartása ugyanis döntő mértékben meghatározza a munkavégzés minőségét és mennyiségét, és így a vállalat azon képességét, hogy megfelelő szaktudású jelölteket tudjon megnyerni, megtartani és fejleszteni. Emellett, a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos gondok a munkaszervezet mindennapi tevékenységét és hosszú távú céljait is veszélyeztethetik, ezek ugyanis olyan jelentős problémákat okozhatnak, mint a dolgozók teljesítményének, lojalitásának, elkötelezettségének és a cég eredményeinek romlása, a hiányzások és a fluktuáció növekedése, a vevők elégedettségének csökkenése, valamint a dolgozók destruktív, tiltakozó viselkedésének megjelenése. A dolgozói elégedettség tehát egyéni, szervezeti és társadalmi szinten is fontos és kívánatos eredménye a szervezetek működésének.

A dolgozói elégedettség egyes következményeinek bemutatása előtt fontosnak tartom röviden bemutatni azokat a módokat, amelyeken a dolgozók leginkább ki szokták fejezni elégedetlenségüket. Rusbult és munkatársai (1988) a dolgozói elégedetlenségre adható válaszokat négy csoportba sorolták. A *kilépés* egy aktív és destruktív válasz, amely a szervezetből való kilépésre, felmondásra utal, magában foglalja a felmondáson való gondolkodást és magát a felmondást is. A *tiltakozás* egy aktív, de konstruktív válasz, amely értelmében a dolgozó erőfeszítéseket tesz a jelenlegi helyzete javítására, megvitatja a problémákat a felettesével és munkatársaival, szakszervezeti vezetőkkel, de akár külső

segítséget is kereshet. A *hűség* passzív és konstruktív dolgozói válasz, amely a körülmények javulásának kivárásán alapul. A *tagadás* passzív és destruktív válasz, amely során a dolgozó érdeklődése és erőfeszítése csökken. Rusbult és munkatársainak eredményei szerint a magas múltbeli dolgozói elégedettség konzisztensen konstruktív válaszokat vont maga után.

Thomas és Au (2002) azt vizsgálták, hogy a kulturális különbségek hogyan hatnak ki az elégedetlen dolgozók válaszaira. A kapott eredmények szerint a kollektivista kultúrákban a passzív válaszok, mégpedig a tagadás a gyakori. Az egyéni érdekeket szem előtt tartó individualista nemzeti kultúrákra az aktív válasz, mégpedig a tiltakozás a jellemző. A dolgozói elégedettség és a kilépés közötti inverz kapcsolat az individualista kultúrákban erősebb. A magas elégedettség és a kedvező elhelyezkedési lehetőségek a kollektivista államokban erősítették a dolgozói hűséget, míg az individualista országokban csökkentették azt.

A következőkben az elégedettség legfontosabb következményeit és azok hatásmechanizmusát mutatom be, külön elemezve az egyéni és szervezeti szintű következményeket.

2.3.1. Egyéni szintű következmények

A dolgozói elégedettség egyéni szintű következményeihez a dolgozók egyéni teljesítménye, valamint fizikai és mentális jólléte sorolható.

2.3.1.1. Egyéni teljesítmény

Az egyén, a szervezet, sőt a társadalom számára is fontos, hogy a dolgozók professzionálisan, a várt teljesítményt nyújtva végezzék munkájukat. A dolgozói elégedettség egyik legfontosabb és legvitatottabb következménye az egyéni teljesítmény, amelyről az idők folyamán több álláspont is kialakult. A különböző nézetek ismertetése előtt kiemelném, hogy az elégedettség és az egyéni teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata nagyon komplex feladat, hiszen nem minden attitűd vezet a kívánt viselkedéshez. A dolgozók teljesítményét a motivációjukon, elégedettségükön kívül más egyéni és szervezeti tényezők is befolyásolják, mint például a dolgozók erőnléte, képességeik, tudásuk vagy a szervezet által biztosított erőforrások, az irányítás minősége, stb.

A hosszú éveken át elfogadott ún. *tradicionális szemlélet* szerint, az elégedett dolgozók hatékonyak és kimagasló teljesítményt érnek el, vagyis az elégedettség a teljesítmény okozója. Az elmúlt évtizedekben a teljesítmény és a dolgozói elégedettség közötti összefüggést több átfogó elemzés is vizsgálta, amelyek azonban nem bizonyították teljes mértékben ezt a nézetet. Példaként Spector (1997) nyomán két kutatási eredményt említek. Idaffaldano és Muchinsky 1985-ben végzett meta-analízise r=0,17 korrelációs koefficienst eredményezett. Petty, McGee és Cavender 1984-ben végzett ilyen jellegű kutatást, s adataik alapján a teljesítmény és a globális dolgozói elégedettség közötti átlagos korreláció r=0,14 és r=0,30 körül mozgott, míg az elégedettség parciális aspektusaihoz kapcsolódó korreláció r=0,54 és r=0,20 közötti értékeket vett fel. Az előbbi érték a teljesítmény és a fizetéssel való elégedettség közötti kapcsolatra, míg az utóbbi a munka jellegéhez kapcsolódó elégedettségre vonatkozik.

A dolgozói elégedettség és a teljesítmény közötti alacsony korreláció okai abban keresendőek, hogy sok munkakörben nincs is lehetőség a teljesítmény változtatására, hiszen az nem csak a dolgozók szándékától, hanem sok objektív tényezőtől is függ: a termelési folyamat ütemességétől, a rendelkezésre álló eszközök és anyagok minőségétől, stb. Levy (2003) szerint az elégedettség és az

egyéni teljesítmény közötti kapcsolat szorosabb a vállalati ranglétrán felfelé haladva. A menedzseri munkakörökben értéke ugyanis r=0,41, míg a nem vezető beosztású dolgozóknál r=0,20. Az elégedettség és a teljesítmény kapcsolatára a pozitív érzelmi beállítódás is kihat, valamint az, hogy a munka hozzájárul-e a dolgozók által fontosnak tartott értékek, output-ok megszerzéséhez. Ilyen esetben szorosabb a két tényező közötti kapcsolat.

Bár kutatási eredmények nem támasztották alá az ún. tradicionális szemléletet, ez a naiv „*elégedett munkás – jó munkás*" elv hosszú ideig meghatározta a kutatók és vállalatvezetők gondolkodásmódját. Silvestro (2002) és más kritikusok szerint ez azért történhetett meg, mert a tradicionális nézet megfelelt a dolgozóknak, a munkaadóknak és a kutatóknak is, hiszen csökkentette a menedzserek és a dolgozók közötti alapvető ellentétet. A kutatóknak pedig nem kellett állást foglalni arról, hogy a menedzsereket vagy a dolgozókat támogató elméleteket, módszereket dolgozzanak-e ki. Emellett, a kutatások is túl általánosak voltak.

A másik, szemléletváltó nézőpont szerint, amely Vroom célkitűzés elméletén alapul, a dolgozói elégedettség nem oka, hanem okozata a teljesítménynek. *Lawler és Porter* (1978) szerint a dolgozói elégedettség kialakulásában a munka eredménye után járó jutalmak játszanak kulcsszerepet: az egyének olyan mértékben elégedettek munkájukkal, amennyire az lehetővé teszi a számukra vonzó dolgok megszerzését. E modell különbséget tesz kétfajta jutalom között. A külső (extrinsic) jutalmak alatt a szervezet által nyújtott jutalmak szerepelnek, mint a fizetés, az előléptetés vagy a munkahelyi státus, amelyek a dolgozók alacsonyabb szintű szükségleteit tudják kielégíteni. A teljesítmény és ezen jutalmak között sokszor nincs jelentős kapcsolat, mivel ezeket nehéz a teljesítményhez kötni. A belső (intrinsic) jutalmakat az egyén adja önmagának, hiszen ide az értékesség-érzés vagy az önmegvalósításhoz kapcsolódó egyéb belső jutalmak tartoznak, amelyek kevésbé vannak kitéve eltérítő erőknek és közvetlenebbül kötődnek a jó teljesítményhez. A fenn említett modell azt is jól szemlélteti, hogy a belső és külső jutalmak nincsenek közvetlen kapcsolatban a dolgozói elégedettséggel. A közöttük levő kapcsolatot a jutalmak feltételezett igazságossága határozza meg.

A tradicionális nézet alapján a dolgozók elégedettsége és teljesítménye között jelentős, pozitív kapcsolat feltételezhető. A vizsgálatok azonban ezt nem támasztották alá, s ma már a kutatók többsége egyetért abban, hogy a dolgozói elégedettség és az egyéni teljesítmény között pozitív, de gyenge kapcsolat áll fenn. A dolgozók elégedettsége azonban közvetve jelentősen kihat a vállalat egészének teljesítményére, ahogy azt a többi következmény hatásmechanizmusa is jól szemlélteti majd.

2.3.1.2. A dolgozók fizikai és mentális jólléte

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) meghatározása szerint az egészség az egyén fizikai, pszichikai, mentális és szociális jóllétét foglalja magában. Rozgonyi (2000) szerint ma már a munkahelyi és munkahelyen kívüli élet közötti határok egyre inkább elmosódnak. Több kutatás is igazolja, hogy a munkával való elégedettség mértéke és a dolgozók *egészségi állapota* között összefüggés van. Az elégedetlen dolgozók általában több egészségügyi problémáról számolnak be, mint a munkájukkal elégedettek. Az egészségügyi problémák mindhárom síkon jelentkezhetnek. A munkával való elégedetlenség először mentális és érzelmi gondokat okozhat, megjelenhet az aggódás, a szorongás, az elégedetlenség és az elfojtott düh érzése. Ezek negatívan befolyásolják a dolgozók figyelmét, munkakedvét és teljesítményét is. A figyelemhiányos állapot nagyban növeli a munkahelyi balesetek előfordulásának esélyét is. Amennyiben a dolgozók elégedetlenség-érzetéhez fokozott munkahelyi megterhelés is társul, nagyon valószínű a stressz megjelenése, ami pedig direkt és bizonyított kapcsolatban van számos fizikai betegség kialakulásával. Ilyenek az alvászavarok,

emésztési zavarok, keringési rendellenességek, gyomorfekély stb. A pszichikai megbetegedések közül leggyakrabban a depresszió és a kiégés jelentkezik, de más betegségek és neurotikus jelenségek is kialakulhatnak a munkahelyi elégedetlenség-érzés hatására.

Mádi (2010) kiemeli, hogy az ILO[14] 161. számú egyezménye a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásokról értelmében a munkáltató köteles olyan biztonságos és egészséges munkakörnyezetet létrehozni és fenntartani, ami elősegíti a dolgozók optimális testi és szellemi képességének megőrzését a munkában, valamint a munkát alakítja a munkavállalók képességeihez, úgy hogy az testi és szellemi egészségi állapotuknak megfelelő legyen. Magyarországon pedig az 1993. évi XCIII. számú Törvény a munkavédelemről, a munkáltató feladataként írja elő, hogy köteles biztosítani a foglalkoztatás-egészségügyi ellátás nyújtását a munkavállaló részére.

Vecchio (2000) a dolgozói elégedettség és a dolgozók általános fizikai és mentális állapota közötti összefüggésre hívta fel a figyelmet. Heslop és munkatársai (2002) a dolgozói elégedettség és a stressz, illetve a dolgozói elégedettség és a *kardiovaszkuláris megbetegedések* közötti kapcsolatot elemezték. Eredményeik alapján az elégedettség és a stressz között mérsékelt, negatív kapcsolat van, hiszen a korrelációs koefficiens r=-0,20 körüli értékeket vett fel. A kutatók az elégedettség és a kardiovaszkuláris megbetegedések gyakorisága között szintén negatív összefüggést feltételeztek, de azt az eredményeik nem támasztották alá.

Barling, Kelloway és Iverson (2003) ausztráliai kutatása a dolgozói elégedettség és a dolgozók fizikai jólléte közötti közvetlen kapcsolatra mutatott rá, hiszen az elégedettség és a *munkahelyi balesetek* közötti összefüggést elemezték. Eredményeik azt mutatták, hogy az elégedett fizikai dolgozók körében ritkábban fordulnak elő balesetek, a korrelációs együttható ugyanis r=-0,20 körüli értékeket vett fel. A kutatók hangsúlyozták, hogy a munka jellege közvetlenül, és a dolgozók elégedettségén keresztül is kihat a balesetek gyakoriságára.

Tsigilis, Koustelios és Togia (2004) a *kiégés (burn-out*) és a dolgozói elégedettség közötti kapcsolatot vizsgálták. Kiégés alatt a szerzők fizikai kimerültséget, reménytelenséget és a munkával és a munkatársakkal kapcsolatos negatív attitűdöket értettek, amit szerintük a munkahelyen tapasztalható krónikus érzelmi és interperszonális stresszorok váltanak ki. Görögországi vizsgálatuk eredményei alapján e két tényező között igen jelentős negatív kapcsolat van, hiszen a korrelációs együttható értéke r=-0,75 volt.

Kopp és szerzőtársai (2006) a magyar népesség életminőségével kapcsolatos munkáiban kiemelik, hogy az *életminőség* egyik legfőbb dimenziója az egyén munka- és alkotóképessége, a munkahelyi életminőség pedig fontos szerepet tölt be az általános életminőség alakulásában. Az Euro Found[15] szervezet Európa-szintű életminőség felmérése is külön teret szentel a munkaviszony jellegének, a munkaidő hosszának, a munkahelyi jóllétnek, a karrier-fejlesztésnek, valamint a munka és a magánélet összhangjának.

A nem teljesen egybevágó kutatási eredmények mellett is elmondhatjuk, hogy ha az elégedettség és a dolgozók kedvező fizikai és mentális állapota között nem is mutatható ki jelentős, pozitív kapcsolat, az elégedetlenség és a jó közérzet között azonban jelentős negatív kapcsolat áll fenn. Ha ugyanis valaki hosszú éveket tölt el olyan munka végzésével, amit nem szeret, vagy olyan környezetben, ahol rosszul érzi magát, az bizonyára károsítja általános egészségi állapotát is.

[14] International Labour Organization
[15] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

2.3.2. Szervezeti szintű következmények

A munkával való elégedetlenség szervezeti szintű negatív következményei közé a dolgozók hiányzásai, késései, fluktuációja, valamint egyéni és kollektív tiltakozó viselkedése tartozik. A munkával való elégedettség viszont szervezeti szinten a kívánatos „szervezeti polgár" viselkedést, a megfelelő szervezeti elkötelezettséget, a fogyasztók nagyobb elégedettségét, valamint a szervezet globális teljesítményének javulását vonja maga után.

2.3.2.1. Hiányzások

A hiányzások, a késésekkel és a fluktuációval együtt alkotják a dolgozók ún. kilépési viselkedéseit, amelyek az elégedetlenség negatív, a munkaadót megkárosító következményei.

Ahhoz, hogy a munkaadók tervezni és kezelni tudják a dolgozóik hiányzásait, fontos ismerniük a hiányzások különböző formáit. Vecchio (2000) a hiányzásokat két csoportra osztotta. Az *elkerülhető vagy akaratlagos hiányzások* közé, például, az igazolatlan hiányzásokat, míg az *elkerülhetetlen, akaratlan hiányzások* okai közé a betegségeket vagy fontos családi kötelezettségeket sorolta. Fontos kiemelni, hogy az elkerülhetetlen hiányzások és a dolgozói elégedettség között elenyésző az összefüggés. Az akaratlagos hiányzások azonban gyakran az elégedetlenség kifejezései, hiszen a munkájával elégedetlen dolgozó könnyebben dönt a távolmaradás mellett. Ezzel kapcsolatban Levy (2003) Reisenwitz 1997-ben készült elemzésére hívja fel a figyelmet, amely alapján az előre nem tervezett munkahelyi hiányzások csupán 28%-a indokolható a dolgozók megbetegedéseivel, míg 72% más, szubjektív tényezővel magyarázható.

Fontos kiemelni, hogy a dolgozók hiányzása nem kerülhető el teljes egészében, de egy bizonyos „elfogadható" szinten tartása mindenképp szükséges. Levy (2003) ehhez Steers és Rhodes 1978-ban kidolgozott *munkahelyi megjelenés modell*jének alkalmazását javasolja, amely a dolgozói elégedettség és a dolgozók megjelenése közötti kapcsolatot magyarázza. A megjelenés fontosabb előrejelzője a megjelenési motiváció, ami nagyban a megjelenési nyomástól függ, amire pedig a gazdasági helyzet, a munkaadó jutalmazási/büntetési rendszere, a csoport-normák és a dolgozó egyéni munka-etikája van kihatással. Azt, hogy a megjelenésben motivált dolgozó tényleg eljut-e a munkahelyére, leginkább a megjelenési képességtől függ. Ezt pedig egészségi állapota, családi kötelezettségei, közlekedési nehézségek vagy egyéb objektív okok határozzák meg, ahogy arra Pilbeam és Corbridge (2002) is utal. Steers és Rhodes modellje arra hívja fel a figyelmet, hogy még ha a dolgozói elégedettség egyik előrejelzője is a dolgozók hiányzásainak, a dolgozók tényleges távolmaradásai összetett folyamat eredményeként jönnek létre.

Levy (2003) szakirodalmi források szerint, például Scott és Taylor 1985-ös valamint Tharenou 1993-as kutatása alapján állítja, hogy a dolgozói elégedettség és a hiányzások között mérsékelt negatív kapcsolat áll fenn, a korrelációs együttható ugyanis r=-0,15 és r=-0,25 között mozog. Spector (2003) Hackett és Guion 1985-ös eredményei alapján azt emeli ki, hogy a dolgozói elégedettség parciális dimenziói különbözőképpen hatnak a hiányzások alakulására: a munka jellegével való elégedettség határozza meg leginkább a hiányzásokat. Ugyancsak Spector (2003) tanulmányában olvasható Farrell és Stamm 1988-as kutatási eredménye. Az idézett szerzők a dolgozók jelenlegi és a múltbéli hiányzásai között r=0,47 értékű, míg a hiányzások és a szervezet betegszabadság-politikája közötti r=-0,30 korrelációt mutattak ki. Nagyszámú hiányzással tehát azok a szervezetek szembesülnek, amelyek laza hiányzási politikát folytatnak, mégpedig főleg azon dolgozóik körében, akik a múltban is sokat hiányoztak.

Megállapíthatjuk, tehát, hogy a dolgozói elégedettség és a hiányzások között mérsékelt negatív kapcsolat van. Az elégedettség nem biztos, hogy kevesebb hiányzást okoz, hiszen az elégedett dolgozók is hiányozhatnak sokat, ha súlyos betegséggel küzdenek, vagy kisgyermeket nevelnek. Az elégedetlenség azonban bizonyára növeli a hiányzások valószínűségét, hiszen olyankor a dolgozók könnyebben döntenek a távolmaradás mellett, ha a körülmények úgy alakulnak.

2.3.2.2. Késések

A késések a hiányzások rövid időtartamú változatai, amelyeknek közvetlen és közvetett negatív következményei, költségei is vannak. A közvetlen költségek kialakulása ahhoz köthető, hogy a dolgozó kimarad a munkából, így a teljesítménye is csökken, s veszélybe kerül a munkafeladat határidőre való befejezése. A közvetett költségek a dolgozók viselkedésével hozhatók összefüggésbe, hiszen a későkre gyakran a munkakerülés, a hiányzások és a felmondások is jellemzőek, amelyek a munkatársak közötti produktív munkakapcsolatot is veszélyeztetik.

A tradicionális nézet szerint a késő dolgozók megjelennek a munkahelyükön, csak a munkaidő hivatalos kezdete után. Koslowsky (2009) szerint, a késések modern felfogása alapján, ide kell sorolni azt is, ha a dolgozó a munkaidő lejárta előtt távozik, vagy a munkaidő alatt rövidebb-hosszabb időre elhagyja munkahelyét. Még ha a késéseknek gyakran objektív okai is vannak, mint például fennakadás a közlekedésben, a dolgozó gyakori késései a munkához való negatív hozzáállását és elégedetlenségét tükrözi. Koslowsky (2009) többszintű kilépési viselkedés modellje arra hívja fel a figyelmet, hogy a dolgozók késésére, hiányzására és fluktuációjára az elégedettségen kívül más tényezők is kihatással vannak. A szerző szerint a különböző kilépési viselkedéseket egyéni-, csoportos-, valamint szervezeten kívüli tényezők, és különböző előre nem látott események is befolyásolják.

Levy (2003) Blau 1994-es kategorizációja alapján többfajta késést különböztet meg: a *krónikus,* az *időszakos* és az *elkerülhetetlen* késést. A kutatási eredmények szerint a dolgozói elégedetlenség leginkább a krónikus késést jelezheti előre, a dolgozói elégedettség és a késési hajlandóság közötti korrelációs együttható értéke ugyanis r=-0,39. Steers és Rhodes megjelenési modelljét szintén alkalmazhatjuk a késésekre, de fontos kihangsúlyozni, hogy a késésekre a dolgozók elégedettsége kisebb mértékben hat ki. Itt ugyanis a megjelenési motiváció és a pontos megjelenés képessége fontosabb szerepet játszik abban, hogy a dolgozó megjelenik-e a munkahelyén. Clark, Peters és Tomlinson (2005) nagy-britanniai dolgozók körében vizsgálta a késéseket és megállapították, hogy ez a fajta kilépési viselkedés leginkább a férfiakra, a magánszektorban és a szolgáltatóiparban dolgozókra jellemző.

A szakirodalom áttekintése után megállapítható, hogy a dolgozói elégedettség és a késések között mérsékelt negatív kapcsolat van. Az, hogy a dolgozó pontosan megjelenik-e a munkahelyén és a teljes munkaidőt a munkafeladatai ellátására fordítja-e az az elégedettségén kívül több egyéni-, szervezeti-, sőt külső tényező hatásától is függ.

2.3.2.3. Fluktuáció

Hegedűs és Márkus (1966) szerint a fluktuáció – szociológiai értelemben – a munkahely elhagyását és másik munkahely választását jelenti. A szerzők kiemelik, hogy nem minden munkahely-elhagyás jár új munkahely-választással. A munkából való kilépésnek, amit nem követ új munkavállalás három típusát különböztetik meg: nyugdíjba-vonulás, a munkaképesség megszűnése betegség vagy rokkantság miatt és a női munkavállalók munkából való kilépése családi okok következtében. A

fluktuáció fogalmától meg kell különböztetni a dolgozó egy szervezeten belüli munkakör-változtatását is, ami kísérő jelensége, vagy alapvető motívuma is lehet a munkahely-változtatásnak, de önmagában nem számítható a munkaerő-fluktuáció fogalmába.

A disszertációban a fluktuáció alatt azt értjük, amikor a dolgozó a munkahelyéről olyan szándékkal lép ki, hogy máshol vállaljon munkát.

Véleményem szerint a HRM menedzserek teljes mértékben egyet tudnak érteni Torrington, Hall és Taylor (2004) álláspontjával, miszerint a fluktuáció nagyon jelentős, negatív következménye a dolgozók elégedetlenségének, hiszen óriási költségeket jelent a munkaadóknak. Fontos kiemelni azonban azt is, hogy a munkaerő-mozgásnak jelentős előnyei is lehetnek. A szervezetnek ugyanis időnként szüksége van új munkatársakra és ezáltal friss ötletekre, ismeretekre és készségekre. A fluktuáció természetes velejárója a foglalkoztatásnak, az évi 1-1,5%-os fluktuációs ráta[16], s a hozzá kapcsolódó 3-4%-os munkanélküliségi ráta, például, elfogadható mértéknek számít.

A *fluktuáció kiváltó okai* közé a Hegedűs-Márkus szerzőpár (1966) a múlt század közepén három tényező-csoportot sorolt: üzemen kívüli tényezők, üzemi okok és személyi okok. Az üzemi okok közül a bér nagyságát, a munka jellegét, a szociális intézményrendszer hozzáférhetőségét, a dolgozó lakása és az üzem közötti távolságot és az üzemi légkört emelték ki. Csaknem fél évszázad elmúltával Klein (2001) a munkaerő-piaci helyzetet, az egyéb munkalehetőségeket, a dolgozó nyugdíj-kilátásait, valamint kompetenciáit tartja meghatározónak. Torrington, Hall és Taylor (2004) különbséget tesz a *funkcionális és a diszfunkcionális fluktuáció* között. A funkcionális munkaerő-mozgás közé szerinte azok a kilépések tartoznak, amelyek a munkaadó és a munkavállaló közös megegyezéséből fakadnak, s legtöbbször a dolgozó nem megfelelő teljesítménye következményei. A diszfunkcionális fluktuáció pedig a munkaadó szervezet számára káros dolgozói viselkedésformát jelzi.

A fluktuáció kiváltó okaival foglalkozó kutatók többsége megkülönbözteti az ún. toló (push) és húzó (pull) tényezőket. Lee és munkatársai (2008) March és Simon 1958-as ismert modelljét idézve a fluktuáció két kiváltó okát különítik el: a kilépés észlelt könnyedségét és a kilépés kívánatosságát. A kilépés észlelt könnyedsége, mint a fluktuáció pull-tényezője, arra utal, hogy a dolgozó milyen könnyen talál más munkahelyet, milyen az aktuális munkaerő-piaci helyzet. A kilépés kívánatossága, mint push-tényező pedig azt mutatja, hogy mennyire fontos a dolgozó számára, hogy kilépjen jelenlegi munkahelyéről, ami nagymértékben a munkával való elégedettség, illetve elégedetlenség szintjétől függ. Torrington, Hall és Taylor (2004) a push-tényezők közé a dolgozó elégedetlenségét, a fejlődési lehetőségek és a participáció hiányát, valamint a gyakori konfliktusokat sorolják. Pull-tényezőkről szerintük akkor beszélhetünk, ha konkurens cég csábítja el a dolgozókat, ilyenkor a dolgozók többsége az új munkahelyen kínált fizetés nagysága és a karrier-építési lehetőségek alapján mérlegel.

Véleményem szerint, Lee és munkatársai (2008) rendelkeznek a legátfogóbb szemlélettel e témakörben. Ők tanulmányukban a fluktuáció ún. kibontakozó modellje alapján arra hívják fel a figyelmet, hogy a kilépési döntés nem csak az elégedettségtől függ. Szerintük a fluktuáció hátterében gyakran valamiféle sokk bújik meg, így a kilépési döntés kiváltó oka pozitív vagy negatív, munkával kapcsolatos vagy munkán kívüli, a dolgozótól függő vagy független, tervezett vagy váratlan esemény is

[16] A fluktuációs ráta az a százalék, amely megmutatja, hogy egy adott időszakban a szervezet átlagos állományi létszámának hány százalékát adják a szervezetből kilépők. Ezen indikátor változását vizsgálhatjuk a bázisidőszakhoz viszonyítva, illetve visszamenőleg legalább középtávra, s már néhány százalékos változásnak is komoly jelzés-értéke lehet.

lehet. A szerzők a kilépési döntés legfontosabb okozóinak a váratlan állásajánlatot, a családi helyzet megváltozását vagy a munkaadó cég fúzióját vagy méret-csökkentését tartják.

Az *elégedettség és a fluktuáció közötti korrelációt* elemző kutatások szerint e két jelenség között mérsékelt negatív összefüggés áll fenn. Levy (2003) szerint a korrelációs együttható ugyanis r=-0,2 és r=-0,3 között mozog. A dolgozói elégedettség és a fluktuáció közötti kapcsolatot vizsgáló kutatások szerint az elégedetlenség fontos kiváltó oka a munkahely-változtatásnak, de a kutatók többsége szerint ezt a döntést sok más tényező is befolyásolja. Az egyes elméletek annyiban különböznek, hogy más-más egyéb tényezőket tartanak fontosnak a munkahely-változtatási döntés meghozatala során.

Már Hegedűs és Márkus (1966) is felhívták a figyelmet arra, hogy a munkahely-változtatásra a *dolgozók egyéni jellemzői* is kihatnak. Ők a férfiak és a nők közötti különbségeket vizsgálva megállapították, hogy a női dolgozók kevésbé gyakran változtatnak munkahelyet. A kutatók ezt azzal magyarázták, hogy a nők munkahely-változtatási lehetőségei korlátozottabbak, számukra a munka és a munkahelyi kollektíva kevésbé fontos, mint a férfiak számára, így a munkahely-változtatási motivációjuk is kisebb. A szerzők szerint az életkor is kihatással van a fluktuáció mértékére. Eredményeik szerint a munkahely-változtatás az ifjabb korosztálynál a gyakoribb, s legintenzívebb a 21-25 életkorú dolgozók körében.

A rendelkezésre álló források közül Griffeth és munkatársainak (2000) meta-analízise vizsgálta a fluktuáció legtöbb kiváltó okát. Szerintük az átfogó dolgozói elégedettség és a fluktuáció közötti korreláció mértéke r=-0,19. Az adatok alapján a dolgozók kilépési szándéka jelzi a legpontosabban előre a munkahely-változtatást, hiszen a közöttük levő korreláció értéke r=-0,38. Érdekes, hogy az elemzés szerint Milkovich és Newman (1999) és mások elméleti feltételezéseivel ellentétben, a *fizetés nagysága* önmagában alig hat ki a munkahely elhagyására. A kutatók a teljesítmény és a fluktuáció között r=-0,15 korrelációs koefficienst mértek, s megállapították, hogy a jól teljesítő dolgozók általában lojálisabbak, mint a munkájukat kevésbé színvonalasan végző munkatársaik. Az egyéni ösztönző-programok csoportos ösztönzőkkel való felcserélése azonban a legjobb teljesítményű dolgozók felmondását eredményezheti. Az elkötelezett dolgozók körében kevés a felmondás, hiszen a korrelációs együttható itt r=-0,23. Az elemzés azt is kimutatta, hogy fiatal korban a nők és a férfiak között nincs jelentős különbség a fluktuáció vonatkozásában, az életkor előrehaladtával azonban a nők stabilabb munkavállalók lesznek, mint a férfiak.

Greenberg (1998) szerint a dolgozói elégedettség és a fluktuáció közötti kapcsolatot *a dolgozó személyiségjegyei* is befolyásolják. Azok a dolgozók, akik általában elégedettek az élettel, hamarabb felmondanak, ha valamiért elégedetlenek lesznek munkájukkal. Iverson és Currivan (2003) a szakszervezeti tagság és a dolgozói elégedettség fluktuációra gyakorolt hatását vizsgálták nagy-britanniai tanárok körében. Felmérésük alapján megállapítható, hogy az aktív szakszervezeti részvétel és az elégedettség jelentősen csökkenti a dolgozók kilépéseit. A korrelációs együtthatók ugyanis a következőképp alakultak: a szakszervezeti tagság és a fluktuáció között r=-0,47; míg az elégedettség és a fluktuáció között r=-0,543 volt.

Souza-Poza és Henneberger (2004) a *kilépési szándék* alakulását vizsgálták 25 országban az 1997-es ISSP[17] felmérés adatai alapján. Kilépési szándék alatt a szerzők annak a szubjektív valószínűségét értették, hogy az egyén 12 hónapon belül megváltoztatja munkahelyét. Eredményeik alapján a dolgozói elégedettség és a kilépési szándék közötti együttható r=-0,49 volt. Ugyanakkor

[17] ISSP – International Social Survey Program

kiemelték, hogy ezt a szándékot gyakran nem követi tényleges felmondás, tehát a kilépési szándék nem végleges. Lee és Rwigema (2005) kutatása pedig azt emeli ki, hogy a fluktuáció egy dinamikus folyamat, a dolgozók kilépési szándéka az idő múlásával változik, más-más tényezők befolyásolják. Carmeli és Weisberg (2006) eredményei szerint pedig a dolgozói elégedettség is kihat a fluktuációra.

A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy a dolgozói elégedettség és a fluktuáció között mérsékelt negatív kapcsolat áll fenn. A dolgozók kilépési szándékát és tényleges felmondását ugyanis sok egyéb tényező is befolyásolja. Az egyéni tényezők közül az életkor és a szolgálati idő hossza, de a szakszervezeti aktivitás is csökkenti a felmondási szándékot. A nők és az élettel elégedetlenebb dolgozók is ritkábban váltanak munkahelyet. A szervezeti tényezők közül fontos megemlíteni a cég teljesítményértékelő rendszerét és az ösztönző bérrendszert is. A külső tényezők is jelentős hatással vannak a dolgozók felmondásaira, hiszen munkanélküliség vagy gazdasági krízis idején sokkal kevesebben döntenek munkahelyük megváltoztatásáról.

2.3.2.4. Egyéni vagy kollektív tiltakozási magatartásformák

Makó és Gyekiczky (1987) szerint a munkafegyelem a munkafolyamatok fontos része, az együttműködés biztosítéka, a munkások és a vezetés közötti érdek- és hatalmi viszonyok megjelenési formája. A dolgozók egyéni és kollektív tiltakozó magatartásformái pedig olyan destruktív cselekményeket foglalnak magukban, amelyekkel megsértik a szervezeti normákat, megkárosítják a vállalatot vagy a dolgozókat, illetve jóllétüket veszélyeztetik. Ide tartozik a gyújtogatás, zsarolás, vesztegetés, szabotázs, lopás, csalás és a testi erőszak különböző megnyilvánulásai is. A „szervezeti polgár" viselkedés ellentétének tartott destruktív viselkedések a dolgozói elégedettség nem tipikus következményei. A nagyon elégedetlen dolgozók azonban néha ilyen extrém viselkedés formájában lépnek fel munkaadójuk vagy munkatársaik ellen. Mount, Ilies és Johnson (2006) kiemelik, hogy a dolgozók tiltakozási destruktív viselkedései önkéntesek és tetszés szerintiek, tehát tudatos döntés eredményei. Bennett és Stamper (2002) az egyéni és kollektív tiltakozási magatartásformákat két csoportba sorolta. Az *interperszonális destruktív* viselkedéssel a dolgozó másoknak okoz érzelmi vagy fizikai kellemetlenséget, illetve sérelmet, míg a *szervezeti destruktív* viselkedések a munkaadó legitim érdekei ellen irányulnak.

A dolgozók tiltakozó viselkedéseivel elég kevés empirikus vizsgálat foglalkozott, valószínűleg azért, mert az a destruktív viselkedést folytató dolgozók leleplezését feltételezi. Várhatóan azonban egyre több kutatás foglalkozik majd ezzel a témakörrel is. Levy (2003) Boye és Jones 1997-es adataira hivatkozva kiemeli, hogy a dolgozói elégedettség és a tiltakozó destruktív viselkedés közötti korrelációs együttható r=-0,10 és r=-0,25 közötti intervallumban mozog. Az elégedetlen dolgozók tehát nagyobb valószínűséggel követnek el ilyen deviáns cselekményeket, mint elégedett kollégáik.

Mount, Ilies és Johnson (2006) az egyéni tiltakozó viselkedés és a *dolgozók egyéni jellemzői* közötti kapcsolatot vizsgálták. Abból a feltevésből indultak ki, hogy a személyiségjegyek közvetlenül és közvetetten, a dolgozói elégedettség közvetítésével is kihatnak a destruktív viselkedésre. Eredményeik alapján az általános dolgozói elégedettség és a tiltakozó magatartásformák közötti korreláció r=-0,28 értékű. Az elégedetlen dolgozók tehát gyakrabban követnek el, mind interperszonális, mind a munkafeladatukhoz kapcsolódó destuktív tettet. Az ún. öt nagy személyiségjegy közül az egyetértés és a lelkiismeretesség hat leginkább a tiltakozó viselkedésre. Az egyetértés és a deviáns interperszonális viselkedés közötti korrelációs együttható r=-0,34, míg a lelkiismeretesség és a feladathoz kapcsolódó tiltakozó viselkedések esetében r=-0,52. A kutatók véleménye szerint a dolgozói elégedettség valamelyest a lelkiismeretesség és a deviáns viselkedés közötti közvetítőként hat. A lelkiismeretesség ugyanis kihat a dolgozók elégedettségére, az pedig

negatívan befolyásolja a feladathoz kapcsolódó és az interperszonális destruktív, tiltakozó viselkedések megjelenését is.

A *lopás* az egyik leggyakrabban előforduló tiltakozó cselekmény, amely a vállalat forrásainak jogosulatlan használatát jelenti, s nem csak a cég termékeinek eltulajdonítását, vagy szolgáltatásainak igénybevételét öleli fel, de például a gyakori magánjellegű telefonbeszélgetések, internetezés is ide tartoznak. A lopás oka sokszor az, hogy a dolgozók kizsákmányoltnak, túlhajszoltnak érzik magukat és az etikátlan viselkedéssel gondolják „kiegyenlíteni" a viszonyukat. Ilyenkor a szigorúbb ellenőrzés vagy az ösztönző bérrendszer nem jelent megoldást, mert csak a szimptómákat, nem pedig az okokat orvosolja. Kulas és munkatársai (2007) amerikai dolgozók körében vizsgálták az elégedettség és a lopások kapcsolatát. Eredményeik szerint a dolgozók elégedetlensége úgy befolyásolja a lopások megjelenését, hogy kihat a dolgozók egyéni percepciójára a szervezeti klíma lopással kapcsolatos elemeiről, a lopási lehetőségről, valamint a lopással kapcsolatos szervezeti-, vezetői-, és csoport-szintű normákról.

Az *erőszak* a dolgozók elégedetlenségének legextrémebb kifejezési formája, ahová a *verbál*is és *fizikai* erőszakot soroljuk. Newstrom és Davis (1997) szerint a munkahelyi stressz és elégedetlenség az erőszak oka és következménye is lehet. A menedzsereknek tehát fontos követni a dolgozók elégedetlenségének jeleit, hogy megakadályozhassák az erőszak és más deviáns viselkedések megjelenését.

Spector (2003) kidolgozott egy antiszociális viselkedéssel foglalkozó modellt, amelynek középpontjában a frusztráció van. A szerző szerint, amikor a dolgozó frusztrált és elégedetlen, az antiszociális viselkedés lehetősége megnő, a frusztráció és a dolgozói elégedettség közötti korreláció ugyanis r=-0,3. Kutatások szerint az egyén ilyen irányú cselekvését a személyiségjegyei is befolyásolják. A külső irányítottsággal rendelkező egyének ugyanis a frusztrációt általában destruktív egyéni vagy kollektív tiltakozó viselkedésekkel vezetik le.

A források szerint a dolgozói elégedettség és az egyéni és kollektív tiltakozási viselkedések között mérsékelt negatív kapcsolat van, amit a dolgozó személyiségjegyei döntően befolyásolnak. A munkatársakat vagy a munkaadó szervezetet megkárosító viselkedés az elégedetlenség nem tipikus, extrém kifejezési formája, mivel azonban óriási anyagi és érzelmi károkat okozhat, mérséklése és megszüntetése a vezetőség fő feladatai közé tartozik.

2.3.2.5. „Szervezeti polgár" viselkedés

A „szervezeti polgár" fogalma és a hozzá kötődő magatartás a dolgozónak a munkaköri leíráson és a szervezettel kötött pszichológiai szerződés elemein kívül eső, a munkaadó és a munkatársak számára előnyös önkéntes tevékenységeit öleli fel. Ide tartoznak a dolgozók innovációs ötletei, a szervezet tulajdonának és jó hírének őrzése és öregbítése stb. A „szervezeti polgár" jelenséget fontos megkülönböztetni a dolgozói elkötelezettségtől. Az előbbi a dolgozók bizonyos viselkedéséhez kötődik, míg az utóbbi attitűd alapú, s a szervezet értékeivel való azonosulás mértékét jelzi.

A korai vélemények szerint a szervezeti tagságot jelző viselkedések leginkább a dolgozók elégedettségétől függtek. Mára ez a felfogás annyiban módosult, hogy természetesen a fent említett viselkedések és az elégedettség között jelentős összefüggés van, de a dolgozók által észlelt igazságosságon, méltányosságon keresztül. Robbins (1999) szerint, ugyanis, ha a dolgozó a vezető viselkedését, a szervezeti eljárásokat és procedúrákat igazságtalannak ítéli meg, nemcsak elégedettsége

csökken jelentős mértékben, de valószínűleg önkéntes viselkedését is minimálisra csökkenti. Spector (1997) Organ és Ryan 1995-ben publikált meta-analízisére hivatkozva arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti polgár viselkedésnek két fajtája különíthető el. Az első csoportba az *altruizmussal* kapcsolatos viselkedési formák kerültek, vagyis ha a dolgozó úgy segít a kollégáinak, hogy nem vár semmit cserébe. A másik csoportba az *engedelmességgel* kapcsolatos viselkedések sorolhatók, vagyis ha a dolgozó lelkiismeretesen végzi a munkáját szigorú, közvetlen ellenőrzés nélkül is. Organ munkatársainak adatai alapján az elégedettség és az altruizmus közötti korrelációs együttható r=0,24, míg az engedelmességre vonatkozó együttható r=0,22.

Ugyancsak Spector (1997) hívja fel a figyelmet McNeely és Meglino 1994-es vizsgálatára, amely során a „szervezeti polgár" jelenséggel kapcsolatos viselkedést másképpen osztották fel: azon tevékenységekre, amelyek az egyéneket jutalmazzák, és azokra, amelyekből a szervezet profitál. A dolgozói elégedettség és ezen két „szervezeti polgár" viselkedési forma között szinte azonos mértékű a korrelációs együttható: az egyént jutalmazó tevékenységnél r=0,26, míg a szervezet számára hasznos tevékenységeknél r=0,25. A kutatások azonban rámutattak arra, hogy a „szervezeti polgársággal" kapcsolatos ezen két viselkedésformának különböző előzményei, okozói vannak. Az egyéneket segítő magatartás akkor alakul ki, ha a dolgozók elégedettek, s ha személyiségük szerint empatikusak, szívesen gondoskodnak társaikról. A szervezeti segítség forrása a méltányosságban és igazságosságban, valamint a dolgozók elismerés iránti vágyában keresendők.

A rendelkezésre álló források szerint az elégedettség és a „szervezeti polgár" viselkedésformák között mérsékelt pozitív kapcsolat van. Az elégedett dolgozók szívesebben dicsérik a cégüket, nagyobb kedvvel tesznek meg a munkaköri leírásukon túli dolgokat is, hiszen ezzel szeretnék „megköszönni" pozitív munkahelyi tapasztalataikat. Spector (2003) meglátása szerint ezek az önkéntes viselkedésformák akkor a legkifejezettebbek, ha a dolgozók elégedettek munkájukkal, ha magas szintű érzelmi elkötelezettséggel rendelkeznek, jó kapcsolatban vannak felettesükkel és úgy érzik, a cég igazságosan bánik velük és munkatársaikkal is. Nelson és Quick (2003) pedig azt emelik ki, hogy a dolgozók egyéni jellemzői is kihatnak e viselkedésformára. Szerintük ugyanis a 35 évnél fiatalabb, elégedett és elkötelezett dolgozók viselkednek gyakrabban jó „szervezeti polgár" módjára. Az idősebb dolgozóknál azonban ez inkább morális döntésüktől függ.

Lapierre és Hackett (2007) meta-analízise újabb megvilágításba helyezte a szervezeti tagságot jelző viselkedéseket. Eredményeik alapján ugyanis, ezen cselekedetek nem csak a magas szintű elégedettségről tanúskodnak, de segítségükkel a lelkiismeretes dolgozók elégedettsége is növelhető. A szervezeti tagságot jelző viselkedésformák a kutatók szerint tehát, nem csak következményei, de kiváltó okai is lehetnek a dolgozói elégedettségnek.

A dolgozói elégedettség és a „szervezeti polgár" viselkedésformák között mérsékelt pozitív korreláció mutatható ki. Az, hogy a dolgozók szívesen vállalnak-e munkakörükön kívüli feladatokat, hogy ezzel munkatársaikat vagy a szervezet egészét segítsék, elégedettségi szintjükön kívül, egyéni és szervezeti tényezőktől függ. Az egyéni kiváltó okok közé személyiségjegyeik, míg a szervezeti jellemzők közé felettesükkel való viszonyuk és a szervezet igazságossága – méltányossága sorolható.

2.3.2.6. Szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség azt jelzi, hogy a dolgozó milyen mértékben azonosul a szervezettel, mennyire érzi önmagára nézve kötelező érvényűnek és milyen elhivatottan dolgozik a szervezet céljainak megvalósításán. A dolgozók ezen attitűdje különbözőképpen manifesztálódhat: az elkötelezett dolgozó nagyon komolyan veszi munkáját, erős vágyat érez arra, hogy a szervezetben maradjon,

hajlandó jelentős erőfeszítést tenni a szervezet céljainak megvalósítása érdekében, és elfogadja a szervezet céljait és értékeit. Gyökér és Krajcsák (2009) kiemelik, hogy az elkötelezettség leggyakrabban az elégedettség cselekvő formája, belső motivációra létrejött innovatív, alkotó és értékteremtő magatartás a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

A szakirodalom három típusú elkötelezettséget különböztet meg. Az *érzelmi elkötelezettség* a szervezet iránti érzelmi kötődését jelzi, amikor a dolgozó elfogadja a szervezet kultúráját és értékeit. A *folytonossági elkötelezettség* a szervezetért tenni akarás vágyát testesíti meg, a szervezetből való kilépést hátráltató tényezők miatt. Ilyenkor tehát a dolgozó és munkaadója között nem érzelmi, hanem számító kapcsolat áll fenn. A dolgozói elkötelezettség harmadik formája a *normatív elkötelezettség,* amely azt a helyzetet jelzi, amikor a dolgozó kötelességérzetből marad a munkaadó szervezetnél, mert úgy érzi, hogy a többiek, a munkatársai és a felettesei ezt várják el tőle. Greenberg és Baron (1998) számos kutatási eredmény alapján vallják, hogy a dolgozói elégedettség, valamint az érzelmi és a normatív elkötelezettség között jelentős, pozitív kapcsolat áll fenn, míg a folytonossági elkötelezettség negatív korrelációban van vele. Slattery és Selvarajan (2005) időszakos dolgozók körében r=0,71 értékű kapcsolatot mutatott ki az elégedettség és a szervezeti elkötelezettség között.

Porter és munkatársai (1974) r=0,5 körüli korrelációt mutattak ki a dolgozói elégedettség és a szervezeti elkötelezettség között. Eredményeik alapján az elkötelezettség a legszorosabb kapcsolatban a munkával kapcsolatos parciális elégedettséggel van. Meglátásaik szerint a dolgozói elégedettség gyorsabban alakul ki, de változékonyabb, mint a hosszabb időszak alatt formálódó szervezeti elkötelezettség. Luthans (1998) szerint a szervezeti elkötelezettség a részleg szintű és a szervezeti teljesítményt is növeli.

Spector (2003) Meyer és Allen 1997-es kutatásaira támaszkodva kiemeli, hogy különbség van az elkötelezettség különböző típusainak a teljesítményre gyakorolt hatásában. Az érzelmi és a normatív elkötelezettség jobb teljesítményhez kapcsolódik, míg a folytonossági elkötelezettség általában alacsonyabb szintű teljesítményhez társul. Lipinskiené (2008) eredménye is ezt támasztja alá, hiszen a dolgozóo elégedettség és a szetvezeti elkötelezetség között r=0,79 korrelációt mutatott ki, míg az érzelmi elkötelezettségnél r=0,64, a normatívnál r=0,68, míg a folytonosságinál r=0,57 értékeket kapott. McShane és Von Glinow (2003) pedig azt hangsúlyozza, hogy a dolgozók elköteleződésének kialakulásában az elégedettségen kívül, szerepet játszik a szervezeti igazságosság és átláthatóság, a munkahely biztonsága, a munkában való elmélyedés és a munkatársak bizalma, valamint a munka jellemzői, a jutalmak, az elhelyezkedési lehetőségek és a dolgozó egyéni jellemzői.

A dolgozók elégedettsége és elkötelezettsége között jelentős, nagyon erős pozitív kapcsolat van. A szervezettel való azonosulás mértékére azonban az elégedettségen kívül sok szervezeti tényező is hatással van: az igazságosság, a javadalmazási rendszer, a munka jellemzői és a munkahely biztonsága, a munkatársakkal kialakított viszony, valamint a dolgozó egyéni jellemzői is.

2.3.2.7. Fogyasztói elégedettség

Levitt 1960-ban tett, mára már a marketing irodalom egyik alaptételének számító megállapítása szerint, a vállalat fő célkitűzéseinek egyike a fogyasztók elégedettsége kell, hogy legyen. A szakirodalom szerint ott, ahol a dolgozók közvetlen kapcsolatban vannak a fogyasztókkal, a dolgozói elégedettség és a fogyasztói elégedettség között jelentős és pozitív kapcsolat tapasztalható.

Brown és Lam (2008) meta-analízise statisztikailag jelentős, pozitív kapcsolatot mutatott ki a dolgozók elégedettsége és a fogyasztók elégedettsége között. A kutatók kiemelték, hogy a szolgáltatás minősége és jellege, valamint a dolgozó-fogyasztó interakció mértéke is jelentősen befolyásolja a dolgozói és a fogyasztói elégedettség közötti kapcsolatot. Vilares és Coelho (2003) Brooks 2000-ben publikált adatai alapján azt emelik ki, hogy a fogyasztók elégedettségének és lojalitásának alakulását 40-80%-ban a fogyasztók és a dolgozók közötti kapcsolat határozza meg, gazdasági ágazattól és a piaci szegmenstől függően. Vilares és Coelho (2003) kutatási eredményei alapján pedig a fogyasztók elégedettségére az is kihatással van, hogy milyennek ítélik meg a dolgozók elégedettségét, elkötelezettségét.

A dolgozók és a fogyasztók elégedettsége közötti összefüggés McShane és Von Glinow (2003) szerint abban keresendő, hogy a dolgozói elégedettség kihat az egyén általános hangulatára, kedélyállapotára, ezért ha a dolgozók jókedvűek, hamarabb lesznek a vásárlókkal is kedvesek és barátságosak, ami a fogyasztók hangulatát is javítja. Emellett, az elégedett dolgozók kevésbé valószínű, hogy elhagyják a céget, így nagyobb tapasztalatuk lesz a cég termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatban, és színvonalasabban szolgálják ki a vásárlókat. S ha a kiszolgáló személyzet nem cserélődik, a fogyasztók lojalitása is növekszik, ők ugyanis sokszor nem a szervezethez, hanem az eladókhoz kötődnek. Payne és Webber (2006) kutatásai alapján a fogyasztók elégedettsége – lojalitásuk növekedése mellett – a szóbeli kommunikáció (word of mouth) javulásában és a reklamációk számának csökkenésében fejeződik ki.

A fogyasztók elégedettsége a szervezet sikerességét is jelentősen befolyásolja. Heskett és munkatársai (1997) ezt azzal magyarázzák, hogy a dolgozók elégedettsége, elkötelezettsége és lojalitása kihatással van a fogyasztó termék/szolgáltatás percepciójára, ami pedig a fogyasztó elégedettségét és azáltal lojalitását határozza meg. Newman, Cowling és Leigh (1998) tanulmánya szerint a fogyasztók elégedettségének 5%-os növekedése a vállalat nyereségének akár 25-85%-os növekedését is eredményezheti. Vilares és Coelho (2003) Crosby és munkatársai 1994-es eredményeire hivatkozva azt is kiemelik, hogy ha a dolgozók valóban motiváltak abban, hogy színvonalasan dolgozzanak és kielégítsék a fogyasztók igényeit, akkor annak az eredménynek (fogyasztói elégedettség) az elérése a dolgozók elégedettségét is növeli.

Rucci, Kirn és Quinn (1998) a Sears kiskereskedelmi lánc tapasztalatára hívja fel a figyelmet, miszerint a dolgozók elégedettsége közvetve, a fogyasztók elégedettségén keresztül hat a cég bevételeire, nyereségére. A dolgozók munkával és vállalattal kapcsolatos elégedettsége kihat viselkedésükre, nő lojalitásuk, valamint színvonalasabban szolgálják ki a fogyasztókat. Ez pozitív hatást gyakorol a fogyasztók benyomásaira, akik lojálisabbak lesznek, és másoknak is ajánlják a cég termékeit/szolgáltatásait. Mindez pozitív hatással van a cég bevételeire. Tapasztalatok szerint ugyanis, a dolgozói elégedettség 5 egységnyi növekedése 1,3 egységnyi növekedést eredményez a fogyasztók elégedettségében, az pedig 0,5%-os növekedést idéz elő a szervezet bevételeiben.

A szervezeti magatartással foglalkozó irodalomban található nézetek szerint a dolgozói elégedettség és a fogyasztói elégedettség között jelentős, pozitív kapcsolat van. A kutatási eredmények azonban csak mérsékelt, pozitív korrelációt mutattak ki. Ennek ellenére a fogyasztói elégedettség egy fontos pozitív következménye a dolgozók elégedettségének, amelyre a fogyasztókkal direkt kapcsolatban álló szervezeteknek külön hangsúlyt kell fektetni, hiszen közvetve a szervezet pénzügyi és piaci helyzetét is meghatározza.

2.3.2.8. A szervezet teljesítménye

Bencsik (2004) szerint a szervezet versenyképességének alakulásában az emberi erőforrások kulcsszerepet játszanak, a dolgozók elégedettsége pedig különösen fontos szerepet tölt be. Ezért a szervezeti versenyképesség megítélésekor a megszokott mutatók mellett, nem szabad megfeledkezni az emberi erőforrások minőségét jelző ún. lágy mutatókról sem. Jávor és Rozgonyi (2007) pedig azt hangsúlyozzák, hogy a hatékony szervezeti működés érdekében a dolgozók magatartását ellenőrző kontroll-mechanizmusnak össze kell kapcsolni a munkavállalók szükségleteinek kielégülési színvonalát a szervezeti funkciók megvalósulásával.

A dolgozói elégedettség és a teljesítmény között pozitív összefüggést feltételezhetünk. Erre utalnak a rendelkezésünkre álló források is. Harter, Schmidt és Hayes (2002) meta-analízise szerint a dolgozók elégedettsége és a cég nyereségessége között mérsékelt pozitív kapcsolat van, hiszen a korrelációs koefficiens értéke r=0,15. Az elégedettség és a szervezet-szintű teljesítmény között ennél is nagyobb, r=0,37 szorosságú kapcsolat áll fenn. Az elégedett dolgozókkal rendelkező cégek tehát jobb teljesítményt mutatnak fel. A dolgozói elégedettség és a szervezeti teljesítmény kapcsolatára közvetve utal Shipton és munkatársainak (2006) vizsgálata. A kutatók eredményei szerint a jelenben megtapasztalt összesített dolgozói elégedettség erőteljesen meghatározza a jövőben várható szervezeti szintű innovációt, a korrelációs együttható értéke ugyanis r=0,64. Az innováció pedig jelentősen hozzájárulhat a szervezet piaci és pénzügyi sikereihez. Schneider és munkatársai (2003) azt vizsgálták, hogy a dolgozók összesített attitűdjei hogyan hatnak a szervezet teljesítményére. A kapott adatok alapján a nagyobb átfogó dolgozói elégedettséggel rendelkező szervezetek konzisztensen jobb piaci és pénzügyi eredményeket tudhattak magukénak. A szerzők egy ellentétes összefüggésre is felhívják a figyelmet: a szervezet teljesítménye ugyanis pozitívan hat a dolgozók fizetéssel és munkahelyi biztonsággal kapcsolatos parciális elégedettségére is.

Összegzésképp megállapíthatjuk, hogy a dolgozói elégedettség és a szervezet teljesítménye között jelentős, pozitív kapcsolat áll fenn. Ez abból ered, hogy a dolgozók elégedettsége közvetlenül is jobb szervezeti szintű teljesítményt eredményez. Közvetve azonban, a többi szervezeti szintű következményre gyakorolt jótékony hatásán keresztül, javítja a szervezet átfogó termelési-, piaci- és pénzügyi eredményeit.

Robbins (2001) szavaival élve, tehát, elmondhatjuk, hogy bár az „elégedett dolgozó – termelékeny dolgozó” legenda már elavult, de a szervezet egésze szintjén igaz lehet a klasszikus felfogás, s mai változata így hangozhat „elégedett szervezetek – sikeresebb szervezetek”.

2.3.4. A dolgozói elégedettség következményeinek összegzése

A dolgozói elégedettség egyéni és szervezet-szintű következményeinek összegző kimutatását a függelékben található 7.4. táblázat tartalmazza.

A dolgozói elégedettség és a hiányzások, késések, fluktuáció és a tiltakozó magatartásformák között mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki. Az elégedettség tehát részben megakadályozhatja ezen munkaadó szervezet és a munkatársak szempontjából is negatív dolgozói magatartásformák megjelenését. Mivel azonban ezek több egyéni és külső körülménytől is függnek, az elégedettség nem biztosítéka e negatív jelenségek elkerülésének. Az azonban valószínűsíthető, hogy az elégedetlen dolgozók nagyobb valószínűséggel fejezik ki ily módon csalódottságukat.

A dolgozók elégedettsége és egyéni teljesítménye között mérsékelt pozitív kapcsolat van, ami azzal magyarázható, hogy a munkavégzésre az attitűdökön kívül a dolgozók képességei és tudása, valamint a szervezet által biztosított erőforrások, vezetési stílus és HRM gyakorlat is kihatással van.

Az elégedettség, a dolgozók fizikai és szellemi jólléte, a „szervezeti polgár" viselkedés megnyilvánulási formái, valamint a fogyasztói elégedettség között mérsékelt pozitív korreláció áll fenn. A munkával való elégedettség, illetve elégedetlenség ugyanis az élet minden területére kihat, s így a dolgozók egészségügyi állapotát is befolyásolja. Az elégedett dolgozók szívesebben szánják rá magukat munkakörükön kívüli feladatok ellátására, mint elégedetlen társaik, de e döntésüket egyéni és szervezeti tényezők is befolyásolják. Az elégedett dolgozók jobban hozzá tudnak járulni a fogyasztók igényeinek kielégítéséhez, elégedettségük növeléséhez.

Az elégedettség és a dolgozók érzelmi és normatív elkötelezettsége, valamint a szervezet egészének teljesítménye között jelentős pozitív kapcsolat van. Az elégedett dolgozók sokkal elhivatottabban dolgoznak a szervezet céljainak megvalósításán. Az elégedettség pedig közvetlenül mérsékelten, az említett következményeken át, közvetve azonban jelentősen javítja a szervezet egészének teljesítményét is.

Az elégedettség és egyes kiváltó okai, valamint az elégedettség és lehetséges következményei közötti kapcsolatot a függelékben található 7.1. ábra illusztrálja.

2.4. A dolgozói elégedettség mérése

A tudomány módszertana szerint a mérés alatt egy objektum adott jellemzőjének meghatározását érjük. Babbie (2000) Kaplan 1964-es munkája nyomán a társadalomtudósok által mért dolgokat három csoportba sorolja: a közvetlenül megfigyelhető, a közvetetten megfigyelhető dolgok és a konstrukciók csoportjába. A közvetlenül megfigyelhető dolgokat egyszerűen és direkt módon megmérhetjük. A közvetetten megfigyelhető objektumoknál összetettebb, kifinomultabb, indirekt megfigyelések szükségesek. A konstrukciók pedig megfigyelésen alapuló elméleti származékok, absztrakt minőségek, amelyek maguk sem közvetlenül, sem közvetve nem figyelhetőek meg. Füstös (1991) két alapvetően különböző változóhalmazt különböztet meg: a közvetlenül megfigyelhető, mérhető *manifeszt* változókat és a közvetlenül nem mérhető, *látens* változók, faktorok halmazát. A manifeszt és a látens változókat is két csoportba sorolja: a metrikus vagy mennyiségi és a kategorikus illetve minőségi változók csoportjába.

A dolgozók elégedettségének mérése igen komplex feladat, hiszen ahogy azt Vilares és Coelho (2003) is hangsúlyozzák, az elégedettség egy *látens konstrukció,* amit közvetlenül nem lehet mérni, csak különböző indikátorokon keresztül lehet felbecsülni.

A dolgozói elégedettség megfelelő mérése azért nagyon fontos, mert a munkaadóknak ismerni kell dolgozóik elégedettségének mértékét és kiváltó okait. Mivel az elégedettség egyéni attitűd, az általános elvek, vagy más szervezetekben végzett vizsgálatok eredményei nem igen általánosíthatók, s csak az adott szervezetben végzett dolgozói elégedettség felmérések eredménye alapján várható a szükséges, szervezet-specifikus lépések meghozatala. A dolgozói elégedettség vizsgálata elsősorban az emberierőforrás-menedzsment részkérdéseként merül fel, célja pedig a HRM hatékonyságának növelése. A megfelelő HRM politika kidolgozásához és véghezviteléhez ugyanis nagyon fontos a kétoldalú kommunikáció, a dolgozók véleményének és attitűdjeinek megismerése. A dolgozói elégedettség-mérés eredményeinek felhasználása hozzájárul a hatékonyabb vezetési stílus

kialakításához, megfelelő kompenzációs rendszer kialakításához, és a szükséges szervezetfejlesztési lépések megtételéhez is.

Newstrom és Davis (1997) megkülönböztetik a megfelelően elvégzett dolgozói elégedettség vizsgálatok elsődleges és másodlagos előnyeit. Elsődleges előnyként könyvelik el a dolgozói attitűdök nyomon követését, a problémák felismerését. A másodlagos előnyökhöz pedig a kommunikációs előnyöket sorolják, hiszen a felmérés tervezése, kivitelezése és értékelése körül kialakult diskurzusok jelentősen gazdagítják a kommunikációs folyamatokat. A felmérések biztonsági szelepként is működnek, hiszen a dolgozók ilyenkor szabadon elmondhatják gondjaikat, utána pedig általában megkönnyebbülnek. Az elégedettségi adatok alapján a vezetők képzési szükségleteit is fel lehet deríteni, s visszajelzés kapható a tervezett és már bevezetett programokról, lépésekről is.

2.4.1. A dolgozói elégedettség mérés módszertani kérdései

A dolgozói elégedettség vizsgálatoknak is követni kell a társadalomkutatások általánosan elfogadott kutatási folyamatát. Ez a probléma és a célok meghatározásával, illetve a kutatás hipotéziseinek megfogalmazásával kezdődik, amit a változók konceptualizálása és operacionalizálása követ. Ezután a kutatónak döntést kell hozni a legalkalmasabb kutatási módszerről és mintavételezési eljárásról, majd le kell folytatni a vizsgálatot, valamint a kapott adatokat elemezni és értékelni kell. A folyamat végén ismertetni kell a megállapításokat, következtetéseket.

Az elégedettség-vizsgálatok minősége a mérés hitelességétől, megbízhatóságától, érvényességétől és precizitásától függ. A mérések során kétféle hiba fordulhat elő: szisztematikus és véletlen hiba. Babbie (2000) szerint a megbízhatóság hiányát véletlen hibának, míg az érvényesség hiányát szisztematikus hibának tekinthetjük.

A ***megbízhatóság*** a mérés stabilitását, megismételhetőségét, illetve konzisztenciáját jelzi, azt hogy megegyező eredményeket kapunk-e attól függetlenül, hogy ki végzi a mérést, illetve ha ismételten alkalmazzuk ugyanarra az objektumra. Ha a mérési módszer megbízható, akkor a két csoport megkérdezése során megjelenő különbségek, valós különbözőségek, nem pedig az adat-felvétel, vagy feldolgozás eltérésének tudhatók be. Ha egy módszer egyáltalán nem tartalmaz hibalehetőséget, a megbízhatóság értéke egy, míg ha csak hibalehetőséget tartalmazna, értéke nulla lenne. A legtöbb esetben a mérési eszközök megbízhatóság-értéke e két szélsőséges érték között mozog. Pontos értékét azért is fontos ismerni, mert ha a módszer nem méri megfelelően a kutatás során definiált változókat, a dolgozók attitűdjeit és viselkedését sem tudjuk pontosan előre jelezni. Az elégedettségi vizsgálatok során, a többi szervezet-pszichológiai felméréshez hasonlóan, teljesen megbízható módszerek nem állnak a kutatók rendelkezésére. Sokféle megbízhatósági probléma fordulhat elő, a kérdezőbiztos nem szakszerű viselkedésétől kezdve, a dolgozók torzult viselkedésén és válaszain át, a módszer nem megfelelő megbízhatóságáig. A szakemberek felelőssége, hogy úgy tervezzék meg a vizsgálatokat, hogy azok a lehető legkisebb hibalehetőséget rejtsék magukban.

A dolgozók elégedettségét mérő különböző módszerek megbízhatóságának elemzésére több módszer létezik: az ún. teszt-reteszt megbízhatóság *(test-retest reliability),* a belső konzisztencia megbízhatóság (*internal consisteny reliability*) és a párhuzamos formájú megbízhatóság *(parallel forms reliability*). Ristić (1995) hangsúlyozza, hogy e három különböző megbízhatóság a következő tényezőkön alapul: a mérések ideje, a mérési eszköz tartalma és a mérési eszköz hossza.

Babbie (2008) szerint a megbízhatósági problémák kezelése érdekében ajánlatos meglevő, megbízhatónak bizonyult mérőeszközöket használni, bár ez még nem garantálja az adott mintán, adott körülmények között végzett mérés megbízhatóságát. Pedhazur és szerzőtársa (1991) Nunnally munkáit idézve nyomatékosítja az e területen kialakult ún. hüvelykujj-szabályt, miszerint a megbízhatóság értéke legalább 0,70 kell, hogy legyen. A kutatás kezdeti szakaszában azonban 0,5 és 0,6 érték közötti megbízhatóság is elégségesnek tekinthető. A kutató felelőssége, hogy a kutatás sajátosságait figyelembe véve meghatározza, hogy milyen mértékű hibát hajlandó tolerálni. Jánosi és Kersch (2008) kiemelik, hogy a dolgozói elégedettség-felmérések itemei általában szignifikáns korrelációban állnak egymással, mivel minden kérdésre hatással van a munkával kapcsolatos általános attitűd. Így a belső konzisztencia megbízhatóság is várhatóan magas értéket vesz fel.

Az ***érvényesség*** azt mutatja, hogy a mérési eszköz valóban azt méri-e, aminek vizsgálatára kifejlesztették, mennyire tükrözi az adott fogalom valódi jelentését. Három fajtája ismeretes: az ismérv-alapú-, a terjedelmi-, és a szerkezeti érvényesség.

A társadalomkutatásokat nehezíti a Babbie (2000) által megfogalmazott helyzet is, miszerint a megbízhatóság és az érvényesség igénye között gyakran feszültség áll fenn. Ahhoz, hogy a mérés érvényes legyen, szabatosan kell fogalmazni, a fogalom jelentésgazdagságát figyelembe véve. A megbízhatósághoz szükséges operacionalizálási folyamatokban azonban a fogalmak jelentésgazdagsága elveszhet. Ezt elkerülendő, legjobb, ha több különböző, a fogalom különféle aspektusait megközelítő mércét használunk. Ezért az operacionalizálási folyamatban a társadalomtudósoknak döntést kell hozni a mérés terjedelméről, az elérendő precizitásról, a mérési szintekről, és ki kell választani a változó vizsgált dimenzióit. Tisztában kell lenni azzal, hogy kutatásunk szempontjából a lehetséges értékek mely tartománya érdekes. Azt is meg kell határozni, hogy egy adott változót alkotó attribútumok között mennyire finoman tegyenek különbséget. Az attribútumoknak ugyanis teljesnek és egymást kizárónak kell lenniük. Azt is meg kell határozni, hogy nominális, ordinális, vagy intervallum változókat, esetleg arányskálát alkalmazunk-e.

Fontos kiemelni, hogy a kutatók között nincs egyetértés a dolgozói elégedettség fogalmának konceptualizálása és operacionalizálása tekintetében sem. Egyik részük a dolgozói elégedettség globális, vagy átfogó értelmezését és mérését alkalmazza. Ilyenkor, az elégedettség egydimenziós, rendkívül általános képet adó vizsgálatánál, a dolgozónak azt kell eldöntenie, hogy egészében véve mennyire van megelégedve a munkájával. A kutatások másik csoportja a részletező, illetve többdimenziós értékelést veszi alapul, s részletező itemek használatával azt vizsgálja, hogy a dolgozó milyen mértékben elégedett a munkája különböző aspektusaival.

A gyakorlatban a többdimenziós vizsgálatok az elterjedtebbek, amelyek például a fizetésekkel való elégedettség dimenzió kapcsán rákérdeznek a fizetés nagyságával, igazságosságával, az ösztönző bérrendszerrel és a juttatásokkal való elégedettségre is. Ezek a módszerek többfajta statisztikai elemzést tesznek lehetővé, s általában komoly ellenőrzési, validálási folyamaton mennek keresztül, így a megbízhatóságuk is nagyobb, s tartalmazzák a legtöbb dolgozó elégedettsége szempontjából fontos tényezőket. Pedhazur és Pedhazur Schmelkin (1991) kiemelik, hogy a többdimenziós értékelésnél az egyes tételekre adott értékek összegzése helyett, annak az átlagát érdemes kimutatni. A módszer hátránya, hogy az egyes itemekre adott válaszok összesítésénél fontos információk veszhetnek el, az extrém értékek nem lesznek láthatóak, de a módszer azt sem veszi figyelembe, hogy az egyes dolgozók számára a különböző tényezők nem bírnak ugyanolyan fontossággal.

Az átfogó elégedettség mérésnek szintén több előnye és hátránya van. Nagy (2002) tanulmányában Wanous és munkatársai (1997) nyomán a következő pozitív jellemzőket emeli ki: a

globális mérés átfogóbb képet tud adni, mint az összesítő értékelés, mert abból kimaradhatnak olyan tényezők, amelyek egyes dolgozók elégedettségét döntő módon befolyásolják. Az átfogó mérésnél a kérdőívek sokkal rövidebbek, így kitöltésük is kevesebb időt vesz igénybe, jobb a válaszadási arány, könnyebb az adatok feldolgozása és így a felmérés kevesebb anyagi ráfordítást igényel. Ezen előnyöket általában úgy építik be a dolgozói elégedettség kérdőívekbe, hogy a parciális dimenziókat elemző részletező kérdések mellett, a legtöbb kérdőív rákérdez a dolgozók átfogó elégedettségére is.

A dolgozói elégedettség vizsgálatoknál külön gondot kell fordítani a minta meghatározására is. A vállalati szintű vizsgálatok esetében a kisebb szervezeteknél teljes körű, minden dolgozóra kiterjedő megkérdezést ajánlott végezni. S csak a különösen nagy létszámú cégeknél javasolnak mintavételes eljárást. Ilyenkor vagy országos szintű elégedettségi vizsgálatoknál, vetődik fel a különböző mintavételi eljárások kiválasztásának kérdése. Ahhoz, hogy a vizsgálat eredménye reprezentatív legyen, a vizsgált populáció minden tagjának egyforma esélye kell legyen a mintába kerülésre.

A szervezet-szintű felméréseknél azt is mérlegelni kell, hogy újonnan dolgoznak-e ki egy kérdőívet a szervezet jellegzetességeit figyelembe véve, vagy egy meglevő országos szintű vagy nemzetközi felméréshez csatlakoznak. Ez utóbbi alternatíva előnye, hogy a szervezeti adatok mellett hozzáférhetők lesznek az országos vagy régió-szintű eredmények, norma-értékek is. Az pedig hathatósan megkönnyíti a kapott adatok értelmezését, a szervezet-specifikus problémák és a régióra jellemző dolgozói attitűdök és magatartásformák megkülönböztetését. E típusú felmérések hátránya, azonban hogy nem teszi lehetővé a szervezetre jellemző kérdéskörök beiktatását.

A megkérdezett dolgozók anonimitásának biztosítása minden elégedettségi felmérés alapkövetelménye, hiszen csak így várhatjuk el, hogy a dolgozók őszintén válaszoljanak az elégedettségüket veszélyeztető tényezőkkel kapcsolatban. Grinberg és Baron (1998) álláspontja szerint ez nemcsak a mérés érvényessége, de etikussága szempontjából is elengedhetetlen. Ide kapcsolódik az a kérdés is, hogy a belső, vagy a külső személyek végezzék-e el a felmérést. A szakirodalom az objektívebb szemlélet és az anonimitás biztosítása miatt külső kérdezőbiztosokat javasol. Akar és munkatársai (1999) tanulmányukban azt javasolják, hogy ha mégis vállalaton belüliek végzik a felméréseket, gondoskodni kell azok kiképzéséről, a kérdőív, vagy az interjúvázlat megfelelő előkészítéséről, a szakszerű értékelésről, továbbá arról, hogy a kérdezőbiztosok semlegesek legyenek, s ne a döntéshozók közül kerüljenek ki.

2.4.2. A dolgozói elégedettség mérésének módszerei

A szakirodalomban a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló módszerek különböző csoportosításaival találkozhatunk. Héthy és Makó (1981) ezen eljárásokat két csoportba sorolták: a szubjektív és direkt, illetve az objektív és indirekt mérési technikák csoportjába. A szubjektív és direkt technikák, például a kérdőív, azt mérik, hogy a dolgozók hogyan értékelik munkavégzésük különböző aspektusait. Ilyenkor a kutatót nem az objektív valóság érdekli, hanem a dolgozók percepciója, meglátásai. Az objektív, közvetett eszközök a tényleges helyzet feltárására szolgálnak. Erre a célra leginkább a munkahelyi megfigyelés, illetve a vállalati adatok és dokumentumok vizsgálata felel meg.

A Greenberg és Baron (2000) a dolgozói elégedettség mérésére használt módszereket a következő három csoportba sorolja: kérdőívek és értékelő skálák, kritikus események módszere, valamint interjúk és konfrontációs értekezletek. A kutatók azonban gyakran a meta-analízis módszerét

is használják, s a komplex vizsgálatok is egyre inkább terjednek. A továbbiakban röviden bemutatom az elégedettség mérésére használt módszerek előnyeit és hátrányait [18].

2.4.2.1. Kérdőívek és értékelő skálák

A dolgozók elégedettségét legtöbbször kérdőíves módszerrel – értékelő skálák segítségével – vizsgálják, így ugyanis aránylag gyorsan és olcsón lehet megismerni több, eltérő szakmai profilú, különböző szervezetben dolgozó véleményét, attitűdjét.

A kérdőíves módszer használatának több előnye is van, hiszen viszonylag olcsó, gyors, jól biztosítja a válaszadók anonimitását, s a kérdezőbiztostól is kevesebb szaktudást igényel, mint a többi adatgyűjtési módszer. A kapott eredményeket könnyű számszerűsíteni, standardizálni és összehasonlítani már meglevő elégedettségi adatokkal, s a múltról, jelenről és jövőről is gyűjthetők adatok.

A kérdőívek feldolgozása és magyarázata során azonban különböző nehézségek jelentkezhetnek, amiket Somogyi, Novković és Kajári (2002) három csoportba soroltak. Az *episztemológiai nehézségek* a megkérdezettek eltérő képzettségéből fakadnak. A statisztikai feldolgozás során ugyanis egyenértékűnek kell tekinteni minden választ, a dolgozók kompetenciáitól, kritikai érzékétől függetlenül. A *pszichológiai nehézségek* forrása abban van, hogy a kérdőívek összeállításakor nem lehet tekintettel lenni minden lehetséges válaszadó szempontjára, s így a kérdőívben szereplő kérdéseket a dolgozók gyakran nem egyformán értelmezik. Ezért fontos, hogy a kérdőívek kérdéseit mindig a legalacsonyabb képzettségű dolgozókhoz igazítsuk. A *társadalmi nehézségek* a megkérdezettek azon igyekezetében nyilvánulnak meg, hogy a kérdésekre adott válaszok megfeleljenek a társadalomban uralkodó értékrendnek, így a valósnál jobb eredmények várhatóak. Ezt a veszélyt részben a résztvevők anonimitásának biztosításával és indirekt kérdések alkalmazásával kerülhetjük el.

Ahogy már említettük, a felmérés sikerét jelentősen meghatározza az is, hogy hogyan operacionalizáljuk a változókat, s ennek alapján hogyan határozzuk meg a kérdések tartalmát. Fontos, hogy a kérdések és a felkínált válaszlehetőségek megfogalmazásánál figyelembe vegyük a válaszadók képességeit, válaszadási hajlandóságát, ennek alapján döntsünk a zárt és nyílt kérdések alkalmazásáról.

A dolgozói elégedettség mérése során a válaszokat leginkább ún. értékelő skálák segítségével értékelik. Ilyenkor a kérdezettnek egy sor állításról kell eldönteni, hogy milyen mértékben ért vele egyet. Az elégedettség-mérések során a legelterjedtebb Likert típusmércéje, amelynek öt fokozata van, s több különböző álláspontot tükröző állítás alkotja. A megkérdezetteket a következő egymástól egyenlő távolságra levő alternatívák közötti választásra kérik: „Teljesen egyetértek”, „Egyetértek”, „Egyet is értek, meg nem is” (semleges válasz), „Nem értek egyet”, „Nagyon nem értek egyet”. Bár az elégedettségi felmérésekhez leginkább a 13 fokozatú skálák felelnének meg. Babbie (2000) szerint a Likert-skála előnye, hogy a válaszkategóriák egyértelműen sorba rendezettek, s index számításra is jól használható. Az egyes itemekre adott válaszok pontszámainak összegzésével kapjuk az összpontszámot. Amellett, hogy ez a szám összehasonlítható más válaszadók összpontszámával, az item-elemzés során a legjobb itemek kiválasztására is használható.

[18] A dolgozói elégedettség módszereinek ismertetése a következő források alapján készült: Babbie (2000), Héthy-Makó (1981), Levy (2003), Nagy (2004), Newstrom-Davis (1997), Pedhazur-Pedhazur Schmelkin (1991), Somogyi-Novković-Kajári (2002), Spector (1997) Zimanji- Šušnjar Štangl (2005).

Nemzetközi viszonylatban leggyakrabban a következő elégedettségi kérdőíveket használják: Job Satisfaction Survey, Job Descriptive Index, Minnesota elégedettségi kérdőív, Job Diagnostic Survey, Job in General Scale és a Michigan Szervezeti Értékelő Kérdőív. E kérdőívek rövid bemutatását a 4. melléklet tartalmazza. A magyarországi dolgozók elégedettségét is több felmérésben, főleg kérdőív-alapú megkérdezés során vizsgálták. A felmérések eredményeinek rövid ismertetését az 5. melléklet tartalmazza.

2.4.2.2. Interjú

Az interjú során a kérdezőbiztosok személyes beszélgetést folytatnak a dolgozókkal, előre előkészített strukturált vagy strukturálatlan interjú-vázlatok alapján teszik fel nekik az elégedettségüket elemző kérdéseket. Az interjú széles lehetőségeket nyújt a megkérdezett dolgozók véleményének szabad kinyilvánítására. A kérdező rákérdezhet a számára nem eléggé világos és egyértelmű válasz részleteire, az egyes dimenziókkal való elégedettség vagy elégedetlenség okaira. A megkérdezett pedig pontos tanácsokat kaphat válasza megfogalmazásához. Az interjú alkalmával komplexebb problémakörökre is rá lehet kérdezni, s mivel több idő áll rendelkezésre, mint a kérdőívezésnél, általában mélyebb, részletesebb válaszokat is kaphatunk. Az interjú előnye még a rugalmasság, és a spontaneitás lehetővé tétele, a jóval nagyobb válaszadási motiváció, ami a megkérdezett és a kérdezőbiztos személyes kapcsolatán alapul.

A módszer hátránya a válaszok értékelésénél lehetséges szubjektivitás. A megkérdezettek anonimitását is nehéz biztosítani, ezért a dolgozók, az esetleges következményektől tartva, gyakran nem válaszolnak őszintén. Az interjú tervezése, kivitelezése sok időt igényel, s csak kompetens személy végezheti. A vizsgálat kudarca sokszor a kérdező és az interjúalany közötti félreértésekből származik, aminek az oka az eltérő nézőpontokban, eltérő tájékozottsági szintben, különböző előítéletekben keresendő. Az interjút ezért sokszor csak a kérdőíves módszer keretében, a kérdőív kidolgozásának folyamatában használják, hogy megállapítsák a dolgozók elégedettsége szempontjából fontos tényezőket, itemeket. A megkérdezettek előzetes informálása a felmérés céljairól növelheti az interjú alanyok bizalmát és megfelelő komolyságot kölcsönözhet a kutatásnak.

Pedhazur és Pedhazur Schmelin (1991) az interjú során előforduló hibákat három csoportba osztották: a kérdezőbiztossal, a feladattal és a válaszadóval kapcsolatos hibák. A kérdezőbiztoshoz kapcsolódó hibákat szerepfüggő és a szereptől független hibákra osztották fel. A szerepfüggő hibákhoz a szerzők azokat a helyzeteket sorolják, amikor a kérdezőbiztos nem úgy teszi fel a kérdést, ahogy kellene, a kapott válaszokra különbözőképpen reagál, vagy nem ad megfelelő visszajelzést. A szereptől független hibák a kérdezőbiztos személyiségéből, társadalmi hátteréből, esetleges előítéleteiből adódnak. A feladattal kapcsolatos hibák alatt a kérdések és a válaszlehetőségek nem megfelelő megfogalmazását értik. A válaszadóval kapcsolatos lehetséges hibák a válaszadó személyes és szakmai hátteréhez, attitűdjeihez és kompetenciáihoz kapcsolódnak.

A *konfrontációs értekezletek* az interjúk egy külön típusát képezik, ami szintén a dolgozókkal folytatott személyes beszélgetésen alapul. A konfrontációs értekezleteken a dolgozók azt mondják el, hogy mivel kapcsolatban van kifogásuk, s így, az őszinte beszélgetés alapján könnyen feltérképezhetők azok a területek, amelyek negatívan hatnak az elégedettségükre. Grinberg és Baron (1998) szerint nagyon fontos a konfrontációs összejöveteleket vezető szakember szaktudása, hogy megfelelő, őszinte hangulatot alakítson ki, ahol a dolgozók szabadon elmondhatják a gondjaikat, hiszen csak így fedezhetők fel a problémák, és ez alapján tehetők meg azon lépések, amelyek a dolgozók elégedettségének növelését eredményezik. Ilyenkor is elengedhetetlen a megkérdezett dolgozók anonimitásának biztosítása.

Általánosságban elmondható, hogy az írásbeli megkérdezés standardabb, anonímabb, költséghatékonyabb és könnyebben értékelhető. A szóbeli megkérdezés ugyanakkor gyakran szükséges kiegészítője a kérdőíves felméréseknek, hiszen egyes speciális kérdéseket jobban megvilágíthat, alkalmas az új felvetések értékelésére, valamint átfogóbb és árnyaltabb képet tud adni egy kérdéskörről, mint a kérdőíves módszer.

2.4.2.3. Kritikus események módszere

A kritikus események módszerének kidolgozása Sir Francis Galton nevéhez és az 1930-as évekhez kötődik, a módszer tömegesebb elterjedése azonban az 1950-es évektől kezdődik Flanagan munkái nyomán. A módszer a kritikus események okainak feltárásán, pontos leírásán és a következmények felderítésén kívül, a résztvevők érzelmeit, percepcióját és az eseményt követő reakcióját, s a várható jövőbeli lépéseket is magában foglalja. Az ismert elégedettség-vizsgálatok közül Herzberg kéttényezős modellje alapult ezen a módszeren, ahogyan azt a bevezetőben már ismertettem.

Ez a módszer teljesen különbözik a kérdőívektől, itt ugyanis a dolgozókat arra kérik, hogy idézzenek fel néhány különösen pozitív és negatív élményt, amely munkájuk során érte őket, s amelyek nagyon elégedetté vagy nagyon elégedetlenné tették őket. A dolgozók elbeszéléseinek tartalmi elemzése alapján állapítják meg elégedettségüket döntő módon befolyásoló tényezőket.

A kritikus események módszerének sikere nagyban függ a tisztán megfogalmazott kérdéstől és a beszélgetést vezető szupervízor kompetenciájától, hiszen gyakran olyan tapasztalatok megosztását feltételezi, amelyek szavakkal nehezen fejezhetők ki. A Nederlands Instituut (s.a.) publikációja konkrét tanácsokat fogalmaz meg a kritikus események módszerének alkalmazására. A szupervízornak először is meg kell ismertetni a részvevőket a módszer lényegével és folyamatával. Ezután következhet csak az események felelevenítése. Törekedni kell arra, hogy a dolgozók minél érthetőbben és objektívabban írják le a pozitív és a negatív eseményeket is. Ezután történik az események kategorizálása az elégedettséget növelő és csökkentő eseményekre. Ha mód van rá, az eseményeket mérhetővé kell tenni. Ez igen komplex feladat, amiben a dolgozók és a szupervízor aktív részvétele egyaránt nélkülözhetetlen.

Serenko (2006) szerint a kritikus események módszer előnye, hogy nagyon rugalmas, sokfelé alkalmazható, a kapott adatok a résztvevők szempontjait, perspektíváit tartalmazzák, s gyakran olyan eseményeket is sikerül vele feltárni, amelyekre más módszerekkel nem derült volna fény. Emellett ez a módszer nagyon költséghatékony és gazdag információforrást jelent. Hátránya azonban, hogy mivel a résztvevők emlékezetén alapul, csak azokat az eseményeket tudja leírni, amelyeket a dolgozók fel tudnak idézni. A dolgozók visszaemlékezései pedig gyakran pontatlanok, hiányosak, s többnyire csak a nemrég történt eseményekre korlátozódnak, amelyeket gyakran megszépítve idéznek fel. A dolgozók sokszor nem veszik a fáradtságot, hogy alaposan, részletekbe menően elmeséljék az elégedettségük szempontjából fontos eseményeket. Összegzésképpen, elmondhatjuk, hogy ez a módszer nagyon egyszerűnek tűnik, de a tervezés hibái miatt sokszor sikertelenül végződik.

2.4.2.4. Meta-analízis

A meta-analízis egy összegző statisztikai kvantitatív módszer, amely során több egymástól független, de az adott változót vizsgáló kutatás eredményeit összegzi. A meta-analízisek a XX. század utolsó évtizedében terjedtek el, a különböző kvantitatív kutatások magyarázatában rejlő pontatlanságok kiküszöbölése céljából.

A módszer előnye, hogy sok viszonylag kisebb mintán végzett kutatás eredményét általánosítja, s sokkal nagyobb statisztikai ereje van, mint az egyedülálló vizsgálatoknak. Általa az egyes vizsgálatok közötti apróbb eltérések is eltüntethetőek. A módszer hátránya, hogy nagyban függ az alapját képező vizsgálatoktól, így ha azok pontatlanok, vagy statisztikailag nem szignifikánsak, nem megbízhatóak és nem érvényesek, a meta-analízis eredménye sem lehet mérvadó. Ezért a módszer legfontosabb lépése az alapját képező kutatások és a vizsgált változók kiválasztása.

2.4.2.5. Komplex vizsgálat

Klein (2001) és sok más kutató szerint, a dolgozói elégedettség mértéket és kiváltó okait legobjektívebben a különböző módszerek kombinálásával – komplex vizsgálattal – lehet megállapítani. Ennek során vizsgálhatók a munkafolyamat jellemzői, a fizikai munkakörnyezet, a munkaszervezés, a dolgozók képességei, személyiségjegyei és a munkahellyel kapcsolatos elvárásaik.

Fontos kiemelni, hogy a dolgozói elégedettség mérésére nem létezik egy optimális módszer. A kutatók felelőssége, hogy az adott szervezethez, körülményekhez megtalálják a megfelelő, megbízható és érvényes eredményeket adó módszert.

2.4.3. A dolgozói elégedettség-mérés nehézségei

Erről a fontos, munkával kapcsolatos attitűdről csak a dolgozók megkérdezése által szerezhetünk információt. A kutatók gyakran feltételezik, hogy a megkérdezettek minden nehézség nélkül, őszintén válaszolnak a feltett kérdésekre. A dolgozók azonban gyakran nem teljesen őszinték, más esetben el szeretnék hallgatni elégedetlenségük mértékét és forrását, míg egyeseknek gondot okoz megfogalmazni benyomásaikat, véleményeiket. A feltett kérdéseket is gyakran különbözőképpen értelmezik, és az alkalmazott skálák fokozatait is sokszor félreértik. A boldogságkereséséhez hasonlóan, az elégedettség iránti törekvést is csak ritkán fogalmazzák meg tudatosan a dolgozók, s általában visszatekintve (retrospektíven), s nem előretekintve (prospektíven) szemlélik.

Mindamellett, egy olyan komplex attitűdről van szó, amit nagyon nehéz logikus és szisztematikus módon leírni, még ha a dolgozók készek is a nyílt válaszadásra, hiszen az elégedettség közvetlenül nem mérhető fogalom. Értéke több tényező együttes, gyakran kölcsönös hatására alakul ki, amelyek szétválasztása, számszerűsítése csak többváltozós matematikai-statisztikai módszerek alkalmazásával lehetséges. Ahogy Schleicher (1992) munkájára hivatkozva már említettük, az elégedettség egy összetett fogalom, a dolgozó ugyanis lehet egyidejűleg (bizonyos dolgokkal) elégedett és (más dolgokkal) elégedetlen.

Fraser (1983) véleménye szerint a dolgozói elégedettség mérését megnehezíti az a tény is, hogy az elégedettség nem egy abszolút jelenség, nincs felső határa, mint ahogy az elégedetlenségnek sincs abszolút alsó határa. Az elégedettség és az elégedetlenség is viszonylagos fogalmak. A dolgozók elégedettsége általában nem az objektív helyzettől függ, hanem az arról alkotott személyes meglátásuk, percepciójuk függvényében alakul ki. Az elégedettség mértéke az egyén által megtapasztalt korábbi állapottal vagy más egyének helyzetével való összehasonlítástól függ.

Jánosi és Kersch (2008) arra hívják fel a figyelmet, hogy az elégedettségi vizsgálatokban általában figyelmen kívül hagyják azon kognitív folyamatokat, amelyek a hiedelmek attitűdkonform változását eredményezik. Ha ugyanis a dolgozó kikristályosodott attitűddel rendelkezik a munkája egyes aspektusairól, az elégedettségi kérdőív kitöltésénél valószínűleg ezt használja, s így kevesebb

torzítással számolhatunk. Ha azonban a dolgozó nem rendelkezik ilyen, a memóriában tárolt attitűddel, az adott helyzetben kell a véleményét kialakítani, az éppen akkor elérhető információk alapján. Az időlegesen elérhető információk pedig nagyrészt a környezet által meghatározott paraméterekből állnak, az adott kérdésnek, vizsgált tulajdonságcsoportnak nincs rá nagy hatása.

A dolgozói elégedettség mérésekben használt függő és független változók meghatározása is gyakran megkérdőjelezhető. Példaként a munkahely biztonságát említjük. A munkahely stabilitása általában növeli a dolgozók elégedettségét. A fordított viszony is fennállhat, ugyanis az is valószínű, hogy az elégedett dolgozók kedvezőbbnek ítélik meg munkahelyük biztonságát, kevésbé tartanak az elbocsájtásoktól, mint elégedetlen kollégáik. Emellett, az elégedetlenség következményeinek tartott fluktuáció és hiányzások, is fakadhatnak más jelenségekből, mértékük nem csak a dolgozók elégedettségétől függ. Fraser (1983) ezért a dolgozói elégedettség méréséhez alaposan elemzett egyéni attitűdvizsgálatokat (kérdőíveket) javasol, de csak mélyinterjúkkal egyidejűleg alkalmazva, a munkakörnyezet és a társadalmi események megfigyelésével kombinálva. Az említett szerző szerint az elégedettség-mérést jelentősen megkönnyíthetné egy általánosan érvényesített elégedettség-index.

Spector (2003) a globális elégedettség megállapításának nehézségeire hívja fel a figyelmet. Kiemeli, hogy a kutatók között nincs egyetértés arról, hogy a különböző tételek összege átfogó elégedettségnek tekinthető-e. Bár a legtöbb mérési módszer a parciális elégedettségi tényezők összegeként határozza meg az átfogó elégedettséget, az megközelítőleg valószínűleg úgy is alakul, de nem teljesen egyezik meg a megkérdezettek átfogó elégedettségével. McShane és Von Glinow (2003) azt emeli ki, hogy a dolgozók általában a munka néhány aspektusával jobban, míg a többivel kevésbé elégedettek. Az átfogó elégedettség mérése során a dolgozók gyakran az általános elégedettségüket magasabbra értékelik, míg ha rákérdezünk a munka egyes aspektusaira, az derül ki, hogy azokkal elégedetlenek. Héthy és Makó (1981) pedig azt hangsúlyozzák, hogy a munkával való elégedettség vizsgálatakor az elégedettség színvonalának és típusának meghatározásán kívül, vizsgálni kell az egyes kiváltó okok fontosságát és súlyát is. Hiszen csak a munkatevékenységgel összefüggő tényezők relatív fontosságának ismeretében becsülhető fel a munkával való részleges elégedettség különböző formáinak jelentősége és szerepe is.

Fraser (1983) véleménye szerint a dolgozói elégedettséget vizsgáló kutatóknak azzal is tisztában kell lenni, hogy az elégedettség változékony, értéke egyén- és helyzet-függő. Kutatási eredményei alapján a munka humanizációját növelő eljárások bevezetése után rövidesen a dolgozók alkalmazkodnak az adott szinthez, s a változatlan állapot már nem növeli elégedettségüket, sőt a körülményeik újabb javítását célzó intézkedéseket várnak el. A Mercer [2007] tanulmány is az elégedettség dinamikusságára hívja fel a figyelmet. Míg adataik alapján az 1980-as években a dolgozóknak a javadalmazás igazságossága, a munkahely biztonsága és a személyes fejlődés lehetősége volt fontos, addig tíz évvel később a szakmai fejlődést, a világos szervezeti irányvonalak meglétét és a munka-család összeegyeztethetőségét díjazták. A 2000-es évek elején azonban az érdekes munka, az információkhoz való hozzáférés, a karriercélok megvalósulása és a folyamatos képzés biztosítása jelenti az elkötelezettség forrását.

Mivel az elégedettség alakulásában az egyéni tényezők sokszor nagyobb hangsúlyt kapnak, mint a munkával vagy a munkaszervezettel kapcsolatosak, a vállalati szintű elégedettség-felmérés eredményeinek elemzésekor különös elővigyázatosság szükséges, különösen a csoport- vagy szervezeti szintű elégedettség megállapítása során.

A nemzetközi dolgozói elégedettség-vizsgálatoknál fokozott figyelemmel kell eljárni. Nem elég csupán egyik nyelvről a másikra lefordítani a kérdőívet, fontos, hogy a megkérdezettek mindenhol

ugyanúgy értelmezzék a kérdőív minden elemét. Hoffman, Kozák és Veres (2001) a nemzetközi kutatások nehézségeit elemezve az eltérő válaszadási stílusra hívják fel a figyelmet. A kutatóknak figyelembe kell venni, hogy egyes országokra a tendenciózusan pozitív, míg másokra a tendenciózusan negatív, megint más kultúrákra a szélsőséges válaszadás jellemző. Dowling és szerzőtársai (2008) pedig a különböző kultúrákból származó adatok megítélése során előforduló hibákra hívják fel a figyelmet.

2.4.4. A dolgozói elégedettség mérés tervezése

A következőkben azokat a szempontokat ismertetem, amelyeket a dolgozói elégedettség felmérések tervezése és előkészítése során érdemes figyelembe venni.

Newstrom és Davis (1997) arra hívta fel a figyelmet, hogy a menedzserek az elégedettség felmérés megkezdése előtt is tájékozódhatnak a dolgozók jelenlegi érzéseiről, mégpedig a mindennapi tevékenységeik során és a szervezetben meglevő különböző adatok segítségével. Nagyon fontos, hogy a vezetők a napi kommunikáció során is rákérdezzenek a dolgozóik érzéseire, elégedettségére. Emellett a szervezetben sok olyan tárolt adat van, ami közvetlenül vagy közvetve rámutathat a dolgozók elégedettségére. A fluktuációval, hiányzásokkal és a munkavégzéssel kapcsolatos adatok közvetlenül mutatják a dolgozók elégedettségét, hiszen az elégedettség következményeinek tekinthetők. A képzési és egészségügyi adatok pedig közvetett módon mutathatnak rá az elégedettséget veszélyeztető területekre. A már meglevő adatok előnye, hogy hozzáférhetők és hosszabb időtartamra is visszakereshetők, így a dolgozók viselkedésének és attitűdjeinek szervezeti trendjei is könnyen megállapíthatók.

Carrell, Elbert és Hatfield (2000) álláspontja szerint a dolgozói elégedettségi felmérések tervezésekor és kivitelezésekor fontos a szisztematikus hozzáállás. Az említett szerzők a következő lépéseket javasolják:

1. *A felmérés céljának meghatározása* – Az első lépés a kutatás céljainak pontos megfogalmazása. A konkrét célok magukban foglalhatják, például, a kommunikációs problémák vagy a magas fluktuáció okainak feltárását.
2. *A menedzsment támogatásának megszerzése – A* top menedzserek támogatása nélkülözhetetlen a dolgozói elégedettség felmérések sikeréhez, hiszen a kutatás során felderített szükséges lépések véghez vitele a top menedzserek támogatása nélkül aligha lehetséges.
3. *A dolgozói elégedettség kérdőív kidolgozása – A* kérdőív kidolgozásával belső szakembereket vagy külső tanácsadókat is meg lehet bízni, de általában külső tanácsadók alkalmazása ajánlott a szaktudásuk és az objektivitásuk miatt.
4. *A dolgozói elégedettség felmérés lebonyolítása* – Fontos, hogy az elégedettség–vizsgálat előtt tájékoztassuk a dolgozókat a felmérés pontos céljairól. Az is fontos, hogy a dolgozóknak elegendő idő álljon rendelkezésre az elégedettségi kérdőív kitöltésére. Ha csak lehet, minden dolgozó egy időben, a szervezet belül töltse ki a kérdőíveket.
5. *A kapott adatok rögzítése és elemzése* – Az elégedettségi felmérések feldolgozására ma már több számítógépes program áll a kutatók rendelkezésére, amelyek közül legismertebb az SPPS programcsomag.
6. *Visszajelzés biztosítása a megkérdezetteknek* – A kérdőívek feldolgozása és a vezetőségnek tartott beszámoló után rövidesen a dolgozókat is értesíteni kell a felmérés eredményeiről.
7. *A szükséges lépések – akcióterv kidolgozása* – Afelmérések csak akkor lehetnek sikeresek, ha megteszik azokat a lépéseket, melyek az adatok alapján növelik az elégedettséget.

Spector (1997) szerint a legegyszerűbb a dolgozói elégedettség mérése során már meglevő, mások által kidolgozott kérdőíveket, értékelő skálákat használni. Ezen kérdőívek megbízhatóságát és érvényességét már felmérték, s bizonyára felölelik a dolgozói elégedettség legtöbb kiváltó okát. A használatban levő skálákat már többször használták, s így összehasonlítási alapot, normát képeznek a kapott adatok értelmezéséhez. Nem elhanyagolható az a tényező sem, hogy ilyenkor sok időt és pénzt takaríthatunk meg. A már használatban levő kérdőívek alkalmazásakor a legnagyobb korlátot az képezi, hogy csak a mások által fontosnak tartott tényezőket mérhetjük. Gyakran a skálák is nagyon általánosak, nem tartalmaznak szervezet-specifikus aspektusokat, s a szerzői jogokból eredő költségek is jelentősek lehetnek.

Ha a kutatók a dolgozói elégedettség olyan dimenzióira kíváncsiak, amelyeket egyetlen használatban levő kérdőív sem mér, új módszert kell kidolgozni. Spector (1997) szerint az új kérdőívek kidolgozásának első lépése a kutatókat érdeklő dimenziók alapos és teljes körű definiálása. E folyamat során a kutatók saját tudásukat és tapasztalatukat használhatják fel, de a dolgozókkal is készíthetnek interjúkat, hogy megtudják, számukra mely tényezők járulnak hozzá az elégedettség-érzet kialakulásához. Ezután olyan kérdéseket, kérdőív-tételeket kell megfogalmazni, amelyek az adott dimenziókat mérik. A jó kérdés, illetve tétel világos, tömör, olyan állítás, amely a munka egyik aspektusáról közöl valami előnyöset vagy előnytelent. E fázisban kell döntést hozni a kérdőív formájáról és értékelési módszeréről is. A harmadik lépés a kialakított kérdőív terepi ellenőrzését foglalja magában. Ilyenkor a kutatók azt tesztelik, hogy a kérdőív érthető-e, világos-e. A negyedik lépés a felmérés lebonyolítását és az azt követő ellenőrzést, majd pedig a statisztikai elemzést öleli fel. Ilyenkor a belső konzisztencia megbízhatóságot állapítják meg, valamint kiszámítják azt, hogy az egyes tételek milyen kapcsolatban – korrelációban – vannak a többivel. Az utolsó lépés a skála validációja és az átlagos értékek – normák összeállítása. Még ha ez a lépés összetett és időt igénylő is, a tudományosság megőrzése céljából, nem lenne szabad kihagyni.

2.4.5. A dolgozói elégedettség-vizsgálatok eredményeinek felhasználása

Az elégedettség mérése egy kiindulópont, diagnózis, amely során feltárjuk a szervezet problémás pontjait. Az elégedettség-felmérés értékelése után meg kell határozni azokat a lépéseket, amelyekkel növelhető a dolgozók elégedettsége és ezáltal a szervezet teljesítménye és eredményessége is. Ez jelenti majd csak a valódi terápiát. Newstrom és Davis (1997) szerint a dolgozók válaszadási aránya is jelentős információforrás, hiszen gyakran a legelégedetlenebb dolgozk nem hajlandóak kitölteni a kérdőívet. A nagyobb szervezetekben ajánlatos az eredmények részleg szintű kimutatása is. Vigyázni kell, azonban arra is, hogy az alacsony elégedettségi eredményeket mutató részlegek ne részesüljenek semmilyen hátrányos megkülönböztetésben. Fontos, hogy a vezetők folyamatosan dolgozzanak a beosztottaik elégedettségének növelése érdekében. A szerzők kiemelik, hogy a részleg-szintű elégedettségi adatok összehasonlításánál figyelembe kell venni az ott dolgozók demográfiai- és képzettségi adatait is.

Ha egy szervezet rendszeresen végez elégedettségi felméréseket, a tendenciák megállapítása is elengedhetetlen, és a komplexebb statisztikai feldolgozás is ajánlatos. A kapott adatok nem csak a dolgozók elégedettségét veszélyeztető területeket, vagy a várható fluktuációt és hiányzásokat jelzik előre, de a dolgozók jövőbeli attitűdjeinek előrejelzéséhez is felhasználhatóak A felmérés előtt ajánlatos a vezetőket megkérni arra, hogy becsüljék meg beosztottaik elégedettségét, majd a kapott adatokat összehasonlítani a menedzserek véleményével. Az egybeesések vagy eltérések a menedzserek kompetenciáit mutatják ki. Az is fontos, hogy a menedzserekhez eljussanak a dolgozók konkrét megjegyzései, vagyis a nyitott kérdésekre adott válaszok. A felmérést végzők felelőssége, hogy a

vezetőket ne csak a komoly gondokról, de a dolgozók apró-cseprő problémáiról, megjegyzéseiről is tájékoztassák.

Az elégedettség-felmérések csak akkor érik el céljukat, ha az adatok ismeretében a vezetők hosszú távon megteszik a szükséges lépéseket. A változások bevezetésének egyik formája, ha a vezetők a részlegükön belül külön csoportokat jelölnek ki a felmérés eredményeinek értelmezésére és a szükséges akcióterv kidolgozására. Fontos, hogy az elégedettség vizsgálat eredményét minél előbb közöljék a dolgozókkal, s az adatok alapján kidolgozott akcióterv részleteit is. Ez ugyanis azt az üzenetet közvetíti a dolgozók felé, hogy véleményüket valóban komolyan veszik. Így várhatóan a jövőben is szívesebben osztják meg véleményüket és aggodalmaikat a vezetéssel. A szerzők szerint a menedzserek körében is érdemes elégedettségi felméréseket végezni, az ő elégedetlenségük ugyanis közvetlenül kihat a munkatársaik elégedettségére is, hiszen a vezetők nem megfelelő munkavégzése könnyen a beosztottaik elégedetlenségét eredményezheti.

Wagner és Hollenbeck (2002) azt hangsúlyozzák, hogy az elégedettségi felmérések lehetővé teszik a különböző HRM lépések hatásainak vizsgálatát is, hiszen közvetlen visszajelzést kaphatunk a dolgozóktól az egyes lépések értékeléséről. Ha a felméréshez standard kérdőívet használnak, az lehetővé teszi a szervezeti eredmények összehasonlítását, az iparágban, vagy a régióban végzett elégedettségi felmérések eredményeivel. Az esetleges eltérések alapján a vezetőség időben meghozhatja az elégedettséget növelő lépéseket még mielőtt a dolgozók tömeges elégedetlenségével és felmondásaival szembesülne. A kompetens HRM szakemberek és szakosodott cégek által szervezett országos szintű felmérésekbe is érdemes bekapcsolódni, hiszen a szervezet számára költséghatékonyabb és szakszerűbb adatfelvételt és értékelést biztosít, s más szervezetekkel való összehasonlítás is könnyebb.

Összegzésként elmondhatjuk, hogy az elégedettség-vizsgálatok csak akkor járulhatnak hozzá a dolgozók elégedettségének pontos megismeréséhez és javításához, valamint a szervezet hatékonyságának, teljesítményének növeléséhez, ha a felmérést szakmai és tudományos elvek alapján végzik, a vezetőség alaposan megfontolja a kapott eredményeket és rövid időn belül megteszik a dolgozók elégedettségének növelését célzó lépéseket.

A 6. mellékletben közölt magyarországi dolgozói elégedettséget tükröző adatok alapján megállapítható, hogy azok nagyon eltérő képet mutatnak a magyar munkavállalók elégedettségi szintjéről. Ez minden bizonnyal a különböző mérési módszereknek és mintavételi eljárásoknak tudható be. A bemutatottak közül a Hewitt Legjobb Munkahely felmérése a legátfogóbb kutatás, de az is a dolgozók elkötelezettségére fókuszál, nem vizsgálja alaposan a dolgozók elégedettségét befolyásoló egyes tényezők hatását. Mindenképpen szükség van tehát egy átfogó, országos szintű, rendszeresen ismétlődő kutatásra, amely a magyarországi dolgozók reprezentatív mintáján vizsgálná az elégedettség mértékét, okait, dimenzióit és következményeit.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A disszertációban a Mercer Kft. 2006-ban lefolytatott „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérésének módszertani elemzését és adatainak másodlagos feldolgozását végzem el.

A tanácsadóház felmérése országos szintű normák és szervezet-specifikus adatok megállapításán alapul. A nemzetközi tanácsadó cég magyarországi irodája 2004 óta végez országos szintű, benchmark-jellegű dolgozói elégedettség felméréseket egy sajátos módszertan alapján. 2004-ben 19 cég 192 munkatársa töltötte ki a „Dolgozó magyarok 2004” elnevezésű kutatás kérdőívét, majd 2005-ben 19 cég 1030 dolgozója vett részt a felmérésben. A kutatás a cég sokéves tapasztalata alapján, a Mercer Human Capital Strategy modellen alapul, amely a következő elemeket tartalmazza:

1) *Az emberi tényező* a cég által nyújtott képzési és fejlődési lehetőségeket öleli fel, és a közvetlen felettes ebben játszott szerepét vizsgálja.
2) A *munkafolyamatok* tényező a munka szervezésének módját, s a munka és a magánélet közötti egyensúly kérdéskörét dolgozza fel. Emellett, ezen kérdéscsoport elemzi a csoportmunka milyenségét és a munkatársak közötti együttműködés jellemzőit. Ide sorolják a vállalatnak a minőség és a fogyasztók igényeinek kielégítése iránti elkötelezettségét is.
3) A *szervezeti irányítás* kérdéscsoport három tényezőt foglal magában. A vezetési stílustényező főleg a felsővezetés munkájára vonatkozik. A közvetlen menedzseri gyakorlatra vonatkozó kérdések a felettesek munkáját veszik górcső alá, a teljesítménymenedzsment tényező pedig a cég teljesítményértékelési gyakorlatára vonatkozó kérdéseket tartalmaz.
4) Az *információ és tudás* elnevezésű elem a cégen belüli kommunikációs folyamatokat írja le.
5) A *döntéshozatalt* elemző tényező három kérdéskört vizsgál. A cég imidzsére vonatkozó kérdések a dolgozók ezirányú véleményét kérik ki, míg az igazságosság és becsületesség kérdésköre a dolgozókkal szembeni bánásmódot veszi célba. A dolgozók bekapcsolását elemző kérdések arra keresik a választ, hogy a dolgozókat bátorítják-e új ötletek kigondolására és alkalmazására.
6) A *javadalmazás* tényezőcsoport tartalmazza a legtöbb elemet. A fizetésekre vonatkozó kérdések a vállalaton belüli jutalmazási rendszer általános jellemzőit elemzik. A juttatásokra irányuló kérdések az egyes juttatások alkalmazását és a velük kapcsolatos elégedettséget mérik. A nyugdíjazással kapcsolatos kérdések a dolgozóknak a nyugdíjazás utáni évekre vonatkozó elképzeléseit tárják fel. A munka állandóságát és a karrier fejlődését elemző kérdések a munkahely tartósságába és az előléptetésekbe vetett dolgozói bizalmat vizsgálják. A dolgozói elkötelezettséget mérő kérdések pedig főleg arra vonatkoznak, hogy a megkérdezett dolgozók ajánlanák-e másnak is munkahelyüket vagy esetleg munkahely-változtatáson gondolkodnak.

A vizsgálatom alapadatait a Mercer Kft. 2006-os magyarországi elégedettség felmérésének eredményei képezik, melyben 20 magyarországi szervezet 1518 munkatársa vett részt. A speciális módszertan alapján végzett benchmark-felmérés során az adatgyűjtést és az elsődleges adatfeldolgozást a Mercer Kft. munkatársai végezték 2006 július-október folyamán. A 102 kérdéses kérdőív a dolgozók attitűdjeit ötfokozatú Likert-skálák segítségével méri. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés mintavételi eljárása alapján megállapítható, hogy a kapott adatok leginkább az ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók attitűdjeit tükrözik.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kérdőívét a 2 sz. melléklet, míg a kérdőív és a 2006-os a magyarországi felmérés módszertani elemzését a 4.1. fejezet, a minta részletes bemutatását pedig a

4.2.1. fejezet tartalmazza. A 2006-os magyarországi felmérés főbb eredményeinek Mercer-módszertan szerinti, leíró statisztikai módszerekkel, az SPSS 15.0 for Windows programcsomag segítségével történt bemutatását a 4.2. fejezetben foglalom össze.

Az értekezésben a dolgozói elégedettség alatt a dolgozók globális, munkájukkal és munkahelyükkel kapcsolatos átfogó elégedettségét értem. A vonatkozó nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintése után a következő ***hipotéziseket*** fogalmazom meg a *magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók* elégedettségével kapcsolatban:

H1: *A dolgozók elégedettsége és a munkaadó szervezet általános vezetési gyakorlata, valamint az elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusa között is határozott (r≥0,5) összefüggés van.*

A szakirodalmi források alapján feltételezem, hogy a „Dolgozó magyarok 2006" felmérésben részt vett dolgozók elégedettségét is jelentősen növeli a participatív és dolgozó-központú általános vezetési gyakorlat, valmint felettesük korrekt magatartása, nyílt kommunikációja.

H2: *A munkavállalók elégedettsége és a munkájuk jellege, valamint elégedettségük és karrier-fejlesztési lehetőségeik között is jelentős (r≥0,5) kapcsolat mutatkozik.*

Feltételezem, hogy a kutatásban vészt vett dolgozók elégdettsége és az érdekes, kihívást jelentő, önálló feladatokkal jellemezhető munka, valamint szakmai fejlődést és karrier-fejlesztést lehetővé tevő előléptetési gyakorlat között jelentős korreláció mutatható ki.

H3: *A női és férfi dolgozók elégedettsége között nem mutatható ki szignifikáns különbség.*

A demokratikus társadalmakban az esélyegyenlőség alapvető jelentőségű, a nők és a férfiak közötti különbségek megszüntetése egyre fontosabb szerepet kap össztársadalmi szinten és a munka világában is. Mivel hazánkban mindkét vonatkozásban születtek pozitív eredmények, fontos vizsgálni a nők és a férfiak elégedettségének alakulását. Feltételezem, hogy a vizsgált női és férfi munkavállalók elégededettsége között nincs statisztikailag jelentős különbség.

H4: *A dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős (r≥0,7) a kapcsolat.*

Egy olyan időszakban, amikor a vállalatok versenyelőnyének kritikus tényezőjévé az elkötelezett emberi tényező válik, célszerű megismerni az elégedettség és az egyéni-, csoportos-, és szervezeti szintű teljesítményt, valamint a munkaerő stabilitását is jótékonyan befolyásoló szervezeti elkötelezettség közötti kapcsolatot. Feltételezem, hogy a „ Dolgozó magyarok 2006" felmérésben részt vett dolgozókra is érvényes az egységes szakirodalmi megállapítás, vagyis elégedettségük és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős korreláció van.

H5: *A munkavállalók elégedett és elégedetlen csoportjai leginkább a következő változók (parciális elégedettségek) alapján különülnek el egymástól: elégedettség a vezetési stílussal, a karrier-fejlesztési lehetőségekkel, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval, a munkatársakkal és a munka jellegével.*

A rendelkezésre álló szakirodalom áttekintése alapján[19] feltételezem, hogy a mintát alkotó dolgozók elégedettségére a következő tényezők vannak jelentős hatással: a vezetési stílus, az elérhető karrier-fejlesztési lehetőségek, a felkínált javadalmazási rendszer, a szervezet kommunikációs gyakorlata, a munkatársak közötti interperszonális kapcsolatok és a munka jellege.

A hipotézisek ellenőrzése érdekében, munkám későbbi szakaszaiban nem követtem a Mercer Kft. módszertanát, hanem az adatok másodlagos elemzése során az irodalom-feldolgozás alapján megállapított tényező-csoportosítást használtam. A dolgozói elégedettség kiváltó okait négy csoportba: a munkával kapcsolatos, a szervezeti-, az egyéni és a külső kiváltó okok csoportjába soroltam. A következményeket pedig egyéni és szervezeti szintű következményekre bontottam. Az átfogó dolgozói elégedettség és egyes kiváltó okai, valamint következményei közötti kapcsolat illusztrálására a függelékben található 7.1. ábrát dolgoztam ki. A Mercer-kérdőív kérdéseit is e klasszifikáció szerint csoportosítottam.

A kialakított kérdés-csoportok megbízhatóságát – belső konzisztencia megbízhatóságát – Cronbach-alfa mutatószámmal ellenőriztem. Az országos szintű felmérés adatai alapján megállapításra került a dolgozók parciális elégedettsége, és az, hogy az egyes tényezőcsoportok milyen szoros kapcsolatban vannak a globális elégedettséggel. Ehhez a korrelációszámítás módszerét használtam, a Spearman-féle korrelációs együtthatót határoztam meg. A dolgozók demográfiai jellemzőinek az elégedettségre gyakorolt hatását variancia elemzéssel állapítottam meg. Íly módon kaptam ugyanis választ arra a kérdésre, hogy az egyéni jellemzők (pl. nem, vezetői beosztás stb.) alapján alkotott dolgozói kategóriák az elégedettség szempontjából külön csoportot alkotnak-e. A kapott adatokat a 4.3. fejezet tartalmazza és a függelékben található 7.2. ábra összegzi.

Az adatok szekunder elemzéséhez a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kérdőívében szereplő kérdéseket átkódoltam, úgy, hogy a magasabb értékek jelezzék a dolgozók nagyobb fokú egyezését, elégedettségét. A kapott válaszok eloszlásának normalizálása érdekében egyes kérdéseket dichotómmá tettem, míg másoknál az ötfokozatú Likert-skálát négyfokozatúvá alakítottam, a középső „Egyik sem” és a „Nem értek egyet” válaszok összevonásával. A globális elégedettségre vonatkozó kérdést is dichotommá tettem az elégedettséget mutató „Teljesen egyetértek” és „Egyetértek” válaszok, illetve az elégedetlenséget jelző „Egyik sem”, „Nem értek egyet” és az „Egyáltalán nem értek egyet” válaszok összevonásával.

Ezután a részletesebb elemzés során a többváltozós statisztikai módszerek közül a regresszió-elemzést alkalmaztam, majd diszkriminanciaelemzéssel választottam ki azokat a tényezőket, amelyek szignifikánsan megkülönböztetik a dolgozók elégedett és elégedetlen csoportjait. A kapott eredmények alapján könnyen elkülöníthetők azok a kiváltó okok, amelyek leginkább meghatározzák a magyarországi dolgozók elégedettségét. Az elégedettség szempontjából fontos tényezőkkel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok elemzése pedig rámutat az elégedettség problémás területeire. Ezen ismeretek birtokában határozhatók meg azok a lépések, HRM akciók, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak a hazai dolgozók elégedettségének javításához. A módszer leírását és az eredményeket a 4.4. fejezet tartalmazza.

[19] A függelékben levő 7.3. táblázat tartalmazza (a szakirodalom áttekintése alapján összeállított) a dolgozói elégedettség kiváltó okainak összegzését.

4. EREDMÉNYEK

4.1. A Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006” elégedettség-felmérés kérdőívének és a vizsgálat lebonyolításának módszertani elemzése

A Mercer Kft. elégedettség-felmérése több mint húsz országban használatos módszertant tükröz. A továbbiakban a „Dolgozó magyarok 2006” kérdőív tartalmi és formai szempontjaira vonatkozó, valamint a felmérés lebonyolításával kapcsolatos módszertani megjegyzéseimet foglalom össze.

4.1.1. A kérdőív tartalmi elemzése

4.1.1.1. A kérdőívben szereplő parciális és globális elégedettségi mutatók

A Mercer-kérdőív sajátossága, hogy a munkavégzés egyes aspektusaihoz kapcsolódó attitűdök vizsgálata mellett, a dolgozók két parciális elégedettségére, valamint a globális elégedettségükre is rákérdez. A dolgozók válaszukat mindhárom esetben egy ötfokozatú Likert attitűd-mérő skálán jelölhetik be. A skála kialakításához kapcsolódó észrevételeim a 4.1.1.6. pont alatt találhatóak.

A parciális elégedettségi mutatók közül először a munkával kapcsolatos elégedettségre kérdez rá a kérdőív 40. kérdése, amely a következőképpen hangzik: „Mindent együttvéve, mennyire elégedett a munkájával?” A munkával kapcsolatos parciális elégedettség nagyon fontos eleme az elégedettség-érzet alakulásának, így mérése nagyon is indokolt. A kérdés megfogalmazása során arra kell ügyelni, hogy a megkérdezettek jól el tudják különíteni ezt a munkával kapcsolatos parciális elégedettségre vonatkozó kérdést a globális elégedettséget mérő kérdéstől.

A juttatásokkal kapcsolatos parciális elégedettségre a kérdőív 86. kérdése vonatkozik, a következő megfogalmazásban: „Egészében véve, mennyire elégedett a juttatásokkal, amelyekben részesül?” A juttatásokkal kapcsolatos elégedettség külön hangsúlyozása számomra meglepő. A juttatások ugyanis csak egy, s nem is a legfontosabb elemét képezik a fizetés nagyságát, a rendszer igazságosságát, a teljesítményértékelő rendszer átláthatóságát és az ösztönző bérrendszert is tartalmazó javadalmazási rendszernek. A szakirodalom áttekintése után, s kiváltképp a felmérés eredményeinek ismeretében megállapíthatjuk, hogy egyéb szervezeti szintű kiváltó okok, mint például a vezetési stílus, a karrierfejlesztési lehetőségek vagy a munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatok sokkal fontosabbak a dolgozók elégedettsége szempontjából, mint a juttatások. A jövőbeni felmérések során, tehát, ezen parciális elégedettségekre lenne érdemes rákérdezni.

A felmérés a dolgozók globális elégedettségét mérő kérdéssel fejeződik be, amely így szól: „Mindent összevetve, jelenleg mennyire elégedett az Önt foglalkoztató vállalattal?” Véleményem szerint a globális elégedettséget mérő kérdésben a vállalat vagy munkaadó kifejezés helyett, inkább munkahelyet kellene használni. Elképzelhető ugyanis, hogy valaki nem elégedett a munkaadó szervezettel, de munkájával, közvetlen felettesével vagy munkatársaival stb. igen, s így a munkahelyén jól érzi magát. Ezért a jövőbeni felmérésekben, véleményem szerint, célszerű lenne külön vizsgálni azt, hogy a dolgozók menyire elégedettek a munkaadójukkal – annak működésével, céljaival stb. Akár egy külön itemet lehetne alkotni ezen parciális elégedettség mérésére, aminek a megfogalmazása szinte azonos lehetne a jelenlegi 102-es kérdéssel.

A globális elégedettség mérésére szolgáló kérdés megfogalmazása nem könnyű feladat, főleg úgy, hogy jól elkülönüljön a munkával kapcsolatos parciális elégedettségi kérdéstől. Két alternatív megoldást javaslok e probléma kiküszöbölésére. Az első változat szerint, a munkával kapcsolatos parciális elégedettségi kérdést kellene átfogalmazni, például így: „Mindent együttvéve, mennyire elégedett *munkafeladatával?*" Ebben az esetben a globális elégedettségre vonatkozó kérdés megfogalmazása a következő lehetne: „Mindent összevetve mennyire elégedett jelenlegi munkájával?" A második opció szerint, a munkával kapcsolatos parciális elégedettség kérdés változatlan maradna, a 40. kérdés megfogalmazását használnák. A globális elégedettségre vonatkozó kérdés, illetve állítás azonban a Michigeni Szervezeti Értékelő Kérdőív mintájára a következőképp hangozna: „Általában véve szeretek itt dolgozni."

Így a parciális és a globális elégedettség mérésére szolgáló kérdések jól elkülöníthetők lennének, s egyúttal a részletező elégedettségi kérdések a globális elégedettségi kérdés ún. ellenőrző kérdései is lehetnének. Nem valószínű ugyanis, hogy nagyon alacsony parciális elégedettségi értékek mellett valaki egészében véve nagyon elégedett legyen munkájával.

4.1.1.2. A kérdőív által felölelt elégedettséget kiváltó okok

Annak érdekében, hogy képet kapjunk arról, hogy a Mercer felmérés mely elégedettséget kiváltó okokat öleli fel, a kérdőív kérdéseit a szakirodalmi elemzés alapján kialakított fő kiváltó okok és következmények kategóriáiba soroltam. A klasszifikációt a függelékben található 7.5. táblázat tartalmazza. Ahogy a táblázatból is kitűnik, a kérdőívben viszonylag egyenletlenül szerepelnek a dolgozói elégedettség egyes kiváltó okaira vonatkozó kérdések.

A munkával kapcsolatos kiváltó okok vizsgálata nem teljes körű, de azért a fő megállapításokat lehetővé teszi. A kérdőív a munka jellegével, mennyiségével, valamint a munkahely pozíciójával és a munkaviszony hosszával kapcsolatban is tartalmaz itemeket. Kiemelném, hogy a munka jellege kérdéskörnél a Mercer-kérdőív tartalmaz átfogó kérdéseket (1. és 22.), s a Hackman-Oldham modell fő elemei is megtalálhatók, hiszen a felmérés rákérdez a dolgozók feladatának meghatározottságára, önállóságára és a felettestől származó visszajelzésre is.

A kérdőívben a legnagyobb hangsúly a szervezeti kiváltó okokon van, azon belül is a vezetési stílussal foglalkozik a legtöbb kérdés. A közvetlen felettes viselkedésével kapcsolatos dolgozói attitűdökre 19 item vonatkozik, míg az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatban 17 állítás kapcsán nyilatkozhatnak a megkérdezettek. Tény, hogy a szakirodalmi álláspontok és a konkrét kutatási eredmények szerint is, a vezetési stílus határozza meg leginkább a dolgozók elégedettségét, véleményem szerint azonban ez a kérdéskör egy kicsit túldimenzionált a kérdőívben.

A karrier-fejlesztési és továbbképzési lehetőségek is kihatnak a dolgozók elégedettségének mértékére. A kérdőívben hat ilyen item szerepel, amelyek közül négy a dolgozók attitűdjére, míg kettő a munkaadó gyakorlatára (73 a., 73 b.) kérdez rá. Véleményem szerint egy újabb kutatás során érdemes lenne megfontolni a karrier-építésre vonatkozó és a továbbképzési lehetőségeket feltérképező kérdések markánsabb elkülönítését. Az így kapott adatok alapján ugyanis könnyebben meghatározhatók lennének a dolgozók elégedettségét növelő, adekvát HRM lépések.

A szervezeten belüli hatékony információ-áramlás, a felfelé és lefelé irányuló, valamint oldalirányú kommunikációs csatornák rendszeres használata nem csak a hatékony munkavégzést segíti, de a dolgozók elégedettségét, bizalmát, elkötelezettségét és munkában való elmélyülését is növeli.

Ezért a kérdőívben szereplő hat kérdés, amely a dolgozók tájékozottságát, információhoz való hozzáférését és a szabad vélemény-nyilvánítási lehetőségét méri, igen megalapozott és indokolt.

A dolgozók elégedettségét mindig is növelte, ha munkahelyükön biztonságban érezték magukat, nem kellett felmondástól rettegniük. Jelen gazdasági körülmények között, a gazdasági krízis időszakában, a munkahely biztonsága külön hangsúlyt kap. A kérdőív két ilyen itemet tartalmaz. Érdekes, hogy a felmérés nem a dolgozó által észlelt biztonság mértékére kíváncsi, hanem a térségben vagy az iparágon belüli más cégekben feltételezett munkahelyi biztonsággal való összevetésre kéri a megkérdezettet. A jövőbeni felméréseknél is indokolt a munkahely stabilitására vonatkozó kérdések szerepeltetése. Megfontolandó lenne azonban egy olyan item bekapcsolása is, amely segítségével azt határozhatnánk meg, hogy a dolgozók milyen mértékben érzik magukat biztonságban munkahelyükön.

A kérdőívben könnyen elkülöníthetők a javadalmazási rendszer egyes elemeire vonatkozó kérdések. A fizetés nagyságával való elégedettségre két kérdés vonatkozik, az igazságosság megítélése hét itemből olvasható ki, a teljesítményértékeléssel öt, az ösztönző bérrendszerrel két, míg a juttatásokkal tizenegy kérdés foglalkozik. Véleményem szerint a jövőben az elégedettségi felmérésekben az ösztönző bérrendszernek nagyobb, míg a juttatásoknak kisebb teret kell szentelni. A szakirodalom szerint a dolgozók javadalmazással kapcsolatos elégedettsége leginkább a rendszer igazságosságától-méltányosságától függ. Az erre vonatkozó néhány item használata tehát indokolt, bár megfontolandó lenne számukat 3-4 itemre csökkenteni.

A munkatársak, a velük kialakított interperszonális kapcsolatok és a csoportos munkavégzés is növelheti a dolgozók elégedettségét. A Mercer-kérdőív hat iteme vonatkozik ezen tényezőkre, amelyek leginkább a munkaadó együttműködést segítő gyakorlatát, nem pedig a dolgozók ezirányú attitűdjeit mérik. Véleményem szerint a jövőben érdemes lenne beiktatni 1-2, a dolgozó személyes tapasztalatára, attitűdjére vonatkozó kérdést is, hogy képet kapjunk arról, hogy a jó interperszonális kapcsolatok és az eredményes csapatmunka milyen mértékben növeli a felmérésben részt vevő dolgozók elégedettségét.

A munkaidő-beosztás kérdéskörén belül a többműszakos munkavégzés, és az éjszaka vagy ünnepnapon végzett munka jelentősen csökkentheti a dolgozók elégedettségét, míg az alternatív munkavégzési formák növelhetik azt. A kérdőív azonban csak a rugalmas munkavégzés gyakorlatát, a vezetőség feltételezett álláspontját vizsgálja három item keretében. Mivel a folyamatos üzemelésű termelőcégek esetében a váltások szerinti, éjjeli vagy ünnepi munkavégzés is gyakran előfordul, ezeket a kérdéseket feltételes kérdések formájában érdemes a jövőben beépíteni a kérdőívbe, s a dolgozók velük kapcsolatos elégedettségét mérni.

A szakirodalom általában külön kiváltó okként határozza meg a dolgozók szerepeivel kapcsolatos tényezőket, s külön említi a szerep-konfliktus, a szerep-túlterhelés és a szerep-kétértelműség problematikáját. A Mercer-kérdőív csupán a munka és a magánélet közötti konfliktussal kapcsolatban tartalmaz egy kérdést. Bár a munka és család közötti egyensúly a szakirodalom szerint igen fontos szerepet játszik a dolgozói elégedettség alakulásában, véleményem szerint a jövőbeni felmérésbe érdemes lenne 1-1 item erejéig bekapcsolni a többi szereppel kapcsolatos tényezőt is.

A munkakörülmények az elégedettség ún. higiénés tényezőinek tekinthetők, vagyis a legtöbb esetben a megfelelő körülmények nem javítják, a nem megfelelő munkafeltételek azonban jelentősen csökkenthetik a dolgozók elégedettségét. A kérdőív két kérdése sorolható ebbe a kategóriába, amelyek a munkaeszköz-ellátottságra és a megfelelő munkahelyi környezetre vonatkoznak. Véleményem szerint a kérdések megfelelőek és elégségesek, egyértelmű képet tudnak adni a dolgozók ezirányú attitűdjéről.

A rendelkezésre álló szakirodalmi források szerint a szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája is kihathat a dolgozók elégedettségére. Bár a kérdőív nem tartalmaz ilyen kérdéseket, a részt vevő szervezetek által kijelölt ún. kapcsolattartó személyek mindegyike kitöltött egy kérdéssort az adott szervezet jellemzőiről. Az adatbevitel során pedig minden kérdőívnél megjelenítették ezen adatokat is, így az adatfeldolgozás során könnyen a kutató rendelkezésére állnak ezen adatok is. Az ún. Kapcsolattartó-kérdőívet a 3. melléklet tartalmazza.

Az eddig végzett elégedettségi vizsgálatok eredménye szerint a dolgozók ezen attitűdjének alakulása nagy részben egyéni jellemzőiktől függ. A dolgozók személyiségjegyei, demográfiai jellemzői, sőt szakszervezeti tagsága is befolyásolhatja elégedettségüket. Igaz, hogy ezen tényezőkre a munkaadónak nincs ráhatása, mégis furcsa, hogy a Mercer Kft. kérdőíve alig tartalmaz az elégedettség egyéni kiváltó okaira vonatkozó kérdéseket.

Az elégedettséget befolyásoló személyiségjegyek közül a szakirodalom legtöbbször a külső-belső irányítottságot, az ún. öt nagy személyiségjegyet és a pozitív/negatív érzelmi beállítottságot említi. A kérdőív összeállítói valamilyen okból úgy döntöttek, hogy ezen tényezőket nem vonják be a felmérésbe, hiszen csupán egyetlen olyan kérdés található, amely a dolgozók személyiségjegyeire vonatkozhat. Ez a 26. kérdés, amely a dolgozók belső irányítottságát jelezheti. Meglátásom szerint a későbbi elégedettségi kérdőívekbe hasznos lehet bekapcsolni a dolgozók személyiségjegyeire vonatkozó kérdéseket is. A későbbi adatfeldolgozásnál pedig érdemes lehet kimutatni, hogy a különböző személyiségtípusú dolgozók mennyire elégedettek munkájuk különböző aspektusaival. Ezen adatok hasznos információkat jelenthetnek a munkaerő-biztosítás és a karrier-fejlesztés akcióihoz, ugyanis választ adhatnak arra a kérdésre, hogy a különböző személyiségtípusú dolgozók mely munkakörökben érzik jól magukat, milyen szervezeti lépések teszik őket elégedetté.

A dolgozók demográfiai jellemzői közül a kérdőív a nemre és az életkorra vonatkozó kérdéseket tartalmaz. Mivel a rendelkezésre álló források szerint a családi állapot és a képzettség is befolyásolhatja a dolgozók elégedettségének alakulását, az újabb kutatások során érdemes lehet rákérdezni ezen egyéni jellemzőkre is.

A szakirodalom külön kiváltó okként említi a dolgozók munkája és egyéni jellemzői közötti összhangot, azt hogy mennyire felel meg a munka a dolgozó egyéni jellemzőinek, képességeinek. Örvendetes, hogy a kérdőívben két ilyen kérdés is található. Ezeket a jövőben is érdemes megtartani.

Mivel a szakszervezetek szerepe igencsak lecsökkent, és az elmúlt átmeneti időszakban a szakszervezeti tagság megítélése Magyarországon is jelentősen megváltozott, s világviszonylatban még nagyobb eltérések feltételezhetők, a szakszervezeti tagságra vonatkozó kérdések kihagyása a kérdőívből elfogadhatónak tűnik.

Sajnálatos azonban, hogy a Mercer-módszertan nem tér ki az elégedettség külső környezeti okainak elemzésére. A makrogazdasági mutatók és egyéb szekunder információk alapján viszonylag könnyen meghatározhatók a gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet elemei, valamint a más munkaadónál valószínűsíthető elhelyezkedési lehetőségek. A dolgozók elégedettségére azonban nem az objektív tényállás van kihatással, hanem az ő sajátos percepciójuk. Ezért ezen tényezők bekapcsolása is indokolt lehet, hasznos adatokkal bővíthetné a dolgozói elégedettséggel kapcsolatos információk tárházát.

Ahogy a fenti felsorolásból is látszik, a dolgozók elégedettségének alakulásában számos szervezeti kiváltó ok játszik fontos szerepet. A kérdőív kialakítása során a vizsgált okok elemzésének

mélysége, részletessége fontos kutatói döntés, amely a vizsgált itemek számára, megfogalmazására is közvetlen hatást gyakorol. Egyes fontos tényezők kihagyása jelentős információ-vesztességhez vezet, míg egyes tényezők túldimenzionálása más kiváltó okok elemzését korlátozza. Ezért a 4.4. fejezetben ismertetésre kerülő diszkriminanciaelemzés célja az volt, hogy meghatározzuk azokat a tényezőket, amelyek leginkább hozzájárulnak a magyarországi dolgozók elégedettségéhez. Ezen információk birtokában megalapozottan lehet dönteni a hazai dolgozók elégedettségét vizsgáló kérdőívekben szereplő tényezők kiválasztásáról, és elkerülhetők a fent említett nehézségek.

4.1.1.3. A kérdőív által felölelt elégedettségi következmények

A dolgozói elégedettség fő következményeit egyéni és szervezeti szintű következményekre bonthatjuk. Ahogy az a 2.3. fejezetben már bemutatásra került, az egyéni következmények csoportjába a dolgozó egyéni teljesítménye, valamint fizikai és mentális jólléte tartozik, a szervezeti következmények közé pedig a késéseket, a hiányzásokat, a fluktuációt és a dolgozók egyéni vagy kollektív tiltakozó viselkedéseit, valamint a szervezeti elkötelezettséget, a szervezeti polgár viselkedést, a fogyasztói elégedettséget és a szervezeti szintű teljesítményt sorolhatjuk.

A Mercer-kérdőív nem fedi le a következmények teljes körét. Ahogy az a következő 4.1. táblázatból látszik, a felmérés a fluktuációra, a szervezeti elkötelezettségre, a szervezeti polgár viselkedésre, a fogyasztói elégedettségre és a szervezeti szintű teljesítményre kérdez rá.

4.1. táblázat: *A dolgozói elégedettség következményeire vonatkozó kérdések a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" kérdőívében*

Sor-szám	Következmények	Kérdések/állítások a kérdőívben
1.	Fluktuáció – kilépési szándék	82.
2.	Szervezeti elkötelezettség	12., 56., 72., 100.
3.	Szervezeti polgár viselkedés	101.
4.	Fogyasztói elégedettség	44., 47. , 63 a.
5.	Szervezeti szintű teljesítmény	51., 52., 63 b.

Forrás: saját szerkesztés

Véleményem szerint a jövőben érdemes lenne vizsgálni a dolgozók meglátását egyéni teljesítményükről. Ha ugyanis, a kapott adatok alapján, a dolgozók magas szintű elégedettséggel, motivációval rendelkeznek a színvonalas munkavégzésre, a teljesítményértékelési adatok azonban nem erre mutatnak rá, a HRM szakemberek akkor is fontos következtetéseket vonhatnak le. Ilyen esetben ugyanis az alacsony egyéni teljesítmény valószínűleg a dolgozók nem megfelelő készségével, tudásával, vagy a nem megfelelő szervezeti erőforrásokkal, munkakörülményekkel magyarázható. Ezen problémák azonban aránylag könnyen orvosolhatók, s a megfelelő HRM és munkaszervezési lépések megtétele után, magas szintű egyéni teljesítmény, és közvetve magasabb elégedettségi értékek várhatók, javítva a szervezeti szintű teljesítményt is.

A dolgozók fizikai és mentális jóllétével kapcsolatos kérdések későbbi bekapcsolása is meggondolás tárgyát kell, hogy képezze. Az így kapott eredmények alapján ugyanis, az emberi-erőforrás-gazdálkodási szakemberek kidolgozhatják azokat a lépéseket, amelyekkel fenntarthatják a dolgozók jó közérzetét, megelőzhetik az egészségügyi panaszok megjelenését, és kezelni tudják a dolgozók ilyen jellegű problémáit.

A kilépéssel kapcsolatos szervezeti szintű következmények csoportjába a dolgozók késései, hiányzásai és fluktuációja tartozik. Még ha ezen viselkedésformák megjelenését számos objektív körülmény is befolyásolja, a dolgozók kilépési szándéka legalább olyan fontos szerepet játszik. Örvendetes, hogy a Mercer-kérdőív 82. kérdése a dolgozók kilépési szándékára kérdez rá, így adatokat kaphatunk arról, hogy a dolgozók hány százaléka gondolkodik azon, hogy kilép a szervezetből. A fluktuációt mérséklő akciók kidolgozásához azonban hasznos lenne azt is tudni, hogy a dolgozók hogyan vélekednek a késésekről és a hiányzásokról. Ilyen jellegű itemeket is célszerű lenne beépíteni egy következő elégedettségi felmérésbe.

Az egyéni vagy kollektív tiltakozó viselkedések az elégedetlenség extrém kifejezési formái. A szóbeli és tettleges agresszió, valamint a lopások adekvát kezeléséhez hasznos információ az elégedetlenség és ezen magatartásformák közötti korreláció ismerete. Ennek érdekében ilyen jellegű kérdések bekapcsolása is indokolt, főleg azon szervezetekben, ahol a dolgozók destruktív viselkedése aggasztó méreteket ölt.

A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói elégedettség között egyértelmű pozitív kapcsolat van. Feltételezhető, hogy az elégedett dolgozók elkötelezettséget éreznek munkaadójuk iránt, azonosulnak céljaival. Pozitívumként könyvelhető el, hogy a Mercer-kérdőív négy kérdése is ezen attitűdöt méri. Véleményem szerint, a jövőben érdemes lenne vizsgálni a dolgozók normatív-, érzelmi- és folytonossági- elkötelezettségét is. A kapott adatok ún. ellenőrző kérdésként is szerepelhetnének, hiszen a szakirodalom szerint a normatív-, és érzelmi elkötelezettség és az elégedettség között pozitív, míg a folytonos elkötelezettség esetében negatív korreláció áll fen.

Az ún. „szervezeti polgár” viselkedésformákat egyes kutatók az elégedettségi attitűd magatartásbeli megjelenési formáinak tartják. A Mercer-kérdőív 101. kérdése a dolgozók ezen szándékára kérdez rá. Véleményem szerint a kérdés megfogalmazása érthető, nem szorul változtatásra.

A fogyasztói elégedettség kérdésköre úgy kapcsolódik az elégedettségi felmérésekhez, hogy a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban levő dolgozók elégedettsége kihat a fogyasztók elégedettségére és lojalitására is. A fogyasztók elégedettségéről releváns adatokat azonban kizárólag az ő közvetlen megkérdezésük által kaphatunk, a dolgozói elégedettségi kérdőívekben csak a dolgozók ez irányú percepciójára kérdezhetünk rá. Meglátásaim szerint a fogyasztók elégedettségével, viselkedésével kapcsolatos kérdéseket csak a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban álló dolgozóknak érdemes feltenni. A jövőben tehát érdemes figyelmet fordítani arra, hogy ezen kérdéseket az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók töltsék ki, s a fogyasztói elégedettség-felmérések után is mindenképp kapjanak visszajelzést az eredményekről.

Bár a szervezeti teljesítmény mérésére pontos pénzügyi mutatók állnak rendelkezésre, s a vezetők remélhetőleg minden pillanatban tisztában vannak szervezetük teljesítményével, érdekes visszajelzés lehet számukra az, hogy a dolgozók miként ítélik meg a munkaadó szervezet teljesítményét. A kapott eredmény leginkább a szervezeti szintű kommunikációról, s a dolgozók vezetésbe vetett bizalmáról tanúskodik. Hasznos lehet, tehát egy ilyen jellegű item bekapcsolása is.

4.1.1.4. A kérdőívben szereplő kérdések száma

Egy felmérésben felölelt itemek, változók számának meghatározása nehéz feladat, hiszen a kutatók a lehető legtöbb információt szeretnék megszerezni, főleg országos vagy nemzetközi kutatások során. A túl sok kérdést tartalmazó kérdőív azonban azt a veszélyt rejti magában, hogy a megkérdezett kifárad a kitöltése során, elveszti a kedvét, lelkesedését. Ilyenkor fel is hagyhat a kérdőív kitöltésével,

vagy pedig mechanikusan válaszol a kérdésekre, megfelelő értelmezés és megfontolás nélkül. Bár az ilyen esetek felderítésére szolgálnak az ún. ellenőrző kérdések, a túl hosszú kérdőíveket jobb elkerülni.

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérésének 102 itemére a tapasztalt kérdőív-kitöltők mintegy 20 percen belül választ adhatnak, de az ilyen feladatokban járatlan dolgozóknak a hosszú és bonyolultnak tűnő kérdőív könnyen a kedvét szegheti. Ezért véleményem szerint megfontolandó lenne a vizsgált itemek számának szűkítése.

A következőkben néhány olyan állítást sorolok fel a Mercer-modell hat elemét követve, amelyek megfogalmazása nagyon hasonló, ismétlődésnek tűnnek.

1) Az *emberi tényezőt* vizsgáló részben több egymáshoz nagyon hasonló állítás található. Ilyen az alábbi két állítás, amely a szakmai továbbfejlődés lehetőségére kérdez rá.

- Jó lehetőségeim vannak a folyamatos tanulásra és továbbfejlődésre. (4. állítás)
- Úgy gondolom, hogy a szervezetemnél megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre. (11. állítás)

Véleményem szerint ezen két állítás közül az egyik kihagyható lenne. Mivel a 11. állításra adott válaszokból világosan kitűnik, hogy a dolgozó milyennek ítéli fejlődési lehetőségeit a jelenlegi munkaadójánál, ezt az itemet lenne érdemes megtartani, míg a 4. kihagyható.

2) A *munkafolyamatok tényező* csoportmunkára vonatkozó állításai között szintén találunk hasonló hangzásúakat, ilyen a két alábbi állítás:

- Munkacsoportom számára biztosított a más munkacsoportokkal való együttműködés. (42. állítás)
- Osztályunk és más osztályok között jó az együttműködés. (48. állítás)

Szerintem a 48. állítás jobban tükrözi a valós állapotokat, azt, hogy milyen a munkacsoportok, illetőleg a szervezeti egységek közötti együttműködés. Így 42. állítás alkalmazása nem szükséges.

3) A *szervezeti irányítás tényező* teljesítményértékelésre vonatkozó itemei között olvashatók a következők, amelyek a világosan definiált teljesítménycélokra vonatkoznak:

- Világos teljesítménycélokat és feladatokat határoznak meg számomra. (23. állítás)
- Tisztában vagyok vele, mi alapján értékelik a teljesítményemet. (28. állítás)

Véleményem szerint mindkét item szerepeltetése csak akkor indokolt, ha az egyik ún. ellenőrző kérdés funkcióját tölti be.

4) Az *információ és tudás tényező* kommunikációra vonatkozó állítások között is vannak hasonló tartalmúak, mint pl. az alábbi kettő:

- A felsővezetés a jövőben várható működési stratégiáról világos tájékoztatást ad. (69. állítás)
- A felső vezetés lényegesnek tartja a fontos döntések mögött húzódó indokok ismertetését. (80. állítás)

Meglátásom szerint a 80. állítás mindenki számára érthető, így egy újabb felmérés során elegendő lenne csak azt megtartani.

5) A *döntéshozatal* tényezőcsoport becsületességre és igazságosságra vonatkozó itemei között is vannak azonos tartalmúak:

- Szervezetemnél az alkalmazottakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi hátterükre. (67. állítás)

- Szervezetem támogatja a különbözőségeket a munkahelyen (elismeri és tiszteli az emberek közötti különbözőséget. (75. állítás)

Véleményem szerint a 67. állítás közérthetőbb, jobban tükrözi a vállalat hozzáállását, a dolgozók percepcióját, ezért ennek a kérdésnek a használatát javaslom.

6) *A javadalmazás tényező* juttatások kérdéscsoportjában több hasonló item is fellelhető:
- Egészében véve mennyire elégedett a juttatásokkal, amelyekben részesül? (86. kérdés)
- A szervezetem által nyújtott juttatások kielégítik igényeimet. (90. állítás)
- A szervezetem által nyújtott juttatások legalább olyan jók, mint más hasonló, az iparághoz tartozó szervezeteknél. (91. állítás)

Véleményem szerint, a 86. kérdés önmagában is elegendő lenne ahhoz, hogy megismerjük a dolgozók juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét.

Reméljük, hogy a már említett diszkriminanciaelemzés pontos adatokkal fog szolgálni arról, hogy mely itemek határozzák meg leginkább a dolgozók elégedettségét. Addig is elmondhatjuk, hogy a vezetési stílussal kapcsolatos itemek túldimenzionáltsága és a több hasonló tartalmú állítás miatt, ezen itemek csökkentése mindenképp indokolt lehet. Így pedig lehetőség nyílik majd új tényezők bekapcsolására is, leginkább az elégedettség egyéni és környezeti kiváltó okai és következményei közül.

4.1.1.5. A kérdőívben szereplő kérdések/állítások megfogalmazása

A kérdőívszerkesztés alapszabálya szerint a kérdéseknek/állításoknak érthetőeknek, világosaknak kell lenniük, kerülni kell a tagadó és sugalmazó, valamint a kettős kérdéseket és a túl szakmai kifejezéseket. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kérdőíve megfelel ezen követelményeknek.

A kérdőív csak szelektív zárt kérdéseket tartalmaz, ami megkönnyíti az adatfeldolgozást, de nem ad lehetőséget a dolgozók egyedi meglátásainak kifejezésére. Véleményem szerint a kérdőív alapvető felépítését meg nem változtatva is érdemes lenne bekapcsolni 1-2 nyílt kérdést, ami a dolgozók átfogó elégedettségét mérné. A kérdések megfogalmazása a következő lehetne:
- Mondjon három olyan dolgot, amivel a leginkább elégedett a munkahelyén.
- Nevezze meg azt a három dolgot, amivel a leginkább elégedetlen a munkahelyén.

A fentiekhez hasonló kérdések értékes információval szolgálhatnának a dolgozói elégedettség alakulásáról. A kapott adatokat fel lehetne használni az újabb felmérések során, vagy a szervezet-szintű elégedettséget növelő akciók tervezésénél. Egy újabb kérdőív összeállítását mindenképp egy próbamegkérdezésnek, ún. pilot felmérésnek kellene követni, hogy fény derüljön esetleges kétértelműségekre, a megkérdezettek számára nem világos megfogalmazásokra is. Csak ezek kiküszöbölése után kezdődhet a teljes mintára kiterjedő megkérdezés.

Több a dolgozói elégedettséggel foglalkozó szakemberrel együtt Newstrom és Davis (1997) is azt ajánlja, hogy a felmérés során a vezetők becsüljék meg beosztottaik elégedettségének mértékét, valamint elégedettségük illetve elégedetlenségük fő forrását. A kapott adatok a vezetői képességekről, percepcióról nyújtanak hasznos információkat. Ezért egy jövendő dolgozói felmérés során meggondolás tárgyát képezheti egy külön, a vezetői pozícióban levő dolgozóknak kifejlesztett kérdőív, amely a standard itemek mellett, a beosztottak elégedettségével kapcsolatos vezetői percepcióra is rákérdezne.

4.1.1.6. A kérdőívben használt skálák

A kérdőív attitűd-mérő kérdéseihez ötfokozatú Likert skálát rendelnek a Mercer tanácsadóház kutatói. A válaszadók a következő lehetőségek közül választhatnak: Teljesen elégedett vagyok, Elégedett vagyok, Egyik sem, Nem vagyok elégedett, Egyáltalán nem vagyok elégedett. Az ötfokozatú skálának sok előnye van, ahogy azt a 2.4. fejezetben említettük. Az adatok feldolgozása során azonban kiderült, hogy bizonyos hátrányokkal is számolnunk kell. A válaszok megoszlása sokszor „középre húz", vagyis a megkérdezettek sokszor a középső „Egyik se" megnevezésű skálafokozatot részesítették előnyben, ahelyett, hogy egyértelműen kifejezték volna egyezésüket vagy egyet nem értésüket az adott állítással, itemmel. A későbbiekben érdemes megfontolni hétfokozatú skálák bevezetését, amelyek árnyaltabb válaszokat biztosítanának. Külön figyelmet kell szentelni a középső skálaérték elnevezésének kiválasztására is. Annak ugyanis azt kell tükrözni, hogy a megkérdezett se nem elégedett, se nem elégedetlen az adott itemmel. A jelenlegi „Egyik sem" kifejezés, véleményem szerint, megtévesztő lehet a magyar dolgozók számára. A jövőben célszerű lenne más megfogalmazást használni. A leggyakrabban használt elégedettségi kérdőívek példája alapján a következő lehetőségek megfontolását javaslom: „Elégedett is vagyok, meg nem is" vagy „Sem elégedett, sem elégedetlen nem vagyok". A semleges válasz megfogalmazása mellett, érdemes megfontolni egy újabb válaszlehetőség bevezetését is, annak esetére, ha a megkérdezett nem tud, vagy nem akar válaszolni az adott kérdésre. Igaz, hogy ezen alternatíva megléte esetében valószínűleg az indokoltnál többen adnának ilyen választ, konkrét véleménynyilvánítás helyett. Így adatvesztességgel számolhatunk, viszont a válaszadók komfortérzete feltehetően nőne és várhatóan a kapott válaszok sem lennének torzultak, azaz nem lenne túlhangsúlyos a középső skálaérték.

Végezetül fontosnak tartom kiemelni, hogy a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés kérdőíve, a benne használt ötfokozatú Likert-skála szerinti válaszok megbízhatónak tekinthetők. A kérdőív 102 kérdésére számított Cronbach-alfa mutatószámmal kimutatott belső konzisztencia megbízhatóság értéke ugyanis 0,98. A mutatószám értéke 0 és 1 közötti értéket vehet fel, és ahhoz, hogy megfelelő megbízhatóságról beszélhessünk, értékének 0,60-nál nagyobbnak kell lennie. Sajtos és Mitev (2007) azonban Malhotra munkáira hivatkozva kiemelik, hogy a Cronbach-alfa mutatószám egyik tulajdonsága és problematikája, hogy a skálatételek növelésével a mutató értéke is növekszik, s ez már nem biztosítja a tételek közötti növekvő konzisztenciát. Mindennek ismertében állíthatjuk, hogy a kérdőív megbízható, a benne található állítások konzisztensen mérik a dolgozói elégedettséget.

4.1.2. A kérdőív formai elemzése

4.1.2.1. Kísérőlevél vagy bevezető a kérdőív elé

Az írásbeli kérdőívezésnél különösen fontos a megkérdezetteket tájékoztatni a felmérés céljairól, biztosítani őket a kitöltés önkéntességéről, a névtelenségről, valamint pontos útmutatást adni a kérdőív megfelelő kitöltéséhez.

A „Dolgozó magyarok 2006" kérdőív megfelel e formai követelménynek, hiszen a kérdőív első oldalán a kérdőív célja, kitöltési útmutatója olvasható. A megkérdezettek itt megtalálhatják a tanácsadóház magyarországi elérhetőségét is, ahová kérdéseikkel, megjegyzéseikkel fordulhatnak. A címoldalon található a kérdőív visszajuttatásának határideje is. S itt köszönik meg a szervezők a felmérésben való részvételt is.

4.1.2.2. A kérdések sorrendje

A kutatás-módszertani szakértők a kérdések logikai sorrendjének szempontját figyelembe véve az ún. tölcsér-technika alkalmazását, vagyis az általános kérdésektől a konkrétak felé haladást javasolják. Azt is célszerűnek tartják, hogy az első kérdések attraktívak legyenek, s a kényes kérdéseket a kérdőív végére időzítsük.

A Mercer Kft. a tanácsadóház nemzetközi módszertana alapján standard kérdőívet használ a dolgozók elégedettségének megállapítására, amely a következő részekből áll:

a) Az első rész a kérdőívet kitöltő dolgozó személyi adatairól gyűjt információt hét kérdést ölelve fel, az általános demográfiai kérdésektől a munkatapasztalatra és pozícióra vonatkozó kérdésekig.
b) A második rész 16 állításon keresztül a felmérésben résztvevő szervezetek alkalmazottainak munkával kapcsolatos személyes tapasztalatait méri fel. A szervezetnél kínálkozó tanulási-, fejlődési-, illetve karrierlehetőségekre, valamint a javadalmazás igazságosságára kérdez rá, külön vizsgálva a dolgozók véleményét felettesük ilyen fajta tevékenységéről.
c) A kérdőív harmadik része a munkavégzéssel kapcsolatos véleményekre vonatkozik, hiszen a dolgozó munkakörére, munkaeszközeire és tájékoztatására vonatkozó 17 állítást tartalmaz. E részben is külön rákérdeznek a felettes ez irányú tevékenységének megítélésére.
d) A negyedik részben található egy kérdés és két állítás a teljesítményértékeléssel foglalkozik, a teljesítményértékelés gyakoriságát és hatékonyságát vizsgálva.
e) Az ötödik rész két bónusszal kapcsolatos kérdést tartalmaz, a bónuszok ösztönző erejét mérve.
f) A hatodik rész egyetlen kérdése a dolgozó munkával kapcsolatos parciális elégedettségét méri.
g) A hetedik rész a dolgozó munkahelyi csoportjával vagy részlegével kapcsolatos véleményét vizsgálja 14 állítást ölelve fel, melyek az osztály működésére, a felettes vezetési stílusára és az osztályok közötti együttműködésre vonatkoznak.
h) A nyolcadik rész a vállalatra vonatkozó állításokat tartalmazza. Az itt található 28 item a szervezet egészére vonatkozó területeket vizsgálja, vagyis az általános vezetési gyakorlatra, a szervezeti stratégia megfogalmazására, valamint a javadalmazási gyakorlatra kérdez rá. Emellett, a szervezeten belüli információáramlási folyamatokkal, a felsővezetés munkájával, a dolgozók elkötelezettségével és a szervezeti kultúra elemeivel kapcsolatos állítások is itt találhatók.
i) A kilencedik rész a béren kívüli juttatásokkal foglalkozik 14 állításon keresztül, arra keresve választ, hogy az egyes juttatási formák mennyire fontosak a dolgozóknak, a szervezet megfelelően tájékoztatja-e őket az egyes juttatások előnyeiről, szerepéről. Több állítás foglalkozik a vállalatnál alkalmazott nyugdíjazási rendszerrel, egy kérdés pedig a nyugdíj-kiegészítési juttatásokra vonatkozik.
j) A tizedik rész két záró állítása a dolgozók elkötelezettségét és ún. „szervezeti polgár” viselkedését, míg az utolsó kérdés a globális elégedettségüket méri.

Érdekes, hogy a kérdőív szerkesztői a vizsgált itemeket nem a tanácsadóház Mercer humán tőke stratégia modellje alapján feltételezett sorrendben (Emberi tényező, Munka és menedzsment folyamatok, Szervezeti irányítás, Információ és tudás, Döntéshozatal és Javadalamzás) tették fel. Ez a megfontolás bizonyára a szerzői jogok védelemét is szolgálja, hiszen a laikusok nem fedezhetik fel, hogy az egyes itemek mely dimenziókra vonatkoznak.

Babbi (2000) is elismeri, hogy nagyon nehéz meghatározni a kérdőívben szereplő kérdések helyes sorrendjét. Kiemeli azonban, hogy érdemes a kérdéseket témakörönként feltenni, a válaszadók így, figyelmüket egy témakör köré fókuszálva adekvátabb válaszokat adhatnak, mint ha figyelmük egyik témakörről a másikra csapong. Ennek értelmében a Munkával kapcsolatos személyes

tapasztalatok, a Munkavégzéssel kapcsolatos kérdések, és A vállalatra vonatkozó kérdések átcsoportosítását lenne érdemes megfontolni. A Munkájával kapcsolatos személyes tapasztalatok kérdéscsoportban, véleményem szerint, a dolgozó munkavégzésével, felettese viselkedésével és karrierlehetőségeivel kapcsolatos kérdéseket lenne célszerű elkülöníteni A Munkavégzéssel kapcsolatos kérdések esetében pedig a munkavégzésre-, a felettes viselkedésére, valamint a teljesítményértékelésre vonatkozó kérdések különválasztását javaslom. A Vállalatra vonatkozó kérdések részben pedig a szervezeti kommunikációra, a csoportmunkára és a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések elkülönítését tartanám indokoltnak.

Mivel a Mercer-módszertan alapján kidolgozott kérdőív aránylag hosszú, 2006-ban 102 kérdést/állítást tartalmazott, kifejezetten ajánlott a dolgozók figyelmének, lelkesedésének fenntartása a kérdőív kitöltése során. Ezt aránylag könnyen elérhetjük, ha a kérdőív egyes részeihez egy kis bevezető szöveget szerkesztünk, amelyben leírjuk, hogy milyen kérdések várhatók, és miért fontos a megkérdezett őszinte válaszadása. Véleményem szerint a „Dolgozó magyarok" kérdőív különböző részei elé is érdemes lenne ilyen rövid bevezető, motiváló, átvezető szöveget szerkeszteni.

A szakirodalom szerint a dolgozók demográfiai adataira a kérdőív lényegi része után, az ankét végén, érdemes rákérdezni, hogy a megkérdezés elején ne fárasszuk ezzel feleslegesen a megkérdezetteket. A kérdőívet kitöltő személy adataira vonatkozó jelenleg első részt, tehát érdemes lenne a jövőben áthelyezni a kérdőív végére.

4.1.2.3. A kérdőív áttekinthetősége

Véleményem szerint a „Dolgozó magyarok" kérdőív általában véve jól áttekinthető, a válaszadók könnyen megtalálhatják a kiválasztott válaszlehetőséget. Az alábbiakban néhány apróbb megjegyzést fogalmazok meg Babbie (2000) tanácsai alapján a még jobb áttekinthetőség céljából.

Ahogy már elhangzott, a kérdőív túlnyomó többségében ötfokozatú Likert-skálával mérik a dolgozók egyetértését az adott állításokkal. A megkérdezettek a Teljesen egyetértek és az Egyáltalán nem értek egyet extrém válaszok között elhelyezkedő öt fokozat egyikét jelölhetik meg válaszul. A hét bevezető kérdés mellett a 102 tartalmi kérdés közül kilenc kérdésnél azonban más válaszlehetőségek adottak. A parciális és globális elégedettséget mérő 40., 86. és 102. kérdésről már esett szó. Ezeknél az ötfokozatú Likert-skála a Teljesen elégedett vagyok, és az Egyáltalán nem vagyok elégedett értékek között mozog. A 35., 38., 83. és a 98. kérdés feltételes kérdések. Ezeknél bizonyos válaszok esetén nem a soron következő, hanem egy későbbi kérdésre kell áttérni. A 85a.-85g. kérdéseknél az adott juttatások fontosságára kérdeznek rá, s a válaszlehetőségek a Nagyon fontos és az Egyáltalán nem fontos között mozognak, azzal, hogy biztosított egy 6. lehetőség is arra az esetre, ha a dolgozó nem részesül az adott juttatásban.

Vélményem szerint a kérdőív áttekinthetőségét jelentősen javítaná, ha a felsorolt kilenc kérdés esetében a válaszlehetőségeket az ötfokozatú egyetértést mérő Likert-skálától más formázással, (pl. más betűtípussal írva) tennék közre, így is jelezve, hogy másfajta válaszlehetőségek állnak a válaszadók rendelkezésére. Így elkerülhető lenne az a feltételezett helyzet, hogy a dolgozó el sem olvassa a felkínált válaszokat, hanem automatikusan az eddig használt skála szerint adja meg válaszát. Emellett a feltételes kérdések speciális formázása vagy akár összetett kérdés-struktúra alkalmazása is növelné a kérdőív áttekinthetőségét. Úgy gondolom, hogy a feltételes kérdésekhez külön instrukciókat is lehetne adni, az érthetőség növelése céljából.

4.1.3. Megjegyzések a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés lebonyolításáról

4.1.3.1. A minta meghatározása

A felmérések sikere, valamint eredményeik megbízhatósága, a megfelelően összeállított kérdőív mellett, a minta meghatározásától függ. A társadalomtudományokban, a reprezentativitás előfeltételeként azt kell biztosítani, hogy az alapsokaság minden egyes elemének egyenlő esélye legyen a mintába kerülni. A dolgozói elégedettség felméréseknél pedig célszerű a részt vevő szervezetek minden dolgozójára kiterjedő felmérést végezni.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés a vizsgálatban részt vevő cégek és dolgozóik önkéntes részvételén alapult. A felmérésről a szervezők értesítették a korábbi években részt vett szervezeteket, de emellett a szaksajtóban is meghirdetésre került az ingyenes csatlakozás lehetősége, így minden magyarországi szervezetnek egyforma esélye volt részt venni a felmérésben és a hazai mintasokaság elemét képezni. Ezzel a módszerrel a reprezentativitás fő feltétele teljesült. Végül a felméréshez húsz szervezet csatlakozott, és 1518 dolgozójuk töltötte ki a kérdőívet. A minta részletes bemutatására a 4.2. fejezetben kerül majd sor.

4.1.3.2. Az önkéntes és anonim válaszadás biztosítása

A felmérésben érdekelt szervezeteknek a tanácsadó cég elküldte a papír alapú kérdőíveket, amelyeket a kapcsolattartó személy, általában egy HRM-es munkatárs, a dolgozók rendelkezésére bocsátott. Emellett elektronikus formában is rendelkezésre állt a kérdőív, amit aztán a megkérdezettek közvetlenül küldhettek el a tanácsadó cég e-mail címére.

A felmérés lebonyolítása során a dolgozók önkéntes részvétele és anonimitásának biztosítása kulcsfontosságú volt. Az egyes szervezetekben a kapcsolattartó személyek szervezték meg a kérdőívek kitöltését. A dolgozók általában egy borítékba téve adhatták át a kitöltött kérdőívet, amit aztán a kapcsolattartó személy eljutatott a tanácsadó cégnek. Bár a fent leírt rendszer is biztosítja a megkérdezettek anonimitását, véleményem szerint a magyarországi dolgozók szkeptikusságát, aggályait ismerve, a kérdőív-kitöltés módszerét még lehetne finomítani, a helyi sajátosságokhoz igazítani. Ahogy azt Akar és munkatársainak (1999) tanulmányára hivatkozva említettük, az a legjobb, ha az elégedettségi felméréseket külső személy, jelen esetben a tanácsadó cég munkatársa végzi. Ő biztosítani tudja az objektív, elfogulatlan feltételeket. Személyes jelenléte, a felmérés céljainak ismertetése, a dolgozók esetleges kérdéseinek szakszerű megválaszolása jelentősen növeli a felmérés tekintélyét, és a dolgozók bizalmát. Őszintébb és lelkesebb kérdőív kitöltést remélhetünk, ha a jövőben a tanácsadó cég munkatársa személyesen jelen lesz minden szervezeti szintű elégedettség felmérésnél. Mégha ez jelentős többlet-költségekkel is jár, véleményem szerint a dolgozók bizalmának, motiváltságának növelése érdekében mindenképp megéri. A cél az, hogy a résztvevő szervezetek minden dolgozója őszintén válaszoljon a kérdőív minden egyes kérdésére.

Az elektronikus kérdőív-kitöltés lehetősége jelentősen növeli a dolgozók bizalmát, hiszen bizonyosak lehetnek afelől, hogy válaszaik csak a tanácsadó céghez jutnak el, a munkaadójuk számára nem lesz hozzáférhető. Mivel azonban az e-mail címük könnyen utalhat személyazonosságukra, e módszernél anonimitásuk kérdőjeleződik meg. Ezt a problémát küszöbölheti ki az internetes online kitöltés, amikor közvetlenül a tanácsadó cég honlapján keresztül töltik ki a kérdőívet. Természetesen figyelembe kell vennünk a tényt, hogy 2006-ban még kevesebb munkavállaló számára volt hozzáférhető az internet, mint ma, így a válaszadók köre jelentősen leszűkült volna e módszer

használatával. A jövőben tervezett dolgozói elégedettségi felméréseknél azonban érdemes felkínálni ezt a kérdőív kitöltési módozatot is.

4.1.3.3. Az adatfeldolgozás technikai előkészítése

Hoffman, Kozák és Veres (2001) szerint az adatfeldolgozást több lépésből álló technikai előkészítő folyamatnak kell megelőzni. A kitöltött kérdőívek beérkezése után, azok formai és tartalmi ellenőrzése, előfeldolgozása és kódolása következik. Csak ezután kerülhet sor az adatok rögzítésére és feldolgozására. A formai ellenőrzés során azt vizsgálják, hogy a kérdőív kitöltői minden kérdésre választ adtak-e, válaszaik olvashatók, azonosíthatók-e. A túl hiányosan kitöltött kérdőíveket ki kell hagyni a feldolgozásból. A tartalmi ellenőrzés az egymásnak ellentmondó válaszok felderítését, a feltételes kérdésekre és az ún. ellenőrző kérdésre adott válaszok áttekintését öleli fel. Ilyenkor az automatikus válaszadók deríthetők fel, akik valószínűleg a kérdések elolvasása és a válaszok megfontolása nélkül töltötték ki a kérdőívet. Ezen kérdőíveket feltétlenül ki kell hagyni a feldolgozásból. Ezután a kérdőívek kódolása következik, amikor is minden válaszhoz egy számot rendelnek a számítógépes adatfeldolgozás lehetővé tétele céljából. Az adatok rögzítése nagy koncentrációt igénylő, meglehetősen monoton munka, ahol nagy a tévedés kockázata, ezért a kódolást végző személy kiválasztására is komoly gondot kell fordítani, s az adatrögzítés után el kell végezni az adatok tisztázását is, hogy fény derülhessen a hibásan bevitt adatokra.

A beérkezett papír és elektronikus kérdőívek formai és tartalmi ellenőrzését, valamint kódolását a Mercer Kft. munkatársai végezték el, a nemzetközi kódkulcs-rendszer alapján. Az adatok másodlagos elemzésénél derült fény arra, hogy a hiányzó válaszokat nem minden esetben jelölték egységesen. A jövőben érdemes erre, a látszólag apróságra is figyelmet fordítani, mert a hiányzó válaszok azonos kódolása (pl. 9-el) nagyon megkönnyíti a későbbi adatfeldolgozást, újrakódolást stb.

4.1.3.4. Az adatfeldolgozás és az eredmények közzététele

Már a kutatás előkészítése során döntést kell hozni arról, hogy milyen információkat tartunk fontosnak. Poór és szerzőtársai (1989) kiemelik, hogy a komplex vizsgálatok mutatószám-rendszerei általában több mutatót tartalmaznak a „kelleténél". Ezért a mutatók aggregálását vagy szelekcióját javasolják, optimális információ-veszteség mellett. Az adatfeldolgozás során az egyes kérdésekre adott válaszok áttekintésén túl, ki kell mutatni az egyes kérdések közötti összefüggéseket is. A dolgozói elégedettségi felméréseknél a globális elégedettségen kívül, célszerű kimutatni a dolgozók parciális elégedettségét és az elégedettségük szempontjából legfontosabb tényezőket is. A kiváltó okok közötti kapcsolatrendszer elemzése érdekes, újszerű információkkal szolgálhat. A felmérés utolsó lépése a kapott adatok ismertetése, a kutatási jelentés elkészítése.

A Mercer Kft. a „Dolgozó magyarok 2006" felmés kutatási zárójelentésében a minta és a kutatási módszertan bemutatása után, a Mercer humán tőke stratégia modell elemei alapján mutatta be a felmérés eredményeit, leginkább egyszerű megoszlások ismertetésével. Ezután a dolgozói elégedettség mértékét mutatták be az említett modell 18 részeleme alapján, majd faktorelemzéssel és regresszió-számítással a magyarországi dolgozók elégedettsége és elkötelezettsége szempontjából legfontosabb tényezőket határozták meg.

A nemzetközi elégedettségi adatok áttekintését könnyíti meg a 2007-es felmérések során bevezetett ún. Mercer dolgozói elkötelezettségi index. Ez a mutató öt kérdésre adott választ összesít: a válaszadók három, a szervezeti elkötelezettségére vonatkozó (12., 56., 72. állítások), egy a szervezeti polgár viselkedéssel kapcsolatos (101.) és egy a kilépési szándék tagadásával kapcsolatos állításra adott

válaszokat tartalmazza. A kérdőív újabb változatában ugyanis a 82. állítást átírták, úgy hogy az állítás a következőképp hangzik: „Nem szándékozom elhagyni szervezetet a következő 12 hónapban”. Az országos és szervezeti szintű Mercer dolgozói elkötelezettségi index meghatározása és összekapcsolása a dolgozói elégedettség egyes kiváltó okaival és következményeivel jelentősen megkönnyíti az eredmények összehasonlítását, az ország-specifikus vagy szervezet-specifikus következtetések levonását.

Az irodalom-feldolgozás dolgozói elégedettség mérésével kapcsolatos részében utaltunk arra, hogy milyen nagy szükség lenne egy, az elégedettséget jelző globális, nemzetközi viszonylatban is elfogadott mutatóra. A Mercer dolgozói elkötelezettségi indexe ilyen szerepet is betölthetne, bár fontosnak tartjuk kiemelni, hogy elemei szerint inkább a dolgozói elkötelezettségre, nem pedig az elégedettségre vonatkozik.

A Mercer-féle dolgozói elégedettség vizsgálat országos szintű normák megállapításán alapul. A minden megkérdezett válaszát összesítő országos eredmények mellett azonban a tanácsadó cég a kutatásban részt vevő cégek dolgozóinak válaszait is összegezte. Így az adott szervezetek össze tudják hasonlítani alkalmazottaik válaszait az országos átlaggal. A cégek ezen országos szintű válaszokat standardként kezelhetik, amelyek elérése vagy túlszárnyalása megfelelő cél lehet a szervezetfejlesztés folyamatában. A nemzetközi összehasonlítás pedig a gazdasági, kulturális és egyéb különbségekre világíthat rá, ami a szakmai tudományos közvélemény mellett, véleményem szerint, leginkább a multinacionális cégek érdeklődésére számíthat.

Az adatok mélyebb, másodlagos feldolgozása során érdemes figyelmet szentelni az országos sajátosságoknak, az elégedettség időbeli alakulásának, s a részt vevő szervezetekre vonatkozó adatok elemzése is hasznos lehet. Ezen részletes adatok birtokában ugyanis szervezetre-szabott diagnózis készíthető a dolgozói elégedettség állapotáról, felderíthetők a problémás területek és szervezet-specifikus akciótervek készíthetők az elégedettség növelése céljából. Ebben a folyamatban az adott szervezet vezetősége, HRM munkatársai mellett a felmérést vezető tanácsadó cég szaktudására is szükség lehet. Egyúttal egy gyümölcsöző együttműködés is kialakulhat. Nagyon fontos tehát, hogy egy országos szintű felmérés ne fejeződjön be a kutatási zárójelentés elkészítésével, hanem inkább attól kezdve keljen életre, adjon alapot a szervezeti- és országos szintű, a dolgozók elégedettségének növelését célzó akciók kidolgozásához és újabb tudományos kutatásokhoz.

4.2. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés főbb eredményeinek ismertetése

4.2.1. A minta bemutatása

A Mercer Kft. 2006-os magyarországi dolgozói elégedettség felmérésében 20 szervezet 1518 munkavállalója vett részt. Az alábbiakban fő jellemzőiket ismertetjük.

4.2.1.1. A résztvevő szervezetek alapadatai

A felmérésben résztvevő szervezetek nagyságát foglalkoztatottaik száma illusztrálja. Az adatok a 4.2. táblázatban láthatók.

4.2. táblázat: *A foglalkoztatottak létszáma 2005. december 31.-én*

Foglalkoztatottak létszáma	**Százalékos megoszlás (%)**
Kevesebb, mint 100 fő	**31,5**
100 – 199 fő	**3,7**
200 – 499 fő	**41,4**
500 – 999 fő	**23,4**
1000 – 4999 fő	**0**
5000 fő felett	**0**
Összesen	**100**

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a kimutatásból kiolvasható, a felmérésben igazán nagy vállalatok, intézetek nem vettek részt. Ez azért is sajnálatos, mert a nagyvállalatok általában a kis- és közepes vállalatoktól jelentősen eltérő HRM gyakorlattal rendelkeznek. Egy jövendő felmérésben figyelmet kell szentelni a nagyvállalatokban dolgozók elégedettségének megismerésére is.

A „Dolgozó magyarok 2006" kérdőív válaszkategóriái nem követik az EU 2005-től használatos kis és közepes vállalatok kategorizálását. A kérdőív válaszai inkább az USA-beli kategorizálásnak felelnek meg. Ott azonban nem határoztak meg egységes jellemzőket, mint az EU országaiban, hanem minden iparágban specifikus kritériumok alapján hoznak döntést a szervezetek nagyság szerinti besorolásáról. Véleményem szerint az európai államokban végzett felméréseknél mindenképp be kellett volna építeni az EU kritériumrendszerét is, amit az alábbi táblázat illusztrál.

4.3. táblázat: *A kis- és középvállalkozások meghatározása az EU-ban 2005 óta*

Méret	**Létszám (fő)**	**Éves nettó árbevétel maximuma**	**Előző évi mérleg-főösszeg maxim.**
Mikro	0-9	2 millió euró	2 millió euró
Kis	10-49	10 millió euró	10 millió euró
Közép	50-249	50 millió euró	43 millió euró

Forrás: www.ec.europa.eu

A felmérésben részt vevő szervezetek nagyságának pontosabb meghatározásához a létszám mellett figyelembe kellene venni az előző évi árbevétel-mérleg főösszeg nagyságát is. A felmérés erre vonatkozó adatait a 4.4. táblázat ismerteti.

4.4. táblázat: *A szervezetek 2005. évi mérleg főösszege*

Mérleg főösszeg – forintban	**Mérleg főösszeg – euróban**	**Százalékos megoszlás (%)**
Kevesebb, mint 10 millió forint	Kevesebb, mint 39 568 euró	**0**
10-29 millió forint között	39 568 -114 747 euró között	**10**
30-99 millió forint között	11 748 – 391 722 euró között	**0**
100-499 millió forint között	391 723 – 1 974 439 euró között	**11**
500-999 millió forint között	1 974 440 – 3 952 835 euró között	**21**
1-9,9 milliárd forint között	3 952 836 – 39 172 239 euró között	**37**
10-49,9 milliárd forint között	39 172 240 – 197 443 910 euró között	**21**
Összesen		**100**

Forrás: Mercer Kft. [2006] 7. old. (saját számítással kiegészítve)

A Magyar Nemzeti Bank 2005. december 31.-ére vonatkozó középárfolyamát figyelembe véve, amely szerint 1 euró 252,73 forintot ért, is nehéz meghatározni, a felmérésben részt vett mikro-, kis-, közepes- vagy nagy vállalkozások számát, mert a mérleg főösszegre vonatkozó kérdés sem az EU kategorizálás válaszait követi.

A Mercer Kft. szakembereinek [2006] megállapítását elfogadva, úgy tekintjük, hogy a felmérésben részt vett szervezetek többsége a kis- és közepes vállalatok körébe tartozik. Fontos tehát hangsúlyozni, hogy a felmérés eredményei alapján született megállapítások nem általánosíthatók minden magyarországi munkaadóra, hiszen a nagy vállalatok nem vettek részt a felmérésben. A kapott adatok csak a kis és közepes méretű szervezetekre és azok dolgozóira tekinthetők reprezentatívnak.

A szervezetek szektorális megoszlására vonatkozó adatokat a 4.5. táblázat tartalmazza.

4.5. táblázat: *A szervezetek szektorális megoszlása*

Iparágak	**Százalékos megoszlás (%)**
Építőipar	22.7
Gépipar	19.0
Élelmiszeripar	14.3
Közlekedés	8.8
Közszféra	7.8
Telekommunikáció	7.2
Járműgyártás	5.6
Gyógyszeripar vagy biológiai kutatás	3.6
Egyéb	11.0
Összesen	**100.0**

Forrás: saját szerkesztés

A felmérésben részt vevő szervezetek több mint fele az ipari szférából került ki. A közlekedés és a kommunikáció területén a megkérdezettek 16%-a dolgozik, míg a közszférát 7,8%-uk képviseli. Ha figyelembe vesszük, hogy a szervezetek 73,6%-a foglalkozik termékek gyártásával, akkor elmondhatjuk, hogy a felmérés adatai leginkább az ipari termelőcégeket és dolgozóik attitűdjeit reprezentálja.

A felmérésben részt vevő cégek bemutatását tulajdonformájuk ismertetésével zárjuk. Az ezzel kapcsolatos adatok a 4.6. táblázatban láthatók.

4.6. táblázat: A *szervezetek tulajdonformája*

Tulajdonforma	**Százalékos megoszlás (%)**
Többségi külföldi tulajdon	45
Teljes egészében külföldi tulajdon	20
Helyi magántulajdon	15
Állami tulajdon	10
Egyéb	10
Összesen	**100**

Forrás: Mercer Kft. [2006] 6. old.

A dolgozói elégedettség vizsgálatban részt vett vállalatok többsége egészében vagy részben külföldi tulajdonban van. A helyi magántulajdonban levő cégek 15%-ban, míg az állami tulajdonban levő szervezetek 10 %-ban képviseltették magukat.

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérésben részt vett szervezetek alapadatainak ismertetése után megállapíthatjuk, hogy a kapott adatok leginkább az ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók attitűdjeit tükrözik.

4.2.2. A felmérésben részt vett dolgozók egyéni jellemzői

A vizsgálatban részt vett 1518 dolgozó közül 1498 válaszolt a nemét firtató kérdésre, közülük 942 férfi és 556 nő. A felmérésben részt vett dolgozók többsége (62,9 %-a), tehát férfi, míg a nők a válaszadók 37,1 %-át képezték. A dolgozók életkor szerinti megoszlását a 4.7. táblázat tartalmazza.

4.7. táblázat: *A válaszadók életkor szerinti megoszlása*

Életkor	**Százalékos megoszlás (%)**
16-24 év	6,1
25-34 év	36,6
35-44 év	24,1
45-54 év	25,9
55-64 év	7,1
64 év felett	0,2
Összesen	**100**

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek többsége 25 és 54 év közötti, legtöbben a 25 és 34 életév közötti korcsoportba tartoznak.

A válaszadók munkahelyi pozíciójával kapcsolatos információk a 4.8. táblázatban találhatók.

4.8. táblázat: *A válaszadók munkahelyi pozíciója*

Pozíció	**Százalékos megoszlás**
Felsővezető	2,5 %
Vezető	16,5%
Nem vezető	80,9 %
Összesen	**100 %**

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az a táblázatból is kitűnik a válaszadók mintegy 20%-a tölt be vezető pozíciót, a többiek beosztotti pozícióból kerültek ki. Ez tükröződik egy másik kérdésre adott válaszokból is, miszerint a válaszadók 23,9%-ának vannak beosztottai.

A megkérdezettek bemutatását szolgálati idejük ismertetésével zárjuk. A 4.9. táblázat azt mutatja, hogy a megkérdezettek mióta dolgoznak jelenlegi munkaadójuknál.

4.9. táblázat: *A válaszadók jelenlegi munkaadójuknál töltött szolgálati idejük szerinti megoszlása*

Szolgálati idő hossza	**Százalékos megoszlás (%)**
Kevesebb, mint egy év	19,3
Legalább 1 éve, de 4 évnél kevesebb	26,1
Legalább 4 éve, de 6 évnél kevesebb	10,2
Legalább 6 éve, de 15 évnél kevesebb	23,8
Legalább 15 éve	20, 6
Összesen	**100**

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozói elégedettség felmérésben részt vett munkavállalók többsége több mint 4 éve dolgozik jelenlegi munkaadójánál. Fontos kiemelni, hogy a válaszadók 20,6%-a több mint 15 éve nem változtatott munkahelyet.

4.2.3. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés főbb eredményeinek bemutatása a Mercer-módszertan szerint

A következőkben a felmérés főbb eredményeit és következtetéseit ismertetjük a nemzetközi Mercer-modell elemei szerint, amelyet a Mercer Kft. kutatási zárójelentése is követ.

1) *Emberi tényező:*

A résztvevők 57%-a szerint a munkaadója lehetőséget biztosít számára a szakmai fejlődéshez.

A válaszadók 35%-a jelezte, hogy szervezete személyügyi politikájával képes megtartani a tehetséges alkalmazottakat.

A megkérdezett szervezetek egyharmadánál a felettes aktív szerepet játszik beosztottja karriertervezésében.

2) *Munka és menedzsment folyamatok:*

A felmérésben részt vevők többsége elégedett munkakörülményeivel, de csupán a válaszadók fele gondolja, hogy munkaadójánál elegendő alkalmazott van a feladatok ellátására.

Az alkalmazottak 62%-a ért egyet azzal a feltevéssel, hogy egészséges egyensúlyt tud fenntartani munkája és magánélete között.

A válaszadók csupán egyharmada jelezte, hogy az őt foglalkoztató szervezet támogatja a rugalmas munkavégzés lehetőségét.

A megkérdezettek 77%-a szerint a munkacsoportok között megfelelő együttműködés biztosított.

A kérdőívet kitöltők 80%-a vallja, hogy szervezete számára elsőrendű a minőségre való törekvés.

3) *Szervezeti irányítás:*

A dolgozók 61%-a gondolja úgy, hogy a szervezet egészét jól irányítják, ugyanennyien vannak pozitív véleménnyel osztályuk vezetéséről is.

A felettesek és a beosztottak közötti munkahelyi kapcsolatról kevésbé elismerően nyilatkoznak a megkérdezettek.

A megkérdezettek túlnyomó többsége szerint a javadalmazás nincs összhangban a teljesítménnyel, s csak a dolgozók 56%-át értékelték hivatalos teljesítményértékelés során az előző évben.

4) *Információ és tudás:*

A válaszadók 67%-a szerint a közvetlen felettese elegendő erőfeszítést tesz arra, hogy megismerje alkalmazottai véleményét és gondolkodását.

A vállalati stratégia azonban nem igazán ismerhető meg a dolgozók számára, csupán 48%-ban kapnak megfelelő tájékoztatást.

Bár a kérdőívet kitöltők közel fele úgy nyilatkozik, hogy nyíltan hangot adhat véleményének a szervezeten belül, a megkérdezettek csupán 45%-a érzi úgy, hogy döntéshozatal előtt álláspontjukat figyelembe veszik.

5) *Döntéshozatal:*

Tíz dolgozóból átlagosan hét hisz vállalata jövőbeli sikerében.

A megkérdezettek háromnegyede egyértelműen állítja, hogy munkahelyén a dolgozók korrekt bánásmódban részesülnek.

A dolgozók többsége (72%) érzi, hogy érdekes, kihívásokkal teli munkát végez, 78%-uk jól tudja alkalmazni képességeit a munkája során.

6) *Javadalmazás:*

A válaszadók egyharmada elégedetlen a javadalmazási rendszer belső igazságosságával.

A megkérdezettek 41%-a érzi úgy, hogy teljesítményének megfelelő bért kap.

A dolgozók több mint fele elégedett azokkal a juttatásokkal, amelyekben részesül, de csak 45%-uk nyilatkozta, hogy azok maradéktalanul kielégítik igényeit.

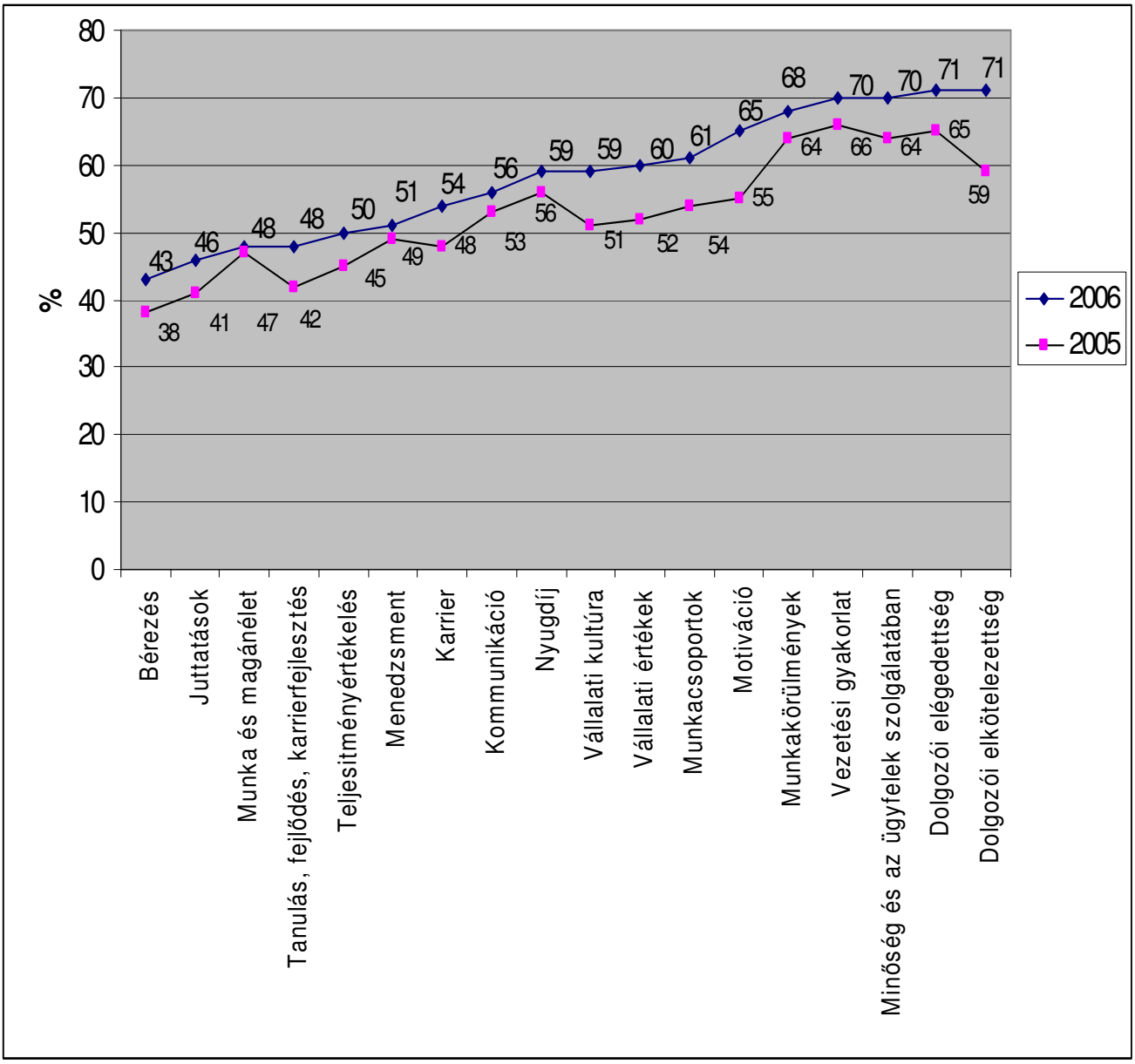
A felmérésben részt vevő vállalatok kevesebb, mint fele részesíti nyugdíjpénztári hozzájárulásban dolgozóit.

A munkavállalók 67%-a állítja, hogy büszke arra, hogy az őt foglalkoztató szervezetnél dolgozik.

A válaszadók 68%-a elégedett a vállalattal, míg 76%-a elégedett a munkájával. Tíz dolgozóból 7 érez elkötelezettséget munkaadója iránt.

A dolgozók többsége bízik benne, hogy hosszú távra tervezhet a munkahelyén, de csak 35%-uk véli úgy, hogy hosszú távú karrier-elképzeléseit is meg tudja valósítani a munkaadónál.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérésnek a Mercer módszertan 18 részeleme szerinti eredményeit a következő ábra foglalja össze. Ugyanitt a 2005-ös évi felmérés adatai is megtalálhatók.



Forrás: Mercer [2006] 30. old.

4.1. ábra: Dolgozó magyarok felmérés Mercer-módszertan szerinti eredményei (2005 és 2006)

A 2006-os adatok alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek legpozitívabban a minőségre való törekvésről, a vezetési gyakorlatról és a munkakörülményekről nyilatkoztak. A válaszadók egészében véve elégedettnek és elkötelezettnek tekinthetők. Örvendetes, hogy a dolgozók szinte minden tekintetben elégedettebbek, mint 2005-ben voltak.

A Mercer Kft. magyarországi munkatársai a kapott adatokat faktoranalízis módszerével elemezve új kategóriákat hoztak létre. Majd regresszió-számítással azon tényezőket határozták meg, amelyek leginkább kihatnak a dolgozói elkötelezettségre. Ezek növekvő sorrendben a következők: vezetés, személyes fejlődés, minőség, munkakörülmények, munkahely stabilitása és juttatások.

4.2.4. A Mercer nemzetközi elégedettség-felmérés főbb eredményei

Ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a magyarországi dolgozók elégedettségi attitűdjének sajátosságait, fontos ismerni az elégedettség nemzetközi alakulását. E célt szolgálja a Mercer nemzetközi elégedettség felmérés főbb eredményeinek ismertetése.

A Mercer tanácsadóház 2006-ban 21 országban folytatta le What's working[20] elnevezésű elégedettségi felmérést: Svédországban, Nagy-Britanniában, Németországban, Franciaországban, Írországban, Portugáliában, Koreában, Kínában, Japánban, Indiában, Szingapúrban, Ausztráliában, Kanadában, USA-ban, Mexikóban, Brazíliában, Csehországban, Hollandiában, Lengyelországban, Spanyolországban és Magyarországon. A tanácsadóház szakemberei az eredmények elemzése után arra hívják fel a figyelmet, hogy a dolgozói elégedettség nagyon eltérően alakul, a világ különböző részein, más-más kiváltó okok járulnak hozzá a dolgozók elégedettségének növekedéséhez. Jelentős nemzeti, iparági, és szervezeti szintű különbségek figyelhetők meg. Példaként azt mutatják be, hogy az USA-ban, Nagy-Britanniában, Kínában és Brazíliában mely tényezők járulnak hozzá leginkább a dolgozók elégedettségéhez. Ezen adatokat tartalmazza a 4.2. ábra.

USA	**Nagy- Britannia**
1. A karriercélok megvalósításába vetett hit 2. A személyes hozzájárulás érzése 3. A szervezet sikerébe vetett hit 4. A minőség jelentősége 5. A növekedés/fejlődés lehetősége 6. A karrier-fejlesztéshez kapott információ/ segítség 7. A fogyasztók színvonalas kiszolgálásának lehetősége	1. A személyes hozzájárulás érzése 2. A felsővezetésbe vetett hit 3. Képzési lehetőségek 4. A teljesítmény-alapú, igazságos bérezés 5. A színvonalas ügyfélszolgálatra vonatkozó kedvező vállalati imázs 6. Rendszeres visszajelzés a teljesítményről 7. Az iparágnak megfelelő juttatások 8. Csoportok közötti együttműködés
Kína	**Brazília**
1. A személyes hozzájárulás érzése 2. A teljesítmény-alapú, igazságos bérezés 3. Az iparágnak megfelelő juttatások 4. A felső vezetésbe vetett hit 5. Az üzleti céloknak megfelelő IT rendszer 6. Képzési lehetőségek 7. Rendszeres visszajelzés a teljesítményről	1. A személyes hozzájárulás érzése 2. A felsővezetésbe vetett hit 3. Képzési lehetőségek 4. A teljesítmény-alapú, igazságos bérezés 5. A színvonalas ügyfélszolgálatra vonatkozó kedvező vállalati imázs 6. Az iparágnak megfelelő juttatások

Forrás: Mercer [2007] 5. old.

4.2. ábra: *A dolgozói elégedettség legfontosabb kiváltó okai a négy kiemelt országban*

A Mercer munkatársai [2007] a különbözőségek hangsúlyozása mellett, az eredmények alapján négy globális kulcstényezőt is meghatároztak, amelyek mindenhol növelhetik a dolgozók elégedettségét, s keretet képezhetnek a szervezeti szintű, a dolgozók elégedettségének növelését célzó, HRM lépések kialakításhoz. Ezek a következők:

[20] Magyarországon a felmérés „Dolgozó magyarok" elnevezést kapott.

1. A *fejlődés lehetőségét magában foglaló munka* – ha a dolgozók munkafeladatai hozzájárulnak képességeik fejlesztéséhez, ha lehetővé teszik a szervezeti célok megvalósításához való hozzájárulást, valamint a vertikális vagy horizontális előléptetés lehetőségét.
2. A *vezetésbe vetett hit és bizalom* – ha a vezetők a szervezeti értékrenddel összhangban, átláthatóan végzik munkájukat.
3. *Elismerés és javadalmazás* – az egyéni és csoport szintű eredmények elismerése, valamint igazságos anyagi és nem anyagi jutalmazása.
4. *Szervezeti kommunikáció* – a felfelé és lefelé irányuló kommunikáció biztosítása, valamint a különböző kommunikációs csatornák rendszeres használata a dolgozók tájékozottsága mellett elégedettségüket is javítja.

Az európai államokra vonatkozó átlagos elégedettségi adatok azt mutatják, hogy a térségben a legfontosabb szerepe a munka után járó tiszteletnek van. Ugyancsak fontos szerepet tulajdonítanak az elvégezendő munka jellegének, a munka és a magánélet egyensúlyának, a fogyasztói igények kielégítésének, az alapfizetés nagyságának és a munkatársakkal való kapcsolatnak. A juttatások, a hosszú távú karrierlehetőségek, a tanulás és fejlődés kilátása valamint a rugalmas munkavégzés lehetősége, az előléptetési lehetőségek és az ösztönző bérezés azonban csak kevéssé fontosak az európai munkavállalóknak.

Fontos tehát hangsúlyozni, hogy a Mercer-féle dolgozói elégedettség felmérés országos szintű és nemzetközi adatainak elemzése során is különös gonddal kell eljárni, és figyelembe kell venni ezen sajátos módszertan jellemzőit is.

4.3. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés eredményeinek másodlagos elemzése

A Mercer Kft. 2006-ban végzett dolgozói elégedettség-felmérés adatait, a megkérdezettek válaszait az elégedettség kiváltó okai és következményei szerinti csoportosításban elemeztem az SPSS 15.0 for Windows programcsomag segítségével. A nem paraméteres próbák közül a korrelációszámítás módszerével kaptam választ arra a kérdésre, hogy az egyes kiváltó okok milyen kapcsolatban vannak a dolgozók elégedettségével. A konkrét parciális elégedettségi adatok pedig a magyarországi munkavállalók elégedettsége szempontjából előnyös és problémás HRM területekre mutattak rá.

Az egyes kiváltó okok és következmények csoportjaiba sorolt kérdésekre adott válaszok elemzése előtt a skálatételek megbízhatóságát kellett leellenőrizni. Ehhez a belső konzisztencia megbízhatóság mérését alkalmaztam. Így határoztam meg, hogy a kiválasztott állítások mennyire konzisztensek a mért fogalommal, az elégedettséggel. A belső konzisztencia megbízhatóság mérőszámai közül a Cronbach-alfa mutatót használtam.

Miután meggyőződtem arról, hogy az elégedettség egyes kiváltó okainak és következményeinek csoportjába sorolt kérdések megbízhatóak, csoport-szintű adatösszesítést végeztem. Ehhez legtöbbször egy új változót kellett létrehozni, amely a csoportban szereplő kérdésekre adott válaszok átlagát jelezte. Így tudtam ugyanis meghatározni az adott változó-csoport és a globális elégedettség közötti korrelációt.

A korreláció, ahogy azt Szűcs (2004) is hangsúlyozza, két mennyiségi ismérv közötti kapcsolat szorosságának meghatározására szolgál. Azt tudhatjuk meg segítségével, hogy az egyik tényezőnek a másik tényezőre gyakorolt hatása valóban a tényező-hatásra és nem a véletlenre vezethető-e vissza. A

korreláció-számítás alapja az, hogy az y változó átlag körüli szórását két részre bontják: az x változó hatására és a véletlen hatásokra. Fontos hangsúlyozni, hogy a korreláció-elemzéssel nem határozhatjuk meg pontosan, hogy melyik a függő, és melyik a független változó. Az ok-okozati összefüggés meghatározásához a szakirodalom és a konkrét helyzet ismerete is szükséges.

A korrelációszámítás elsődlegesen metrikus függő és független változók esetében javasolt, a köztük levő lineáris kapcsolat szorosságának meghatározására szolgál, s ilyenkor a Pearson-féle korrelációs együttható kiszámítása szükséges. Azonban a rangsor vagy intervallum skálák esetében, ahol nem teljesül a normalitás feltétele, Spearman-féle rangkorrelációs együttható (r) számítása javasolt. Ennek értéke is -1 és +1 között mozoghat, s abszolút értéke a kapcsolat szorosságát, míg előjele a kapcsolat irányát mutatja. Minél közelebb esik a korrelációs együttható abszolút értéke egyhez, annál erősebb a két változó közötti kapcsolat. A korrelációs együttható értékeinek tolmácsolásában nincs teljes egyetértés a kutatók között. A társadalomtudományokban már a kisebb abszolút értékű korrelációs együtthatóval jelzett értékek is erősebb szorosságként értelmezhetők, mint a természettudományokban. Sajtos és Mitev (20047) a következő jellemző értékeket vonultatja fel:

$r=0$ nincs lineáris kapcsolat
$0 \leq |r| < 0{,}2$ gyenge kapcsolat
$0{,}2 \leq |r| < 0{,}7$ közepes kapcsolat
$0{,}7 \leq |r| < 1$ erős kapcsolat
$|r| = 1$ tökéletes kapcsolat

A felmérés egyes kérdéseire kapott válaszok túlnyomó többségének eloszlása és a normál eloszlás között jelentős eltérések vannak. A válaszok grafikus elemzése, valamint a Kurtosis-féle mutatószám alapján is a legtöbb változó eloszlása csúcsosodó, illetve jobbra vagy balra húzó, amint azt a ferdeségi (Skewness) mutató értékei jelezték. Ezért a korrelációszámítás során a Spearman-féle korrelációs mutatószámot határoztam meg. A szakirodalom és a konkrét eredmények ismeretében a következő szorossági értékeket használtam:

$0 \leq |r| < 0{,}25$ gyenge kapcsolat
$0{,}25 \leq |r| < 0{,}5$ mérsékelt kapcsolat
$0{,}5 \leq |r| < 0{,}7$ jelentős kapcsolat
$0{,}7 \leq |r| < 1$ nagyon erős kapcsolat.

4.3.1. A magyarországi dolgozók globális elégedettségének meghatározása

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérésben részt vett dolgozóknak a globális elégedettséget vizsgáló 102-es állításra adott válaszait a 4.10. táblázat foglalja össze.

4.10. táblázat: *A válaszadók globális elégedettsége*

Válaszlehetőségek	**A válaszadók megoszlása (%)**
Teljesen elégedett vagyok	10,2
Elégedett vagyok	57,9
Egyik sem	15,5
Nem vagyok elégedett	12,7
Egyáltalán nem vagyok elégedett	3,6

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a magyarországi dolgozók 68,1%-a elégedett, bár közülük csak 10,2% teljesen elégedett a munkaadójával. Még ha a teljesen elégedettek aránya kevés is, javuló tendenciát figyelhetünk meg, nemcsak a Mercer előző évi felmérésével szemben, de a McShane és VonGlinow (2003) által idézett, s a 2.7. ábrán bemutatott 2000-ben végzett nemzetközi elégedettségi felmérés adataihoz viszonyítva is. A 2000-es évben ugyanis a magyarországi dolgozók csupán 9%-a volt nagyon elégedett, a felmérésben részt vett államok közül a legkevésbé elégedett dolgozói csoportot alkotva. A magyar dolgozók elégedettsége erős közepesnek mondható, hiszen az 1-5 közötti skálán (ahol az 1 jelölte a teljesen elégedett, míg az 5 az egyáltalán nem elégedett állapotot) az 1475 válaszadó elégedettségének átlaga 2,42.

A Mercer Kft. által végzett kutatás globális elégedettségre vonatkozó eredményei aránylag összhangban vannak a korábbi magyarországi dolgozói elégedettségi felmérések eredményeivel. Az 1997-es ISSP felmérés valamint Medgyesi és Róbert (2000) elemzése alapján a dolgozók kb. 65% volt elégedett. Az Euro Found 2000-ben végzett vizsgálata szerint a hazai munkavállalók 80%-a, míg a Hewitt 2006-os felmérése szerint 52%-a elégedett. A komparatív elemzést nehezíti a vizsgálatok nagyon eltérő módszertana, ahogy az a 6. mellékletben közölt bemutatásból is kiviláglik.

4.3.2. A magyarországi dolgozók parciális elégedettségének vizsgálata

4.3.2.1. A munkával kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata

A munkával kapcsolatos kiváltó okok közül először a ***munka jellegével*** kapcsolatos adatokat elemeztem. Ahogy már a 4.1. fejezetben ismertetésre került, a kérdőívben a munka jellegével kapcsolatos kiváltó okok között átfogó és részletező kérdések is vannak. Átfogó kérdésnek az első kérdés tekinthető, a Hackman-Oldham modell elemei közül pedig a feladat meghatározottságára, a munkakör autonómiájára, és a visszajelzésre vonatkozó itemeket találhatunk. A munka jellegéhez soroltam még a munkavégzés során az ügyfelek rugalmas kiszolgálására vonatkozó kérdést is.

Az említett öt kérdésre vonatkozó Cronbach-alfa szám értéke 0,729, így ezen kérdéseket összevontam egy új, a munka jellegére vonatkozó válaszok átlagát jelző változóba. A válaszadók átlagos attitűdjeit, és az elégedettek arányával kapcsolatos adatokat a 4.11. táblázat mutatja be.

4.11. táblázat: *A megkérdezetteknek a munka jellegével kapcsolatos elégedettsége*

A kiváltó ok megnevezése	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlagértéke	Szórás (SD)	A kiváltó okkal elégedettek aránya (%)
Érdekes, kihívásokkal teli munka	1.	2,27	1.007	71,9
Ügyfelek rugalmas kiszolgálása	22.	2,34	0.940	65,1
Feladat meghatározottsága	23.	2,34	0.967	69,1
Önállóság	25.	1,96	0.932	85,9
Visszajelzés	19.	2,50	1.036	60,7
Munka jellege	11.,19.,22., 23.,25.	2,28	0.669	68,5
Munkával kapcsolatos parciális elégedettség	40.	2,28	0.863	75,8

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív eredeti skálaértékei szerint az 1-es érték jelzi azt, hogy a megkérdezettek teljesen egyetértenek az adott állítással, míg az 5-ös, ha egyáltalán nem értenek egyet, így a kisebb érték jelzi a kedvezőbb helyzetet. A megkérdezettek tehát leginkább a munkájuk során tapasztalt önállósággal, s legkevésbé a vezetőtől kapott visszajelzésekkel elégedettek.

Az elemzésbe érdemes bekapcsolni a 40. kérdésre adott válaszokat, ami a munkával kapcsolatos parciális elégedettséget méri, hiszen azt jelzi, hogy a dolgozók mindent együttvéve mennyire elégedettek munkájukkal. Érdekes, hogy a munka jellegét mutató, utólag létrehozott változó és a munkával kapcsolatos parciális elégedettségi mutató értéke azonos, s az érdekes, kihívást jelentő munkavégzést jelző kérdésre kapott válaszok átlaga is szinte azonos értékű. Ez véleményem szerint azt mutatja, hogy a dolgozók a munkájukat egészében véve az alapján ítélik meg, hogy az mennyire érdekes, kihívást jelentő. A szóródási értékek a visszajelzés tényezőnél a legnagyobbak. Megállapíthatjuk tehát, hogy ezen item tekintetében oszlanak meg leginkább a válaszadók attitűdjei. Az elégedettségi értékek pedig arra utalnak, hogy a megkérdezettek többsége elégedett munkájával, a munkafeladatát megfelelőnek tartja, s elegendő önállósággal rendelkezik ellátására.

A munka jellegével kapcsolatos kérdéscsoport és a globális elégedettséget jelző 102. kérdés közötti Spearman-féle korrelációs együttható értéke r=0,564. Megállapíthatjuk tehát, hogy a munka jellege és a magyarországi dolgozók elégedettsége között *jelentős, pozitív összefüggés* áll fenn.

A munkával kapcsolatos kiváltó okok elemzését a ***munka mennyiségével*** folytatom. Véleményem szerint erre a kiváltó okra a kérdőív három kérdése mutat rá, hiszen ezek arra irányulnak, hogy a dolgozóra bízott munka mennyisége általában megfelelő-e, osztályán a munka elvégzéséhez elegendő alkalmazott van-e, valamint, hogy hány órát dolgozik hetente.

Mivel ezen három kérdésre vonatkozó megbízhatósági Cronbach-alfa szám értéke 0,394 volt, ezen kérdéseket nem vontam össze, hanem külön elemeztem. Az első két említett kérdés esetében szükségesnek tartottam átkódolni a változót úgy, hogy a skála irányát megváltoztattam, s az eddigi legnagyobb érték lett a legalacsonyabb, s az eddigi legalacsonyabb pedig a legmagasabb. Így a skála azt mutatja, hogy a dolgozó nem megfelelő munkamennyiséggel szembesül vagy osztályán kevés alkalmazott van a munka elvégzéséhez. A kapott adatokat a 4.12. táblázat foglalja össze.

4.12. táblázat: *A megkérdezetteknek a munka mennyiségével kapcsolatos elégedettsége*

A kiváltó ok megnevezése	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**A kiváltó okkal elégedettek aránya (%)**	**Szórás (SD)**	**A változó és az globális elégedettség közötti korreláció**
Nem megfelelő munkamennyiség	20. (negatív)	3,62	71,0	0,998	r=-0,364
Nem elegendő alkalmazott	41. (negatív)	3,11	49,8	1,210	r=-0,356
Heti munkaórák száma	Bevezető 4.	86,7% átlagosan heti 36-50 órát dolgozik		0,357	r=0,009

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a munka mennyisége és a dolgozók elégedettsége között *mérsékelt negatív összefüggés* áll fenn. A túlterhelt dolgozók általában kevésbé elégedettek, mint azok a társaik, akik az elvégezendő munka mennyiségét elfogadhatónak tartják.

A heti munkaórák száma és az elégedettség között *nincs szignifikáns kapcsolat*. Ezen eredmény valószínűleg részben a kérdőívben alkalmazott tág intervallumoknak tudható be. A jövőben tehát érdemes lenne szűkebb intervallumokat megadni.

A megkérdezettek többsége munkája mennyiségét megfelelőnek tartja. Aggasztó azonban, hogy a 2006-ban megkérdezettek csaknem 40%-a gondolja úgy, hogy osztályán nincs elegendő alkalmazott a munka elvégzéséhez, bár a válaszok szóródása e kérdésnél a nagyobb. A jelenlegi gazdasági krízis időszakában a túlterhelt dolgozók aránya valószínűleg még nagyobb. A válság elmúltával érdemes lenne újonnan felvettek alkalmazásával tehermentesíteni a dolgozókat.

A szakirodalom szerint a ***munkahelyi pozíció*** is kihat a dolgozók elégedettségére. A kérdőív bevezető részében két kérdés is arra vonatkozik, hogy a megkérdezett vezetői pozícióban van-e, vannak-e beosztottai. Mivel a válaszlehetőségek nominális skálán adottak, így nem lehetséges korrelációt számítani. Ezért a 6. bevezető kérdés alapján, Norušis (2000) javaslata alapján Kruskal-Wallis próbával ellenőriztem, hogy a vezetők és a nem vezetők elégedettség szempontjából külön csoportot alkotnak-e.

Mivel a kapott eredmény szignifikáns, az eredeti H_0 hipotézist elvetjük, és megállapíthatjuk, hogy a vezetők és a beosztottak az elégedettség szempontjából külön csoportot alkotnak. A kérdőívet kitöltők közül 356 fő, vagyis a válaszadók 23,86%-a irányít csoportot, míg 1152 válaszadónak, vagyis 76,14%-uknak nincsenek beosztottai. A vezetők 78,3%-a elégedett, míg a beosztottak 64,8%-a mondható globálisan elégedettnek munkahelyén. A vezetői beosztás tehát *jelentősen befolyásolja* a dolgozók elégedettségét, a vezetői pozíció hozzájárul a dolgozók elégedettségének növeléséhez.

A ***munkaadónál eltöltött idő hossza*** is befolyásolhatja a dolgozók elégedettségi szintjét. A kérdőív 3. bevezető kérdése arra vonatkozik, hogy a dolgozó mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén. A válaszadók több mint fele, pontosabban 54,6%-a 4 évnél hosszabb ideje dolgozik jelenlegi munkaadójánál. A magyarországi munkavállalók alacsony mobilitására világít rá az az adat, miszerint a megkérdezettek 23,8%-a 6 és 15 év közötti szolgálati idővel, míg 20,6%-uk, több mint 15 évnyi szolgálati idővel rendelkezik az adott munkaadónál.

Érdekes, hogy a legmagasabb dolgozói elégedettségi értékeket a frissen munkába állt válaszadóktól kaptunk. Az egy évnél rövidebb ideje az adott munkaadónál dolgozók 74,2%-a elégedett. Az egy és négy év közötti szolgálati idővel rendelkezők 62,5%-a, míg a 15 évnél hosszabb ideje munkahelyet nem váltók 67-a elégedett. A magyarországi válaszadók nyilatkozatainak feldolgozása alapján megállapíthatjuk, hogy a munkaadónál eltöltött idő hossza és az elégedettség között *gyenge pozitív összefüggés* van, a Spearman-féle korrelációs együttható értéke r=0,041.

A munkával kapcsolatos kiváltó okok közül tehát a munka jellege határozza meg leginkább a dolgozók elégedettségét, de a vezetői pozíció is jelentős kihatással van rá. A munka mennyisége és a dolgozók elégedettsége között mérsékelt negatív kapcsolat van.

A 2006-os felmérés adatai alapján a dolgozók túlnyomó többsége elégedett munkájával, leginkább önállóságával, de a munkájuk minőségéről jóval kevesebben kapnak rendszeres visszajelzést. A válaszadók jelentős része érzi magát túlterheltnek munkahelyén. A dolgozók elégedettségének növelése érdekében tehát továbbra is érdekes, kihívást jelentő munkafeladatokat kell biztosítani, rendszeresen tájékoztatni kell a dolgozókat munkájuk minőségéről, csökkenteni kell a rájuk szabott munka mennyiségét, valamint, ha lehet, vezetői, csoport-irányítói pozícióba kell őket előléptetni.

4.3.2.2. A szervezeti kiváltó okokkal kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata

A szervezeti kiváltó okok elemzését a szakirodalom és a konkrét eredmények alapján is legfontosabb ***vezetési stílus*** tényezővel kezdem. A vezetési stílus kérdéskörével foglalkozik a legtöbb kérdés a „Dolgozó magyarok 2006" felmérésben. E kérdéseket két részre: a közvetlen felettes viselkedésére és az általános vezetési gyakorlatra vonatkozó kérdések csoportjára bontottam.

Először a közvetlen felettes viselkedésével kapcsolatos kérdésekre adott válaszokat mutatom be a 4.13. táblázat segítségével.

4.13. táblázat: *A megkérdezetteknek a közvetlen felettesükkel kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlag-értéke**	**Szórás (SD)**	**Az itemmel elégedettek aránya (%)**
Korrekt bánásmód	2.	2,27	1,026	74,9
Aktív szerep a karrier-tervezésben	5.	3,01	1,177	37,7
A vállalati továbbképzéseken való részvétel támogatása	14.	2,55	1,143	57,5
Megfelelő tájékoztatás a javadalmazási döntésekről	16.	2,66	1,134	54,6
A dolgozó szakmai fejlődését elősegítő feladatok kijelölése	18.	2,61	1,058	54,8
Célok kitűzése és feladatok kijelölése	21 a.	2,23	0,996	72,7
Szükség szerint a dolgozó rendelkezésére állni	21 b.	2,22	1,015	73,6
Rendszeres, informális visszajelzés a dolgozó teljesítményéről	27.	2,59	1,069	56,7
Rendszeres konzultáció a dolgozóval teljesítményének növelése érdekében	30.	2,94	1,092	39,4
A rugalmas munkavégzés lehetőségének támogatása	34 b.	2,88	1,139	42,1
Megfelelő jogkör a csoport hatékony irányításához	43.	2,13	0,962	77,7
A nyílt, kétoldalú kommunikáció bátorítása	45.	2,35	1,103	67,2
Az osztály hatékony, megfelelő irányítása	46.	2,52	1,095	61,4
Döntéshozatal előtt a különböző álláspontok megvitatása	50.	2,86	1,139	44,8
A csapatszellem erősítése osztályon belül	53 a.	2,31	1,039	70,0
A csapatszellem erősítése osztályok között	53 b.	2,41	1,054	61,5
A hatékony munkavégzést akadályozó tényezők megszüntetése	54.	2,37	1,028	67,0
A dolgozók tájékoztatása arról, hogy munkájuk hogyan járul hozzá az osztály eredményességéhez	55 a.	2,60	1,084	55,6
A dolgozók tájékoztatása arról, hogy munkájuk hogyan járul hozzá a vállalat céljainak megvalósításához	55 b.	2,56	1,054	57,7
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,53**	**0,772**	**52,2**

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a felettes viselkedésével kapcsolatos fent bemutatott kérdések között megfelelő belső konzisztencia megbízhatóság mutató ki – a Cronbach-alfa mutató értéke 0,948 – a válaszok átlagát jelző új változót is bevezettem. Így könnyen megállapítható, hogy a válaszadók csupán 52,2%-a

elégedett közvetlen felettese viselkedésével. A dolgozók válaszai leginkább a felettesüknek a beosztottai karrierfejlesztésében való aktív részvételről alkotott meglátásaiban térnek el.

A közvetlen felettes megfelelő, dolgozó-barát viselkedése és a dolgozók globális elégedettsége között *jelentős pozitív korreláció* áll fenn, amit az r=0,633 értékű Spearman-együttható is jelez.

A 4.13. táblázat adatai alapján könnyen megállapíthatjuk, hogy a válaszadók nem igen elégedettek felettesük viselkedésével. A vezetők egyik legnagyobb mulasztása, hogy nem nyújtanak megfelelő segítséget beosztottaik karrier-tervezéséhez, nem adnak rendszeres visszajelzést munkájuk minőségéről és nem segítik őket teljesítményük növelésében, valamint nem kapcsolják be őket a döntések meghozatalába.

Örvendetes azonban, hogy a válaszadók több mint 70%-a szerint a felettese korrekt módon viselkedik beosztottaival, szükség szerint a rendelkezésükre áll, és megfelelően jelöli ki az elvégezendő feladatokat és célokat. Emellett a felettesek az osztályon belüli együttműködést is segítik és a csoportvezetéshez is megfelelő jogkörrel rendelkeznek.

A dolgozók elégedettségét a szervezet <u>általános vezetési gyakorlata</u> is jelentősen meghatározza. A következőkben a válaszadók ezzel kapcsolatos meglátásait ismertetem.

4.14. táblázat: *A megkérdezetteknek az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlag-értéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
A dolgozók jó közérzetének biztosítása	13 a.	2,86	1,169	46,8
A dolgozók munkahelyi gondjainak megértése	13 b.	2,87	1,145	45,8
A dolgozók innovációs ötleteinek ösztönzése	33.	2,87	1,141	44,9
Érthető irányelvek a rugalmas foglalkoztatási formákról	34 c.	3,11	1,150	32,2
A minőségre törekvés hangsúlyozása	60.	2,02	0,937	80,2
Megfelelő kapcsolat a vezetőség és a dolgozók között	65.	2,86	1,126	45,8
A különbözőségek elfogadása, tisztelet biztosítása minden dolgozónak	67.	2,53	1,175	63,4
A vállalat egészének hatékony irányítása	74.	2,54	1,052	61,6
A különbözőségek támogatása	75.	2,58	0,977	54,9
Olyan szervezeti kultúra kialakítása, hogy a dolgozók bátran jelenthessék az igazságtalanságokat	76 a.	2,63	1,128	57,5
Olyan szervezeti kultúra kialakítása, hogy a dolgozók bátran jelenthessék az esetleges munkahelyi zaklatást	76 b.	2,39	1,038	66,7
A meghirdetett értékrend és a jutalmazási rendszer összhangja	78.	3,11	1,068	31,9
Világos célok és feladatok megfogalmazása	79 a.	2,32	0,955	70,0
A felmerülő problémák időbeni megvitatása – proaktív és participatív viselkedés	79 b.	2,73	1,053	50,5
A dolgozók tájékoztatása a fontos döntések indokairól	80.	2,74	1,046	50,4
A szervezeti értékek világos közvetítése	81 a.	2,51	0,952	59,5
Világos irányvonal mutatása a dolgozóknak	81 b.	2,58	0,961	55,9
A szervezet értékrendjén alapuló vezetői viselkedés	81 c.	2,60	1,022	55,4
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,66**	**0,789**	**46,4**

Forrás: saját szerkesztés

Az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatos fent bemutatott kérdések megbízhatósága megfelelő, a Cronbach-alfa mutató értéke 0,947, így a válaszok átlagát jelző új változót vezettem be, aminek segítségével megállapítható, hogy a válaszadók csupán 46,4%-a elégedett a munkaadó szervezetében tapasztalható általános vezetési gyakorlattal. A válaszok szóródása a különbözőségek elfogadása itemnél a legnagyobb.

Ez azért is sajnálatos mert a dolgozók elégedettsége és az általános vezetési gyakorlat megítélése között *nagyon erős pozití* r=0,705 értékű korreláció van, amit a Spearman-féle együttható is jelez. A nem adekvát vezetési gyakorlat tehát jelentősen csökkenti a magyar dolgozók elégedettségét. Ezért is nagyon fontos feltérképezni a problémás területeket és mihamarabb kiküszöbölésüket segítő HRM akciókat indítani.

A megkérdezettek válaszai alapján megállapíthatjuk, hogy a felsővezetés legnagyobb mulasztása, hogy a javadalmazási rendszer nincs összhangban a meghirdetett értékrenddel. A konzisztencia-, s valószínűleg az igazságosság hiánya jelentősen csökkenti a dolgozók javadalmazással kapcsolatos és globális elégedettségét is. A felmérésben részt vett cégek csaknem 70%-ában nincsenek világosan megfogalmazott irányelvek a rugalmas foglalkoztatási formákról sem. Ennél talán fontosabb az, hogy a válaszadók több mint fele szerint a vezetőség nem érti meg gondjaikat, nem törődik jóllétükkel, nem épített ki jó kapcsolatot a dolgozókkal. Emellett a megkérdezettek csupán fele kap világos tájékoztatást a szervezeti irányelvekről, a vállalatot érintő fontos döntésekről, s érzi azt, hogy a szervezet támogatja a különbözőségeket, tisztelettel bánnak a dolgozókkal, s így bátran jelenthetnek minden őket ért atrocitást. Ezzel szemben örvendetes, hogy a felmérésben részt vett szervezetek több mint 80%-ában a minőségre törekvés elsőrendű prioritás lett, s 70%-ukban a felsővezetés sikeres a célok és feladatok megfogalmazásában.

A ***karrierfejlesztési lehetőségek*** is a dolgozói elégedettség fontos szervezeti szintű kiváltó okai közé tartoznak. A kérdőív hét ilyen jellegű itemet tartalmaz. A közöttük levő megfelelő szintű (Cronbach-alfa=0,898) belső konzisztencia megbízhatóság alapján e kérdéscsoport válaszainak átlagát is kimutattam, amint az a 4.15. táblázatból kiolvasható.

4.15. táblázat: *A megkérdezetteknek a karrierfejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
Hosszú távú tervezés lehetősége a munkaadónál	3.	2,49	1,125	**63,5**
Jó lehetőség a folyamatos fejlődésre	4.	2,73	1,150	**52,6**
A karriertervezéshez szükséges információk és segítség biztosítása	8.	3,05	1,104	**35,3**
A munkahelyen megfelelő lehetőség a szakmai fejlődésre	11.	2,70	1,159	**56,5**
A dolgozók biztosak abban, hogy hosszú távú karrier-elképzeléseiket meg tudják valósítani munkaadójuknál.	15.	3,08	1,130	**34,6**
A vállalat minden tekintetben fejleszti dolgozóit	73 a.	2,69	1,074	**51,5**
A vállalat képes megtartani a legtehetségesebb dolgozókat.	73 b.	3,00	1,174	**41,6**
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,83**	**0,894**	**40,9**

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók csupán 40,9%-a elégedett összességében a karrierlehetőségeivel. Ez azért is ad aggodalomra okot, mert a dolgozók elégedettsége szempontjából a fejlődési lehetőségek fontos tényezőt képeznek. A felmérés eredményei alapján közöttük *jelentős pozitív korreláció* van, amit az r=0,682 értékű Spearman-féle mutatószám is jelez.

Megdöbbentő, hogy a válaszadók csupán 35,3%-a véli úgy, hogy megfelelő információt és segítséget kap karrierje tervezéséhez. S még ennél is kevesebben, a megkérdezettek csupán 34,6%-a véli úgy, hogy hosszú távú karrier-céljait meg tudja valósítani jelenlegi munkahelyén. A munkaadók csupán fele igyekszik fejleszteni a munkatársait, s a szervezetek csupán 42%-a képes megtartani a legtehetségesebb dolgozóit. E tényező megítélésében tér el leginkább a válaszadók véleménye.

A fenti adatok alapján nem nehéz meghatározni, hogy a munkaadóknak nagyobb figyelmet kell fordítani a dolgozók karrierfejlesztésére. Segítséget, információt és lehetőséget kell biztosítani ahhoz, hogy a dolgozók szakmailag fejlődhessenek, és érezzék, hosszú távú céljaikat is meg tudják valósítani a munkaadónál.

A ***szervezeti kommunikáció*** várhatóan még jobban meghatározza a dolgozók elégedettségét. A kérdőív hat iteme vizsgálja ezt a témakört. Az eredmények pedig a 4.16.táblázatban láthatók.

4.16. táblázat: *A megkérdezetteknek a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
A munka ellátásához szükséges információk biztosítása	24.	2,34	0,953	68,6
A vezetők nyílt kommunikációja a dolgozókkal	57.	3,05	1,152	38,5
A dolgozók megfelelő tájékoztatása az őket érintő kérdésekről	61.	2,57	1,079	58,1
Vállalati erőfeszítések a dolgozók véleményének megismerése érdekében	64.	2,85	1,100	45,4
A felsővezetők tájékoztatják a dolgozókat a jövőbeni működési stratégiáról	69.	2,81	1,112	48,0
A dolgozók vélemény-nyilvánítási szabadsága	77.	2,83	1,113	47,1
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,74**	**0,829**	**37,4**

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti kommunikációval kapcsolatos hat item elegendő belső konzisztencia megbízhatósággal rendelkezik (Cronbach-alfa=0,851) ahhoz, hogy a válaszok átlagát egy összegző változó segítségével mutassuk ki. Ez alapján állapíthatjuk meg, hogy a válaszadók csupán 37,4%-a elégedett a szervezeti szintű kommunikációval.

Ez azért is jelent komoly gondot, mert a megkérdezettek válaszai alapján elégedettségük és a szervezet kommunikációs gyakorlata között *jelentős pozitív összefüggés* van. A Spearman-korrelációs együttható értéke r=0,618.

Az adatok részletező áttekintése után megállapítható, hogy a dolgozók többsége elégedett a munkavégzéséhez szükséges információ-ellátottsággal, a vezetők kommunikációs gyakorlatát azonban nem tartják megfelelőnek. Leginkább azt panaszolják, hogy a vezetők nem kommunikálnak nyíltan a beosztottakkal, bár e tényezőre vonatkozó szórás értéke a legmagasabb. Emellett a dolgozók úgy vélik, hogy nem tájékoztatják őket a vállalat egészére vonatkozó fontos kérdésekről, nem kíváncsiak meglátásaikra, s a szabad vélemény-nyilvánítás sem biztosított számukra.

Mivel a szervezeti kommunikáció és a dolgozók elégedettsége között jelentős pozitív kapcsolat van, a munkaadóknak érdemes lenne mihamarabb változtatni kommunikációs gyakorlatukon. Az adatok alapján arra kell figyelmet fordítaniuk, hogy nyílt kommunikációs légkört biztosítsanak, ahol a dolgozók és a vezetők is szabadon elmondhatják véleményüket. Emellett, az is fontos lenne, hogy időben tájékoztassák a dolgozókat a vállalati szintű döntésekről, azok indokairól.

A szervezeti kiváltó okok közül legvégül ***a munkahely biztonságával*** kapcsolatos dolgozói attitűdöket ismertetem. Ezzel a kérdéskörrel a felmérés két item foglalkozott. Mivel a rájuk vonatkozó Cronbach-alfa mutatószám értéke megfelelő volt (0,938), így egy összegző változót is bevezettem. Az egyes kérdésekre adott válaszokat a 4.17. táblázat összesíti.

4.17. táblázat: *A megkérdezetteknek a munkahely biztonságával kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
A munkahely stabilitása megfelel a régióbeli átlagnak	71 a.	2,23	0,971	71,3
A munkahely stabilitása megfelel az iparági átlagnak	71 b.	2,38	1,008	67,6
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,35**	**0,959**	**66,4**

Forrás: saját szerkesztés

A 2006-os dolgozói elégedettség válaszadói aránylag jónak ítélték meg munkahelyük biztonságát. A megkérdezettek kb. 66%-a szerint munkaadójuk legalább olyan stabil munkahelyeket tud biztosítani, mint más szervezetek a régióban vagy az iparágon belül. Feltételezhetjük, hogy jelenleg, a gazdasági válság következtében a válaszadók kisebb része vélekedne így. Itt is fontos kiemelni, hogy a felmérés nem a dolgozók személyes tapasztalatára kérdezett rá, nem azt vizsgálta, hogy a megkérdezettek mennyire érzik biztonságban munkahelyüket, csak a más munkaadóknál feltételezett helyzettel való összehasonlításra kérték őket. Az iparághoz viszonyított munkahelyi biztonság megítélésében térnek el inkább a válaszadók meglátásai az átlagos értéktől.

A dolgozók munkahelyi biztonsága és elégedettsége között *jelentős pozitív összefüggés* van, amit a korrelációs koefficiens is jelez, hiszen értéke r=0,502.

A munkahelyek biztonsága nem csak a munkaadótól, hanem sok más külső, leginkább gazdasági körülménytől függ. A HRM osztálynak az esetleges elbocsájtások esetén fontos szerep jut a dolgozók megfelelő tájékoztatása és felkészítése tekintetében.

A szervezeti kiváltó okok között a ***javadalmazási rendszer*** is fontos szerepet kap a dolgozók elégedettségének alakulásában. Az elemzés során külön figyelmet szenteltem a javadalmazási rendszer következő elemeinek, amelyek különbözőképpen hatnak ki a dolgozók elégedettségére: a fizetés

nagyságának, a javadalmazási rendszer igazságosságának, a teljesítményértékelésnek, az ösztönző bérrendszernek és a juttatásoknak.

Először *a* fizetés nagyságával kapcsolatos dolgozói attitűdöket ismertetem a 4.18. táblázat segítségével.

4.18. táblázat: *A megkérdezetteknek a fizetés nagyságával kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlagértéke	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)
A teljesítménynek megfelelő javadalmazás alkalmazása	9.	3,02	1,158	40,6
A teljesítmény megfelelő díjazása	32 b.	3,22	1,164	30,2
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**3,12**	**1,058**	**26,0**

Forrás: saját szerkesztés

A fizetés nagyságával a kérdőív két kérdése foglalkozik. Azt vizsgálják, hogy a dolgozók szerint teljesítményüknek megfelelő bérezésben részesülnek-e. E két kérdésre vonatkozó Cronbach-alfa értéke 0,773, így a két kérdés megbízhatónak tekinthető, s megalapozott e két kérdést tartalmazó új összegző változó létrehozása.

A korrelációszámítás alapján megállapíthatjuk, hogy a fizetés nagysága és az elégedettség között *jelentős pozitív kapcsolat* van, hiszen a Spearman-féle együttható értéke r=0,588.

Ennél inkább aggodalomra ad okot, hogy a válaszadók többsége nincs megelégedve fizetése nagyságával. Csupán 26 %-uk tekinthető elégedettnek. A megkérdezettek 30%-a részesül megfelelő bérezésben, ha jól végzi munkáját, bár e kérdés tekintetében nagyobb a válaszok szóródása. A válaszadók csupán 40%-a tartja fizetését megfelelőnek. Ezen adatok alapján mindenképp szükséges egy olyan fizetési rendszer kidolgozása és alkalmazása, amely a fizetés nagyságának meghatározásakor figyelembe veszi a dolgozó teljesítményét is.

A szakirodalom szerint a fizetés nagyságánál az elégedettség szempontjából a fizetési rendszer igazságossága, a dolgozók ezzel kapcsolatos percepciója még fontosabb lehet. Ezt támasztják alá a 2006-os magyarországi dolgozói elégedettség-felmérés adatai is, ahogy az a 4.19. táblázatból kiderül.

4.19. táblázat: *A megkérdezetteknek a javadalmazási rendszer igazságosságával kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlagértéke	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)
Belső igazságosság - procedurális igazságosság	7.	2,73	1,197	53,7
Belső igazságosság - disztributív igazságosság	10.	2,92	1,176	45,5
Belső igazságosság - a nem megfelelő teljesítmény megfelelő kezelése	49.	2,88	1,077	43,2
Belső igazságosság - a legképzettebbek előléptetése	58.	3,10	1,129	34,8
Belső igazságosság - a teljesítménnyel arányban álló bérezési rendszer deklarálása	66.	3,21	1,150	33,1
Külső igazságosság – a térséghez viszonyítva	70a.	2,93	1,132	43,4
Külső igazságosság – az iparághoz viszonyítva	70b.	3,16	1,097	32,2
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,99**	**0,829**	**29,6**

Forrás: saját szerkesztés

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kérdőívben több kérdés is található a javadalmazási rendszer belső és külső igazságosságának dolgozói megítélésére. Ezen 7 itemre vonatkozó Cronbach-alfa mutató értéke 0,843, így létrehoztam egy összegző változót ezen kérdésekre adott válaszok átlagának kimutatására. Ez alapján könnyen megállapíthatjuk, hogy a dolgozók csupán 29,6%-a véli úgy, hogy munkaadója igazságos javadalmazási rendszert alkalmaz.

A hazai adatok is alátámasztják a feltevést, miszerint a javadalmazási rendszer igazságossága és a dolgozók elégedettsége között *jelentős pozitív kapcsolat* van, hiszen a Spearman-féle korrelációs együttható értéke a javadalmazási rendszeren belül a legmagasabb r=0,638.

Sajnálatos, hogy a dolgozók az elégedettség szempontjából oly fontos tényezőnél nagyon alacsony elégedettségi adatokról számoltak be. A dolgozók kicsit több mint fele megfelelő procedurális igazságosságról számolt be, tehát világos számára, hogy fizetését mi alapján állapítják meg, bár e kérdés tekintetében legnagyobb a válaszok szóródása. A belső disztributív igazságosság megítélése azonban sokkal rosszabb – a válaszadók csupán mintegy 35-45%-a elégedett a disztributív igazságosságot jelző itemekkel. A megkérdezettek ezen kérdésekre adott válaszai alapján is látszik, hogy a munkaadók nem fektetnek elég hangsúlyt arra, hogy a bérezés arányban álljon a dolgozók teljesítményével.

A külső igazságosság megítélése is kedvezőtlen. A munkaadók valószínűleg a régióban uralkodó bérarányok alapján határozzák meg a kompenzációs rendszer elemeit, hiszen a dolgozók ezt pozitívabban ítélték meg, mint az iparághoz viszonyított külső igazságosságot. Kiemelném, hogy így is csupán a dolgozók 43%-a véli úgy, hogy fizetése az iparági átlagnak megfelelő. A kompenzációs

rendszer reformja során figyelmet kell tehát fordítani a belső (disztributív valamint procedurális) és külső igazságosság biztosítására is.

A javadalmazási rendszer alapját a teljesítményértékelés kell hogy képezze, hiszen csak így lehet a dolgozókat teljesítményüknek, hozzájárulásuknak megfelelő díjazásban részesíteni.

Bár a kérdőívben több kérdés is foglalkozik a teljesítményértékeléssel és az ehhez kapcsolódó vezetői gyakorlattal, ebbe a csoportba négy kérdést soroltam. Mivel a Cronbach-alfa értéke 0,814, így ezen kérdéseket külön csoportként kezeltem, egy új változó segítségével kiszámoltam a válaszok átlagát. Az így kapott 4.20. táblázatból a dolgozók attitűdjei olvashatók ki.

4.20. táblázat: *A megkérdezetteknek a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
Világos teljesítmény-értékelési kritériumok	28.	2,62	1,110	57,1
A jól végzett munkát megfelelően értékelik a teljesítményértékelés során	32a.	2,83	1.173	48,3
A teljesítményértékelés eredménye segít jobb eredményeket elérni	36.	2,61	1,117	53,7
A teljesítményértékelő rendszer különbséget tesz a jó, az átlagos és a rossz teljesítmény között	37.	2,83	1,195	47,7
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,74**	**0,940**	**40,3**

Forrás: saját szerkesztés

A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadók többsége nem elégedett a szervezetében alkalmazott teljesítményértékelési rendszerrel, hiszen átlagosan csupán 40,3%-uk értett egyet az adott itemekkel. A helyzet annál is komolyabb, mivel a dolgozók elégedettsége és a teljesítményértékelési rendszer között *jelentős pozitív összefüggés* van. A Spearman korrelációs együttható értéke r=0,571.

A válaszadók leginkább azt kifogásolják, hogy a munkaadójuknál alkalmazott teljesítményértékelési rendszer nem felel meg fő feladatának, hiszen nem különbözteti meg a jó, a rossz és az átlagos teljesítményt. A válaszok e kérdésnél térnek el legjobban az átlagos értéktől. Örvendetes azonban, hogy a meglevő kritériumrendszert a dolgozók több mint fele ismeri, tudják, mi alapján értékelik őket, valamint a teljesítményértékelés eredménye segített nekik később jobb eredményeket elérni.

Mivel a teljesítményértékelési gyakorlat a javadalmazási rendszer információs alapját képezi, s a dolgozók elégedettsége szempontjából is fontos, a magyarországi munkaadóknak mihamarabb olyan rendszert kell kidolgozni, amely markáns különbséget tesz a dolgozók jó és rossz teljesítménye között. Emellett, a teljesítményértékelési rendszer kritériumait megfelelően kell kommunikálni, hogy minden dolgozó számára világos legyen, mi alapján mérik teljesítményét.

Ma már egyre több munkaadó alkalmaz különböző típusú ösztönző bérrendszert, a dolgozók teljesítményének fokozására. Érdekes, hogy a kérdőívben csupán egyetlen olyan állítás található, amely részben az ösztönző bérrendszerre vonatkozik. A 39. item így hangzik: „A vállalat bérezési rendszere (pl. bónusz) ösztönzően hat rám."

A válaszadók csupán 49,9%-a elégedett az ösztönző bérrendszerrel, bár a válaszadók fele (51,1%) nem is részesül bennük. Az ösztönzőkkel kapcsolatos attitűdök és a dolgozók globális elégedettsége között azonban *mérsékelt pozitív kapcsolat* áll fenn. A Spearman-féle korrelációs együttható értéke ugyanis r=0,465. Ezért a magyarországi munkaadóknak érdemes lenne egyéni-, csoportos- vagy szervezeti szintű ösztönző programokat bevezetni. Így várhatóan nem csak a dolgozók teljesítménye javulna, de elégedettségük is nőne.

Az ösztönző bérrendszerrel ellentétben, a kérdőív elég részletesen foglalkozik a dolgozók juttatásokkal kapcsolatos attitűdjeivel. A számos részletező item mellett, egy (a 86.) a juttatásokkal kapcsolatos parciális elégedettséget is méri. A kapott adatokat a 4.21. táblázat foglalja össze.

4.21. táblázat: *A megkérdezetteknek a juttatásokkal kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/ állítás sorszáma**	**A válaszok átlag-értéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott Juttatásban részesülők aránya (%)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
A juttatás fontossága – közlekedési támogatás	85a.	3 ,31	2,251	60,9	91,8
A juttatás fontossága – otthoni internet	85 b.	1,82	1,830	33,2	62,7
A juttatás fontossága – önkéntes egészségpénztári hozzájárulás	85 c.	3,33	2,118	64,5	85,4
A juttatás fontossága – önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	85 d.	3,32	2,159	63,3	88,5
A juttatás fontossága – iskolakezdési támogatás	85 e.	4,01	2,250	45,2	91,6
A juttatás fontossága – üdülési támogatás	85 f.	3,82	2,157	53,3	82,2
A juttatás fontossága – étkezési jegy	85 g.	1,82	1,247	94,4 %	93,2
A jutattásokkal kapcsolatos tájékoztatás	87.	2,31	1,023	-	69,6
A juttatásokkal kapcsolatos válaszadás	88.	2,29	0,994	-	69,9
Tájékoztatás a juttatások költségeiről	89.	2,43	1,050	-	61,9
A dolgozók igényeit kielégítő juttatások	90.	2,93	1,151	-	44,9
A juttatási kínálat összehasonlítása más iparági munkaadók gyakorlatával	91.	2,68	1,127	-	52,0
A juttatások szerepe abban, hogy a dolgozó a szervezetben helyezkedett el	92 a.	3,18	1,147	-	32,2
A juttatások szerepe abban, hogy a dolgozó a szervezetben maradt	92 b.	2,91	1,177	-	43,0
Ismertek a nyugdíj-kiegészítés lehetőségei	99 a.	2,22	0,966	-	68,5
A dolgozó tudja, hogy hol tájékozódhat a nyugdíj-kiegészítés lehetőségeiről	99 b.	2,12	0,967	-	74,6
A juttatásokkal kapcsolatos parciális elégedettség	86.	2,76	1,228	-	**56,3**
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**3,00**	**0,867**	**-**	**30,5**

Forrás: saját szerkesztés

A juttatásokkal kapcsolatos kérdések megfelelő belső konzisztencia megbízhatósággal rendelkeznek, a Cronbach-alfa értéke ugyanis 0,845, így átlagukat egy új változó segítségével mutattam ki. Ezen összegző változó segítségével megállapítható, hogy a válaszadók csupán 30,5%-a elégedett a juttatásokkal. Ez nagy részben azzal is magyarázható, hogy többségük csak a juttatások egy-két formájában részesül, ahogy azt a 4.21. táblázat negyedik oszlopa jól jelzi.

A juttatások és a dolgozók elégedettsége között *mérsékelt pozitív* (r=0,387) Spearman-féle *korreláció* mutatható ki. A juttatások tehát nem játszanak elsődleges szerepet a dolgozók elégedettsége szempontjából. Kiemelném, hogy a válaszadók túlnyomó többsége négyféle juttatásban részesül: étkezési támogatást, valamint önkéntes egészségpénztári- és nyugdíjpénztári hozzájárulást és közlekedési támogatást biztosít számukra munkaadójuk. A válaszadók körülbelül 90%-a fontosnak is tartja ezen juttatásokat. Mintegy 70%-uk azt is tudja, hogy hova fordulhat pótlólagos információért a juttatásokkal kapcsolatban. Mindazonáltal, a dolgozók juttatásokkal való elégedettsége elég alacsony. A parciális elégedettséget vizsgáló itemeknél a válaszadók csupán 56,3%-a állította, hogy elégedett a kapott juttatásokkal. A szóródás a közlekedési támogatás megítélésénél a legnagyobb.

A jövőben a munkaadóknak érdemes lenne a juttatások minél több típusát bevezetni és cafeteria-rendszert alkalmazni. Tisztában kell lenniük azonban azzal is, hogy a megfelelő juttatások csak mérsékelt kapcsolatban vannak a dolgozók elégedettségével. A rugalmas juttatási rendszer bevezetését tehát komoly számításoknak, cost-benefit elemzéseknek kell megelőzni.

A javadalmazási rendszer elemeivel kapcsolatos elégedettség után fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy ezen kérdések összevonhatók-e, kimutatható-e a válaszadók átlagos elégedettsége a kompenzációs rendszer egészével kapcsolatban. Mivel a fenti itemekre vonatkozó megbízhatósági érték 0,841 volt, megállapítottam, hogy megfelelő belső konzisztencia megbízhatóság áll fenn, és bevezettem egy új összegző változót. Ez alapján a válaszadók 31,4%-a elégedett a munkaadója által alkalmazott kompenzációs rendszerrel.

A javadalmazási rendszer egésze és a dolgozói elégedettség között *jelentős pozitív*, r=0,674 Spearman-korrelációs együtthatóval fémjelzett *kapcsolat* áll fenn. Mivel a magyarországi dolgozók elégedettsége és a kompenzációs rendszer teljessége között jelentős pozitív kapcsolat van, a munkaadóknak érdemes igazságos, megfelelő bérszintet garantáló, adekvát teljesítményértékelésen alapuló ösztönzőket, és néhány juttatást is tartalmazó javadalmazási rendszert kialakítani.

A ***munkatársak*** és a velük kialakított csoportmunka és interperszonális kapcsolatok jelentős szerepet játszanak a dolgozók elégedettség-érzetének alakulásában.

A kérdőív öt iteme vonatkozik erre a kérdéskörre, amelyek 0,806 Cronbach-alfa mutatószámot eredményeztek, s így értékeik átlagát egy új összegző változó segítségével is kimutattam. A válaszadók meglátásait a következő 4.22. táblázat foglalja össze.

4.22. táblázat: *A megkérdezettek elégedettsége a munkatársi kapcsolatokkal és a csoportmunkával*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlag-értéke	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)
A munkacsoport és más csoportok közötti együttműködés lehetővé tétele	42.	2,22	0,868	76,8
A munkacsoport és más osztályok közötti együttműködés megítélése	48.	2,43	0,968	64,5
A csapatmunka támogatása	68 a.	2,25	0,956	73,3
A csapatmunka elismerése	68 b.	2,63	1,030	53,6
A csapatmunka jutalmazása	68 c.	3,28	1,090	24,7
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,54**	**0,749**	**51,9**

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók közepesen ítélik meg a szervezetben biztosított együttműködési lehetőségeket, hiszen 51,9 %-a elégedett a fenti itemekkel.

A munkatársak közötti együttműködés lehetősége és a dolgozók elégedettsége között az r=0,575 értékű Spearman-korrelációs együttható alapján *mérsékelt, pozitív kapcsolat* van.

A válaszok elemzése után azt is megállapíthatjuk, hogy a válaszadók többsége elégedett az együttműködési lehetőségekkel, de csupán egynegyedük érzi úgy, hogy a munkaadó jutalmazza is a csapatmunkát és az együttműködést, bár e kérdés megítélésében térnek el leginkább az egyéni válaszok az átlagos értéktől.

A jövőben tehát a munkaadóknak törekedni kell arra, hogy ne csak lehetővé tegyék, de el is ismerjék és jutalmazzák a munkatársak közötti hatékony együttműködést.

A szervezeti kiváltó okok között szerepel a ***rugalmas munkavégzés lehetősége*** is. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés két iteme foglalkozik a munkaadó ezen gyakorlatával. A válaszadók meglátásait az alábbi táblázat foglalja össze.

4.23. táblázat: *A megkérdezetteknek a rugalmas munkavégzési gyakorlattal kapcsolatos attitűdjei*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlagértéke	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)
A rugalmas foglalkoztatási formákkal kapcsolatban – a vállalat támogatása	34 a.	3,12	1,154	31,9
A rugalmas foglalkoztatási formákkal kapcsolatban – érthető irányelvek közzététele	34 c.	3,11	1,150	32,2
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**3,11**	**1,035**	**24,9**

Forrás: saját szerkesztés

A fenti két kérdés 0,817 értékű Cronbach-alfa mutatószámmal rendelkezik, így indokolt összevontan is kezelni őket. Az összegző változó értéke alapján megállapítható, hogy a válaszadók 24,9%-a elégedett munkaadója rugalmas munkavégzést lehetővé tevő gyakorlatával. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a felmérés nem a dolgozók rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos elégedettségére,

attitűdjeire kérdez rá, hanem azt vizsgálja, hogy a munkaadó támogatja-e a rugalmas munkavégzést. Bár ez is fontos, véleményem szerint a jövőben a dolgozóknak a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos személyes tapasztalatára vonatkozó itemeket is érdemes lenne bekapcsolni. A válaszok szórása a vállalati támogatás megítélésénél a nagyobb.

A rugalmas munkavégzés gyakorlata és a dolgozók elégedettsége között *mérsékelt pozitív kapcsolat* van, amit az r=0,391 értékű Spearman-mutatószám is jelez. A munkaadóknak érdemes lenne figyelmet szentelni a rugalmas munkavégzés irányelveinek pontos megfogalmazására és hatékony kommunikációjára is. A dolgozóknak ugyanis ismerni kell a rugalmas-, otthoni-, vagy részmunkaidős, esetleg munkakörmegosztásban történő munkavégzés pontos lehetőségeit.

A szervezeti kiváltó okok között a ***szereppel kapcsolatos tényezők*** is helyet kapnak. A felmérés csupán a munka és a család közötti konfliktus megítélésére tér ki.

A felmérés egy iteme foglalkozik e kérdéskörrel a következő megfogalmazásban: „Egészséges egyensúlyt tudok fenntartani a munkám és a magánéletem között." Annak érdekében, hogy meg tudjam határozni a munka-család közötti konfliktus és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatot, az erre vonatkozó 59. kérdést ellentétesre kellett kódolni. Így r=-0,420 értékű Spearman-korrelációs együtthatót kaptam. Elmondhatjuk tehát, hogy a munka és a magánélet közötti konfliktus és az elégedettség között *mérsékelt negatív kapcsolat* van.

A kapott adatok alapján a dolgozók több mint 61%-a egészséges egyensúlyt tud fenntartani munkája és magánélete között, 22%-uk azonban jelentős összeegyeztetési nehézségekről számolt be. A jövőben tehát érdemes olyan HRM akciókat szervezni, amelyek csökkentik a munka-család konfliktus kialakulásának esélyét.

A ***munkakörülmények*** is kihatnak a dolgozók elégedettségére. Leginkább úgy, hogy a nem megfelelő körülmények csökkentik, míg a megfelelő körülmények nem növelik a dolgozók elégedettségét. A kérdőív két kérdése foglalkozik e témakörrel, amelyeket azonban ellentétesen kellett pontozni. A 17 és 31-es kérdés közötti Cronbach-alfa mutatószám 0,588 értékű, ezért nincs elegendő belső konzisztencia megbízhatóság ahhoz, hogy egy külön összegző változót vezessünk be. Így a két itemre adott elégedettségi válaszokat és a Spearman-féle korrelációs együtthatót a 4.24. táblázat tartalmazza. Kiemelném, hogy az átkódolás eredményeképp, jelen esetben a nagyobb átlagos érték mutatja a nagyobb elégedettséget.

4.24. táblázat*: A megkérdezetteknek a munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	Átlag-érték	Szórás	Az itemmel elégedettek aránya (%)	A változó és a globális elégedettség közötti korreláció
Nem megfelelő munkaeszköz-ellátottság	Negat. 17.	3,90	1,036	13,6	r=-0,447
Nem megfelelő munkakörnyezet	Negat. 31.	3,63	1,067	17,5	r=-0,457

Forrás: saját szerkesztés

Örvendetes, hogy a dolgozók csupán 13-18%-a számolt be kedvezőtlen munkakörülményekről. A nem megfelelő eszközellátottság tekintetében nagyobb a válaszok eltérése az átlagos értéktől. A nem megfelelő munkakörülmények és a dolgozók elégedettsége között *mérsékelt negatív összefüggés* van, hiszen a Spearman-mutatószám értéke r=-0,45 körül mozog.

A nem megfelelő munkakörülményeket biztosító munkaadóknak érdemes ezen minél hamarabb változtatni, hiszen ez a tényező is hozzájárulhat a dolgozók elégedetlenségének kialakulásához.

A szakirodalom alapján a ***szervezet nagysága*** és a dolgozók elégedettsége között mérsékelt negatív összefüggés van – a szervezet nagyságának növekedésével valamelyest csökken a dolgozók elégedettsége. A felmérés Kapcsolattartó-kérdőívének 4. kérdése alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek 31,5%-a 100 főnél kevesebb dolgozót, míg 76,5%-a 500 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató szervezetben dolgozik. A válaszadók esetében r=-0,165 értékű, vagyis gyenge *negatív korreláció* áll fenn a szervezet nagysága és az elégedettségük között.

4.3.2.3. Az egyéni kiváltó okokkal kapcsolatos parciális elégedettség vizsgálata

Az elégedettséget meghatározó egyéni kiváltó okok közül a ***dolgozó személyisége*** az egyik legfontosabb. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés csupán egy iteme szolgálhat információval a megkérdezettek személyiségjegyeiről. A 26. állítás alapján jelzés-értékű információt kaphatunk arról, hogy a dolgozó inkább belső vagy külső irányítottsággal (locus of control) rendelkezik-e. Az állítás ugyanis a következő: „Úgy érzem, a munkám során elért eredmények személyes sikeremnek tekinthetők." Véleményem szerint, azon megkérdezettek, akik egyetértenek a fenti kijelentéssel, belülről irányítottnak tekinthetők. A megkérdezettek 71,6%-a nyilatkozott így.

A korrelációs együttható alapján *gyenge pozitív kapcsolat* feltételezhető a dolgozók ezen személyiségjegye és elégedettsége között, a Spearman-féle együttható értéke ugyanis r=0,211. A dolgozók személyiségjegyei és elégedettségük megalapozottabb vizsgálatához mindenképp szükség lenne egy átfogó személyiség-elemzésre is, amit a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés nem tartalmazott.

Az egyéni tényezők közül a ***demográfiai tényezők*** vizsgálata is indokolt. Először a nem hatását vizsgáltam a kérdőív bevezető részének első kérdésére és a globális elégedettségre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján. Ahogy a minta bemutatásánál már jeleztem, a kérdőívet 942 férfi és 556 nő töltötte ki. A nem és az elégedettség közötti kapcsolatot varianciaelemzéssel vizsgáltam. Mivel a kapott szignifikancia értéke 0,807, ami nagyobb, mint 0,05, így 95%-os megbízhatósági szint mellett, el kell fogadni a variancia elemzés Ho hipotézisét. Megállapíthatjuk tehát, hogy a válaszadó férfiak és nők között *nincs jelentős különbség* az elégedettség tekintetében. A férfiak 68,3%-az, míg a nők 68,9%-a elégedett munkahelyén.

Ezután az életkor hatását elemeztem a kérdőív bevezető részének második kérdésére és a globális elégedettségre adott válaszok alapján, amelyeket a 4.25. táblázat összesít.

4.25. táblázat: *A különböző életkorú dolgozók globális munkahelyi elégedettsége*

Életkor	**Elégedettek aránya (%)**
16-24 év	60,0
25-34 év	68,2
35-44 év	68,4
45 -54 év	66,9
55-64 év	80,8
65 évnél idősebb	100

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az a táblázatból kiderül, a magyarországi dolgozók esetében nem áll fenn az életkor és az elégedettség közötti U alakú összefüggés. S az sem igazolódott be teljesen egyértelműen, hogy az életkor előre haladtával nő az elégedettek aránya. Sőt a kapott r=-0,044 értékű korrelációs együttható alapján csak alig kimutatható *nagyon gyenge negatív kapcsolat* áll fenn e két változó között.

A következő egyéni jellemző a ***munka és az egyén közötti összhang*** mértéke. A felmérés két iteme alapján szerezhetünk információt arról, hogy a dolgozó munkája mennyire van összhangban képességeivel, érdeklődési körével. Mivel e két kérdés közötti belső konzisztencia megbízhatóság mutatószáma megfelelő (Cronbach-alfa=0,719), így indokolt egy összegző változó bevezetése. A kapott értékeket a 4.26. táblázat tartalmazza.

4.26. táblázat: *A megkérdezetteknek a munka-egyén összhanggal kapcsolatos elégedettsége*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
A dolgozó jól tudja alkalmazni képességeit a munkavégzés során	6.	2,17	0,986	77,8
A jelenlegi munka jó lehetőséget biztosít képességei fejlesztésére	29.	2,68	1,121	54,3
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,43**	**0,937**	**54,4**

Forrás: saját szerkesztés

A kapott összegző adatok alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók csaknem 55%-a elégedett a munkája és egyéni képességei közötti összhanggal. Az itemek szerinti elemzés azonban arra is rámutat, hogy bár a dolgozók csaknem 80%-a szerint munkája során jól tudja alkalmazni képességeit, azok továbbfejlesztésére csak a válaszadók 54%-a lát lehetőséget jelenlegi munkahelyén. Ez utóbbi item megítélésében vannak nagyobb különbségek a válaszadók között.

A munka-egyén összhang és a dolgozói elégedettség között *jelentős pozitív összefüggés* van, amint azt az r=0,534 értékű Spearman-korrelációs együttható is jelzi.

A munkaadóknak tehát a jövőben arra kell ügyelni, hogy a dolgozóknak szánt munkafeladatok ne csak a képességek felhasználását, de továbbfejlesztését is lehetővé tegyék. Ha ez nem lehetséges, akkor a karrier-tervezés keretén belül kell újabb munkakört kijelölni a dolgozóknak a folyamatos fejlődés lehetőségének biztosítása és az elégedettség növelése céljából.

4.3.2.4. A dolgozók parciális elégedettségére vonatkozó adatok összegzése

A felmérésben részt vett dolgozóknak a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatai elemzése alapján megállapított parciális elégedettségét a függelékben található 7.6. táblázat mutatja be.

A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban dolgozók elégedettsége és a vezetési stílus, azon belül is a szervezet általános vezetési gyakorlata között nagyon erős pozitív kapcsolat van. A vezetői pozíció is nagyon jelentős kapcsolatban van e dolgozói attitűddel, mert a vezetők szignifikánsan elégedettebbek, mint beosztottaik.

Hazánkban a dolgozói elégedettség és a következő kiváltó okok között van jelentős pozitív kapcsolat: a karrierfejlesztési lehetőségek, a javadalmazási rendszer egésze, a javadalmazás igazságossága, a közvetlen felettes vezetési stílusa és a szervezeti kommunikációs gyakorlat. Ezenkívül a fizetés nagysága, a munkatársak, a teljesítményértékelés, a munka-egyén összhang és a munkahely biztonsága és az elégedettség között is jelentős, r=0,5-nél nagyobb korrelációs együtthatóval jellemezhető pozitív összefüggés figyelhető meg.

A magyarországi viszonyok között az ösztönző bérrendszer, a rugalmas munkavégzés lehetősége és a juttatások mérsékelt pozitív kapcsolatban vannak a dolgozók elégedettségével.

A dolgozók személyiségjegyei, a munkaviszonyuk (a jelenlegi munkaadónál töltött idő) hossza és a heti munkaóráik, valamint elégedettségük között csak gyenge pozitív kapcsolat van.

A nem megfelelő munkaeszköz-ellátottság, a kedvezőtlen munkakörülmények, a munka és a család közötti konfliktus, a nem megfelelő munkamennyiség és a munka elvégzéséhez nem elégséges alkalmazott, valamint a dolgozók elégedettsége között azonban mérsékelt negatív kapcsolat áll fenn.

A dolgozók életkora és elégedettsége, valamint a munkaszervezet nagysága és az alkalmazottak elégedettsége között gyenge negatív kapcsolat van. A dolgozók neme sem befolyásolja elégedettségüket, hiszen a férfiak és a nők hasonló mértékben elégedettek munkájukkal.

A dolgozói elégedettség kiváltó okait bemutató szakirodalmi áttekintésben közölt megállapításokkal szemben a magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban dolgozók elégedettségére a következő ***sajátosságok*** jellemzők:

- A javadalmazási rendszer a szakirodalom alapján várt értéknél szorosabb összefüggésben van a hazai dolgozók elégedettségével. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy az irodalom-feldolgozás során bemutatott kutatások többségét a fejlett piacgazdaságokban végezték, ahol az átlagfizetés biztosítja a dolgozók megélhetését. Ez sajnos a 2006-os magyarországi helyzettel kapcsolatban nem mondható el, a dolgozók nagy részének bére nem fedezte egzisztenciális szükségleteit sem. Így érthető, hogy a javadalmazás jelentősége miért oly nagy, s hogyan alakul ki a fizetés nagysága és elégedettség közötti jelentős, r=0,588 Spearman-féle együtthatóval jellemezhető kapcsolat.

- A munkatársak és a csoportmunka, valamint a dolgozók elégedettsége között a magyar nemzeti kultúra sajátosságait, egyén-központúságát figyelembe véve a feltételezettnél szorosabb kapcsolat mutatható ki. Ez részben azzal is magyarázható, hogy a munkahelyi környezet sokkal közvetlenebb hatást gyakorol a dolgozókra, mint a társadalom egésze – hiszen nem zárhatják ki magukat a munkahelyi folyamatokból.

- A dolgozók személyiségjegyei és elégedettségük között azonban a vártnál kisebb összefüggés van. A magyar dolgozók belülről irányítottsága alig növeli elégedettségüket. A meglepő eredmény a felmérés korlátaival magyarázható, hiszen nem állt rendelkezésünkre a dolgozók személyiségjegyeit elemző részletes pszichológiai jelentés. Az is valószínű, hogy a pozitív/negatív érzelmi beállítódásra és az ún. öt személyiségjegyre vonatkozó adatok ismeretében más eredmények születtek volna.

- A hazai dolgozók esetében a demográfiai tényezők és a dolgozók elégedettsége közötti elméleti összefüggések sem igazolódtak be. A nők és a férfiak ugyanis nem különülnek el elégedettségük

szempontjából. Az életkor és az elégedettség között U alakú összefüggés várható. A hazai dolgozók között azonban ez nem figyelhető meg, hiszen a kérdőívet kitöltő legfiatalabb dolgozók voltak legkevésbé megelégedve munkájukkal. Az viszont elmondható, hogy a legidősebb dolgozók a legelégedettebbek munkájukkal, s a 45-54 év közötti dolgozók képezik a 25 és 65 életév közötti alkalmazottak legkevésbé elégedett csoportját.

- Érdekes, hogy a munka-egyén összhang a várnál szorosabb kapcsolatban van a magyar dolgozók elégedettségével. Az önmegvalósításra törekvő dolgozóknak fontos, hogy munkájuk személyiségjegyeiknek, képességeiknek és érdeklődési körüknek megfelelő legyen. Ezen adat ismeretében várható, hogy a dolgozók tudatosabb pályaorientációs és karrier-fejlesztési döntéseket hoznak.

A vizsgált magyar munkavállalói szegmens elégedettségének sajátosságai alapján megállapítom, hogy a dolgozói elégedettség alakulására a nemzeti kultúra és értékrendszer, valamint a gazdasági és társadalmi környezet is hatással van. A vizsgálatok alapján közvetve bebizonyosodott, hogy a hazai dolgozók elégedettségét a külső környezeti kiváltó okok is jelentősen befolyásolják.

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés konkrét adatainak ismeretében a magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő kis és közepes vállalatokban dolgozók ***elégedettsége szempontjából problémás HRM területek*** is meghatározhatók. Ezen emberierőforrás-gazdálkodási tevékenységek ugyanis fontosak a dolgozók elégedettsége szempontjából, de a munkaadók többsége a dolgozók számára előnytelen gyakorlattal rendelkezik.

- A válaszadók csupán egynegyede elégedett a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos jelenlegi szervezeti gyakorlattal. Ez arra utal, hogy Magyarországon a munkaadók még nem fordítanak elég figyelmet az alternatív munkavégzési programokra.

- Aggodalomra ad okot az az adat, miszerint a dolgozók csupán 26%-a elégedett fizetése nagyságával, kevesebb, mint 30%-uk tartja a munkaadó javadalmazási rendszerét igazságosnak, s ugyanennyien elégedettek a juttatásokkal is. S a teljesítményértékelésről is csak a válaszadók 40%-a nyilatkozott pozitívan. Így összességében, a dolgozók kevesebb, mint egyharmada elégedett a munkaadójánál alkalmazott javadalmazási rendszerrel. E dolgozói attitűd javításához azonban a munkaadók kompenzációs rendszerének megváltoztatása mellett az egész nemzetgazdaságra kiterjedő reformok szükségesek. Csak így tehetők hathatós lépések annak érdekében, hogy a jövőben a munkavállalók bérüket méltányosnak, megfelelő életszínvonalat garantálónak tarthassák.

- A kommunikációs gyakorlat megváltoztatása azonban a munkaadó szervezetek hatásköre. Mivel a válaszadók kevesebb, mint 40%-a véli megfelelőnek a tájékozottságukat, vélemény-nyilvánítási szabadságukat, a munkaadóknak mihamarabb javítani kell a formális kommunikációs folyamatokon.

- A dolgozók csupán 41%-a elégedett karrier-fejlesztési lehetőségeivel. Annak érdekében, hogy a dolgozók hosszú távon tervezhessenek munkaadójuknál, s a megfelelő magas szintű elégedettségi, elkötelezettségi érzéseik is kialakulhassanak, a munkaadóknak lépéseket kell tenni munkavállalóik karrier-céljai elérése érdekében.

- A szervezetben alkalmazott általános vezetési gyakorlat áll a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével, azonban a hazai dolgozók kevesebb, mint fele elégedett e tényezővel.

Ezért fontos lenne, hogy a felsővezetők mihamarabb dolgozó-központú, participációs szervezeti kultúrát alakítsanak ki.

- A közvetlen felettesük vezetési stílusával a dolgozók alig több mint fele (52%-a) elégedett. Ezért a felsővezetésnek és a szervezetek HRM osztályainak külön gondot kell fordítani a vezetők képzésére, hogy azok a dolgozók elégedettségét növelő módon irányítsák beosztottaikat.
- A munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatokkal és csoportmunkával is csupán a dolgozók 52%-a elégedett. A szervezeteknek tehát a jövőben a csoportmunkát elősegítő és jutalmazó gyakorlatot kell kialakítani.

4.3.3. A magyarországi dolgozók elégedettsége és az elégedettség következményei közötti kapcsolat

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés csupán a dolgozói elégedettség szervezeti szintű következményeivel kapcsolatos itemeket tartalmazott, az egyéni szintű következményekre nem kérdezett rá. A következőkben a fluktuációra–kilépési szándékra, a szervezeti elkötelezettségre, a szervezeti polgár viselkedésre és a szervezeti szintű teljesítményre vonatkozó adatokat ismertetem. Fontosnak érzem hangsúlyozni, hogy az alábbi adatok a dolgozók percepcióját, nem pedig a valós helyzetet mutatják. A konkrét, szervezet-szintű HR lépések kidolgozásához mindenképpen ismerni kell a felmérésben részt vett szervezetek működésének ezen objektív mutatóit is.

A ***fluktuációról,*** illetve a dolgozók kilépési szándékáról a kérdőív 82. kérdésére adot válaszokból vonhatunk le következtetéseket. A dolgozók 11%-a gondolkodik kilépésen. Mégha a gondolatot nem is mindig követi tett, ez figyelemre méltó arány. S ha azt is figyelembe vesszük, hogy a fluktuáció és a dolgozók elégedettsége között *mérsékelt negatív kapcsolat* van, ami az r=-0,458 értékű Spearman-féle együtthatóból is látszik, a munkaadóknak mindenképp érdemes lépéseket tenni a fluktuáció megfékezésére, illetve a kilépési szándék csökkentésére. Véleményem szerint, ha a munkaadók megteszik az eddig felsorolt dolgozói elégedettség növelését célzó lépéseket, a kilépési szándék is csökkenni fog.

A ***szervezeti elkötelezettséget*** a kérdőív négy iteme vizsgálja. A kérdések megfelelő belső konzisztencia megbízhatósággal rendelkeznek ahhoz, hogy összesítve is elemezzük őket, a Cronbach-alfa mutató értéke ugyanis 0,855. A kapott adatokat a 4.27. táblázat foglalja össze.

4.27. táblázat: *A megkérdezetteknek a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos válaszai*

Az itemek leírása	A kérdés/állítás sorszáma	A válaszok átlagértéke	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)
A dolgozó büszke arra, hogy a munkaadónál dolgozik	12.	2,28	1,013	66,9
A dolgozó kedvező lehetőségként ajánlaná munkahelyét másoknak	56.	2,49	1,057	60,1
A dolgozó határozott elkötelezettséget érez a munkaadó iránt	72.	2,27	1,004	69,6
A dolgozó meggyőződéssel ajánlja a cég termékeit, szolgáltatásait ismerőseinek	100.	2,01	0,937	77,0
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,27**	**0,847**	**61,7**

Forrás: saját szerkesztés

A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadók több mint 60%-a érez elkötelezettséget munkaadója iránt. Érdekes, hogy a cég termékeit a válaszadók 77%-a meggyőződéssel ajánlja ismerőseinek, azonban csak 60%-uk ajánlaná a munkaadót, mint olyan munkahelyet, ahol jó dolgozni. Az utóbbi item megítélésében vannak a kérdéscsoporton belül a legnagyobb eltérések az egyedi válaszok és az átlagos érték között.

A szervezeti elkötelezettség és a dolgozói elkötelezettség között *nagyon erős pozitív* kapcsolat van, hiszen a Spearman-korrelációs együttható értéke r=0,723.

Bár a válaszadók elkötelezett munkavállalóknak mondhatók, érdemes olyan HRM lépéseket tenni, amivel elégedettségük és egyben elkötelezettségük is növelhető.

A szakirodalmi források szerint a ***szervezeti polgár viselkedés*** és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat van. A magyarországi helyzetről a kérdőív 101. állítására adott válaszok alapján tájékozódhatunk.

A kapott válaszok alapján a megkérdezettek 82,5%-a hajlandó a vállalat sikerének érdekében az elvárt követelményeket meghaladóan teljesíteni. A dolgozók túlnyomó többsége tehát igazi szervezeti polgárként viselkedik.

A dolgozói elégedettség és a szervezeti polgár viselkedésre való hajlandóság között r=0,454 értékű korreláció, vagyis *mérsékelt pozitív kapcsolat* mutatható ki.

A dolgozóknak a munkaadó ***szervezeti szintű teljesítményének*** megítéléést a kérdőív három iteme mutatja. Mivel a rájuk vonatkozó Cronbach-alfa szám értéke 0,773, így megalapozott az összegző elemzés is. A kapott adatokat a 4.28. táblázat ismerteti.

4.28. táblázat : *A megkérdezetteknek a szervezeti szintű teljesítménnyel kapcsolatos válaszai*

Az itemek leírása	**A kérdés/állítás sorszáma**	**A válaszok átlagértéke**	**Szórás (SD)**	**Az adott itemmel elégedettek aránya (%)**
Osztályunk hatékonyan működik	51.	2,36	0,965	69,0
Osztályunkon rendszeresen törekszünk arra, hogy fejlesszük a munka hatékonyságát	52.	2,20	0,932	75,2
Vállalatunk jó hírnévre tett szert a minőség terén	63 b.	2,14	0,884	75,7
Összesen – A fenti itemekre adott válaszok átlaga		**2,24**	**0,788**	**69,4**

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján a megkérdezettek túlnyomó többsége, csaknem 70%-a szerint szervezete hatékonyan működik, egészében véve sikeresnek mondható. De ennek megítélésében jelentős egyéni eltérések vannak, amit a szóródási érték is jelez. Örvendetes, hogy a dolgozók több mint 75%-ának meglátása szerint az osztályán mindent megtesznek a szervezeti szintű teljesítmény javítása érdekében, s a minőségre való törekvés terén is jelentős sikereket értek el.

A szervezeti szintű teljesítmény és a dolgozók elégedettsége között *jelentős pozitív kapcsolat* van, hiszen a korrelációs együttható értéke r=0,560.

A kapott eredmény is alátámasztja azt a feltevést, hogy a dolgozói elégedettség növelése nem csak egyéni szintű, de a szervezet egészére kiható jelentős következményekkel jár. A dolgozók elégedettségének növelése tehát várhatóan pozitív hatással lesz a szervezeti szintű teljesítményre, sikerességre is. Ezért a munkaadóknak meg kell tenni minden módjukban álló lépést a dolgozók elégedettségének növelésére.

A 2006-os felmérésben részt vett magyarországi dolgozók elégedettsége és az elégedettség vizsgált következményei közötti kapcsolat szorosságát jelző adatokat a következő táblázat foglalja össze.

4.29.táblázat: *A megkérdezettek elégedettsége és az egyes következmények közötti kapcsolat*

Szám	Következmény	Spearman-féle korrelációs együttható	A válaszadók attitűdje
1.	Fluktuáció – kilépési szándék	r=-0,458	11% gondolkodik kilépésen
2.	Szervezeti elkötelezettség	r=0,723	61,7% elkötelezett
3.	Szervezeti polgár viselkedés	r=0,454	82,5% viselkedik így
4.	Szervezeti teljesítmény	r=0,560	69,4% véli, hogy szervezete hatékony

Forrás: saját szerkesztés

Az adatokat összegezve elmondhatjuk, hogy a magyarországi dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettsége között nagyon erős pozitív kapcsolat, míg a szervezeti teljesítménynél jelentős pozitív, a szervezeti polgár viselkedés tekintetében pedig mérsékelt pozitív kapcsolat van. A fluktuáció és az elégedettség között azonban mérsékelt negatív kapcsolat áll fenn.

A válaszadók globális elégedettsége és az elégedettség vizsgált következményei közötti kapcsolatra vonatkozó adatok megfelelnek a szakirodalmi elemzés alapján feltételezett állapotnak. Az egyes következményekre vonatkozó adatok egybehangzanak a globális elégedettségi adatokkal, hiszen a dolgozók többségének elégedettségére utalnak.

A válaszadók globális elégedettsége és az egyes kiváltó okok, valamint a globális elégedettség és az egyes következmények közötti korreláció mértékét a függelékben található 7.2. ábra összegzi.

4.4. Az elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők meghatározása

A dolgozói elégedettség szempontjából legfontosabb tényezők megállapításához sokváltozós matematikai statisztikai modellt használtam, Szelényi (2001) szerint ugyanis azok a problémák rendszerszemléletű megközelítését teszik lehetővé. Pontosabban fogalmazva, diszkriminanciaelemzés módszerét alkalmaztam, aminek Szűcs (2004) szerint az a célja, hogy egy megadott változóhalmazból kiválassza azon változók részhalmazát, amely bizonyos megadott csoportokat a lehető legjobban elkülönít egymástól. Sajtos és Mitev (2007) pedig azt emelik ki, hogy ezzel a többváltozós statisztikai módszerrel azt ellenőrizhetjük, hogy a csoporthoz tartozás becsülhető-e, és ha igen, hány százalékban, az adott független változókkal. Füstös és szerzőtársai (2004) azt hangsúlyozzák, hogy a diszkriminanciafüggvény segítségével vizsgálhatjuk a megfigyelt változók szerepét a csoportok különválásában. A változóknak ugyanis a diszkrimináns faktorokban szereplő súlyaik szerint kiválaszthatjuk a változók közül azokat, amelyek a csoportok különbözőségét határozottan magyarázzák.

A diszkriminanciafüggvényt a csoportok közötti és a csoporton belüli eltérések négyzetösszegei hányadosának maximalizálásával határozhatjuk meg. Füstös, Meszéna és Simonné (1986) szerint a módszer geometriai értelmezése alapján, megkeressük a változótengelyek olyan súlyokkal készített lineáris kombinációit, amelyekkel az adott csoport elkülönülése optimális lesz, vagyis a lehető legjobban szétválnak.

A következőkben a Sajtos és Mitev (2007) által fontosnak tartott feltételeket ismertetem, amelyeknek a diszkriminanciaelemzés során teljesülni kell. Majd azokat a lépéseket mutatom be, amelyeket a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatain kellett e célból eszközölni.

1) A *változók mérési szintje* szempontjából, a kétváltozós elemzésnél a függő változó nominális, dichotóm, azaz két csoportot hasonlítunk össze, míg a független változó intervallum- vagy arányskálán kifejezett. Ezért a felmérés függő változóját, a 102. globális elégedettséget mérő kérdést dichotómmá tettem, úgy hogy az elégedett és elégedetlen dolgozók csoportjait alakítottam ki. Az elégedettek csoportjába a kérdésre „Teljesen elégedett vagyok" és „Elégedett vagyok" válaszokat adók, míg az elégedetlenek csoportjába az „Egyik sem", a „Nem vagyok elégedett" és az „Egyáltalán nem vagyok elégedett" válasz-kategóriákat jelölők kerültek.
2) Az *adatok függetlensége* – az összes megfigyelésnek függetlennek kell lenni. Jelen felmérés adatai függetlenek, hiszen nem panelkutatásból származó longitudinális adatokról van szó.
3) A *csoportok kizárólagossága* – a függő változó minden megfigyelése csak egy csoportba tartozhat és a csoportok együttese kiadja a teljes mintát, vagyis teljes rendszert alkotnak. Az elégedett és elégedetlen dolgozói csoportok megfelelnek ennek a feltételnek.
4) *Csoportnagyság* – a csoportok elemszáma lehetőleg kiegyenlített legyen (két csoport esetén ne legyen háromszoros különbség), de lehetőleg minden csoportba tartozzon elég számú megfigyelés. A felmérés adatai alapján az 1518 megkérdezett közül 1475-en adtak választ a globális elégedettségüket elemző kérdésre, s közülük 1005 elégedett, míg 470 elégedetlen.
5) *Mintanagyság* – az e területre érvényes hüvelykujj-szabály szerint a független változók számának kisebbnek kell lenni, mint a legkisebb csoport és a teljes mintanagyságnak ajánlatos legalább tízszer nagyobbnak lenni, mint a független változók száma. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés másodelemzése 108 független változóra terjed ki, ami kisebb, mint a 470 tagot számláló kisebb csoport, az elégedetlen dolgozók csoportja. A teljes mintanagyság 1518 megkérdezettje is legalább tízszer nagyobb a független változók számánál.
6) *Linearitás* – a független változók között lineáris kapcsolat kell, hogy legyen. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés független változói között lineáris kapcsolat van, amit korrelációs együtthatóval fejezhetünk ki, s aminek a mértékét a multikollinearitás feltételnél ismertetem. Egyváltozós és többváltozós *normalitás* – a normalitási feltétel sérülését két tényező okozhatja: az alkalmazott skála és a kiugró értékek. A szerzők kiemelik, hogy ha a független változónál dichotóm skálát alkalmazunk, akkor ez valószínűleg sérti a normalitási feltételt, ugyanakkor nem valószínű, hogy hatással van a diszkriminanciaelemzés végeredményére. A normalitás biztosítása érdekében szükség szerint a független változókat átkódoltam, három- és négyfokozatú skálákat vezettem be. S minden változót úgy változtattam meg, hogy a válasz nagyobb számértéke jelezze az adott állítással való nagyobb fokú egyezést.
7) *Varianciahomogenitás* – a független változók egymás közötti varianciaértékei eltérhetnek, azonban ugyanazon független változó varianciájának a függő változó csoportjaiban hasonlónak kell lennie. Az SPSS programcsomagban a diszkriminanciaelemzés során a Box's M mutató teszteli a kovarianciamátrixok homogenitását a következő nullhipotézissel: a kovarianciamátrixok nem különböznek a függő változó csoportjaiban. Ha a nullhipotézist a számítások alapján elfogadjuk, akkor nincs szignifikáns különbség a csoportok kovarianciamátrixai között. Mivel a konkrét esetben Sig.=0,000, megállapíthatjuk, hogy az

eredmény alapján a nullhipotézist elvetjük, tehát van különbség a csoportok kovarianciamátrixai között. Esetünkben ez jó eredmény, mivel a csoportok szignifikáns különbséget mutatnak.

8) *Multikollinearitás* – feltételezzük, hogy a független változók csak a csoportosító (függő) változóval függnek össze, míg egymással nem. Sajtos és Mitev (2007) rámutat, hogy a multikollinearitás akkor okoz gondot, ha a két magyarázó változó közötti korrelációs együttható meghaladja a 0,7-es értéket. A diszkriminanciaelemzés keretében a független változók közötti korrelációról is kaphatunk adatokat. Mivel az egyes változók közötti korreláció értéke a változók többsége esetében nem jelentős (r=0,1 és r=0,4 közötti), a multikollinearitás nem okozhat gondot. Azt azonban ki kell emelni, hogy egyes változók között r=0,5-nél magasabb korreláció is megfigyelhető. Ezek a változók azonban az elégedettség ugyanazon kiváltó okozóinak csoportjába sorolhatók. Például, a legmagasabb r=0,627 értékű korreláció a 81a és a 81c változók között áll fenn. Mindkét változó a vezetésre, azon belül is az általános vezetési gyakorlatra vonatkozik, a vezetőknek a szervezet értékrendjének megfelelő viselkedését és az értékek világos közvetítését mutatja. Az azonos kiváltó okok csoportjába tartozó tényezők közötti magas korreláció meglátásom szerint érthető és elfogadható.

Sajtos és Mitev (2007) összegzésképp megjegyzik, hogy a diszkriminanciaelemzés meglehetősen robusztus, vagyis nem érzékeny, a feltételek nem teljesülése tekintetében, különösen abban az esetben, ha nagy mintával rendelkezünk, illetve ha legalább 20 eset van a legkisebb csoportban, valamint a független változók száma kisebb, mint 6.

Mivel a módszer kevésbé érzékeny a feltételek kisebb fokú megsértésére, a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatain a diszkriminanciaelemzés végrehajtható, hiteles adatok kaphatók. Az elemzés eredményeit az függelékben található 7.7.-7.10. táblázatok tartalmazzák.

A diszkriminanciaelemzés során az elégedettségre ható kiváltó okokat – független változókat - először tényező-csoportonként vizsgáltam. A munkával kapcsolatos, a szervezeti- és az egyéni kiváltó okok (az előző fejezetben ismertetett) kategóriáiból diszkriminanciaelemzés módszerével választottam ki az r= 0,5-nél nagyobb Pearson-korrelációs együtthatóval rendelkező változókat. A kiválasztást regresszió-számítással ellenőriztem. Mivel a legtöbb vizsgált csoportban több magyarázó változó volt, stepwise eljárást alkalmaztam, vagyis a számítógépes program minden lépésben eltávolította a leggyengébb magyarázó változókat. A regresszióelemzésbe bevont változókat a további diszkriminanciaelemzésbe is bekapcsoltam, míg a regressziószámítás során kizárt változókat nem vizsgáltam, mivel nem játszanak jelentős szerepet a dolgozók elégedettségének alakulása során.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a diszkriminanciaelemzésbe a kérdőívben szereplő két parciális elégedettségi mutatót (40. és 86. kérdés) nem vontam be. A parciális elégedettségi mutatók elemzése a 4.3. fejezetben a korreláció-számítás keretén belül található. Véleményem szerint a munkával kapcsolatos parciális elégedettséget mérő 40. kérdés és a globális elégedettséget mérő 102. kérdés megfogalmazásában levő különbséget a megkérdezettek nagy része nem is észlelte. A két változó között r=0,6-os erősségű korreláció van, ami arra utal, hogy bár a két változó nem teljesen ugyanazt méri, erős közöttük az összecsengés. A Cronbach-alfa mutató a két skála között 0,748-as értékű konzisztenciát mutat, ami két változó esetén meglepően magas. A juttatásokkal való elégedettséget mérő 86-os kérdés pedig a kapott regresszió-számítási és diszkriminanciaelemzési adatok alapján sem játszik fontos szerepet a dolgozók elégedettsége szempontjából.

A dolgozói elégedettség egyes kiváltó okaira vonatkozó, a diszkriminanciaelemzés során r=0,5-nél nagyobb Pearson-korrelációs együtthatót eredményező és a regresszió számítás szerint is

fontos változókat együttesen vizsgáló diszkriminancia-számítás eredményét a függelékben szereplő 7.7. táblázat foglalja össze. Valamennyi korreláció szignifikáns volt ($p<0,001$), de mivel az $r=0,5$-nél nagyobb korrelációs együtthatóval rendelkező változók vannak jelentős hatással a dolgozói elégedettség alakulására, megállapítom, hogy a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés 108 független változója közül 26 tényező szignifikánsan megkülönbözteti egymástól az elégedett és az elégedetlen dolgozók csoportjait. A 7.8. táblázat a diszkriminanciaelemzés alapján helyesen kategorizált csoporttagok arányát mutatja.

Az adatok alapján megállapítható, hogy a diszkriminanciaelemzés során az esetek 86,6%-a lett helyesen kategorizálva az adott független változók alapján. Az elégedett dolgozókra vonatkozó helyesen kategorizált esetek aránya 92,6%, míg az elégedetlenek esetében a találati arány 73,8%. Az elégedett dolgozók esetében tehát, különösen sikeres volt az eljárás. Majd a dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb 26 tényezőn végeztem el a diszkriminanciaelemzést. Az elemzés 1128 esetet foglal magába, mert a változókban 390 hiányzó, illetve kiugró értéket adó eset van. Az elemzés ANOVA táblázata alapján megállapíthatjuk, hogy mind a 26 változó szignifikáns, de mivel a Wilks'-lambda értékük elég magas (0,653 és 0,791 között mozog), ezért az egyes független változók egyenként nincsenek jelentős hatással a diszkriminancia függvényre. A kanonikus korreláció értéke 0,712, vagyis a 26 tényezőt felölelő diszkriminanciafüggvény jelentős részt magyaráz meg a teljes varianciából. A kanonikus korreláció négyzete 0,51, vagyis a függvény a függő változó varianciájának 51%-át magyarázza meg. A standardizált diszkriminancia-együttható az egyes független változók által megmagyarázott varianciaértéket mutatja, míg a változók által közösen megmagyarázott varianciát nem tartalmazza. A standardizált együtthatók alapján megállapíthatjuk, hogy a következő három változó különbözteti meg leginkább az elégedett és az elégedetlen dolgozói csoportokat: a dolgozó meglátása arról, hogy a vállalat egészét jól irányítják, a dolgozó percepciója arról, hogy a vezetők megértik a dolgozók munkával kapcsolatos problémáit, valamint, hogy a munkahely megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas évekre. A standardizált együtthatók értékei ugyanis e három változónál a legmagasabbak, sorrendben a következők: 0,285, 0,237 és 0,216.

A Pearson-korrelációs mátrix az egyes független változók és a diszkriminancia-függvények értékei közötti korrelációt mutatja, vagyis a független változó fontosságát a teljes korreláció alapján. Ezen értékeket a szintén függelékben található 7.9. számú táblázat tartalmazza, míg a 7.10. táblázat a diszkriminanciaelemzés legfontosabb eredményét, a 26 legfontosabb tényezőre vonatkozó diszkriminanciaelemzés alapján helyesen kategorizált csoporttagok arányát mutatja be. A dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb tényezők alapján az SPSS program az esetek 85,7%-át tudta helyesen kategorizálni. Az elégedettek esetében a helyesen csoportosított esetek aránya 91,9%, míg az elégedetlenek esetében az arány 72,9%. A 0,5-nél nagyobb korrelációs együtthatóval rendelkező tényezők alapján történt elemzés tehát nem csökkenti jelentősen a klasszifikációs eredményeket.

Az SPSS program diszkriminanciaelemzése Sajtos és Mitev (2007) szerint mindig túlbecsüli a valós eredményeket, ezért az elemzés keresztérvényességének vizsgálata is indokolt. Ilyenkor a program az elemzést többször elvégzi, de mindig egy-egy megfigyelés kihagyásával. A keresztérvényesség megállapítása után is elmondhatjuk, hogy a fenti 26 tényező alapján az esetek 84,3%-át helyesen lehet kategorizálni, a helyesen csoportosított esetek aránya az elégedett dolgozóknál 91%, míg az elégedetleneknél 70,4%. Elmondhatjuk tehát, hogy a magyarországi dolgozók elégedettségére a fent ismertetett 26 tényező van szignifikáns hatással.

A kapott eredmények alapján könnyen megállapíthatjuk a magyarországi dolgozók elégedettségének fő kiváltó okait. Ezek pedig a vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén-munka összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársi kapcsolatok.

A ***vezetési stíluson*** belül az *általános vezetési gyakorlat* van a legnagyobb hatással a dolgozók elégedettségére, mégpedig ha a dolgozó percepciója szerint a vállalat egészét jól irányítják, jó a kapcsolat a vezetők és a dolgozók között, a vezetők dolgozó-központúak, participatív stílust követnek, és magatartásuk és a javadalmazási rendszer is összhangban van a szervezeti értékekkel, valamint hatékonyan jelölik ki a célokat, feladatokat. A *közvetlen felettes viselkedését* illetően a dolgozók azt értékelik, ha szervezeti egységüket jól irányítják, ha a felettesük megfelelő tájékoztatást tud adni a javadalmazással kapcsolatos kérdéseikre, és korrekt módon viselkedik velük.

A ***karrierfejlesztési lehetőségek*** a második legfontosabb tényező a dolgozók elégedettségének alakulásában. Fontos, hogy a szervezet minden tekintetben fejlessze dolgozóit és azok meg tudják valósítani hosszú távú karrier-céljaikat, valamint lehetőségük legyen a folyamatos szakmai fejlődésre. Az elégedettséget az is jelentősen befolyásolja, hogy a dolgozók szerint a szervezet meg tudja-e tartani a legtehetségesebb dolgozóit, s minden dolgozó megfelelő segítséget kap-e karrierje tervezéséhez.

Érdekes, hogy a ***munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok*** nem önállóan, hanem az *egyén-munka összhangon* keresztül jelennek meg. A magyar munkavállalók elégedettsége ugyanis attól is jelentős mértékben függ, hogy jelenlegi munkájuk lehetőséget biztosít-e képességeik fejlesztésére.

A ***javadalmazással*** kapcsolatos kiváltó okok közül a magyar dolgozók a kompenzációs rendszer *igazságosságát* tartják a legfontosabbnak. Elégedettségüket az határozza meg leginkább, hogy a bérezés arányban áll-e a teljesítménnyel, a legképzettebb dolgozókat léptetik-e elő. Csak ezután következik a fontossági sorrendben a *fizetés nagysága*, de itt is azon van a hangsúly, hogy a teljesítményüknek megfelelő javadalmazásban részesüljenek. A *juttatások* közül pedig a nyugdíjas évekre való felkészülést elősegítő programokat értékelik a leginkább.

A ***szervezeti kommunikáció*** következő tényező, amely alapján megkülönböztethetjük az elégedett és elégedetlen dolgozókat. A dolgozók akkor elégedettek, ha úgy vélik, hogy a vezetők mindig nyíltan kommunikálnak a beosztottaikkal.

A ***munkatársakkal kialakított interperszonális viszony és a csoportmunka*** hat még ki jelentősen a dolgozók elégedettségére. A magyar munkavállalók elégedettsége szempontjából az a fontos, hogy a munkahelyükön elismerjék a csapatmunkát és együttműködést.

4.5. A kutatási hipotézisek verifikálása

Az elvégzett vizsgálatok alapján a magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók elégedettségével kapcsolatban korábban megfogalmazott kutatási hipotézisek teljesülését a következőképpen értékelem:

Hipotézis 1. (H1):

A dolgozók elégedettsége és a munkaadó szervezet általános vezetési gyakorlata, valamint az elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusa között is határozott ($r \geq 0,5$) összefüggés van.

Státus: Igazolt hipotézis.

Megjegyzés: a magyar dolgozók elégedettsége és a vezetési gyakorlat között nagyon erős (r=0,705), míg az elégedettség és a közvetlen felettes viselkedése között jelentős (r=0,633) kapcsolat van.

Hipotézis 2. (H2):

A munkavállalók elégedettsége és a munkájuk jellege, valamint elégedettségük és karrier-fejlesztési lehetőségeik között is jelentős (r≥0,5) kapcsolat mutatkozik.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 3. (H3):

A női és férfi dolgozók elégedettsége között nem mutatható ki szignifikáns különbség.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 4. (H4):

A dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között nagyon erős (r≥0,7) a kapcsolat.

Státus: Igazolt hipotézis.

Hipotézis 5. (H5):

A munkavállalók elégedett és elégedetlen csoportjai leginkább a következő változók (parciális elégedettségek) alapján különülnek el egymástól: elégedettség a vezetési stílussal, a karrier-fejlesztési lehetőségekkel, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval, a munkatársakkal és a munka jellegével.

Státus: Részben igazolt hipotézis.

Megjegyzés: a magyarországi dolgozók elégedettségét leginkább a következő tényezők határozzák meg: vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és munka összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársak.
A munka jellege tehát nem önállóan, hanem a munka-egyén összhangon keresztül határozza meg a dolgozók elégedettségét.

4.6. Új és újszerű tudományos eredmények

Vizsgálataim alapján a következő új és újszerű eredményeket fogalmazom meg:

1. A szakirodalom áttekintése után ***a dolgozói elégedettség okozóit és következményeit újszerűen csoportosítottam.***

   A dolgozói elégedettség kiváltó okait négy csoportba: a munkával kapcsolatos, a szervezeti, az egyéni és a külső környezeti tényezők csoportjába soroltam. A dolgozói elégedettség következményeit pedig egyéni és szervezeti szintű következményekre osztottam fel.

2. A szakirodalom áttekintése és a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatainak elemzése alapján ***meghatároztam a dolgozók elégedettségének sajátosságait.***

   A magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban dolgozók elégedettsége és az egyes kiváltó okok, illetve következmények közötti kapcsolat statisztikai elemzése után megállapítom, hogy a magyarországi dolgozók elégedettségére a következő sajátosságok jellemzők:

- A javadalmazási rendszer a vártnál szorosabb (jelentős) kapcsolatban van a dolgozók elégedettségével.
- A munkatársak és a csoportmunka, valamint a dolgozók elégedettsége között is a feltételezettnél szorosabb (jelentős) kapcsolat áll fenn.
- A munka-egyén összhang a vártnál szorosabb (jelentős) kapcsolatban van a dolgozók elégedettségével.
- A dolgozók demográfiai jellemzői és elégedettségük között egyáltalán nincs, vagy csak gyenge kapcsolat van.

A magyar munkavállalók elégedettségének sajátosságai alapján közvetve bebizonyítottam, hogy elégedettségüket a külső környezeti kiváltó okok is jelentősen befolyásolják.

3. A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak másodelemzése során, ***rámutattam a*** a magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatokban ***dolgozók elégedettségét leginkább meghatározó tényezőkre.***

Diszkriminanciaelemzés módszerével határoztam meg a magyarországi elégedett és elégedetlen dolgozói csoportokat elkülönítő tényezőket. Ezek a következők: a vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és munka összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársi kapcsolatok.

A *vezetési stíluson* belül az *általános vezetési gyakorlat* van a legnagyobb hatással a dolgozók elégedettségére. Amennyiben a dolgozó percepciója szerint a vállalat egészét jól irányítják és jó a kapcsolat a vezetők és a dolgozók között, akkor elégedettek. A *közvetlen felettes viselkedésénél* az a döntő, ha szervezeti egységüket jól irányítják, ha a felettesük megfelelő tájékoztatást tud adni a javadalmazással kapcsolatos kérdéseikre, és korrekt módon viselkedik velük. A *karrier-fejlesztés* tekintetében fontos, hogy a szervezet minden tekintetben fejlessze dolgozóit és azok ott meg tudják valósítani hosszú távú karrier-céljaikat. A munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok az *egyén-munka összhangon* keresztül jelennek meg, munkavállalók elégedettsége ugyanis attól is jelentős mértékben függ, hogy jelenlegi munkájuk lehetőséget biztosít-e képességeik fejlesztésére. A *javadalmazással* kapcsolatban a kompenzációs rendszer igazságossága a legfontosabb. A *szervezeti kommunikáció* terén a vezetőknek a beosztottaikkal folytatott nyílt kommunikációja a legjelentősebb. A *munkatársak* tényezőcsoport tekintetében az a döntő, hogy a munkaadó elismerje a csapatmunkát és együttműködést.

4. A dolgozók elégedettségi szintjére vonatkozó adatok alapján ***meghatároztam*** a magyarországi teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, kis és közepes méretű vállalatok ***HRM gyakorlatának problémás területeit.***

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérésben részt vett munkavállalók a következő, elégedettségük szempontjából fontos területekkel kapcsolatban számoltak be számukra kedvezőtlen állapotokról: a *rugalmas munkavégzés* lehetősége, a *javadalmazási rendszer* elemei, a munkaadó *szervezet kommunikációs gyakorlata* és az általa biztosított *karrier-fejlesztési lehetőségek*, a szervezetben alkalmazott *vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes vezetési stílusa,* valamint a *munkatársakkal* kialakított interperszonális kapcsolatok és a *csoportmunka* jutalmazása. E területek tehát a magyarországi HRM gyakorlat problémás, a dolgozók igényeit figyelmen kívül hagyó területei.

5. A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés lebonyolításának és adatainak ismeretében ***a dolgozói elégedettség felmérésekre vonatkozó módszertani tanulságokat fogalmaztam meg.***

- Egy jövendő magyarországi dolgozói elégedettség felmérés során érdemes lenne *a mintába bekapcsolni a szolgáltató-ipari nagyvállalatokat is*, az ott dolgozók elégedettségének megismerése ugyanis értékes információkkal szolgálhatna a hazai emberierőforrás-gazdálkodási szakembereknek.

- A dolgozói elégedettség felmérések kérdőívének szerkesztése során célszerű gondot fordítani a *vizsgált itemek számának meghatározására*. A túl hosszú kérdőív ugyanis könnyen kedvét szegheti a tapasztalatlan kérdőív-kitöltőknek. Érdemes *az egyes kiváltó okokat* (munkával kapcsolatos, szervezeti, egyéni és külső tényezők) *elemző kérdéseket egyenletesen elosztani.* Bizonyos tényezőkre vonatkozó kérdések túldimenzionálása, míg más tényezők kihagyása esetén ugyanis értékes információk maradhatnak ki a felmérésből.

- Egy jövendő dolgozói elégedettség felmérés során *figyelmet kell fordítani az elégedettség külső környezeti kiváltó okaira is,* bizonyítást nyert ugyanis, hogy a gazdasági-, technológiai- és kulturális környezet is kihat a magyarországi dolgozók elégedettségének alakulására.

- A hazai dolgozói elégedettségi felmérések során érdemes *külön hangsúlyt helyezni a dolgozók elégedettségét leginkább meghatározó kiváltó okokra.* A vezetési stílussal, a karrierfejlesztéssel, az egyén és munka összhanggal, a javadalmazással, a szervezeti kommunikációval és a munkatársi kapcsolatokkal való parciális elégedettség ugyanis szignifikánsan meghatározza a munkavállalók globális elégedettségét.

- A dolgozói elégedettségi *felmérések eredményeinek feldolgozása során érdemes tudományos igényességgel eljárni.* Az adatok alapos, megfelelő mélységű, adekvát statisztikai módszerekkel történő, szervezet-szintű feldolgozása alapján várhatók ugyanis olyan eredmények, amelyek alapján a dolgozók elégedettségét hathatósan növelő emberierőforrás-gazdálkodási döntések hozhatók.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

5.1. Következtetések

A dolgozói elégedettség kialakulásának tanulmányozása alapján megállapítom, hogy a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdje egyéni, munkával kapcsolatos, szervezeti és külső környezeti tényezők hatása alapján alakul ki. Mértéke több egyéni és szervezeti szintű következményen keresztül befolyásolja az egyéni, szervezeti és össztársadalmi jóllétet. A dolgozói elégedettség mérése igen komplex feladat, hiszen az elégedettség tudomány-módszertani szempontból egy látens konstrukció, aminek meghatározása csak indirekt módon, más jelenségek tanulmányozása által lehetséges. A dolgozók globális és parciális elégedettségének mérése leginkább kérdőíves módszerrel, attitűd-skálák alkalmazásával történik.

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak másodelemzése alapján bebizonyítottam, hogy a magyarországi kis és közepes nagyságú, termelő vállalatokban dolgozók elégedettségét leginkább a szervezeti szintű kiváltó okok határozzák meg, azon belül is a vezetési stílus, a karrier-lehetőségek, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció, a munkatársak közötti kapcsolatok, valamint a csoportmunka szerepe jelentős. A munkával kapcsolatos és az egyéni kiváltó okok nem önállóan, hanem a munka-egyén összhangon keresztül határozzák meg az elégedettséget. A külső környezeti kiváltó okok is befolyásolják a hazai dolgozók elégedettségét. Az elégedettség lehetséges következményei közül a szervezeti elkötelezettséggel való kapcsolat a legszorosabb.

Az empirikus felmérés eredményeinek elemzése alapján rámutattam a magyarországi dolgozók elégedettsége szempontjából kedvező és problémás területekre. A dolgozók túlnyomó többsége elégedett munkakörnyezetével és munkafeltételivel, nem érez konfliktust munkája és családja között, valamint munkája jellegét és munkahelye biztonságát is elfogadhatónak tartja. A dolgozók valamivel több, mint fele elégedett közvetlen felettese vezetési stílusával és a munkatársakkal kialakított viszonnyal, valamint a csoportos munkavégzés lehetőségével és elismerésével.

A dolgozók túlnyomó többsége azonban elégedetlen a munkaszervezet által biztosított rugalmas munkavégzési lehetőségekkel, a fizetés nagyságával, a javadalmazási rendszer igazságosságával és a béren felüli juttatások kínálatával, valamint a szervezeti kommunikáció gyakorlatával. A munkavállalók kevesebb, mint fele elégedett a teljesítményértékelési rendszerrel, a munkaadó által nyújtott karrier-fejlesztési lehetőségekkel, valamint a szervezetben uralkodó általános vezetési gyakorlattal.

A felmérés adatainak másodelemzése alapján rámutattam a vizsgált dolgozói szegmens elégedettségének *sajátosságaira*, vagyis arra, hogy az adott hazai dolgozók elégedettsége és a javadalmazási rendszer, a munkatársak és a csoportmunka, valamint a munka-egyén összhang között a vártnál szorosabb, míg az elégedettség és a demográfiai jellemzők között a szakirodalmi áttekintés alapján feltételezett korrelációnál gyengébb kapcsolat áll fenn.

A dolgozók elégedettségét jelző adatok alapján megállapítom, hogy a magyarországi dolgozók elégedettségénél is tetten érhető a munkaadóval kapcsolatos humanizált és egzisztenciális elvárások kettőssége. A vezetői stílussal kapcsolatban, például, a dolgozók számára hasonló mértékben fontos, hogy a szervezet egészét jól irányítsák, s ezáltal az ő munkahelyük és javadalmazásuk is biztosított legyen, valamint az, hogy a vezetők korrekt módon bánjanak alkalmazottaikkal és biztosítsák szakmai

fejlődésüket. A dolgozók elégedettségének előfeltétele a humanizált és az egzisztenciális elvárásaik kielégítésének optimális mértéke, aránya. A HRM szakemberek felelőssége a dolgozók igényeit figyelembe vevő, rendszer-szintű HRM megoldások kidolgozása, valamint a vonalbeli vezetők felkészítése az alkalmazottaik igényeit figyelembe vevő vezetői stílus kialakítására. Az elégedettség és a hatékonyság egyidejű biztosítása érdekében az emberierőforrás-gazdálkodási vezetőknek a csúcsvezetés stratégiai partnerévé kell válnia. Csak így lehetséges a szervezet munkaerő-potenciálját is figyelembe vevő ügyviteli stratégia és célrendszer kialakítása, s a szervezet teljesítményét és a dolgozók elégedettségét egyidejűleg növelő HRM stratégia kidolgozása és ezen alapuló operatív vezetés biztosítása.

5.2. Javaslatok

A „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak másodlagos feldolgozása után, a disszertáció eredményeinek ismeretében a felmérésben részt vett dolgozók elégedettségét növelő HRM lépésekre vonatkozó javaslatokat és a jelenlegi kutatás korlátait felszámoló új vizsgálati irányokat fogalmazok meg.

Annak érdekében, hogy a magyarországi kis és közepes termelő vállalatokban dolgozók elégedettsége szempontjából problémás HRM területek kiigazításra kerüljenek, valamint a munkavállalók elégedettsége szempontjából fontos tényezők terén is kedvező helyzet alakuljon ki, a következő emberierőforrás-gazdálkodási lépések véghez vitele szükséges:

1) Az ***emberierőforrás tervezése*** során fontos a munkafolyamatok ellátásához szükséges, *megfelelő számú dolgozóval tervezni,* a túlterhelés ugyanis jelentősen csökkenti az egyéni és szervezeti teljesítményt, valamint a dolgozók elégedettségét is.

2) A ***munkakörtervezés*** folyamán, a *munkakörök meghatározása* tekintetében törekedni kell arra, hogy a dolgozók érdekes, kihívást jelentő munkát végezhessenek, minél önállóbban. Emellett törekedni kell az *alternatív munkaidő-rendszerek* bevezetésére, leginkább a munkahelyi és magánéleti kötelezettségek összeegyeztetését biztosító otthoni munkavégzés és rugalmas munkaidő-programok bevezetésére. A *csoportmunka* lehetőségének biztosítása is fontos, de nem elégséges feltétele a dolgozók elégedettségének. A csoportmunkában hatékonyan részt vevő dolgozókat ugyanis el kell ismerni és meg kell jutalmazni.

3) Az ***emberierőforrás biztosítása*** területén a megfelelő jelöltek kiválasztására kell nagyobb hangsúlyt helyezni. A dolgozóknak ugyanis nagyon fontos, hogy munkájuk összhangban legyen képességeikkel és érdeklődési körükkel. A *vezetők kiválasztása* döntő fontosságú lehet a beosztottak elégedettségének alakulásában, hiszen a közvetlen vezető magatartása, vezetési stílusa jelentős hatással van rá. Ezért a vezetők kiválasztása során többlépcsős interjúk és tesztelések mellett értékelő központ (assesment center) alkalmazása is javasolt, hogy minél jobban felmérjük, alkalmas-e a jelölt az adott vezetői poszt betöltésére, vezetési elvei összhangban vannak-e a szervezeti értékekkel.

4) A ***teljesítményértékelés*** során a dolgozó eredményeinek *objektív értékelése* mellett, a *visszajelzés* biztosítása kulcsfontosságú. Fontos, hogy a teljesítményértékelés eredménye és a visszajelzés segítse a dolgozókat a jövőbeli jobb eredmények elérésében.

5) A ***javadalmazási rendszeren*** belül a dolgozók elégedettségét, leginkább a javadalmazás *igazságossága* befolyásolja. Ezért olyan rendszer kidolgozása célszerű, ami a teljesítményértékelésen alapul, s lehetővé teszi a teljesítmény-alapú bérezést. Az is fontos, hogy a dolgozók ismerjék fizetésük meghatározásának módját, kielégítő választ kapjanak bérezésüket illető kérdésekre. Az *ösztönző bérrendszer* bevezetése várhatóan nem csak a dolgozók teljesítményét, de elégedettségét is növeli. Fontos, hogy egyéni-, csoportos-, és szervezeti szintű teljesítménycélok elérésére is ösztönözzék a dolgozókat. A béren felüli *juttatások* közül a rugalmas juttatások (cafeteria-modell), illetve a dolgozókat a nyugdíjas évekre felkészítő juttatások bevezetése javasolt.

6) Az ***emberierőforrások fejlesztése*** kulcsfontosságú terület a dolgozók elégedettsége szempontjából. A dolgozók *képzése és a karrier-menedzsment* egyaránt fontos HRM feladatok. Ahhoz, hogy a szervezet meg tudja tartani a legtehetségesebb munkatársait, minden tekintetben fejlesztenie kell dolgozói képességeit és ismereteit, s lehetővé kell tennie hosszú távú karrier-céljaik megvalósulását is. A *vezetők képzése* különösen fontos feladata a HRM szakembereknek. A *felsővezetőket* olyan általános vezetési gyakorlat kialakításában kell segíteni, hogy a dolgozók egy időben legyenek meggyőződve arról, hogy a szervezet egészét jól irányítják, s a vezetők megértik a dolgozók gondjait, gondoskodnak jóllétükről. Az *alsó szintű vezetőkkel* pedig olyan dolgozó-központú menedzsment technikákat és vezetési stílust kell megismertetni, amely a szervezeti egységük megfelelő teljesítményét is biztosítja. A HRM szakemberek feladata felhívni a vezetők figyelmét a dolgozókkal való korrekt bánásmód fontosságára, a rendszeres formális és informális visszajelzés biztosítására, a beosztottak fejlődését lehetővé tevő feladatok kijelölésére és továbbképzéseken való részvételük támogatására. A dolgozó közvetlen felettesének nem megfelelő viselkedése ugyanis megsemmisítheti a szervezet-szintű, kedvező általános vezetési gyakorlat jótékony hatását.

7) A ***munkaügyi kapcsolatok*** rendszerén belül a megfelelő *szervezeti szintű kommunikáció* kialakítása a legfontosabb. A dolgozók elégedettsége ugyanis jelentős mértékben összefügg azzal, hogy meglátásuk szerint a vezetők nyíltan kommunikálnak-e velük, megfelelően tájékoztatják-e őket a fontos kérdésekről és törekszenek-e megismerni véleményüket. A *participáció* szorosan összefügg olyan a dolgozók számára fontos területekkel, mint a kommunikáció, a vezetési stílus és az önálló munkavégzés lehetősége. Fontos tehát, hogy ott, ahol a munkafolyamatok megengedik, a vezetők törekedjenek a participatív vezetésre, beosztottaikat minél inkább vonják be a fontos döntések meghozatalába.

A fent említett HRM lépések megtétele várhatóan, nem csak a dolgozók elégedettségét, de azon keresztül egyéni teljesítményüket, elkötelezettségüket, szervezeti polgár viselkedésüket és ún. kilépési viselkedésüket, valamint egyéni és kollektív tiltakozási magatartásformáikat is jótékonyan befolyásolja, s így közvetve a szervezet egészének teljesítményét is javítja.

Jelen kutatás korlátainak kiküszöbölése érdekében, egy jövendő magyarországi dolgozói elégedettség felmérés során ajánlatos lenne az országos reprezentativitást biztosító mintába bekapcsolni a hazai munkavállalók többségét foglalkoztató szolgáltató-ipari cégeket és a közszféra munkaadó szervezeteit, valamint a nagy termelő vállalatokat is. Csak a tudományos igényű mintavétel után kaphatók hiteles, reprezentatív adatok a magyarországi dolgozók elégedettségének alakulásról, sajátosságairól.

Az országos adatelemzés mellett az iparági, valamint a szervezet- és régió-szintű kimutatások is értékes információval szolgálhatnak. A dolgozók személyes tényezőinek is érdemes lenne nagyobb teret szentelni. A megkérdezettek személyiségjegyeinek megállapítása alapján, vagy a dolgozók neme, kora, képzettsége, családi helyzete, érdeklődési köre, munkán kívüli aktivitása stb. alapján végzett elemzések az egyes munkavállalói rétegek elégedettségének sajátosságairól szolgálnának jól hasznosítható adatokkal. A munka jellege alapján végzett elégedettségi elemzések az egyes munkakörökben vagy a különböző munkaszervezési formákban foglalkoztatottak elégedettségéről biztosítanának értékes adatokat. Mindezen információk alapján megalapozottabb munkaerő-kiválasztási és karrier-fejlesztési döntéseket lehetne hozni.

Véleményem szerint célszerű lenne a dolgozók attitűdjei és az elégedettségüket befolyásoló tényezőkkel és a lehetséges következményekkel kapcsolatos percepciójuk megismerése mellett, felmérni a munkaadó szervezetek vezetési stílusát és HR gyakorlatának különböző aspektusait is. A dolgozói elégedettség következményeinek vizsgálatakor különösen fontos, hogy objektív adatokkal rendelkezzünk a dolgozók egyéni teljesítményéről, jóllétéről csakúgy, mint a szervezet-szintű teljesítmény-mutatókról. A valós helyzet és a dolgozók meglátásai közötti esetleges eltérés a munkaadók nem megfelelő szervezeti kultúrájáról és vezetési stílusáról, valamint hiányos kommunikációs gyakorlatáról tanúskodna.

A dolgozók elégedettségét leginkább befolyásoló tényezők ismeretében érdemes lenne rendszeres, akár pilot-jellegű, felméréseket szervezni, amelyek a hazai dolgozók elégedettségének időbeli alakulásáról adhatnának számot, valamint az adott időszakban bekövetkezett külső környezeti változásoknak, illetve a vállalati szintű akcióknak a dolgozók elégedettségére gyakorolt hatását is kimutathatnák.

Végezetül fontosnak tartom kiemeli, hogy a dolgozói elégedettség-felmérések csak akkor lehetnek sikeresek, ha hiteles eredményeik alapján mihamarabb megszületnek a munkavállalók elégedettségének növelését célzó lépések.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatási témám aktualitását az igazolja, hogy a jelen gazdasági körülmények között a munkavállalók képezik a szervezetek legfontosabb erőforrását. A megfelelő szervezeti szintű teljesítmény előfeltétele a dolgozók elégedettsége. Csak a munkájukkal és a szervezet működésével elégedett munkatársaktól várható el olyan munkahelyi viselkedés, amely kedvező egyéni és szervezeti szintű következményekhez vezet. A dolgozók elégedettségét növelő szervezet-specifikus HRM lépések meghatározása pedig csak a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjének ismeretében, az elégedettség kialakulásában kulcsszerepet játszó tényezők meghatározása alapján lehetséges.

Kutatásom alapvető célja, hogy a Mercer Kft. 2006-ban végzett, 20 kis és közepes méretű, ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő magyarországi szervezet 1518 munkavállalójának megkérdezésén alapuló „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatainak tudományos igényű feldolgozása által, olyan összefüggésekre mutassak rá, amelyek jelentősen hozzájárulhatnak a magyarországi dolgozók elégedettségének növelését elősegítő tényezők alaposabb megismeréséhez, és ezen keresztül a kutatásban részt vevő szervezetek HRM tevékenységének támogatásához.

A kutatási hipotézisek megfogalmazását alapos szakirodalmi elemzés előzte meg. A rendelkezésre álló forrásokat, az elégedettséggel kapcsolatos tudományos nézeteket három szakterületre összpontosítva mutattam be. Külön figyelmet szenteltem a dolgozói elégedettség kiváltó okainak, következményeinek és mérésének. A dolgozói elégedettség kiváltó okait bemutató részben a munkával- és szervezettel kapcsolatos, valamint az egyéni és külső környezeti tényezők dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását ismertettem. A munkával kapcsolatos kiváltó okok közé a munka jellegét és mennyiségét, valamint a munkakör pozícióját és a munkaviszony hosszát soroltam. A szervezeti tényezők bemutatását a dolgozók elégedettségével legszorosabb korrelációban levő vezetési stílus hatásmechanizmusának ismertetésével kezdtem, majd a karrier-fejlesztési és továbbképzési lehetőségek, a szervezeti kommunikáció, a munkahely biztonsága, a javadalmazás, a csoportmunka, a munkaidő-beosztás, a szereppel kapcsolatos tényezők, a munkakörülmények, valamint a szervezet nagysága, tevékenysége, tulajdonformája és szakszervezeti tevékenysége, továbbá a dolgozók elégedettsége közötti összefüggések elemzése következett hazai és nemzetközi források alapján. Az egyéni kiváltó okok közé a személyiségjegyek, a demográfiai jellemzők és az egyén-munka összhang tartozik. A külső környezeti tényezők közé a gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet hatását, valamint a más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségeket soroltam.

A szakirodalmi elemzés második része a dolgozói elégedettség egyéni és szervezeti szintű következményeit mutatja be. Az egyéni következmények csoportját a dolgozó egyéni teljesítménye, valamint fizikai és mentális jólléte alkotja. A szervezeti szintű következmények között először az elégedettség következtében várhatóan csökkenő negatív jelenségek – a hiányzások, a késések és a fluktuáció, valamint az egyéni és kollektív tiltakozó magatartásformák alakulását – ismertettem. Ezután mutattam be a dolgozói elégedettséggel pozitív kapcsolatban álló, a szervezet számára előnyös jelenségek – a „szervezeti polgár viselkedés", a szervezeti elkötelezettség, a fogyasztói elégedettség és a szervezeti teljesítmény – kialakulásának folyamatát. Megállapítottam, hogy a dolgozók elégedettsége nem csak egyéni jóllétükhöz járul hozzá, de jelentős összefüggésben van a szervezet-szintű teljesítménnyel is.

Az irodalomkutatás során a dolgozói elégedettség mérésének specifikus módszertani kérdéseire is külön figyelmet fordítottam. A különböző mérési módszerek előnyének és hátrányának bemutatása után az elégedettség mérésének nehézségeit és a felmérések tervezésének folyamatát, valamint az

eredmények felhasználásának menetét ismertettem. Az 1960 és 2008 közötti magyarországi elégedettségi felmérések eredményeinek rövid bemutatását is mellékeltem.

Kutatómunkám alapadatait a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés eredményei képezték, amelyeket leíró statisztikai módszerekkel, korreláció- és regresszió-számítással, valamint diszkriminanciaelemzés módszerével dolgoztam fel.

Az eredmények fejezet a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés kérdőívének formai és tartalmi elemzésével, valamint a kérdőíves vizsgálat lebonyolításához kapcsolódó megjegyzésekkel kezdődik. A felmérés eredményeinek tudományos igényű feldolgozása nem az eredeti Mercer-féle módszertan szerint történt, hanem külön elemeztem az elégedettség munkával kapcsolatos, szervezeti és egyéni kiváltó okai és a felmérésben részt vett dolgozók globális elégedettsége közötti kapcsolatot, a munkavállalók parciális elégedettségét, valamint az átfogó elégedettség és az egyéni és szervezeti szintű következmények közötti kapcsolatot. Megállapítottam, hogy a dolgozók elégedettsége legszorosabb kapcsolatban a következő kiváltó okokkal van: vezetési stílus – általános vezetési gyakorlat, karrierfejlesztési lehetőségek, javadalmazás, vezetési stílus – a közvetlen felettes viselkedése, a munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatok és csoportmunka, a munka jellege, a munka-egyén összhang, és a munkahely biztonsága–stabilitása. Az elégedettség lehetséges következményei közül a szervezeti elkötelezettség és a szervezeti teljesítmény van a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével.

A dolgozók parciális elégedettségi adatai alapján rámutattam a magyar dolgozók elégedettsége szempontjából problémás HRM területekre. A válaszadók többsége ugyanis elégedetlen a munkaadójuk által biztosított rugalmas munkavégzési lehetőségekkel, a javadalmazási rendszer elemeivel, a szervezet kommunikációs gyakorlatával, a karrier-fejlesztési lehetőségekkel, a szervezetben alkalmazott vezetési gyakorlattal és a közvetlen felettes vezetési stílusával, valamint a munkatársakkal kialakított interperszonális kapcsolatokkal és a csoportmunka jutalmazásával.

Ezután diszkriminanciaelemzéssel határoztam meg a dolgozók elégedettsége szempontjából legjelentősebb tényezőket. Ezek: a vezetési stílus, a karrierfejlesztés, az egyén és munka összhang, a javadalmazás, a szervezeti kommunikáció és a munkatársak. A kapott adatok hasonlóak, de nem teljesen azonosak a korreláció-elemzés során kapott eredményekkel.

Az eredmények alapján bizonyítást nyertek a kiinduló hipotézisek, s a magyarországi kis és közepes nagyságú termelővállalatokban dolgozók elégedettsége szempontjából új és újszerű eredményeket kaptam. Meghatároztam ugyanis azokat a tényezőket, amelyek a legszorosabb kapcsolatban vannak a dolgozók elégedettségével, ami alapján a dolgozók elégedett és elégedetlen csoportjai elkülöníthetők. E tényezők és a dolgozók parciális elégedettségének ismeretében fogalmaztam meg a dolgozók elégedettségét növelő emberierőforrás-gazdálkodási lépéseket. Fontos, hogy elegendő számú alkalmazottat foglalkoztassunk, s érdekes és önálló munkakört alakítsunk ki részükre, lehetőség szerint alternatív munkaidőrendszer alkalmazásával. A jövendő vezetők kiválasztásánál különös figyelemmel kell eljárni, hiszen hozzáállásuk, viselkedésük beosztottaik elégedettsége szempontjából is meghatározó. A teljesítményértékelés során nélkülözhetetlen az objektivitás és a visszajelzés biztosítása. A javadalmazási rendszer kidolgozásakor külön figyelmet kell fordítani a bérek igazságosságára. A képzési programok kialakításánál pedig a dolgozók képességeinek folyamatos fejlesztése mellett a vezetők képzésére, a dolgozó-központú menedzsment technikák oktatására is hangsúlyt kell helyezni. A fenti HRM lépések várhatóan nem csak a magyar dolgozók elégedettségét növelik, de azon keresztül a magyarországi szervezetek teljesítményét, sikerét is. Egy jövendő, országos szintű reprezentatív elégedettség felmérés eredményeinek iparág-szintű és az egyes dolgozói csoportokra vonatkozó elemzése értékes információkkal bővíthetné jelenlegi ismereteinket.

SUMMARY

The author's research topic confirms that within the current economic conditions employees are the most valuable resource of the companies. The precondition for suitable organizational performance is employee satisfaction. Only those co-workers who are satisfied with their job and their organization's operation can be expected to show behaviour and performance that will lead to favourable personal and organizational consequences. However, determination of specific HR actions towards raising employee satisfaction is not possible without intimate knowledge about employee's attitudes towards their job.

The research material is based on the "What's Working" survey carried out in 2006 by Mercer Ltd. involving 20 small and medium-sized mainly foreign-owned manufacturing companies in Hungary and a sum of 1518 employees. The aim of this research is to reveal certain relationships attained through the scientific analysis of the material. This will significantly contribute to determining improvement factors beneficial for the participating organizations' HR departments.

The formulation of the research hypothesis was preceded by a thorough review of the pertaining literature. The available domestic and international sources and scientific views are presented concentrating on three areas. There was special focus on causes, consequences, and measuring methods of employee satisfaction. The causes leading to employee satisfaction will be presented in the first part alongside factors related to the job and organization, as well as personal and environmental factors. The job-related triggering causes include the nature and amount of work, job position, and also the seniority. Introduction of organizational factors set off with leadership style, continuing with career development, organizational communication, security of the workplace, compensation system, team work, time scheduling, role variables, work conditions, further, the size, activity and ownership of the organization based on domestic and international sources. The personal causes include personality traits, demographic features, person-job fit, as well as trade union membership. External factors encompass economic, social, political and technological condition influences, and also the assumed hiring options with other employers.

The second part of the literature review deals with employee satisfaction and organizational consequences. The group of personal consequences includes the personal performance of the employee, their physical and mental well-being. Organization-level consequences are first presented by the negative phenomena caused by the decrease of employee satisfaction: absence, lateness, turnover and counterproductive behaviour. This is followed by the positive, beneficial-for-the-organization factors: the development process of organizational citizenship behaviour, organizational commitment, consumer satisfaction, and organizational performance. It has been determined that employee satisfaction does not only contribute to personal well-being, but is also in relationship with organizational performance.

During the literature research the methods of measuring employee satisfaction was given special attention. The various measuring methods were presented alongside their advantages and disadvantages, with focus on the difficulties in measuring satisfaction, leading on to survey design and processing of results. The short presentation of Hungarian satisfaction survey results are attached.

The source for this research work has been the data in the survey "What's Working", which have been processed using descriptive statistical methods, correlation and regression analysis, as well as discriminant analysis, using the SPSS 15.0 for Windows program package.

The chapter 'Results' deals with the "What's Working" survey's formal and content analysis, and starts off with comments regarding the procedure of questionnaire surveys. The analysis of the survey's results was not done with original Mercer-type methodology, but was analysed separately: the relationship between job satisfaction factors, organizational and personal antecedents and Hungarian employees' working in small and medium-sized manufacturing companies global satisfaction, further, their partial satisfaction, as well as overall satisfaction and organizational effects. It has been established that employee satisfaction is in the strongest relationship with the following antecedents: leadership style – general leadership practice, career development possibilities, compensation, leadership style – behaviour of the direct supervisor, interpersonal relationship with co-workers and team work, nature of work, person-job fit, and job security-stability. Possible effects of job satisfaction include organizational commitment and organizational performance, which have the strongest connection to employee satisfaction.

Data for partial satisfaction of employees have indicated which areas are problematic for HR in terms of analyzed segment of Hungarian employees' satisfaction. The majority of those asked was dissatisfied with the possibilities of flexible work, elements of compensation, the communication system of the employing organization, career-developing possibilities, leadership practice applied by the organization, behaviour of the direct supervisor, as well as interpersonal relationships with co-workers and rewarding of team work. Following this the most important factors were determined from the point of view of Hungarian employees using discriminant analysis. These are as follows: leadership style, career development, person-job fit, compensation, organizational communication, and the co-workers. The attained data are similar, but not completely identical to the results attained by the correlation analysis.

The results lent proof to the initial hypotheses, and the results attained are new and novel in the field of employee satisfaction of Hungarian small and medium-sized manufacturer enterprises. The author has determined those factors which are in strongest connection with employee satisfaction, and based on these the employees can be divided into groups of satisfied and dissatisfied employees. The satisfaction-increasing HR actions to be taken have been determined using these factors and the knowledge of employees' partial satisfaction. It is vital to employ enough employees and provide them with interesting and autonomous jobs, if possible, using alternative work arrangements. During selection of the applicants, extreme attention must be taken, as it is determinant in terms of employee satisfaction to allow them to do a job suited to their field of interest and abilities. The choice of leaders is vital not only from the point of view of their own satisfaction, but of their employees, as well. Performance management must ensure objectivity and feedback. The development of the compensation system must reflect the justice of wages. When organizing training programs, besides the development of the employees' skills, focus should also be on training of leaders, teaching employee-centric management techniques. The HR actions described above will hopefully not only increase employees' satisfaction but through this, performance and success of Hungarian organizations. The industry-based and different-employee-segment-based analysis of a future country-wide representative employee satisfaction research may enrich our knowledge about the factors influencing the satisfaction of Hungarian workers.

7. FÜGGELÉK

7.1. táblázat: *A dolgozói elégedettség kiváltó okainak csoportosítása – 11 jelentős szerző meglátása alapján*

Sor-szám	Szerző	A dolgozói elégedettség kiváltó okai
1.	Byars és Rue (1991)	- *Vezetési stílus,* - *Munkakörtervezés,* - *Javadalmazás,* - *Társadalmi kapcsolatok,* - *Munkafeltételek,* - *Észlelt hosszú távú lehetőségek,* - *Munkalehetőségek más cégekben.*
2.	Wagner és Hollenbeck (1992)	- *Fizikai és technológiai környezet,* - *Társadalmi környezet,* - *Egyéni jellemzők.*
3.	Spector (1997)	- *Környezeti tényezők* (a munka jellege, szereppel kapcsolatos tényezők, munka-család konfliktus, fizetés, munkahelyi stressz, túlterhelés, ellenőrzés, munkaidő-programok), - *Egyéni tényezők* (személyiségjegyek, munka-egyén összhang).
4.	Grinberg és Baron (1998)	- *Szervezeti tényezők* (javadalmazási rendszer, az ellenőrzés észlelt minősége, a hatalom decentralizációja, a munkával kapcsolatos társadalmi ösztönzés, kellemes munkafeltételek), - *Egyéni tényezők* (személyiségjegyek [önbecsülés[21], A és B személyiségtípus[22]], státus és szolgálati idő, egyén-munka összhang, általános elégedettség).
5.	Kreitner, Kinicki és Buelens (1999)	- *A dolgozó szükségleteinek kielégítése,* - *A dolgozó elvárásai és a munka után járó valós jutalmak közötti különbség,* - *A dolgozó által fontosnak tartott értékek megszerzésének lehetősége,* - *A dolgozóval szembeni igazságos viselkedés,* - *A dolgozó egyéni jellemzői* (személyiségjegyek és genetikai adottságok).
6.	Vecchio (2000)	- *A munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza,* - *A dolgozók neme,* - *A szervezet nagysága,* - *A dolgozói elégedettség belső (intrinsic) és a külső (extrinsic) okozói,* - *A dolgozók elvárásai,* - *A dolgozók egyéni hajlamai* (érzelmi beállítódás, genetikai adottságok).

[21] Az önbecsülés az egyén hajlandósága arra, hogy megtapasztalja önmagát, mint az élet alapvető kihívásaival megbirkózni képes, boldogságra méltó lényt. Mindez magában foglalja gondolkodási, tanulási, döntéshozási képességünket, s a felfogást, hogy a siker, a beteljesedés, a boldogság jó és természetes számunkra. A magas önbecsüléssel rendelkező egyének pozitívan ítélik meg önmagukat, hisznek abban, hogy értékes tulajdonságokkal rendelkeznek. Ezzel szemben az alacsony önbecsülésű egyének negatív képet alkotnak önmagukról.

[22] Az A és B típusú személyiségjegyek meghatározása Meyer Friedman kardiológus nevéhez kötődik, aki az 1950-es években a szívbetegségek rizikófaktorait elemezte. Az A típusú egyénekre többek között az alacsony frusztrációs tolerancia, a gyors munkavégzés, a türelmetlenség, a versenyszellem, a teljesítmény-orientáció és a gyors beszédmód jellemző. A B típusú egyének ezzel szemben megfontoltak, nyugodtak, kevésbé irritálhatóak és finom modulált beszéd és gesztusok jellemzik őket.

7.	Gallup [2002]	*A 12 kulcsfontosságú hiedelem*: a feladat meghatározottsága, a rendelkezésre álló anyagok és munkaeszközök, a munka-egyén összhang mértéke, az elismerés és dicséret, a gondoskodó vezetés, a karrier-fejlesztés támogatása, a dolgozói vélemények figyelembe vétele, a dolgozó munkájának fontossága a cég missziójának és céljainak alapján, a munkatársak elkötelezettsége a minőségi munkavégzésért, a munkatársi barátságok, és a tanulási- és fejlődési lehetőségek.
8.	Levy (2003)	- *A munka jellege,* - *A személyiségjegyek (*pozitív és negatív érzelmi beállítódás[23]), - *Társadalmi tényezők,* - *Fejlődési lehetőségek.*
9.	Bencsik (2005)	-*Célkitűzés,* - *Empátia,* - *Tanulás,* - *Kölcsönös munkatársi támogatás,* - *Elismerés,* - *Elkötelezettség,* - *Bizalom,* - *Felelősségvállalás,* - *Munkafeltételek,* - *Elfogadás* (vezetői támogatás)*,* - *Teljesítményértékelés.*
10.	Klein Balázs és Klein Sándor (2006)	- *Egyéni tényezők* (személyiség, iskolázottság, intelligencia, életkor, érdeklődés, munka iránti attitűd), - *Szervezeti tényezők* (a szervezet nagysága, típusa, személyügyi politikája, vezetési sítlusa, a munka jellege), - *Társasági tényezők (*munkatársakkal való kapcsolat, lehetőség az együttműködésre, beszélgetésre, az informális szervezet), - *Környezeti tényezők* (gazdasági, társadalmi, technikai, politikai hatások), - *Kulturális tényezők* (értékek, szokások, nézetek).
11.	Drafke (2009)	- *Belső tényezők (*a munka maga, a munka változatossága, a specializáció, illetve a feladat meghatározottsága, az önállóság, a célmeghatározás, valamint a visszajelzés és az elismerés). - *Külső tényezők* (teljesítéstmény, a szerep meghatározatlansága és szerep-konfliktus, lehetőség, munkahely biztonsága, társadalmi kapcsolatok, felügyelet, szervezeti kultúra, munkaidő-beosztás, az adott munkaadónál töltött idő hossza, javadalmazás). - *Egyéni tényezők* (elkötelezettség**,** munkában való elmélyedés, munkatársak hatása, erőfeszítés/jutalom arány, összehasonlítás, mások véleménye, egyéni nézőpont, életkor).

Forrás: saját szerkesztés

[23] A pozitív vagy negatív érzelmi beállítódás az egyénnek a környezetből érkező ingerekre való előre meghatározott, érzelmi alapú reakciójára utal, és megmagyarázhatja, hogy az egyén különböző élethelyzetekben miért inkább pozitív vagy negatív érzelmeket él át.

7.2. táblázat: A *dolgozói elégedettség kiváltó okai – a 11 idézett szerző meglátása alapján*

Szerzők / Kiváltó okok	1. Green-berg Baron	2. Levy	3. Wagner Hollen-beck	4. Kreitner Kinicki Buelens	5. Byars Rue	6. Klein Klein	7. Bencsik	8. Vecchio	9. Gallup	10. Spector	11. Drafke
A munkával kapcsolatos kiváltó okok											
1. A munka jellege	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. A munkakör központi dimenziói		✓	✓		✓					✓	✓
3. A munka mennyisége	✓	✓								✓	
Szervezeti kiváltó okok											
1. Vezetési stílus	✓				✓	✓	✓		✓	✓	✓
2. Interperszonális kapcsolatok		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Javadalmazási rendszer	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
4. Munkafeltételek	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	
5. A munkakör státusa	✓					✓	✓	✓			✓
6. Előléptetési, karrier-fejlesztési lehetőségek		✓			✓		✓	✓	✓		✓
7. Szerepekkel kapcsolatos tényezők		✓	✓							✓	✓
8. A szervezet nagysága						✓		✓			✓
9. Szervezeti kultúra és informális struktúra						✓	✓		✓		✓
Egyéni kiváltó okok											
1. Személyiségjegyek	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓
2. A munka - érdeklődési kör összhangja, egyéni szükségletek és elvárások kielégítése	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Szolgálati idő hossza	✓							✓			✓
4. Életkor és nem		✓				✓		✓			✓
5. Genetikai tényezők		✓		✓				✓			
Külső környezeti tényezők											
1. A gazdasági-, társadalmi-, politikai- és technológiai környezet hatásai						✓					✓
2. Lehetőségek más munkaadóknál					✓						✓

Forrás: saját szerkesztés

7.3. táblázat: *A dolgozói elégedettséget kiváltó okok összegző kimutatása*

Sor-szám	Kiváltó ok	Hatás mértéke	Hatás iránya	Mechanizmus leírása
1. ***Munkával kapcsolatos kiváltó okok***				
1.1	A munka jellege	Jelentős	Pozitív	A munka jellegének, központi dimenzióinak javítása általában jelentősen növeli a dolgozók elégedettségét, de a dolgozók elvárásai is jelentősen befolyásolják ezt a kapcsolatot.
1.2.	A munka mennyisége	Mérsékelt	Negatív	A dolgozók mennyiségi és minőségi túlterhelése csökkenti elégedettségüket.
1.3.	A munkahelyi pozíció és a munkaviszony hossza	Mérsékelt	Pozitív	A magasabb pozíció és a vezetői beosztás, valamint a munkaviszony hossza növeli a dolgozók elégedettségét.
2. Szervezeti kiváltó okok				
2.1.	Vezetési stílus	Jelentős	Pozitív	A participáció általában növeli az elégedettséget, csakúgy mint az, ha a vezetők jutalmazó, referens, szakértői vagy legitim hatalmi forrásaik alapján befolyásolják dolgozóik viselkedését. A megfelelő vezetői kommunikáció és társadalmi támogatás is kihat a dolgozók attitűdjeire, de a legfontosabb a megfelelő vezetői stílus alkalmazása.
2.2	Karrier-fejlesztési- és továbbképzési lehetőségek	Jelentős	Pozitív	A munkaadó által biztosított karrier-fejlesztési lehetőségek és továbbképzések jelentősen növelik a dolgozók elégedettségét.
2.3.	Szervezeten belüli kommunikáció	Jelentős	Pozitív	A dolgozók elégedettségére legnagyobb hatással a felettesükkel való kommunikáció, a személyes visszajelzés és a megfelelő kommunikációs klíma kialakítása van.
2.4.	A munkahely biztonsága	Jelentős	Pozitív	A munkahely biztonsága és a dolgozók elégedettsége között erős pozitív kapcsolat áll fenn. A két tényező között azonban ellentétes ok-okozati összefüggés is fellelhető, hiszen az elégedett dolgozók kevésbé tartanak az elbocsátásoktól.
2.5.	Javadalmazás	Mérsékelt	Pozitív	A megfelelő vagy magas fizetés csak kismértékben növeli a dolgozók elégedettségét, az alulfizetés azonban jelentősen csökkenti azt. A javadalmazási rendszer igazságossága, a juttatások és ösztönzők mérsékelt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére.
2.6.	Munkatársak és csoportmunka	Mérsékelt	Pozitív	A dolgozónak a munkatársaival kialakított bizalmas, támogató kapcsolata mérsékelten növeli az elégedettségét. A csoportmunka minősége nem lineárisan hat az elégedettségre, hiszen ha nem megfelelő csoportban kell dolgozni, az jelentős mértékben csökkenti a dolgozók elégedettségét, a kedvező csoportmunka azonban mérsékelten hat ki rá.
2.7.	Munkaidő-beosztás	Mérsékelt	Pozitív és negatív	A rugalmas munkaidőprogramok általában növelik, míg a rövidített munkahét, a váltakozó műszakok és az éjjeli munkavégzés csökkenti a dolgozók elégedettségét. A részmunkaidős foglalkoztatás elégedettségre gyakorolt hatása a dolgozók munkával kapcsolatos elvárásaitól és munkán kívüli kötelezettségeitől függ.

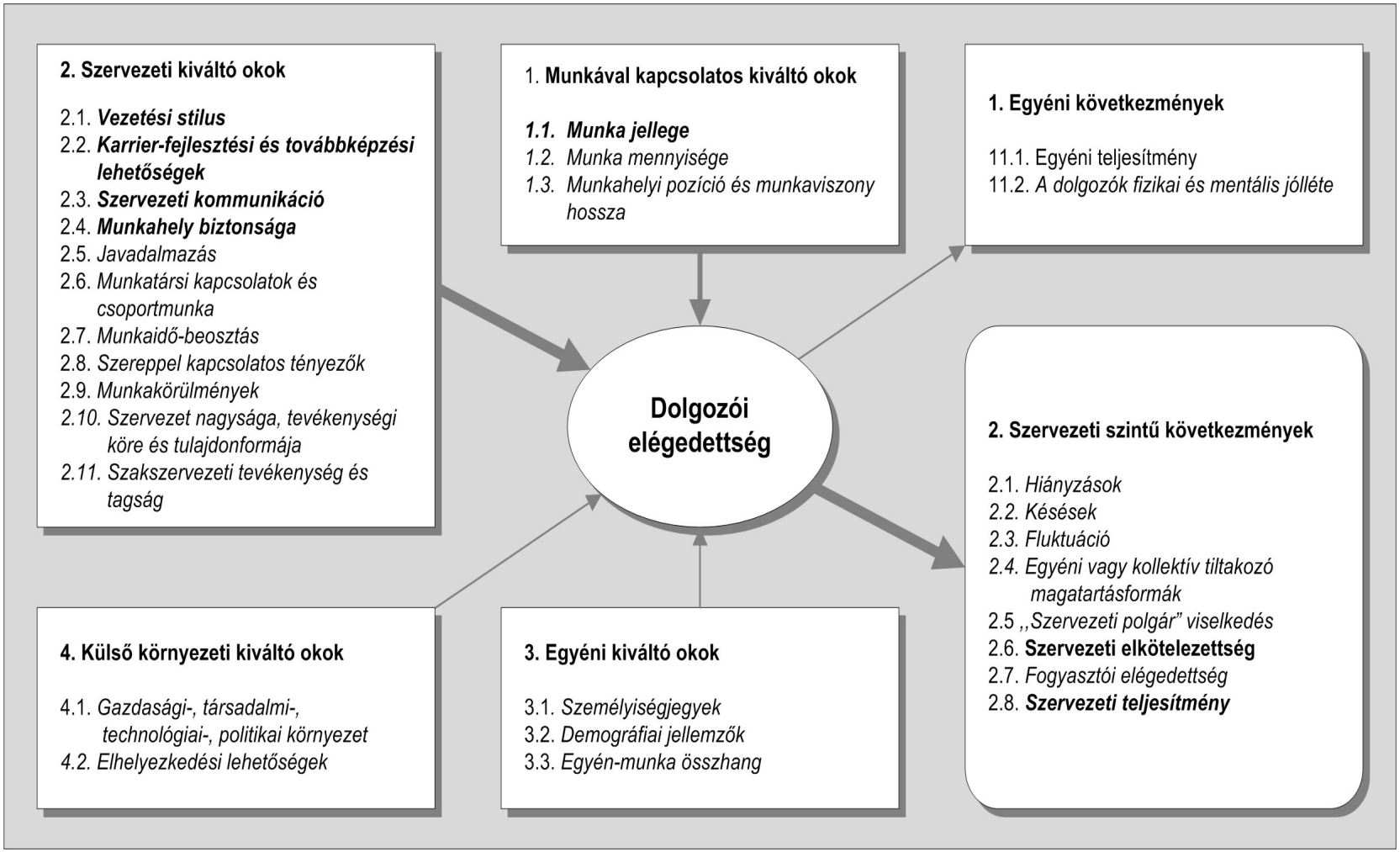
2.8.	Szereppel kapcsolatos tényezők	Mérsékelt	Negatív	A munkahelyi szerep kétértelműsége, a különböző szerep-konfliktusok és a szerep-túlterhelés csökkenti a dolgozók elégedettségét. A munka és a család között fellépő konfliktus is negatívan hat az elégedettségre, de hatása a nőknél kifejezettebb, mint a férfi dolgozók esetében.
2.9.	Munka-körülmények	Mérsékelt	Negatív vagy semleges	A kedvezőtlen körülmények csökkentik az elégedettséget, a megfelelő feltételek azonban nem hatnak a dolgozók elégedettségi szintjére.
2.10.	A szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája	Mérsékelt	Pozitív és negatív	A szervezet nagysága általában fordítottan arányos a dolgozók elégedettségével, ők ugyanis a kis szervezeteket preferálják. Az elégedettség szempontjából fontos tényezők iparáganként változnak. Az állami szervezetek alkalmazottai általában jóval elégedettebbek, mint a magánszektorban dolgozók.
2.11.	Szakszervezeti tevékenység és tagság	Mérsékelt	Negatív	A szakszervezeti tag dolgozók általában kevésbé elégedettek munkájukkal, mint az érdekvédelmi szervezeten kívüli munkatársaik.
3. Egyéni kiváltó okok				
3.1.	Személyiség-jegyek	Mérsékelt - jelentős	Pozitív és negatív	A kívülről/belülről irányítottság jelentősen befolyásolja az elégedettséget, hiszen a belső ellenőrzés jelentősen növelheti, míg a külső mérsékelten csökkentheti azt. Az ún. öt nagy személyiségjegy mérsékelt hatást gyakorol az elégedettségre. A neurotizmus csökkenti, míg az extrovertáltság, a lelkiismeretesség, a nyitottság, és az egyetértés növelheti a dolgozók elégedettségét.
3.2.	Demográfiai jellemzők	Mérsékelt	Pozitív és negatív	Az életkor és az elégedettség között U alakú összefüggés áll fenn, vagyis a középkorúak a legkevésbé elégedettek munkájukkal. A nemi különbségek mérsékelten hatnak az elégedettségre, a nők általában elégedettebbek munkájukkal. A családi állapot az élettel való elégedettségen keresztül közvetve fejti ki pozitív hatását az elégedettségre. A képzettség a munkakör jellemzőin befolyásolja az elégedettséget, ugyanis a dolgozók általában csak akkor elégedettek, ha munkakörük képzettségüknek megfelelő.
3.3.	Egyén–munka összhang	Mérsékelt	Pozitív	A dolgozó személyiségjegyei és elvárásai, valamint a munkája jellemzői közötti összhang, mérsékelten hat az elégedettségre.
4. Külső környezeti kiváltó okok				
4.1.	Gazdasági-, társadalmi-, politikai-, és technológiai környezet	Mérsékelt	Indirekt	A külső környezet elemei mérsékelt indirekt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, leginkább a munkával kapcsolatos és szervezeti okokra gyakorolt hatásukon keresztül.
4.2.	Elhelyezkedési lehetőségek	Mérsékelt	Negatív	A más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségek csökkentik a dolgozók jelenlegi elégedettségét.

Forrás: saját szerkesztés

7.4. táblázat: *A dolgozói elégedettség következményeinek összegző kimutatása*

Sor-szám	Következmény	Hatás mértéke	Hatás iránya	Hatásmechanizmus
Egyéni szintű következmények				
1.	Egyéni teljesítmény	Gyenge	Pozitív	Míg a tradicionális szemlélet szerint, a dolgozók elégedettsége jelentősen növelte teljesítményüket, a modern kutatások csak mérsékelt kapcsolatot eredményeznek. Ez azzal magyarázható, hogy a dolgozók teljesítményére tudásuk, képességeik, s a rendelkezésre álló szervezeti erőforrások is kihatnak.
2.	A dolgozó fizikai és mentális jólléte	Mérsékelt	Pozitív	Az elégedetlen dolgozók ugyanis jóval több egészségügyi problémáról számolnak be, valamint a stressznek és az ún. kiégésnek (burn out) is jobban ki vannak téve, mint elégedett társaik. Ezt a kapcsolat erősségét azonban a dolgozók személyiségjegyei – főleg a negatív érzelmi beállítódás – is befolyásolják.
Szervezeti szintű következmények				
1.	Hiányzások	Mérsékelt	Negatív	Az elégedettség nem csökkenti minden esetben a hiányzásokat, hiszen annak objektív okai is vannak. Az elégedetlenség azonban bizonyára növeli a hiányzásokat, hiszen az elégedetlen dolgozók könnyebben döntenek a távolmaradás mellett.
2.	Késések	Mérsékelt	Negatív	Az elégedettség és a késések közötti mérsékelt kapcsolat oka abban keresendő, hogy a dolgozók késéseit az elégedettségükön kívül sok egyéni, szervezeti és külső tényező határozza meg. A krónikus késések azonban a dolgozók elégedetlenségét tükrözik.
3.	Fluktuáció	Mérsékelt	Negatív	A dolgozók munkahely-változtatása csak mérsékelten függ elégedettségüktől. E döntésüket ugyanis személyiségjegyeik és demográfiai jellemzőik, valamint a szervezeti igazságosság és javadalmazási rendszer, de a külső makrogazdasági és munkaerő-piaci helyzet is befolyásolja.
4.	Egyéni vagy kollektív tiltakozási magatartásformák	Mérsékelt	Negatív	A munkatársak vagy a szervezet tulajdona és érdekei elleni destruktív viselkedésformák a dolgozók elégedetlenségének extrém kifejezési módjai, ami személyiségjegyeiktől is függ.
5.	„Szervezeti polgár” viselkedés	Mérsékelt	Pozitív	Az elégedett dolgozók szívesebben szánják rá magukat munkakörükön kívüli feladatok ellátására, mint elégedetlen társaik. E döntésük azonban személyiségjegyeiktől, a felettesükkel való viszonyuktól és a szervezet igazságosságáról alkotott véleményüktől is függ.
6.	Szervezeti elkötelezettség	Nagyon jelentős	Pozitív	A dolgozók elkötelezettsége, a szervezettel való azonosulása jelentős mértékben elégedettségüktől függ. Az elégedettség és a normatív, valamint az érzelmi elkötelezettség között nagyon erős pozitív, míg a folytonossági elkötelezettség esetében általában jelentős negatív korreláció mutatható ki.
7.	Fogyasztói elégedettség	Mérsékelt	Pozitív	Az elégedett dolgozók jobbkedvűen és színvonalasabban szolgálják ki a fogyasztókat, így azok elégedettsége is javul.
8.	A szervezet teljesítménye	Jelentős	Pozitív	A dolgozók elégedettsége közvetlenül mérsékelt hatást gyakorol a szervezet egészének teljesítményére. Közvetve, a fenti szervezet-szintű következményeken keresztül, azonban összesítve, jelentősen hozzájárul a szervezet eredményeihez.

Forrás: saját szerkesztés



Forrás: saját szerkesztés

7.1. ábra: A dolgozói elégedettség kiváltó okai és következményei

7.5. táblázat: *A dolgozói elégedettség kiváltó okaira vonatkozó kérdések/állítások a kérdőívben*

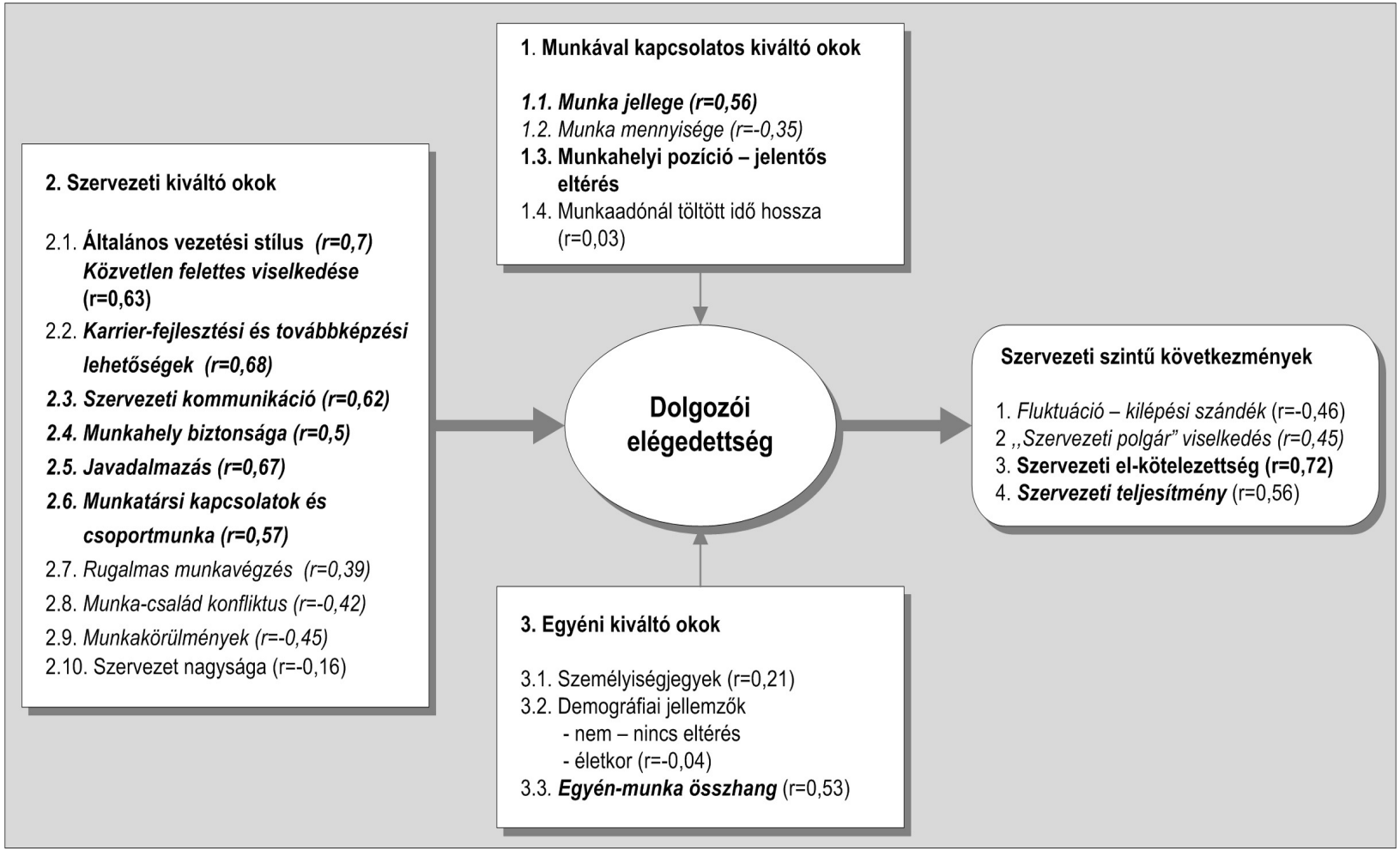
Sor-szám	Kiváltó ok	Kérdések/állítások sorszáma a „Dolgozó magyarok 2006” kérdőívben
1. Munkával kapcsolatos kiváltó okok		
1.1	A munka jellege	Munka jellege: 1., 22. Feladat változatossága: - Feladat meghatározottsága: 23. Feladat fontossága: - Munkakör autonómiája: 25. Visszajelzés: 19.
1.2.	A munka mennyisége	Bevezető 4. , 20., 41.
1.3.	A munkahely pozíciója, a munkaviszony hossza	A munkahely pozíciója: Bevezető 5., Bevezető 6. A jelenlegi munkaadónál töltött idő hossza: Bevezető 3.
2. Szervezeti kiváltó okok		
2.1.	Vezetési stílus	Közvetlen felettes viselkedése: 2., 5., 14., 16., 18., 21 a., 21 b., 27., 30., 34 b., 43., 45., 46., 50., 53a., 53b., 54., 55a., 55b. Általános vezetési gyakorlat: 13 a., 13 b., 33., 34 c., 60., 65., 67., 74., 75., 76a., 76b., 78., 79a., 79b., 80., 81a., 81b., 81c., 84a., 84b.
2.2.	Karrier-fejlesztési és továbbképzési lehetőségek	3., 4., 8., 11., 15., 73a., 73b.
2.3.	Szervezeten belüli kommunikáció	24., 57., 61., 64., 69., 77.
2.4.	A munkahely biztonsága	71a., 71b.
2.5.	Javadalmazás	Fizetés nagysága: 9., 32 b. Igazságosság: 7., 10., 49., 58., 66., 70a., 70b. Teljesítményértékelés: 28., 32a., 35., 36., 37. Ösztönző bérrendszer: 38., 39. Juttatások: 85a.-85g., 86. 87., 88., 89., 90., 91., 92a., 92b., 97., 98., 99a., 99b.
2.6.	Munkatársak és csoportmunka	42., 48., 68a., 68b., 68c.
2.7.	Munkaidő-beosztás	Rugalmas munkavégzés: 34a., 34c.
2.8.	Szereppel kapcsolatos tényezők	Munka-család egyensúly: 59.
2.9.	Munkakörülmények	17., 31.
2.10.	A szervezet nagysága, tevékenységi köre és tulajdonformája	Nagyság: Kapcsolattartó 4. Tevékenységi kör: Kapcsolattartó kérdőív 1., Kapcsolattartó kérdőív 2. Tulajdonforma: Kapcsolattartó kérdőív 3.
2.11.	Szakszervezeti tevékenység és tagság	-
3. Egyéni kiváltó okok		
3.1.	Személyiség-jegyek	26.
3.2.	Demográfiai jellemzők	Nem: Bevezető 1. Életkor: Bevezető 2.
3.3.	Egyén–munka összhang	6., 29.
4. Külső környezeti kiváltó okok		
4.1.	Gazdasági-, társadalmi-, politikai-, és technológiai környezet	-
4.2.	Elhelyezkedési lehetőségek	-

Forrás: saját szerkesztés

7.6. táblázat: *A megkérdezettek parciális elégedettsége*

	Kiváltó ok	Spearman-együttható	Elégedett dolgozók aránya/*a dolgozók közérzetére ható tényezők*
1. Munkával kapcsolatos kiváltó okok			
1.	Munka jellege	r=0,564	68,5%
2.	Munka mennyisége:		
	- nem megfelelő munkamennyiség	r=-0,364	*A válaszadók 17,4%-nál nem megfelelő a munkamennyiség.*
	- nem elegendő alkalmazott	r=-0,356	*A válaszadók 38,7%-nál az osztályon nincs elég alkalmazott*
	- heti munkaórák száma	r=0,009	*A válaszadók 97,8% 36 óránál többet dolgozik*
3.	Munkaadónál töltött idő hossza	r=0,037	*A válaszadók 54,6% négy évnél hosszabb ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén.*
4.	Munkahely pozíciója	*Külön csoportot képeznek a vezetők és a beosztottak.* A vezetők 78,3%-a, míg a beosztottak 64,8%-a elégedett.	
2. Szervezeti kiváltó okok			
1.	Vezetési stílus:		
	- általános vezetési gyakorlat	r=0,705	46,4 %
	- a közvetlen felettes viselkedése	r=0,633	52,2 %
2.	Munka-család konfliktus	r=-0,420	*A válaszadók 22,3%-a érez konfliktust a munkája és a családja között.*
3.	Javadalmazás:		
	- fizetés nagysága	r=0,588	26%
	- javadalmazás igazságossága	r=0,638	29,6%
	- teljesítményértékelés	r=0,571	40,3%
	- juttatások	r=0,387	30,5%
	- ösztönző bérrendszer	r=0,465	*A válaszadók 51,1%-a részesül ösztönzőkben*, 49,9%-uk elégedett.
	- javadalmazás - összesítve	r=0,674	31,4%
4.	Rugalmas munkavégzés	r=0,391	24,96%
5.	Munkakörülmények:		
	- rossz munkakörülmények	r=-0,447	*A válaszadók 17,5%-át hátráltatja a munkakörnyezete*
	- rossz eszköz-ellátottság	r=-0,457	*A válaszadók 13,6%-ának nincs megfelelő munkaeszköze.*
6.	Szervezet nagysága	r=-0,165	*A válaszadók 76,5%-a 500 főnél kisebb cégben dolgozik.*
7.	Munkatársi kapcsolatok, csoportmunka	r=0,575	51,9%
8.	Szervezeti kommunikáció	r=0,618	37,4 8%
9.	Karrierfejlesztés	r=0,682	40,9%
10.	Munkahely biztonsága	r=0,502	66,4%
3. Egyéni kiváltó okok			
1.	Személyiség – belülről irányítottság	r=0,211	*A válaszadók 71,6%-a belülről irányított,* s közülük 73,2% elégedett.
2.	Demográfiai jellemzők:		
	- nem	*A férfiak és nők elégedettsége hasonló, nem alkotnak külön csoportot.* A férfiak 68,3%-a, míg a nők 68,9%-a elégedett.	
	- életkor	r=-0,044	*A válaszadók 92,7% 55 évnél fiatalabb.*
3.	Munka-egyén összhang	r=0,534	*A válaszadók 54,4%-a szerint munkája megfelel a képességeinek.*

Forrás: saját szerkesztés



Forrás: saját szerkesztés

7.2. ábra: A dolgozói elégedettség egyes kiváltó okai, valamint következményei közötti korreláció

7.7. táblázat: *A diszkriminanciaelemzés eredménye – a változók megnevezése, klasszifikálása és a Pearson-korrelációs mátrix értékei*

Sor-szám	A kérdés/állítás szövege	A kérdés/ állítás sorszáma	Az elégedettséget kiváltó okok csoportja	Pearson-korrelációs együttható
1.	Úgy látom, hogy a vállalat egészét jól irányítják.	74.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.700**
2.	A vállalat vezetői megértik az alkalmazottak munkával kapcsolatos problémáit.	13b.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.687**
3.	A vállalat vezetői gondoskodnak arról, hogy az alkalmazottak jól érezzék magukat.	13a.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.639**
4.	Úgy gondolom, hogy az osztályt, ahol dolgozom, jól irányítják.	46.	**Vezetés** – *közvetlen felettes v.iselkedése*	**0.599**
5.	A vállalat erősségei közé tartozik, hogy minden tekintetben fejleszti dolgozóit.	73a.	**Karrierfejlesztés**	**0.594**
6.	Biztos vagyok benne, hogy hosszú távú karrier-elképzeléseimet meg tudom valósítani jelenlegi munkahelyemen.	15.	**Karrierfejlesztés**	**0.592**
7.	Felettesem a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást tud adni.	16.	**Vezetés** – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.568**
8.	Úgy gondolom, hogy a munkahelyemen megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre.	11.	**Karrierfejlesztés**	**0.558**
9.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével.	81c.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.551**
10.	Munkahelyemen az alkalmazottakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi hátterükre.	67.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.548**
11.	A vállalatnál a felsővezetés jól működik az alábbi területeken: felmerülő kérdések megvitatása, még mielőtt komoly probléma alakulna ki.	79b.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.548**
12.	Jó lehetőségeim vannak a folyamatos tanulásra és továbbfejlődésre.	4.	**Karrierfejlesztés**	**0.546**
13.	Úgy érzem, hogy személy szerint korrekt bánásmódban részesülök.	2.	**Vezetés** – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.544**
14.	Jelenlegi munkám jó lehetőséget biztosít képességeim fejlesztésére.	29.	***Egyén- munka összhang***	**0.536**
15.	A vállalat erősségei közé tartozik, hogy képes megtartani a legtehetségesebb embereket.	73b.	**Karrierfejlesztés**	**0.536**
16.	Vállalatunknál megfelelő a kapcsolat az alkalmazottak és a vezetőség között.	65.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.532**
17.	Megfelelő információt és segítséget kapok karrierem tervezéséhez.	8.	**Karrierfejlesztés**	**0.530**

18.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy az értékeket világosan közvetíti.	81a.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.525**
19.	Munkahelyemen a hirdetett értékrend összhangban van a jutalmazási rendszerrel.	78.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.522**
20.	A vállalat hangsúlyt fektet arra, hogy a bérezés arányban álljon a teljesítménnyel.	66.	**Javadalmazás** – *igazságosság*	**0.511**
21.	Munkahelyemen általában a legképzettebb alkalmazottakat léptetik elő.	58.	**Javadalmazás** – *igazságosság*	**0.511**
22.	Munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést: elismerik.	68b.	**Munkatársak, csoportmunka**	**0.509**
23.	Teljesítményemnek megfelelő javadalmazásban részesülök.	9.	**Javadalmazás** – *fizetés nagysága*	**0.509**
24.	Hiszem, hogy a vezetők mindig nyíltan kommunikálnak a dolgozókkal.	57.	**Szervezeti kommunikáció**	**0.505**
25.	Úgy gondolom, hogy munkahelyem megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas évekre.	97.	**Javadalmazás** - *juttatások*	**0.504**
26.	A vállalatnál a felsővezetés jól működik az alábbi területeken: célok, feladatok világos megfogalmazása.	79.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.502**
27.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy: az értékek világos irányvonalat mutatnak az alkalmazottaknak.	81b.	Vezetés – *általános vezetési gyakorlat*	**0.499**
28.	Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően értékelik.	32a.	Javadalmazás – *teljesítmény-értékelés*	**0.493**
29.	Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően díjazzák.	32b.	Javadalmazás – *fizetés nagysága*	**0.491**
30.	Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelenthetem az igazságtalanságot és etikátlan viselkedést.	76.	Vezetés – *általános vezetési gyakorlat*	**0.489**
31.	Felettesemtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet.	18.	Vezetés – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.485**
32.	Felettesem aktív szerepet játszik a személyes karriertervezésemben.	5.	Vezetés – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.485**
33.	Felettesem támogat a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételben.	14.	Vezetés – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.481**
34.	Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelenthetem: a munkahelyi zaklatást.	76b.	Vezetés – *általános vezetési gyakorlat*	**0.475**
35.	Munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést támogatják.	68a.	Munkatársak, csoportmunka	**0.413**

Forrás: saját szerkesztés

7.8. táblázat: *A diszkriminanciaelemzés klasszifikációs eredményei (%)*

Mindent összevetve mennyire elégedett		Becsült, a poszteriore csoporttagság	
		Elégedetlen	Elégedett
Eredeti	Elégedetlen	**73.8**	26.2
	Elégedett	7.4	**92.6**

Megjegyzés: az eredeti csoportok **86.6%-**a megfelelően lett csoportosítva

Forrás: saját szerkesztés

7.9. táblázat: *A 26 legfontosabb tényező diszkriminanciaelemzésének eredménye – a és a változók megnevezése, klasszifikációja és a Pearson-korrelációs mátrix értékei*

Sor-szám	A kérdés/ állítás szövege	A kérdés/állítás sorszáma	Az elégedettséget kiváltó okok csoportja	Pearson-korrelációs együttható
1.	Úgy látom, hogy a vállalat egészét jól irányítják.	74.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.719**
2.	A vállalat vezetői megértik az alkalmazottak munkával kapcsolatos problémáit.	13b.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.688**
3.	A vállalat vezetői gondoskodnak arról, hogy az alkalmazottak jól érezzék magukat.	13a.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.654**
4.	Úgy gondolom, hogy az osztályt, ahol dolgozom, jól irányítják.	46.	**Vezetés** – *közvetlen felettes v.*	**0.619**
5.	A vállalat erősségei közé tartozik, hogy minden tekintetben fejleszti dolgozóit.	73a.	**Karrierfejlesztés**	**0.604**
6.	Biztos vagyok benne, hogy hosszú távú karrier-elképzeléseimet meg tudom valósítani jelenlegi munkahelyemen.	15.	**Karrierfejlesztés**	**0.603**
7.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével.	81c.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.567**
8.	Felettesem a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást tud adni.	16.	**Vezetés** – *közvetlen felettes v.*	**0.565**
9.	A vállalatnál a felsővezetés jól működik az alábbi területeken: felmerülő kérdések megvitatása, még mielőtt komoly probléma alakulna ki.	79b.	**Vezetés –** *általános vezetési gyakorlat*	**0.564**
10.	Úgy gondolom, hogy a munkahelyemen megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre.	11.	**Karrierfejlesztés**	**0.560**
11.	Jó lehetőségeim vannak a folyamatos tanulásra és továbbfejlődésre.	4.	**Karrierfejlesztés**	**0.558**
12.	Munkahelyemen az alkalmazottakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi hátterükre.	67.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.553**
13.	Úgy érzem, hogy személy szerint korrekt bánásmódban részesülök.	2.	**Vezetés** – *közvetlen felettes viselkedése*	**0.548**

14.	Vállalatunknál megfelelő a kapcsolat az alkalmazottak és a vezetőség között.	65.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.548**
15.	Jelenlegi munkám jó lehetőséget biztosít képességeim fejlesztésére.	29.	**Egyéni okok** – *egyén munka összhang*	**0.541**
16.	A vállalat erősségei közé tartozik, hogy képes megtartani a legtehetségesebb embereket.	73b.	**Karrierfejlesztés**	**0.539**
17.	Megfelelő információt és segítséget kapok karrierem tervezéséhez.	8.	**Karrierfejlesztés**	**0.533**
18.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy az értékeket világosan közvetíti.	81a.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.532**
19.	Munkahelyemen a hirdetett értékrend összhangban van a jutalmazási rendszerrel.	78.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.525**
20.	A vállalat hangsúlyt fektet arra, hogy a bérezés arányban álljon a teljesítménnyel.	66.	**Javadalmazás** - *igazságosság*	**0.520**
21.	Úgy gondolom, hogy munkahelyem megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas évekre.	97.	**Javadalmazás** - *juttatások*	**0.518**
22.	Munkahelyemen általában a legképzettebb alkalmazottakat léptetik elő.	58.	**Javadalmazás** - *igazságosság*	**0.515**
23.	Hiszem, hogy a vezetők mindig nyíltan kommunikálnak a dolgozókkal.	57.	**Szervezeti kommunikáció**	**0.513**
24.	Munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést: elismerik.	68b.	**Munkatársak, csoportmunka**	**0.511**
25.	Teljesítményemnek megfelelő javadalmazásban részesülök.	9.	**Javadalmazás** – *fizetés nagysága*	**0.511**
26.	A vállalatnál a felsővezetés jól működik az alábbi területeken: célok, feladatok világos megfogalmazása.	79a.	**Vezetés** – *általános vezetési gyakorlat*	**0.507**

Forrás: saját szerkesztés

7.10. táblázat: *A 26 legfontosabb tényező diszkriminanciaelemzésének klasszifikációs eredményei (%)*

Mindent összevetve mennyire elégedett		**Becsült, a poszteriore csoporttagság**	
		Elégedetlen	Elégedett
Eredeti	Elégedetlen	**72.9**	27.1
	Elégedett	8.1	**91.9**
Keresztérvényesség	Elégedetlen	**70.4**	29.6
	Elégedett	9.0	**91.0**

Megjegyzés: Az eredeti csoportok 85.7%-a, míg a keresztérvényességűek 84,3%-a megfelelően csoportosítva.

Forrás: saját szerkesztés

MELLÉKLETEK

1. Melléklet: Irodalomjegyzék

1. AKAR L. et al. (1999): A vevői és dolgozói elégedettség mérésének módszerei. Budapest: GKI Gazdaságkutató Rt. 90 p.
2. AL-AJMI R. (2006): The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *International Journal of Management,* 23 (4) 838-844. p.
3. ANDÓ I. (2009): Áramlat-élmény a felhatalmazásban. *Vezetéstudomány*, 40 (10) 29-43. p.
4. ANDRESEN M., DOMSCH M. E. , CASCORBI A. H. (2007): Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal Labor Resources,* 28 714-734. p.
5. ARMSTRONG M. (2007): A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 982 p.
6. ARMSTRONG M. (2008): Strategic Human Resource Management – A Guide to Action. London: Kogan Page. 248 p.
7. BABBIE E.(2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó.704 p.
8. BABBIE E.(2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó. 564 p.
9. BAHTIJAREVIĆ ŠIBER F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. 1033 p.
10. BAKACSI GY. (1995): Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 36 (4-5) 12- 16. p.
11. BAKACSI GY. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK Kiadó. 353 p.
12. BAKACSI GY. et al: (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: KJK Kiadó. 357 p.
13. BAKACSI Gy. et al. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business,* 37 69-80. p.
14. BAKAN I. et al. (2004): The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *International Journal of Human Resource Management,* 15 (3) 587-616. p.
15. BAKOS R. (2006): Munkavállalói elégedettség a Globe kutatás tükrében – avagy Kísérlet a kultúra és az elégedettség közötti kapcsolat feltérképezésére. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem – Gazdálkodástudományi Kar – Vezetéstudományi Intézet. 81 p.
16. BARLING J., KELLOWAY E.K., IVERSON R.D. (2003): High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2) 276-283. p.
17. BARTEL A. P. (2004): Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review,* 57 (2) 181-203. p.
18. BARUCH Y. (2004): Managing Careers – Theory and Practice. Harlow: Prentice Hall. 299 p.
19. BEARDWELL I., HOLDEN L., CLAYDON T.(2004): Human Resource Management – A Contemporaray Approach. Harlow: Prentice Hall. 738 p.
20. BELFIELD C. R., HARRIS R. D. F. (2002): How well do theories of job matching explain variations in job staisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied Economics,* 34 535-548 p.
21. BENCSIK A. (2004): Szervezeti versenyképesség és dolgozói elégedettség. *Marketing & Menedzsment,* (5) 4-12. p.
22. BENCSIK A. (2005): Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. *Vezetéstudomány,* 36 (6) 41-47. p.
23. BENDER K. A., HEYWOOD J. S. (2006): Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings. *Scottish Journal of Political Economy,* 53 (2) 253-279. p.
24. BERNARDIN H.J. (2003): Human Resource Management – An Experimental Approach. Boston: McGrow-Hill Irwin. 630 p.
25. BERSON Y., LINTON J. D. (2005): An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environment. *R&D Management*, 35 (1) 51-60. p.
26. BLOISI W. , COOK C.W., HUNSAKER PH.L. (2007): Management and Organizational Behaviour. New York: McGraw Hill. 919 p.

27. BONO J.E., JUDGE T.A. (2003): Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17 S5-S18. p.
28. BOOTH A. L., OURS J. C. V. (2008): Job satisfaction and family hapiness: The part-time work puzzle. *The Economic Journal, (*118) F77- F99. p.
29. BORGULYA ISTVÁNNÉ VETŐ Á. (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – Nemzetközi felmérések tükrében. *Vezetéstudomány*, 38 (7-8) 51- 66. p.
30. BOWDICH J.L., BUONO A.F., STEWARTM.M.(2008): A Primer on Organizatinal Behavior. Danvers: John Wiley&Sons. 482 p.
31. BÖCKERMAN P., ILMAKUNNAS P. (2006): Do job disamenities raise wages or ruin job satisfaction? *International Journal of Manpower*, 27 (3) 290-302. p.
32. BRADLEY D. E. , ROBERTS J. A. (2004): Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority. *Journal of Small Business Management,* 42 (1) 37-58. p.
33. BREWSTER C., SPARROW P., VERNON G. (2007): International Human Resource Management. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 332 p.
34. BRISCOE D.R., SCHULER R.S, CLAUS L. (2009): International Human Resource Management- Policies and practices for multinational enterprises. London: Routledge. 397 p.
35. BROOKS I. (2003): Organizational Behavior – Individuals, Groups and Organizations. Harlow: Prentice Hall. 322 p.
36. BROWN D., MCINTOSH S. (2003): Job satisfaction int the low wage service sector. *Applied Economics,* 35 1241-1254. p.
37. BROWN S.P., LAM S.K. (2008): A Meta-Analysis of Relationship Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84 (3) 243-255. p.
38. BROWN W. A., YOSHIOKA C. F. (2003): Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention. *Nonprofit Management & Leadership,* 14 (1) 5-18. p.
39. BRYSON A., CAPPELLARI L., LUCIFORA C. (2004): Does Union Membership Really Reduce Job Satisfaction? *British Journal of Industrial Relations,* 42 (3) 439-459. p.
40. BYARS L.L., RUE L.W. (1991): Human Resource Management. Homewood: Irwin. 545 p.
41. BYARS L.L., RUE L.W. (1997): Human Resource Management. Boston: Irwin Mc Graw-Hill. 560 p.
42. CAMPBELL J.P., PRITCHARD R.D. (1976): Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology 63-130.p. In: DUNNETTE M.D. (1976): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. 1740 p.
43. CARMELI A., WEISBERG J. (2006): Exploring turnover intentions among three professional groups. *Human Resource Development International*, 9 (2) 191-206. p.
44. CARRELL M.R., ELBERT N.F., HATFIELD R.D. (2000): Human Resource Management- Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce. Fort Worth : The Dryden Press. 488 p.
45. CARRIERE J., BOURQUE C. (2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction.*Career Development International,* 14 (1) 29-49. p.
46. CASCIO W.F. (1998): Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits. Boston: Irwin-McGraw-Hill. 720 p.
47. CASCIO W.F. (2003): Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits. Boston: Irwin-McGraw-Hill. 703 p.
48. CHAMPOUX J.E. (2003): Organizational Behavior – Essential Tenets, Mason. South Western. 475 p.
49. CHAN A. T. S., CHAN E. H. W. (2005): Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering and Management,* 131 (4) 413-422 p.
50. CHANDA A., KRISHNA B. S. , SHEN J. (2007): Strategic Human Resource Technologies – Keys to Managing People. New Delhi: Response. 519 p.
51. CHIKÁN A. (1995): Vállalatgazdaságtan. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó –Aula. 512 p
52. CHOO S., BOWELEY C. (2007): Using training and development to affect job satisfaction within franchizing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2) 339-352. p

53. CLARK A. E. (1998): Measures of job satisfaction. What makes a good job? Evidence from OECD countries. *Labour Market and Social Policy – Occasional Papers,* 34 3-42. p.
54. CLARK K., PETERS S.A., TOMLINSON M. (2005): The determinants of lateness: evidence from British workers. *Scottish Journal of Political Economy*, 52 (2) 282-304. p.
55. COHRS J. C., ABELE A. E., DETTE D. E. (2006): Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals. *The Journal of Psychology,* 140 (4) 363-395. p.
56. CONNOLLY J.J., VISWESVARAN C. (2000): The role of affectivity in job satisfaction : a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29 (2) 265-281. p.
57. CREDE M., CHERNYSHENKO O. S., STARK S., DALAL R.S., BASHHUR M. (2007): Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 515-538. p.
58. DABKE S. et al. (2008): Job Satisfaction of Women in Construction Trades. *Journal of Construction Engineering and Management,* 134 (3) 205-216. p.
59. D'ADDIO A. C., ERIKSSON T., FRIJTERS P. (2007): An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals' baseline satisfaction levels may differ. *Applied Economics,* 39 2413-2423. p.
60. DAWIS R.V., LOFQUIST L.H., WEISS D.J. (1968): A theory of work adjusment- A revision. *Minnesota studies in vocational rehabilitation,* 23 (47) 1-16. p.
61. DECENZO D. A., ROBBINS S. P. (2002): Human Resource Management. Danvers: John Wiley & Sons. 462 p.
62. DECRENZO D.A., ROBBINS S.P.: (1988): Personnel/ Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall. 637 p.
63. DEMEROUTI E. et al. (2004): The impact of shiftwork on work – home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics,* 47 (9) 987-1002. p.
64. DEMOUSSIS M., GIANNAKOPOULOS N. (2007): Exploring Job Satisfaction in private and Public Employment: Empirical Evidence from Greece. *Labour*, 21 (2) 333-359. p.
65. DESSLER G. (2003): Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall. 558 p.
66. DODD N.G., GANSTER D.C. (1996): The interactive effects of task variety, autonomy and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17 329-347. p.
67. DODSON T. A., BORDERS L. D. (2006): Men in Traditional and Nontraditional Careers: Gender Role Attitudes, Gender Role Conflict, and Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly,* 54 283-296. p.
68. DOLMÁNY F., HAJÓS L., MAGDA S. (1998): A munkaerő gazdaságtana. Budapest: Dinasztia Kiadó. 106 p.
69. DOWLING P.J., FESTING M., ENGLE A.D. SR. (2008): International Human Resource Management – Managing people in a multinational context. London: South Western Cengage Learning. 368 p.
70. DOWLING P.J., WELCH D. E. (2004): International Human Resource Management- Managing People in a Multinational Context. London: Thomson. 368 p.
71. DRAFKE M. (2009): The Human Side of Organizations. New Jersey: Pearson Education Prentice Hall. 585. p.
72. DWYER D.J., GANSTER D.C. (1991): The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organisational Behavior*, 12 595-608. p.
73. EDGAR, F., GEARE A. (2005): HRM practice and employee attitudes: different measures – different results, *Personnel Review*, 34 (5) 534-549. p.
74. ELANGOVAN A.R., XIE J.L. (2000): Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6) 319-328. p.
75. ENDRŐDI M. (2006): A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők. *Humánpolitikai Szemle,* 17 (2) 9-20.p., 17 (3) 3-10.p., 17 (4) 3-10. p.
76. ESKILDSEN J. K., DAHLGAARD J. J. (2000): A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management,* 11 (8) 1081-1094. p.
77. ESKILDSEN J. K., NUSSLER M. L. (2000): The managerial drives of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management,* 11 (4) 581-588. p.

78. Euro Found [2007]: Measuring job satisfaction in surveys –Comparative analitical report. Dublin. 30 p. [http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf]
79. Euro Found [2009]:Working conditions in the European Union: Work organization. Dublin. 59 p.
80. FEHÉR J. (1991): Kritikus pontok a teljesítményértékelési rendszerek hatékony alkalmazásában. *Humánpolitikai Szemle*, (7-8) 13-22. p.
81. FOA U.G. (1957): Relation of Worker's Expectation to Satisfaction With Supervisor. 109-114.p. In GRUNEBERG M.M. (1978): *Job Safisfaction – A Reader*. New York: John Wiley & Sons.
82. FRASER T.M. (1983): Human Stress, Work and Job Satisfaction – A Critical Approach. *Occupational Safety and Health Series*, (50) 1-72. p.
83. FURNHAM A., ERACLEUOUS A., CHAMORRO-PREMUZIC T. (2009): Personality, motivations and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8) 765-779. p.
84. FÜSTÖS L. (1991): Látens változós modellek. Budapest: TÁRKI. 227 p.
85. FÜSTÖS L. et al (2004): Alakfelismerés – Sokváltozós statisztikai módszerek. Budapest: ÚMK. 644 p.
86. FÜSTÖS L. MESZÉNA GY., SIMONNÉ M.N. (1986): A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Budapest: Akadémiai Kiadó. 525 p.
87. GALLIE D.(2007): Production Regimes, Employment Regimes, and Quality of Work. 1-33. p. In: GALLIE D. (Ed.): *Employment Regimes and the Quality of Work*. Oxford: Oxford University Press. 277 p.
88. Gallup [2001.]: The High Cost of Disengaged Employees. *Gallup Management Journal*, 4 [http://gmj.gallup.com/archives/4/2002/issue.aspx]
89. GALUP S. D., KLEIN G., JIANG J. J. (2008): The impacts of job characteristics on in employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems,* 48 (4) 58-69. p.
90. GARAI L. (2003): Identitásgazdaságtan. Budapest: Tas. 348.p.
91. GAZIOGLU S., TANSEL A. (2006): Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics,* 38 1163-1171.p.
92. GEORGELLIS Y., LANGE T. (2007): Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market. *International Journal of Human Resource Management,* 18 (6) 969-985. p.
93. GHINETTI P. (2007): The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy. *Labour*, 21 (2) 361-388. p.
94. GIDDENS A. (2003): Szociológia. Budapest: Osiris Kiadó. 771 p.
95. GOMEZ-MEJÍA L.R., BALKIN D.B., CARDY R.L. (1998): Managing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall. 586 p.
96. GORDON J. R. (1999): Organizational Behavior - A Diagnostic Approach. New Jersey: Prentice Hall. 569 p.
97. GORIS J. R., VAUGHT B. C., PETTIT J. D.Jr. (2000): Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *The Journal of Business Communicaton,* 37 (4) 348-368. p.
98. GRAY J., LAIDLAW H. (2002): Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24 (2) 211-228. p.
99. GREENBERG J., BARON R.A. (2000): Behaviors in organizations. New Jersey: Prentice Hall. 687 p.
100. GRIFFETH R.W., HOM P.W., GAERTNER S. (2000): A meta-analysis of antecendents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millenium. *Journal of Management,* 26 (3) 469-488. p.
101. GRINBERG DŽ., BARON R.A. (1998): Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd: Želnid. 631 p.
102. GRUNEBERG M.M. (1978): Job Satisfaction – A Reader. London: McMillan. 254 p.
103. GUEST D. E., CONWAY N. (2004): Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction. *Industrial Relations Journal,* 35 (2) 102-121. p.
104. GYENES A., ROZGONYI T. (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Budapest: Akadémiai Kiadó. 166 p.

105. GYÖKÉR I., KRAJCSÁK Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 15 56- 61. p.
106. HACKMAN J.R., OLDHAM G.R. (1976): Motivation through design of work- Test of theory. *Organization Behaviour&Human Performance*, 16 (2) 250-279. p.
107. HAJÓS L. (2006): Munkaszervezés. Gödöllő: Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. 131 p.
108. HALLOCK D. E., SALAZAR R. J., VENNEMAN S. (2004): Demographic and Attitudinal Correlates of Employee Satisfaction with an ESOP. *British Journal of Management,* 15 321-333. p.
109. HANDEL M. J. , LEVINE D. I. (2004): Editors' Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers. *Industrial Relations,* 43 (1) 1-43. p.
110. HARRIS J. I. , WINSKOWSKI A. M. , ENGDAHL B. E. (2007): Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly,* 56 150-156. p.
111. HARRIS M. (2000): Human Resource Management- A Practical Approach. Orlando: The Dryden Press. 489 p.
112. HÄRTEL C. et al: (2007): Human Resource Management – Transforming Theory into Innovative Practice. Frenchs Forest: Pearson Prentice Hall. 438 p.
113. HARTER J.K., SCHMIDT F.L., HAYES T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) 268-279. p.
114. Harvard Business School Press [2003]: Harvard Business Review on Motivationg People. Boston: Harvard Business School Press. 212 p.
115. HEGEDŰS A., MÁRKUS M. (1966): Ember munka közösség. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó. 302 p.
116. HENEMAN III H.G., JUDGE T.A., HENEMAN R.L. (2000): Staffing Organizations. Boston: Irwin McGraw-Hill. 722 p.
117. HERRENKOHL R.C. (2004): Becoming a Team – Achieving a Goal. Mason: Thompson. 278 p.
118. HESLOP P. et al. (2002): Change in job satisfaction, and its assosiation with self-reported stress, cardiovascular risk factors and mortality. *Social Sciences & Medicine,* 54 1587-1599. p.
119. HÉTHY L., MAKÓ CS. (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari muka. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó. 302 p.
120. HÉTHY L., MAKÓ CS. (1989): Patterns of worker's behavior and the business enterprise. Budapest: Institute of Sociologz, Hungarian Academy of Sciences. 213 p.
121. HEYWOOD J. S., SIEBERT W.S., WEI X. (2002): Worker sorting and job satisfaction: the case of union and government jobs. *Industrial and Labor Relations Review,* 55 (4) 595-609. p.
122. HO J. T. S. (1996): Stress, health and leisure satisfaction: the case of teachers. *International Journal of Educational Management,* 10 (1) 41-48. p.
123. HOFFMAN M., KOZÁK A., VERES A. (2001): Piackutatás. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. 398 p.
124. Hogyan tartsuk fenn az alkalmazottak elkötelezettségét a válság alatt? (2009) *Személyügyi Hírlevél*, 19 (3) 52- 55. p.
125. HOLT D.A. (1998): International Management – Text and Cases. Fort Worth: The Dryden Press. 844 p.
126. HOWARD W.G., DONOFRIO H.H., BOLES J.S. (2004): Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27 (3) 380-395. p.
127. ILGEN, D. R. (1971): Satisfaction with performance as a function of the initial level of expected performance and the deviation from expectations. *Organizational Behavior and Human Performance,* 6 (3), 345-361. p.
128. ILIES R., JUDGE T. A. (2003): On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology,* 88 (4) 750-759. p.
129. IVANCEVICH J.M. (2004): Human Reource Management. Boston: McGraw Hill. 647 p.
130. IVERSON R.D., CURIVAN D.B. (2003): Union participation, job satisfaction, and employee turnover: an event-history analysis of the exit voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1) 101-105. p.

131. JÁNOSI G., KERSCH G. (2008): Ok és okozat a mukatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitiív folyamatok esetében. *Vezetéstudomány,* 39 (11) 31-44. p.
132. JÁVOR I., ROZGONYI T. (2007): A szervezetek és a munka világa. Budapest: Zsigmond Király Főiskola. 395 p.
133. JUDGE T.A.(1998): Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1) 17-34. p.
134. JUDGE T.A, BONO J.E. (2001): Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1) 80-92. p.
135. JUDGE T.A., HELLER D., MOUNT M.K. (2002): Five-Fcator Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3) 530-541. p.
136. JUDGE T.A. et al (2003): The Core Self-Evaluation Scale: Development of a Measure. *Personnel Psychology*, 56 303-331. p.
137. JUDGE T.A.(2009): Core Self-Evaluations and Work Success. *Journal of the Association for Psychological Science,* 18 (1) 58-62. p.
138. JUHÁSZ CS. (2005): Elégedettségi-elégedetlenségi vizsgálatok. *Humánpolitikai Szemle*, 16 (3) 6-20. p
139. JUHÁSZ M. (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája I. Budapest: BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék. – oktatási segédlet 10 p.
140. KAROLINY M., FARKAS F., POÓR J., LÁSZLÓ GY. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest: KJK Kiadó. 574 p.
141. KENNEDY J. F. et al. (2002): The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. *Human Resource Planning,* 24 (1) 23-31. p.
142. KIESER A. (1995): Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó Kft. 494 p.
143. KIM S. (2002): Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of the Nevada Operations Office of The Department of Energy. *Review of Personnel Administration*, 22 276-294. p.
144. KINNIE N. et al.(2005):Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal,* 15 (4) 9-29. p.
145. KINNUNEN U., GEURTS S., MAUNO S. (2004): Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences. *Work & Stress,* 18 (1) 1-22. p.
146. KIRKCALDY B.D., SHEPHARD R.J., FURNHAM A.F. (2002): The Influence of type A behavior and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences,* 33 1361-1371. p.
147. KISS B. Gy.. (2003): A dolgozó és a munka. 635-642. p. In: HUNYADI Gy., SZÉKELY M. (Szerk): *Gazdaságpszichológia.* Budapest: Osiris, 941 p.
148. KLEIMAN S.L. (2004): Human Resorce Management – A Managerial Tool for Competitive Adventage. Cincinnati: Atomic Dog Publishing. 498 p.
149. KLEIN B., KLEIN S. (2006): A szervezet lelke. Budapest: Edge 2000 Kft. 923 p.
150. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: SHL Hungary Kft. 760 p.
151. KNOOP R.T. (1995): Relationship among job involvement, jos satisfaction, and organizational commitment for nurses. *Journal of Psychology*, 129 643-649. p.
152. KOMOR L. (2005): Gazdaságpszichológia. Gödöllő: Szent István Egyetem – Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar – Vezetéstudományi Tanszék. 250 p.
153. KOPP M., KOVÁCS M. (2006): A magyar népesség életminősége az ezredfordulón, Budapest: Semmelweis Kiadó. 522 p.
154. KOSLOWSKY M. (2009): The multi-level model of withdrawal: integrating and sythetizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19 (3) 283-303. p.
155. KREITNER R., KINICKI A., BUELENS M. (1999): Organizational Behavior. London: McGraw-Hill. 632. p.
156. KRUGLANSKI A. W., PIERRO A., HIGGINS E. T. (2007): Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles: How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology,* 29 (2) 137-149. p.

157. KULAS J.T. et al (2007): Employee satisfaction and theft: testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141 (4) 389-402. p.
158. KUUVAS B. (2006): Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management,* 17 (3) 504-522. p.
159. LAPIERRE L.M., HACKETT R.D. (2007): Trait conscientiousness, leader-memeber exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: a test of an integrative model. *Journal of Occupational and Orghanizational Psychology*, 80 539-554. p.
160. LAWLER E.E.III., PORTER L.W. (1978) The effect of performance on job satisfaction. 207-217.p. In: GRUNEBERG M.M. (ed.): *Job satisfaction – A reader.* Salisbury: The Macmillan Press, 254 p.
161. LEAVITT H.J. (1965): Psihologija za rukovodioce. Zagreb: Panorama. 307 p.
162. LEAVITT H.J., BAHRAMI H. (1988): Managerial Psychology – Managing Behavior in Organizations. Chicago: The University of Chicago Press. 353 p.
163. LEE at al (2008): Understanding of voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51 (4) 651-671. p.
164. LEE Y., CHANG H. (2008): Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management,* 25 (3) 732-739. p.
165. LEOPOLD J., HARRIS L., WATSON T. (2005): The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: Prentice Hall. 545 p.
166. LEVY P.E. (2003): Industrial /Organizational Psychology. Boston: Houghton Miffin Company. 485 p.
167. LIPINSKIENÉ D. (2008): The examination of relationship between organizational commitment and job satisfaction of employees. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13) 283-289. p.
168. LOCKE E.A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. 1297-1349. p. In: DUNNETTE M.D. (1976): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. 1740 p.
169. LODAHL T.M., KEJNER M. (1965): The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 (1) 24-33. p.
170. LOSELY M., ULRICH D., MEISINGER S. (2006): A HR jövője – Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái. Budapest: HVG Kiadó. 351. p.
171. LŐVEY I., NADKARNI M.S. (2003): Az örömteli szervezet. Budapest: HVG Kiadó Kft. 231 p.
172. LUCHAK A. A. , GELLATLY I. R. (2002): How Pension Accrual Affects Job Satisfaction. *Journal of Labor Research,* 23 (1) 145-162. p.
173. LUTHANS, F. (1998): Organizational Behavior. Boston: Irwin McGraw-Hill. 667 p.
174. MÁDI S. (2010): A foglalkozás-egészségügyi szolgálat szerepe a prevencióban. *Munkaügyi Szemle*, 54 (1) 89-94. p.
175. MADLOCK P. E. (2008): The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication,* 45 (1) 61-78. p.
176. MAKÓ CS. (1987): Az összehasonlító kutatások néhány módszertani problémája. *Társadalomkutatás*, 2 72-77. p.
177. MAKÓ CS. (2001): A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban – Példák a „régi" és az „új" gazdaságból. *Vezetéstudomány*, 32 (12) 13- 24. p.
178. MAKÓ CS., CSIZMADIA P., ILLÉSSY M. (2005): A kis- és középvállalkozások néhány foglalkoztatási, munkaügyi és tudásfelhasználási jellemzője. *Társadalomkutatás*, 23 (3) 359-381. p.
179. MAKÓ CS., GYEKICZKY T. (1987): Szociológiai szempontok a munkafegyelem problémáinak elemzéséhez. *Közgazdasági Szemle*, 34 (5) 562-576. p.
180. MAKÓ CS., NEMES F. (2002): Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. *Harvard Business Manager,* (1) 60-69. p.
181. MAKÓ CS., NOVOSZÁTH P. (1995): Bevezető. *Vezetéstudomány*, (4-5) 5-11. p.
182. MAKÓ CS., NOVOSZÁTH P., VERÉB Á. (1998): A vállalti munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái – Munkavállaói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban. Budapest: Aula. 209 p.
183. MANOOCHEHRI G., PINKERTON T. (2003): Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges, *American Business Review*, 21 (1) 9-16. p.

184. MARUSIC S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco. 451 p.
185. MATZLER K., RENZL B. (2006): The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management,* 17 (10) 1261-1271. p.
186. MATZLER K., RENZL B. (2007): Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management,* 18 (5) 589-598. p.
187. McKINNON J. L. et al. (2003): Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies,* 11 (1) 25-44. p.
188. McSHANE S., Von GLINOV, M. (2003): Organizational Behavior. Boston: McGraw – Hill. 690 p.
189. MEDGYESI M. (1999): Az állásbiztonsággal és a munkával való elégedettség: változások 1989 és 1997 között. *Szociológiai Szemle*, 2 3-27. p.
190. MEDGYESI M., ROBERT P. (2003): Satisfaction with work in a European perspective: center and periphery, "old" and "new" market economies compared. *Review of Sociology,* 9 (1) 43-68. p.
191. MEDGYESI M., RÓBERT P.(2000):A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban. *Társadalmi riport*, 2000 591-616. p.
192. MELLO J. A. (2006): Strategic Human Resources Management. Mason: Thomson South-Western. 694 p.
193. Mercer [2007]: Engaging employees to drive global business success – insights from Mercer's What's working research. New York: Mercer LLC. 20 p.
194. Mercer Kft. [2006]: Dolgozó magyarok - 2006 – Kutatási zárójelentés. Budapest: Mercer Kft. 35. p
195. MIKKELSON A., OSGARD T., LOVRICH N. (2000): Modeling the effects of organizational setting and individual coping style on employees subjective health, job satisfaction and commitment. *Public Administration Quarterly*, 24 (3) 371-397. p.
196. MILKOVICH G.T., NEWMAN J.M. (1999): Compensation. Boston: Irwin-McGraw-Hill. 656.p.
197. MOHR R. D., ZOGHI C. (2008): High-involment work design and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review,* 61 (3) 275-296. p.
198. MORRISON D. et al.(2005): Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and organizational Psychology,* 14 (1) 59-79. p.
199. MOUNT M., ILIES R., JOHNSON E. (2006): Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology,* 59 591-622. p.
200. NAGY M.S. (2002): Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 75 77-86. p.
201. NAGY ZS. (2004): A dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. *Marketing & Menedzsment,* (5) 24- 35. p.
202. Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn [s.a.]: Eszközök a team-munkához szükséges készségek és ismeretek meghatározásához. Utrecht: Re-naissance. 6. p. [http://wallis.kezenfogva.iif.hu/eu_konyvtar/projektek/Re_naissance/hongrois/lespdf/H110.pdf]
203. NELSON D.L., QUICK J.C. (2003): Organizational Behavior – Foundations, Realities, and Challenges. Mason: Thomson South Western. 647 p.
204. NEMES F. (1993): A vezetői erőforrás-gazdálkodás hatékony működésének feltételei. *Munkaügyi Szemle,* 23 (3) 28-34. p.
205. NEMES F. (1999): Motiváció és vezetés. *Munkaügyi Szemle*, 43 (4) 16-23. p.
206. NEMES F. (2003): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapest: Nemes Ferenc. 439 p.
207. NEWMAN K., COWLING a., LEIGH S. (1998): Case study: servise quality, business re-engenneering and human resources: a case in point? *International Journal of Bank Marketing*, 16 (6) 225-242. p.
208. NEWSTROM J.W., DAVIS K. (1997): Organizational Behavior – Human Behavior at Work. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 611 p.
209. NG C. W., FOSH P. (2004): The effect of career ambition and satisfaction on attitudes towards equal opportunities and family-friendly policies for women. *Community, Work & Family,* 7 (1) 43-70. p.
210. NICHOLS C.W., STAHL M.J., MANLEY T.R. (1978): A validation of Hoppock's job satisfaction measure. *Academy of Management Journal*, 21 (4) 737-742. p.
211. NOBLET A. J. et al. (2006): Work characteristics and employee outcomes in local government. *International Journal of Human Resource Management,* 17 (10) 1804-1818. p.

212. NOE R. A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P. M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: MATE. 648 p.
213. NORUŠIS M.J. (2000): SPSS 10.0 Guide to Data Analysis. Upper Saddle River: Prentice Hall. 577 p.
214. NOSZKAY E. (2009): Nincs kiút...vagy mégis. *Harvard Business Review*, 5 (2) 27-36. p.
215. OBÁDOVICS CS., KULCSÁR L.(2003): A vidéki népesség humánindexének alakulása Magyarországon. *Területi Statisztika*, 6 (4) 303-322. p.
216. ORGAN D.W., GREEN C.N. (1974): Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59 (1) 101-102. p.
217. OTT S. J. (1989): Classic Readings in Organizational Behavior. Pacific Grove: Brooks/ Cole Publishing Company. 638 p.
218. PAYNE S.C., WEBBER S.S.(2006): Effects of Service Provider Attitudes and Employmnet Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2) 365-378.p.
219. PEARSON Q. M. (2008): Role Overload, Job Satisfaction, Leisure Satisfaction, and Psychological Health Among Employed Women. *Journal of Counseling & Development,* 86 57-63.p.
220. PECCEI R., LEE H. (2005): The Impact of Gender Similarity on Employee Satisfaction at Work: A Review and Re-Evaluation. *Journal of Management Studies,* 42 (8) 1571-1592.p.
221. PEDHAZUR E.J., PEDHAZUR SCHMELKIN L. (1991): Measurement, Design, and Analysis – An Integrated Approach. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates. 819 p.
222. PERDUE S. V., REARDON R. C., PETERSON G. W. (2007): Person-environment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: A career decision theory perspective. *Journal of Employment Counseling,* 44 29-39. p.
223. PERROW CH. (1994): Szervezetszociológia. Budapest: Osiris-Századvég-Panem-McGraw-Hill. 334 p.
224. PERRY R. W., MANKIN L. D. (2007): Organizational Trust, Trust int he Chief Executive and Work Satisfaction. *Public personnel Management,* 36 (2) 165-179. p.
225. PETERSON R.B., TRACY L., CABELLY A. (1979): Readings in Systematic Management of Human Resources. Reading: Addison-Wesley Publishing Company. 529 p.
226. PETRICK J.A., FURR D. (1995): Total Quality Mangement in Magaging Human Resources. Delray Beach: St.Lucie Press. 370 p.
227. PETZ B. (1987): Psihologija rada. Zagreb: Školska knjiga. 290 p.
228. PILBEAM S., CORBRIDGE M. (2002): People Resourcing- HRM in Practice. Harlow: Prentice Hall. 571 p.
229. POOK L. A., FUTOS J., MARIAN L. (2003): The impact of gender bias on job staisfaction. *Human Systems Management,* 22 37-50. p.
230. POÓR J. (2005): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Budapest: KJK Kiadó. 367 p.
231. POÓR J. (2006): HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzmentben. Budapest: MMPC Bt. 344 p.
232. POÓR J., KAROLINY Mné. (Szerk.) (2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó. 579 p.
233. POÓR J. et al. (1989): A vállalati gazdálkodás elemzése és a hatékonyság javítás módszerei. Budapest: Produktorg. 182 p.
234. PORTER et al. (1974): Organizational commitmnet, job satisfaction, and job turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5) 603-609. p.
235. PORTER L.W., BIGLEY G.A., STEERS R.M. (2003): Motivation and Work Behavior. Boston: McGraw-Hill Irwin. 635 p.
236. PROBST T. M. (2003): Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 76 451-467. p.
237. REED S. A., KRATCHMAN S. H., STRAWSER R.H. (1994): Job satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of Unites States Accountants – The Impact of Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 7 (1) 31-58.p.
238. RISTIĆ (1995): O istraživanju, metodu i znanju. Novi Sad: Institut za pedagoška istraživanja. 450 p.
239. ROBBINS, S. (2001): Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall. 643 p.

240. ROMÁN Z. (2005): A kis- és középvállalatok és a vállalkozás-statisztika helyzete. *Gazdaság és Statisztika*, (17) 2 37-53. p.
241. ROMÁN Z. (2007): A vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükörben. *Köz-gazdaság*, 2 (2) 67-84. p.
242. ROSE M. (2007): Why so fed up and footloose in IT? Spelling out the associations between occupation and overall job satisfaction shown by WERS 2004. *Industrial Relations Journal,* 38 (4) 356-384.p.
243. ROZGONYI T (1991): A munkavállalói részvétel és a döntési lehetőségek. *Humánpolitikai Szemle,* (7-8) 3-12.p.
244. ROZGONYI T. (1991 b): Érdelviszonyok és érdekkonfliktusok a munkaszervezetekben. *Humánpolitikai Szemle*, (10) 3-6. p.
245. ROZGONYI T. (2000): Fejezetek a humán erőforrás menedzsment témaköréből. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola – Pénzügyi és Szmviteli Kar. 181.p.
246. RUCCI A.J., KIRN S.P., QUINN R.T. (1998): The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review,* 76 (1) 83-98 pp.
247. RUSBULT C.E.E et al. (1988): Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect – an integrative model of response to declining job satisfaction. *Academy of Management*, 31 599-627. p.
248. SAJTOS L., MITEV A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó. 402 p.
249. SALANCIK G.R., PFEFFER J. (1978): A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2) 224-253.p.
250. SALTZSEIN A. L., TING Y., SALZSTEIN G. H. (2001): Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on A6ttitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review,* 61 (4) 452-467.p.
251. SANCHEZ, P.M. (2007): The employee survey: more than asking questions. *Journal of Business Strategy,* Vol. 28, No 2, 48-58. p.
252. SCHEIN E.H. (1978): Szervezéslélektan. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó. 192.p.
253. SCHLEICHER I. (1992): A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása. *Ergonómia,* 25 (1) 9-13. p.
254. SCHMIDT S. W. (2007): The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job. *Human Resource Development Quarterly,* 18 (4) 481-498.p.
255. SCHNEIDER B. et al (2003): Which comes first: employee attitudes or organizational finnacial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) 836-857. p.
256. SCHRAMM J. (2003): Employee Satisfaction – Workplace Visions. 94-102.p. In: MELLO J. A. (2006): *Strategic Human Resources Management*. Mason: Thomson South-Wester. 694 p.
257. SCHYNS B., CROON M. A.(2006): A model of task demands, social structure, and leader – member exchange and their relationship to job satisfaction. *International Journal of Human Resource management,* 17 (4) 602-615. p.
258. SERENKO A. (2006): The use of interface agents for email notification in the critical incidents. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64 1084-1098.p.
259. SHIPTON H. J. et al (2006): When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 15 (4) 404-430. p.
260. SILVESTRO R. (2002): Dispelling the modern myth – Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (1) 30-49.p.
261. SLATTEN T. (2008): Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Managing Service Quality,* 18 (4) 370-386.p.
262. SLATTERY J.P., SELVARAJAN R.T.T. (2005): Antecendents of temporary employees turnover intentions. *Journal of Leadership&Organizational Studies*, 12 (1) 53-66.pp.
263. SLAVIĆ A. (2006): Ocenjivanje i merenje zadovoljstva zaposlenih u perspektivi upravljanja ljudskim resursima (A dolgozói elégedettség értékelése és mérése az emberi erőforrás gazdálkodás tükrében), *Strategijski menadžment* 11 (4) 94-97. p.

264. SLAVIĆ A., BRANKOV J. (2009): The Relationship Between Company's Performance and Employees' Job Satisfaction. In: 14th International Scientific Symposium „Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management - SM2009", Subotica –Palić, Szerbia. May 21-22 2009 [CD:\pdf\agnes_slavic.pdf]
265. SZLÁVITY Á. (2008): A dolgozók elégedettségét növelő munkakör-tervezési eljárások. 123-140.p. In: A Magyar Tudomány Napja a Délvidéken – 2007 – Tudományosságunk lehetőségei, útvesztői és közös nevezői elnevezésű konferencia, Újvidék: Vajdasági Magyar Tudományos Társaság, 339 p.
266. SOLTANI E., MEER R. V. D., WILIAMS T. M. (2005): A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence. *British Journal of Management,* 16 211-230.p.
267. SOMOGYI S., NOVKOVIĆ N., KAJÁRI K. (2002): A tudomány módszertana. Keszthely: Somogyi Sándor. 308 old.
268. SOUZA-POZA A., HENNEBERGER F. (2004): Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues,* 38 (1) 113-137.p.
269. SPECTOR P. E. (1997): Job Satisfaction- Application, assessment, Causes, and Consequences. Thousand Oaks: Sage publications. 96 p.
270. SPECTOR P. E. (2003): Industrial and Orgnizational Psychology – Research and Practice. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 405 p.
271. SPECTOR P. E. et al. (2007): Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology,* 60 805-835.p.
272. ŠTANGL ŠUŠNJAR G., ZIMANJI V. (2005): Menadžment ljudskih resursa. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica. 435 p.
273. STAW B. M., ROSS J. (1985): Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70 469-480.p.
274. ŠUŠNJAR G. (1995): Nauka o radu i organizaciji. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica. 445 p.
275. ŠUŠNJAR G., OSTOJIĆ D. (2000): Menadžment i motivacija. Subotica: Čikoš Holding. 185 p.
276. SWEENEY P. D., MCFARLIN D. B. (2005): Wage comparisons with similar and dissimilar others. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 78 113-131.p.
277. SZÉKELY V. (1996): A hazai munkaadók munkaerő-toborzási és kiválasztási gyakorlata. *Ipar-gazdaság,* 47 (3-4) 35-48.p.
278. SZÉKELY V. (2003): A munkanélküliség lélektana. 643-668.p. In: HUNYADI Gy., SZÉKELY M. (Szerk): *Gazdaságpszichológia.* Budapest: Osiris, 941 p.
279. SZELÉNYI L. (2001): Töbváltozós ökonometriai módszerek. Gödöllő: Szent István Egyetem-Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar. 103 p.
280. SZŰCS I. (2004): Alkalmazott statisztika. Budapest: Agroninform Kiadó. 551 p.
281. TARNAI M. (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. 694-703. p. In: In: HUNYADI Gy., SZÉKELY M. (Szerk): *Gazdaságpszichológia.* Budapest: Osiris, 941 p.
282. TEPPER B.J. et al.(2004): Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3) 455-465.p.
283. THOMAS D.C., AU K. (2002): Behavioral Responses to Low Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies,* 33 (2) 309-326.p.
284. THOMPSON L.L. (2004): Making a Team – A Guide for Managers. New Jersey: Pearson Education International. 372 p.
285. THOMPSON L.L. (2008): Organizational Behavior Today. New Jersey: Pearson Education International. 311 p.
286. THOMPSON P., McHUGH D. (2002): Work Organisations. Houndmills: Palgrave. 461 p.
287. THORSTEINSON T. J. (2003): Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 76 151-177.p.
288. TORKA N., SCHYNS B. (2007): On the transferability of "traditional" satisfaction theory to non-traditional employment relationships: temp agency work satisfaction. *Employee Relations,* 29 (5) 440-457.p.

289. TORRINGTON D., HALL L., TAYLOR S. (2002): Human Resource Management. Harlow: Prentice Hall. 668 p.
290. TORRINGTON D., HALL L., TAYLOR S. (2004): Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Data status. 668 p.
291. TRAXLER F. (2008): Válasz a munkaügyi kapcsolatok kihívására: a szakszervezetek és a munkaadói szövetségek nemzetközi összehasonlítása.129-142.p. In: MAKÓ Cs., MOEREL H., ILLÉSY M., CSIZMADIA P. (Szerk.): *Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban – A rugalamsság és biztonság átalakuló jelentései.* Debrecen: Debreceni Egyetem – Közagazdaságtudományi Kar, 213 p.
292. TSAI M., HUANG C. (2008): The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics,* 80 565-581.p.
293. TSIGILIS N., KOUSTELIOS A., TOGIA A. (2004): Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7) 666-675.p.
294. ULRICH, D. (1997): Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business Press. 281 p.
295. ULRICH D., LOSELEY M.R., LAKE G. (1997): Tommorow's HR Management. New York: John Wileys. 387 p.
296. VALEYRE A. et al. (2009): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője – Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmatérképének elkészítésére (I., II). *Vezetéstudomány,* 40 (10) 2-15.pp, 40 (11) 36-51.p.
297. VAN DEN BEUKEL A., MOLLEMAN E. (2002): Too little, too much – Downsides of multifunctionality in team-based work. *Personnel Review,* 31 (4) 482-494. p.
298. VECCHIO R.P. (2000): Organizational Behavior – Core Concepts. Forth Worth: The Dryden Press. 380 p.
299. VILA L. E., GARCIA-MORA B. (2005): Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics,* 13 (4) 409-425.p.
300. VILARES M.J., COELHO P.S. (2003): The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37 (11-12) 1703-172. p.
301. VIRICK M., LILLY J. D. , CASPER W. J. (2007): Doing more with less – An analysis of work life balance among layoff survivors. *Career Development International,* 12 (5) 463-480.p.
302. VORA M. K. (2004): Creating Employee Value in a Global Economy through Participation, Motivation and Development. *Total Quality Management,* 15 (5-6) 793-806.p.
303. VUJIĆ V. (2005): Menadžment ljudskih potencijala. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. 510 p.
304. WAGNER III J.A., HOLLENBECK J.R. (1992): Management of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall. 792 p.
305. WAGNER III J.A., HOLLENBECK J.R. (2002): Organizational behavior – Securing Competitive Advantage. Fort Worth: Harcourt College Publishers. 510 p.
306. WANOUS J.P., REICHERS A.E., HUDY M.J. (1997): Overall job satisfaction: How good are single-item measures*? Journal of Applied Psychology*, 82 247-252. p.
307. WEISS D.J. et al. (1967): Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Mineapolis: University of Minnesota. 119 p.
308. WERNER J.M., DESIMONE R.L. (2009): Human Resource Development. Mason. South Western Cengage Learning. 666 p.
309. ZAPF D. (2002): Emotion work and psychological well-being - A review of kiterature and some conceptual considerations. *Human Resource management Review*, 12 237-268. p.
310. ZIMANJI V. (1998): Psihologija organizacije. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica. 152 p.
311. ZIMANJI V., ŠTANGL ŠUŠNJAR G. (2005): Organizaciono ponašanje. Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica. 359 p.

2. Melléklet: Táblázatok jegyzéke

Tábl. száma	A táblázat elnevezése	Oldalsz.
2.1.	A *dolgozói elégedettség kiváltó okainak egymás közti viszonya*	32
4.1.	*A dolgozói elégedettség következményeire vonatkozó kérdések a Mercer Kft. „Dolgozó magyarok 2006" kérdőívében*	67
4.2.	*A foglalkoztatottak létszáma 2005. december 31.-én*	77
4.3.	*A kis- és középvállalkozások meghatározása az EU-ban 2005 óta*	77
4.4.	*A szervezetek 2005. évi mérleg főösszege*	77
4.5.	*A szervezetek szektorális megoszlása*	78
4.6.	A *szervezetek tulajdonformája*	78
4.7.	*A válaszadók életkor szerinti megoszlása*	79
4.8.	*A válaszadók munkahelyi pozíciója*	79
4.9.	*A válaszadók jelenlegi munkaadójuknál töltött szolgálati idejük szerinti megoszlása*	80
4.10.	*A válaszadók globális elégedettsége*	85
4.11.	*A megkérdezetteknek a munka jellegével kapcsolatos elégedettsége*	86
4.12.	*A megkérdezetteknek a munka mennyiségével kapcsolatos elégedettsége*	87
4.13.	*A megkérdezetteknek a közvetlen felettesükkel kapcsolatos elégedettsége*	89
4.14.	*A megkérdezetteknek az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatos elégedettsége*	90
4.15.	*A megkérdezetteknek a karrierfejlesztési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettsége*	91
4.16.	*A megkérdezetteknek a szervezeti kommunikációval kapcsolatos elégedettsége*	92
4.17.	*A megkérdezetteknek a munkahely biztonságával kapcsolatos elégedettsége*	93
4.18.	*A megkérdezetteknek a fizetés nagyságával kapcsolatos elégedettsége*	94
4.19.	*A megkérdezetteknek a javadalmazási rendszer igazságosságával kapcsolatos* elégedettsége	95
4.20.	*A megkérdezetteknek a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos elégedettsége*	96
4.21.	*A megkérdezetteknek a juttatásokkal kapcsolatos elégedettsége*	97

4.22.	*A megkérdezettek elégedettsége a munkatársi kapcsolatokkal és a csoportmunkával*	99
4.23.	*A megkérdezetteknek a rugalmas munkavégzési gyakorlattal kapcsolatos attitűdjei*	99
4.24.	*A megkérdezetteknek a munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettsége*	100
4.25.	*A különböző életkorú dolgozók globális munkahelyi elégedettsége*	101
4.26.	*A megkérdezetteknek a munka-egyén összhanggal kapcsolatos elégedettsége*	102
4.27.	*A megkérdezetteknek a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatos válaszai*	105
4.28.	*A megkérdezetteknek a szervezeti szintű teljesítménnyel kapcsolatos válaszai*	106
4.29.	*A megkérdezettek elégedettsége és az egyes következmények közötti kapcsolat*	107
7.1.	*A dolgozói elégedettség fő kiváltó okainak csoportosítása – 11 jelentős szerző meglátása alapján*	123
7.2.	*A dolgozói elégedettség kiváltó okai – a 11 idézett szerző meglátása alapján*	125
7.3	*A dolgozói elégedettséget kiváltó okok összegző kimutatása*	126
7.4.	*A dolgozói elégedettség következményeinek összegző kimutatása*	128
7.5.	*A dolgozói elégedettség kiváltó okaira vonatkozó kérdések/állítások a kérdőívben*	130
7.6.	*A megkérdezettek parciális elégedettsége*	131
7.7.	*A diszkriminanciaelemzés eredménye – a változók megnevezése, klasszifikálása és a Pearson-korrelációs mátrix értékei*	133
7.8.	*A diszkriminanciaelemzés klasszifikációs eredményei (%)*	135
7.9.	*A 26 legfontosabb tényező diszkriminanciaelemzésének eredménye – a és a változók megnevezése, klasszifikációja és a Pearson-korrelációs mátrix értékei*	135
7.10.	*A 26 legfontosabb tényező diszkriminanciaelemzésének klasszifikációs eredményei (%)*	136
8.1.	*Az ún. Job Satisfaction Survey kérdőív elemei*	165
8.2.	*A Minnesota elégedettségi kérdőív elemei*	167
8.3	*Minta-tételek és magyarázataik a Job Diagnostic Survey kérdőívből*	169
9.1.	*Az 1960-ban végzett identifikációs felmérés adatai (%)*	171
9.2.	*Az elégedettség és az elkötelezettség alakulása 1994-ben (%)*	172
9.3.	*Különböző munkajellemzők észlelése és fontossága 1989-ben és 1997-ben (%)*	173

3. Melléklet: Ábrák jegyzéke

Az ábra száma	Az ábra elnevezése	Oldalsz.
2.1.	*A dolgozói elégedettség alakulása kultúránként*	31
4.1.	*Dolgozó magyarok felmérés Mercer-módszertan szerinti eredményei (2005 és 2006)*	82
4.2.	*A dolgozói elégedettség legfontosabb kiváltó okai a négy kiemelt országban*	83
7.1.	*A dolgozói elégedettség kiváltó okai és következményei*	129
7.2.	*A dolgozói elégedettség egyes kiváltó okai, valamint következményei közötti korreláció*	132
8.1.	*Minta-kérdések az ún. Job Satisfaction Survey kérdőívből*	166
8.2.	*Minta-kérdések a Job Descriptive Index kérdőívből*	166
8.3	*Minta-tételek a Minnesota elégedettségi kérdőívből*	168
8.4.	*Minta-kérdések a Job Diagnostic Survey-ből*	169
8.5.	*Az ún. Job Diagnostic Survey kérdőív átfogó elégedettségre vonatkozó kérdései*	170
9.1.	*A dolgozói elégedettség nemzetközi megoszlása 1997-ben (%)*	174
9.2.	*A dolgozói elégedettség alakulása az EU tagállamaiban*	175
9.3.	*Az elégedettséget és elégedetlenséget befolyásoló*	177
9.4.	*A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés vizsgált területei és dimenziói*	178
9.5.	*A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés összegző adatai 2005 és 2008 között (%)*	178
9.6.	*A magyar dolgozók világátlaghoz viszonyított elégedettsége*	179

4. Melléklet: A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés munkavállalói kérdőíve

MERCER
Human Resource Consulting

Dolgozó magyarok - munkavállalói elégedettség felmérés

Üdvözöljük a **„Dolgozó magyarok 2006 – munkavállalói elégedettség felmérés”-**ben.

A felmérés célja, hogy kérdőívünkkel feltárjuk - többek között az Ön tapasztalatára alapozva - a magyarországi munkavégzéssel összefüggő személyes benyomásokat, a dolgozók és feletteseik közti informális és formális kapcsolatok jellemzőit, a munkahelyi légkört, valamint e tényezőknek a teljesítményre, egyéni motivációra gyakorolt hatását.

Emlékeztetni szeretnénk felmérésünk bizalmas jellegére, melyet a Mercer tanácsadó cég nemzetközi etikai irányelvei garantálnak. Ha a kérdőív kitöltésével kapcsolatban bármilyen kérdése lenne, kérjük keresse munkatársunkat, **Marjai Boglárkát** telefonon (az **(1) 888-2112**-es számon vagy e-mail-en **(boglarka.marjai@mercer.com)**.

Útmutató a kérdőív kitöltéséhez

A kérdőív kérdéseket és előre megadott válasz-lehetőségeket tartalmaz. Kérjük, hogy az alábbi példához hasonlóan jelölje ”X”-szel azt a választ, amely a leginkább fedi az Ön véleményét.

Példa:

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
1. Munkám során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.	❑	☒	❑	❑	❑

A kérdőívben használatos *„vállalat”* alatt azt a céget, közintézményt vagy hatóságot értjük, ahol Ön dolgozik. Amennyiben nemzetközi vállalat alkalmazottja, kérjük a magyarországi működést vegye figyelembe, amikor választ ad a kérdésre.

Kérjük, hogy a kérdőívet a kitöltés után (amely körülbelül 20 percet vesz igénybe) adja le a megjelölt helyen legkésőbb **2006. szeptember 15-**ig.

Részvételét köszönjük.
Dr. Poór József
ügyvezető igazgató
egyetemi tanár

A kérdőívet kitöltő személy adatai:

A kérdőív kitöltése előtt kérjük, válaszoljon az alábbi kérdésekre:

1) ***Kérjük adja meg a nemét!***

Férfi ❑
Nő ❑

2) ***Kérjük adja meg életkorát!***

16 - 24 év ❑
25 - 34 év ❑
35 - 44 év ❑
45 - 54 év ❑
55 - 64 év ❑
64 év felett ❑

3) ***Mióta dolgozik Ön a jelenlegi munkahelyén? (Amennyiben a vállalat összeolvadt más szervezettel vagy felvásárolták, akkor az előző vállalatnál töltött szolgálati időt is számítsa be.)***

3 hónapnál nem régebb óta ❑
legalább 3 hónapja, de még nincs 1 éve ❑
legalább 1 éve, de még nincs 2 éve ❑
legalább 2 éve, de még nincs 4 éve ❑
legalább 4 éve, de még nincs 6 éve ❑
legalább 6 éve, de még nincs 15 éve ❑
legalább 15 éve ❑

4) ***Átlagosan hány órát dolgozik egy héten?***

legfeljebb 15 órát ❑
16 - 35 óra között ❑
36 - 50 óra között ❑
50 óránál többet ❑

5) ***Az Ön pozíciója melyik kategóriába esik?***

Felsővezető ❑
Vezető ❑
Nem vezető ❑

6) ***Vannak Önnek beosztottjai, illetve irányít Ön csoportot vagy team-et?***

Igen ❑
Nem ❑

7) Milyen területen dolgozik?

Általános vezetés ❑
Pénzügy / Számvitel ❑
Informatika / Elektronikus kereskedelem ❑
Humán erőforrás ❑
Adminisztrátor, titkár(nő) ❑
Marketing ❑
Értékesítés ❑
Vevőszolgálat (területi vagy call center) ❑
Termelés / Mérnöki ❑
Logisztika / raktározás / szállítás / beszerzés ❑
Kutatás / Fejlesztés ❑
Minőségbiztosítás ❑
Egyéb (kérjük adja meg): ❑

Munkájával kapcsolatos személyes tapasztalatok

		Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
1.	Munkám során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
2.	Úgy érzem, hogy személy szerint korrekt bánásmódban részesülök.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
3.	Úgy gondolom, hogy hosszú távra tervezhetek a munkahelyemen.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
4.	Jó lehetőségeim vannak a folyamatos tanulásra és továbbfejlődésre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
5.	Felettesem aktív szerepet játszik a személyes karriertervezésemben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
6.	Munkám során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
7.	Világos számomra, hogy a fizetésemet mi alapján állapítják meg.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
8.	Megfelelő információt és segítséget kapok karrierem tervezéséhez.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
9.	Teljesítményemnek megfelelő javadalmazásban részesülök.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
10.	Úgy gondolom, hogy megfelelő javadalmazásban részesülök, összehasonlítva azokkal, akik hasonló munkakört töltenek be a vállalatnál.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
11.	Úgy gondolom, hogy a munkahelyemen megfelelő lehetőségem van a (szakmai) fejlődésre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
12.	Büszke vagyok arra, hogy ennél a vállalatnál dolgozom.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
13.	A vállalat vezetői:					
	a. gondoskodnak arról, hogy alkalmazottaik jól érezzék magukat.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. megértik az alkalmazottak munkával kapcsolatos problémáit.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
14.	Felettesem támogat a vállalaton belüli továbbképzéseken és tréningeken való részvételben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
15.	Biztos vagyok benne, hogy hosszú távú karrier-elképzeléseimet meg tudom valósítani jelenlegi munkahelyemen.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
16.	Felettesem a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást tud adni.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Munkavégzéssel kapcsolatos kérdések

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
17. Munkám elvégzéséhez megfelelő munkaeszközöket biztosítanak számomra.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
18. Felettesemtől számos olyan feladatot és megbízást kapok, ami elősegíti szakmai fejlődésemet.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
19. Rendszeres visszajelzést kapok munkám minőségére vonatkozóan.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
20. A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
21. Felettesem az alábbi területeken jól végzi feladatát:					
a. feladatok, célok kitűzése.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. rendelkezésre áll, amikor szükséges.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
22. Munkám lehetőséget ad arra, hogy rugalmas módon nyújthassak megfelelő szolgáltatást az ügyfelek[24] részére.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
23. Világos teljesítménycélokat és feladatokat határoznak meg számomra.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
24. A munkám elvégzéséhez szükséges megfelelő információk rendelkezésemre állnak.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
25. Munkám során megfelelő önállósággal rendelkezem.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
26. Úgy érzem, hogy a munkám során elért eredmények személyes sikeremnek tekinthetők.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
27. Felettesem rendszeres, informális visszajelzést ad a teljesítményemről.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
28. Tisztában vagyok vele, hogy mi alapján értékelik a teljesítményemet.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
29. Jelenlegi munkám jó lehetőséget biztosít képességeim fejlesztésére.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
30. Felettesemmel rendszeresen konzultálunk, hogyan növelhetném teljesítményemet.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
31. Munkahelyi környezetem nem hátráltat a hatékony munkavégzésben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
32. Amikor jól végzem a munkámat, teljesítményemet megfelelően:					
a. értékelik.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. díjazzák.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
33. Ösztönöznek arra, hogy a munkámba új ötleteket hozzak és jobb megoldásokat találjak.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

[24] A kérdőívben az „ügyfél” kifejezés külső (pl. vevők, beszállítók stb.) és belső ügyfelekre (pl. más osztályok munkatársai) egyaránt vonatkozhat. Kérjük, arra az ügyfélre vonatkoztassa a kérdést, akivel a leggyakrabban kerül kapcsolatba munkája során.

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
34. A rugalmas foglalkoztatási formákkal (részmunkaidő, munkakör megosztás, otthoni munkavégzés, rugalmas munkaidő) kapcsolatban:					
a. a vállalat támogatja az olyan alkalmazottakat, akik szívesen igénybe vennék a rugalmas munkavégzés lehetőségeit.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. felettesem támogatja a rugalmas munkavégzés lehetőségét.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
c. a vezetőség érthető irányelveket tesz közzé a rugalmas foglalkoztatási formákról.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdések

	Igen	Nem (Térjen át a 38. kérdésre)	Nem tudom (Térjen át a 38. kérdésre)
35. Értékelték-e Önt hivatalos teljesítményértékelés során az elmúlt egy évben?	❑ 1	❑ 2	❑ 3

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
36. Az utolsó teljesítményértékelés eredménye segített felismerni azt, hogy miként tudok jobb eredményeket elérni.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
37. A vállalat teljesítményértékelő rendszere megfelelő különbséget tesz a rossz, az átlagos és a jó teljesítmény között.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Bónusszal kapcsolatos kérdések

	Igen	Nem (Térjen át a 40. kérdésre)
38. Részesül-e teljesítmény alapú ösztönző bérezésben (pl. bónusz)?	❑ 1	❑ 2

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
39. A vállalat bérezési programja (pl. bónusz) ösztönzően hat rám.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Átfogó elégedettségi kérdés a munkakörére vonatkozóan

		Teljesen elégedett vagyok	Elégedett vagyok	Egyik sem	Nem vagyok elégedett	Egyáltalán nem vagyok elégedett
40.	Mindent együttvéve, mennyire elégedett a munkájával?	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Munkahelyi csoportjával vagy részlegével kapcsolatos kérdések

Megjegyzés: Az "*Osztály*" azt a funkcionális vagy működési egységet jelenti, ahol Ön dolgozik (pl. pénzügyi osztály vagy gyáregység), a "*Munkacsoport*" pedig azokra a munkatársakra, csoportra vonatkozik, akikkel napi kapcsolatban áll.

		Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
41.	Osztályunkon a munka elvégzéséhez elegendő létszámú alkalmazott van.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
42.	Munkacsoportom számára biztosított más munkacsoportokkal való együttműködés.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
43.	Felettesem megfelelő jogkörrel bír, hogy hatékonyan vezesse a csoportot.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
44.	Osztályom tökéletesen ismeri az ügyfelek igényeit.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
45.	Felettesem bátorítja a nyílt, őszinte, kétoldalú kommunikációt.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
46.	Úgy gondolom, hogy az Osztályt, ahol dolgozom, jól irányítják.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
47.	Osztályunk felhasználja az ügyfelek visszajelzéseit, hogy így fejleszthesse a termékeket és szolgáltatásokat.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
48.	Osztályunk és más osztályok között jó az együttműködés.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
49.	Azokat az alkalmazottakat, akik rosszul teljesítenek, megfelelően kezelik az Osztályunkon.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
50.	Döntéshozatal előtt Osztályunkon a különböző álláspontokat figyelembe veszik és nyíltan megvitatják.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
51.	Osztályunk hatékonyan működik.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
52.	Osztályunkon rendszeresen arra törekszünk, hogy fejlesszük a munka hatékonyságát.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
53.	Felettesem a csapatszellem erősítését fontosnak tartja:					
	a. az Osztályon belül.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. az Osztályunk és más Osztályok között.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
54.	Felettesem segít megszüntetni azokat az akadályokat, melyek gátolják a hatékony munkavégzést.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

		Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
55.	Felettesem nyíltan tájékoztat arról:					
	a. hogyan járul hozzá saját munkám az Osztály eredményességéhez.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. hogyan járul hozzá Osztályunk a vállalat üzleti céljainak megvalósításához.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

A vállalatra vonatkozó kérdések

Megjegyzés: "*Vállalat*" alatt céget, közintézményt vagy hatóságot, stb. értünk.

		Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
56.	Olyan munkahelyként ajánlanám a vállalatot másoknak, ahol jó dolgozni.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
57.	Hiszem, hogy a vezetők mindig nyíltan kommunikálnak a dolgozókkal.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
58.	Munkahelyemen általában a legképzettebb alkalmazottakat léptetik elő.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
59.	Egészséges egyensúlyt tudok fenntartani a munkám és magánéletem között.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
60.	A minőségre való törekvés elsőrendű a vállalatnál.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
61.	Vállalatunk megfelelően tájékoztatja az alkalmazottait az őket érintő kérdésekről.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
62.	Biztos vagyok benne, hogy vállalatunk sikeres lesz a jövőben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
63.	Vállalatunk jó hírnévre tett szert:					
	a. az ügyfélszolgálat területén.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. a minőség területén.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
64.	A vállalat megfelelő erőfeszítést tesz annak érdekében, hogy megismerje dolgozói véleményét.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
65.	Vállalatunknál megfelelő a kapcsolat az alkalmazottak és a vezetőség között.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
66.	A vállalat hangsúlyt fektet arra, hogy a bérezés arányban álljon a teljesítménnyel.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
67.	Munkahelyemen az alkalmazottakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi hátterükre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

		Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
68.	Munkahelyemen a csapatmunkát és az együttműködést:					
	a. támogatják.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. elismerik.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	c. jutalmazzák.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
69.	A felsővezetés[25] a jövőben várható működési stratégiáról világos tájékoztatást ad.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
70.	Úgy gondolom, hogy munkahelyemen a fizetések legalább olyan magasak, vagy még magasabbak, mint amilyet más szervezetek ajánlanak:					
	a. a térségben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. az iparágon belül.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
71.	Vállalatunk legalább olyan stabil munkahelyeket tud biztosítani, mint más szervezetek:					
	a. a térségben.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. az iparágon belül.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
72.	Határozott elkötelezettséget érzek a vállalat iránt.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
73.	A vállalat erősségei közé tartozik, hogy:					
	a. minden tekintetben fejleszti dolgozóit.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. képes megtartani a legtehetségesebb embereket.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
74.	Úgy látom, hogy a vállalat egészét jól irányítják.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
75.	Munkahelyem támogatja a különbözőségeket (elismeri és tiszteli az emberek közötti különbözőséget).	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
76.	Olyan szervezeti kultúrában dolgozom, ahol bármikor jelenthetem:					
	a. az igazságtalanságot és a nem etikus viselkedést.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. a munkahelyi zaklatást.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
77.	A dolgozók nyíltan hangot adhatnak véleményüknek a vállalaton belül.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
78.	Munkahelyemen a hirdetett értékrend összhangban van a jutalmazási rendszerrel.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
79.	A vállalatnál a felsővezetés jól működik az alábbi területeken:					
	a. célok, feladatok világos megfogalmazása.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
	b. a felmerülő kérdések megvitatása még mielőtt komoly probléma alakulna ki.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

[25] „Felsővezetés” alatt a vállalat, közintézmény, hatóság élén álló vezetőket, a főosztályok, vagy üzleti egységek vezetőit értjük.

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
80. A felsővezetés lényegesnek tartja a fontos döntések mögött húzódó indokok ismertetését.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
81. A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy:					
a. az értékeket világosan közvetítik.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. az értékek világos irányvonalat mutatnak az alkalmazottaknak.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
c. a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
82. Jelenleg komolyan fontolgatom, hogy kilépek a vállalattól.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

83. Tudomása vagy hallomása szerint a vállalat milyen gyakran végez - a jelenlegihez hasonló - a munkavégzéssel kapcsolatos dolgozói véleményeket vizsgáló felmérést?

Soha	❑ 1	Térjen át a 85. kérdésre
Évente négyszer	❑ 2	
Évente kétszer	❑ 3	
Évente egyszer	❑ 4	
Két évente / három évente egyszer	❑ 5	

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
84. A legutóbbi felmérés eredményeként a vezetés:					
a. közölte a főbb következtetéseket az alkalmazottakkal.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. megfelelő lépéseket tett a feltárt tényekkel kapcsolatban.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos kérdések

85. Mi a véleménye az alábbi juttatásokról, amelyeket a munkahelye a törvényben garantálton felül nyújt? Amennyiben nem részesül az alábbiakban felsorolt juttatásokban, kérjük, jelölje a „Nem részesülök benne” választ.

	Nagyon fontos	Fontos	Egyik sem	Nem túl fontos	Egyáltalán nem fontos	Nem részesülök benne
a. Közlekedési támogatás (helyi bérlet)	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
b. Otthoni internet	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
c. Önkéntes egészségpénztári hozzájárulás	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
d. Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
e. Iskolakezdési támogatás	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
f. Üdülési támogatás / csekk	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6
g. Étkezési jegy	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6

	Teljesen elégedett vagyok	Elégedett vagyok	Egyik sem	Nem vagyok elégedett	Egyáltalán nem vagyok elégedett	Nem részesülök benne
86. Egészében véve mennyire elégedett a juttatásokkal, melyekben Ön részesül?	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5	❑ 6

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
87. A vállalat megfelelően tájékoztat a juttatásokról (pl. nyugdíj kiegészítésének lehetősége, utalványok, étkezési hozzájárulás).	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
90. Könnyen választ kapok a juttatásokkal kapcsolatos kérdéseimre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
89. Tisztában vagyok vele, hogy a munkáltatómnak mennyibe kerülnek a kínált juttatások.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
90. A vállalat által nyújtott juttatások kielégítik igényeimet.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
91. A vállalat által nyújtott juttatások legalább olyan jók, mint más hasonló, az iparághoz tartozó vállalatoknál.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
92. A vállalat által nyújtott juttatások nagy szerepet játszottak (játszanak) abban, hogy:					
a. a vállalatnál helyezkedtem el.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. továbbra is a vállalatnál dolgozom.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
93. Néhány juttatás értékét szívesen csökkenteném azért, hogy másik juttatás(ok) értékét növelhessem.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
94. Növelném juttatásaim értékét, még akkor is, ha többet kellene fizetnem értük.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

	Egyetértek (Kérjük válasszon egyet a három lehetőség közül!)
95. Az ösztönzési csomag (alapbér és juttatások) értékét változatlanul hagyva leginkább azt szeretném, ha (kérjük válasszon egy választ):	
a. juttatásaimat csökkentenék, hogy fizetésem növekedhessen.	❑ 1
b. fizetésemet csökkentenék, hogy juttatásaim növekedjenek.	❑ 2
c. változatlan maradna a bérem és a juttatások mértéke.	❑ 3

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
96. Meggyőződésem, hogy mindent megteszek azért, hogy anyagilag felkészüljek a nyugdíjas évekre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
97. Úgy gondolom, hogy munkahelyem megfelelő módon segít anyagilag felkészülni a nyugdíjas évekre.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

	Igen	Nem (Térjen át a 100. kérdésre)	Nem tudom (Térjen át a 100. kérdésre)	Nincs nyugdíjazási program (Térjen át a 100. kérdésre)
98. Hozzájárul-e a vállalat az Ön nyugdíjának kiegészítéséhez (pl. önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulással)?	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
99. A nyugdíj kiegészítésének lehetőségei (pl. egyéni befizetések):					
a. részleteiben megismerhetőek.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
b. részleteinek megismeréséért tudom, hova fordulhatok.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Záró kérdések munkahelyéről és munkájáról

	Teljesen egyetértek	Egyetértek	Egyik sem	Nem értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
100. Meggyőződéssel ajánlom a vállalat termékeit, szolgáltatásait ismerőseimnek.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5
101. A vállalat sikerének érdekében hajlandó vagyok az elvárt követelményeket meghaladóan teljesíteni.	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

	Teljesen elégedett vagyok	Elégedett vagyok	Egyik sem	Nem vagyok elégedett	Egyáltalán nem vagyok elégedett
102. Mindent összevetve, jelenleg mennyire elégedett az Önt foglalkoztató vállalattal?	❑ 1	❑ 2	❑ 3	❑ 4	❑ 5

Kérjük, írja le munkahelyével vagy a felméréssel kapcsolatos egyéb észrevételét, véleményét:

_____

_____

Segítségét köszönjük!

További kérdéseivel forduljon a Mercer tanácsadójához:

Név: Marjai Boglárka
Cég: Mercer Kft.
Cím: 1074 Budapest Rákóczi út 70-72.
Tel: (1) 888 - 2112
E-mail: boglarka.marjai@mercer.com

5. Melléklet: A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés kapcsolattartó kérdőíve

A szervezet neve	
Kapcsolattartó:	
Pozíció:	
Dolgozói összlétszám (fő):	
Kitöltés módja:	
Hány főnek küldik ki a kérdőívet*	
- elektronikusan (Excel)?	
- papíron?	
- ebből vezető (fő):	
Kiküldés dátuma:	
Kitöltés határideje**	

*a kitöltők létszámához és kiválasztásához ld. a mellékelt tájékoztatót
**a határidő legkésőbb szeptember 15. lehet, a kitöltésre 5 munkanapot javasolunk

	Kérdés	**Lehetséges válaszok**
1.	Az Ön vállalata elsődlegesen melyik szektorban/ágazatban működik?	- Szakmai szolgáltatás (pl. könyvelés, jogi szolgáltatás) - Telekommunikáció - Logisztika, szállítmányozás - Közlekedés - Gépipar - Élelmiszeripar - Közszféra (pl. minisztériumok, önkormányzatok) - Egyéb (kérjük adja meg a zöld cellában):
2.	Az Ön cége foglalkozik termékek gyártásával?	- Igen - Nem
3.	Az Ön vállalatára elsődlegesen melyik tulajdonforma jellemző?	- Állami tulajdon - Többségi külföldi tulajdon - Helyi magántulajdon - Önkormányzati tulajdon - Egyéb (kérjük adja meg a zöld cellában):
4.	Hány munkavállalót foglalkoztatott az Ön vállalata 2005. december 31-én?	- Kevesebb, mint 100 főt - 100- 199 főt - 200 - 499 főt - 500 - 999 főt - 1000 - 4999 főt - 5000 fő felett - Nem tudom, de 100 fő felett - Nem tudom
5.	Mekkora volt az Ön vállalatának a 2005. évi költségvetése, árbevétele, bruttó forgalma?	- Kevesebb, mint 10 millió Ft - 10 - 29 millió Ft között - 30 - 99 millió Ft között - 100 - 499 millió Ft között - 500 - 999 millió Ft között - 1 - 9,9 milliárd Ft között - 10 - 49,9 milliárd Ft között - 50 - 99,9 milliárd Ft között - 100 milliárd Ft vagy afölött
6.	Az anyavállalat (ha ilyen nincs: a vállalat) székhelye: - Város _____ - Ország _____	

6. Melléklet: A leggyakrabban használt elégedettségi kérdőívek bemutása

A dolgozói elégedettség mérésével foglalkozó kutatók többféle kérdőívet dolgoztak ki az elmúlt évtizedek alatt. Az egyik első ilyen kérdőív, amelyet Hoppock szerkesztett 1935-ben, csak négy kérdést tartalmazott a dolgozók átfogó elégedettségével kapcsolatban. Nichols, Stahl és Manley (1978) vizsgálata szerint ez a régi módszer is megbízható és érvényes, s így kiválthatná a következőkben ismertetésre kerülő, legnépszerűbb, de komplex elégedettségi kérdőívek használatát.

1. Az ún. Job Satisfaction Survey

Ezt a kérdőívet Spector dolgozta ki 1985-ben, a dolgozói elégedettség kilenc dimenziójának mérésére. A kérdőív 36 tételt tartalmaz és összegző formátumot alkalmaz. A vizsgált dimenziókhoz négy-négy tétel tartozik, így a kérdőívet viszonylag könnyen lehet módosítani is. A 8.1. táblázat a kérdőívben szereplő dimenziókat, azok értelmezését, a hozzájuk tartozó tételeket, a megbízhatósági adatokat és a normákat tartalmazza.

8.1. táblázat: *Az ún. Job Satisfaction Survey kérdőív elemei*

Sz.	Dimenzió	A dimenzió leírása	A dimenzióhoz tartozó tételek sorszáma	Belső konziszt. megbízhatóság	Teszt-reteszt megbízhatóság*	Norma
1.	Fizetés	A fizetéssel és a fizetésemeléssel való elégedettség.	1., 10r., 19r., 28.	0,75	0,45	11,8
2.	Előléptetés	Az előléptetési lehetőségekkel való elégedettség.	2r., 11., 20., 33.	0,73	0,62	12,0
3.	Felettes	A közvetlen felettessel való elégedettség.	3., 12r., 21r. 30.	0,82	0,55	19,2
4.	Juttatások	A juttatásokkal való elégedettség.	4r,. 13., 22., 29r.	0,73	0,37	14,2
5.	Ösztönző bérrendszer	A jó teljesítményért járó anyagi és nem anyagi jutalmakkal való elégedettség.	5., 14r., 23r., 32r.	0,76	0,59	13,7
6.	Működési feltételek	A szabályokkal és előírásokkal való elégedettség.	6r., 15., 24r., 31r.	0,62	0,74	13,5
7.	Munkatársak	A munkatársakkal való elégedettség.	7., 16r., 25., 34r.	0,60	0,64	18,3
8.	A munka jellege	Az elvégezendő munka jellegével való elégedettség.	8r., 17., 27., 35.	0,78	0,54	19,2
9.	Kommunikáció	A szervezeten belüli kommunikációval való elégedettség.	9., 18r., 26r., 36r.	0,71	0,65	14,4
Összesen		-	-	0,91	0,71	136,5
A minta nagysága		-	-	2 870	43	52

Megjegyzés: a tételek után szereplő „r” azt jelzi, hogy ezeket ellentétesen kell pontozni
* - a teszt-reteszt megbízhatóság 18 hónap eltelte után lett megállapítva

Forrás: Spector (1997) 8-12. old.

Az ún. Job Satisfaction Survey kérdőív értékelése során a kilenc dimenzió összegzésével kapjuk meg az átfogó elégedettség értékét, amelynek értéke 36 és 216 között mozoghat. A 8.1. táblázat utolsó oszlopában 8113 amerikai, 52 különböző mintába tartozó dolgozó véleménye alapján kialakított normák találhatók. A 8.1. ábrán pedig három minta-kérdést ismertetünk.

Kérjük, hogy minden kérdésnél karikázza be az Ön véleményét leginkább kifejező számot!	Nagyon nem igaz	Közepesen nem igaz	Kissé nem igaz	Kissé igaz	Közepesen igaz	Nagyon igaz
1. Úgy érzem, hogy igazságos bérezésben részesülök	1	2	3	4	5	6
7. Kedvelem az embereket, akikkel együtt dolgozok.	1	2	3	4	5	6
12. A felettesem igazságtalan velem	1	2	3	4	5	6

Forrás: Spector (1997) 75-76. old

8.1. ábra: *Minta-kérdések az ún. Job Satisfaction Survey kérdőívből*

2. Az ún. Job Descriptive Index

Az ún. Job Descriptive Index (JDI) kérdőívet Smith, Kendall és Hulin dolgozták ki 1969-ben, az elégedettség öt dimenziójának mérésére. Ezek: a munka maga, fizetés, előlépési lehetőségek, vezetés, és munkatársak. A kérdőívet használó szakemberek gyakran összesítik az öt tényezőre kapott elégedettségi adatokat és így átfogó elégedettséget állapítanak meg, bár a kérdőív kidolgozói ezt nem ajánlják. A kérdőívben 72 tétel található, s minden tétel három munkát jellemző értékelő jelzőt vagy rövid állítást tartalmaz, amelyekre három felkínált válasz-lehetőség közül lehet választani: Igen, Bizonytalan és Nem. A 8.2. ábra az ún. Job Descripte Index kérdőívből közöl két minta-kérdést.

1. Gondoljon a jelenlegi munkájára. Mennyire jól jellemzik a következő szavak vagy kifejezések az Ön munkáját. Mind a három kifejezés mellé írjon egyet a következő három válaszlehetőség közül.

I - igen, ha a kifejezés jellemző az Ön munkájára
N- nem, ha az adott kifejezés NEM jellemzi az Ön munkáját
? – ha nem tud dönteni.
A MUNKA A JELENLEGI MUNKAHELYÉN
_____ Rutin jellegű
_____ Kielégítő
_____ Jó
2. Gondoljon jelenlegi fizetésére. Mennyire jól jellemzik a következő szavak vagy kifejezések az Ön jelenlegi fizetését? Mind a három kifejezés mellé írjon egyet a következő három válaszlehetőség közül.

I - igen, ha a kifejezés jellemző az Ön fizetésére
N- nem, ha az adott kifejezés NEM jellemzi az Ön fizetését
? – ha nem tud dönteni.
JELENLEGI FIZETÉS
_____ A fizetés elegendő a rendes kiadásokra
_____ Bizonytalan
_____ Kevesebb, mint amit én megérdemlek

Forrás: Spector (1997) 13. old.

8.2. ábra: *Minta-kérdések a Job Descriptive Index kérdőívből*

Az ún. Job Descriptive Index-et sok elégedettségi vizsgálatban használták, s az adatok alapján a kérdőív nagyon megbízhatónak és érvényesnek bizonyult. A módszer legnagyobb hátránya, hogy a dolgozói elégedettség csupán öt dimenzióját méri, még ha ezek a legjelentősebbek is. A kritikusok azt is kiemelik, hogy az egyes tényezők nem alkalmazhatók a munkavállalók minden csoportjánál, bár ez az észrevétel szinte minden dolgozói elégedettséget mérő módszerre igaz lehet. A Job Descriptive Index kérdőív szerzői joggal védett, így felhasználása engedély- és díjköteles. Spector (1997) kiemeli, hogy Smith és munkatársai 1990-ben néhány tétel újrafogalmazásával és egy új hatodik, az átfogó elégedettséget mérő dimenzió bekapcsolásával továbbfejlesztették a kérdőívet, ami Job in General Scale - JIG néven vált ismertté.

3. Minnesota elégedettségi kérdőív

A Minnesota elégedettségi kérdőív (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) a dolgozói elégedettség mérésére használatos egyik legnépszerűbb módszer. A kérdőívet Weiss és munkatársai dolgozták ki 1966-ban Lofquist és Dawis munkához való illeszkedés elmélete alapján. A kérdőívnek két formája – a rövidebb 20 tételes, és a hosszabb 100 tételes formája használatos. A kérdőív húsz munkával kapcsolatos specifikus tényezőt vizsgál. A hosszabb kérdőívben minden tényezőhöz öt kérdés tartozik, míg a rövidebb változatban csak egy.

A rövidebb változatot használó kutatók egy része a válaszok összegzésével átfogó elégedettséget is számol, vagy pedig különválasztja az elégedettség belső (intrinsic) és külső (extrinsic) tényezőit és ezeket összesíti. A kérdőív 20 tételét és leírásukat, illetve a rövid kérdőív kérdéseit és a megbízhatósággal kapcsolatos adatokat a 8.2. táblázat foglalja össze.

8.2. táblázat: *A Minnesota elégedettségi kérdőív elemei*

Tételek megnevezése	**A tételek leírása**	**Belső konziszt. megbíz-hatóság (átlag)**	**Teszt-reteszt megbíz-hatóság***
1. A képességek kihasználása	Lehetőség van olyan dolgot végezni, ahol használhatom a képességeimet.	0,91	0,71
2. Teljesítésmény	A teljesítés-érzése, amit a munkámtól kapok.	0,84	0,62
3. Aktivitás	Annak lehetősége, hogy egész idő alatt elfoglalt legyek.	0,86	0,49
4. Fejlődés, előrehaladás	Az előrejutási lehetőségek ezen a munkahelyen.	0,93	0,67
5. Autoritás	Lehetőség, hogy megmondjam az embereknek, hogy mit csináljanak.	0,85	0,47
6. Vállalati politikák és gyakorlat	A mód, ahogyan a vállalati politikákat átültetik a gyakorlatba.	0,90	0,61
7. Kompenzáció	A fizetésem és a munkamennyiség, amit el kell végezzek.	0,91	0,62
8. Munkatársak	A mód, ahogyan a munkatársaim összeférnek egymással.	0,85	0,40
9. Kreativitás	Lehetőség, hogy a magam módszereivel próbáljam elvégezni a feladatokat.	0,87	0,66
10. Önállóság	Lehetőség, hogy egyedül dolgozzak ezen a munkahelyen.	0,85	0,35
11. Morális értékek	Mód arra, hogy olyan dolgokat csináljak, amelyek nincsenek ellentétben meggyőződéseimmel.	0,81	0,53

12. Elismerés	A dicséret, amit a jól végzett munkáért kapok.	0,93	0,69
13. Felelősségvállalás	A lehetőség, hogy saját ítéleteket – döntéseket hozzak.	0,78	0,61
14. Munkabiztonság	A mód, ahogy a munkám stabil munkahelyet biztosít.	0,80	0,58
15. Szociális szolgáltatás	A lehetőség, hogy másokért tegyek valamit	0,89	0,57
16. Társadalmi státus	A lehetőség, hogy „valaki" legyek a közösségben.	0,79	0,63
17. A vezetés az emberi kapcsolatok szempontjából	A mód, ahogyan a főnököm a beosztottaival bánik.	0,89	0,66
18. A vezetés a vezető szakmai kompetenciáinak szempontjából	A főnököm döntéshozatali kompetenciája.	0,86	0,68
19. Változatosság	Lehetőség, hogy időről időre más dolgokat csináljak.	0,86	0,69
20. Munkafeltételek	A munkafeltételek.	0,89	0,69
21. Általános elégedettség		0,88	0,70

Forrás: Weiss et al (1967) 1-2, 14-15 old.

* - a teszt-reteszt megbízhatóság 12 hónap eltelte után lett megállapítva

Ahogy a felsorolásból is látható, a Minnesota elégedettségi kérdőív elemei specifikusak és konkrétak. A kérdőív rövidebb változatát használó kutatók többsége szerint e módszer elfogadható belső megbízhatósággal rendelkezik a külső (extrinsic), a belső (intrinsic) és az átfogó elégedettség mérésére.

A hosszabb változattal kapcsolatban el kell mondani, hogy a tételek közül sok korrelál egymással, hiszen a munka ugyanazon, vagy egymással nagyon összefüggő aspektusait mérik. Weiss és munkatársai (1967) a vezetés emberi viszonyokat elemző és a vezetés szakmai szempontjait mérő skálák között r=0,67 és r=0,90 korrelációt mutatott ki, a dolgozók ugyanis gyakran nem tudják megkülönböztetni a vezetés e két aspektusát. A hosszabb változat előnye, hogy nagyon specifikus elégedettségi dimenziókat tartalmaz és a munka jellegét nagyon alaposan lefedi. A dolgozók átfogó elégedettségének mérésére a kérdőív rövidebb és a hosszabb változata is megfelelő. A Minnesotta elégedettség kérdőívének rövid és hosszabb változata is jogdíjjal védett. A 8.3. ábra öt minta-tételt tartalmaz a kérdőívből.

Döntse el, hogy mennyire elégedett a jelenlegi munkája következő aspektusaival. A megfelelő számot írja a kijelentés elé.

1=Nagyon elégedetlen **2**=Elégedetlen **3**=Nem tudom eldönteni, hogy elégedett vagyok-e vagy nem
4=Elégedett **5**=Nagyon elégedett

A jelenlegi munkahelyen így érzek a munkámmal kapcsolatban:

_____ A lehetőség, hogy egyedül dolgozzam a munkahelyemen (Függetlenség)
_____ Az előrelépési lehetőségeim ezen a munkahelyen (Előléptetés)
_____ A lehetőség, hogy megmondjam az embereknek, hogy mit csináljanak (Autoritás)
_____ A dicséret, amit a jól végzet munka után kapok (Elismerés)
_____ A fizetésem és a munkamennyiség, amit el kell végeznem (Javadalmazás)

Forrás: Nelson-Quick (2003) 122. old.

8.3. ábra: *Minta-tételek a Minnesota elégedettségi kérdőívből*

4. Az ún. Job Diagnostic Survey

Az ún. Job Diagnostic Survey kérdőív Hackman és Oldham munkakör-gazdagítási modellje nyomán készült el, azzal a céllal, hogy megvizsgálják, a munka egyes jellemzői hogyan hatnak a dolgozóra. A kérdőív az elégedettség következő aspektusait méri: növekedés, fizetés, biztonság, társadalmi kapcsolatok, felettes és általános elégedettség. Az egyes dimenziókhoz 2-5 tétel tartozik, amelyekre a válaszokat egy 7 fokozatú skálából lehet kiválasztani a Teljesen elégedett és a Teljesen elégedetlen értékek között. Az egyes tényezők magyarázatát a 8.3. táblázatból olvashatjuk ki.

8.3. táblázat: *Minta-tételek és magyarázataik a Job Diagnostic Survey kérdőívből*

Dimenzió (Facet)	**Tétel (Item)**	**A dimenzióhoz tartozó kérdések sorszáma**	**Norma**
Növekedés	Az érdemleges teljesítmény-érzete, amit a munkavégzés után érzek.	3., 6., 10., 13.	5,3
Fizetés	A fizetésem és a juttatások, amit a munkám után kapok.	2., 9.	4,6
Biztonság	A munkahelyi biztonság mértéke.	1., 11.	5,2
Társadalmi kapcsolatok	Az emberek, akikkel együtt dolgozom, és akikkel beszélek a munkahelyen.	4., 7., 12.	5,6
Felettes	A megbecsülés és az igazságos bánásmód, amit a felettesemtől kapok.	5., 8., 14.	5,2
Általános elégedettség	A legtöbb ember ezen a munkahelyen nagyon elégedett a munkával.		

Forrás: Spector (1997) 17. old. és Nelson-Quick (2003) 121. old.

A 8.4. ábrán néhány minta-kérdést közlünk az ún. Job Diagnostic Survey-ből.

Gondoljon a jelenlegi munkájára, vagy arra, amit a közelmúltban végzett. Jelölje meg, hogy mennyire elégedett a munkája különböző aspektusaival a következő skálát használva

1= nagyon elégedetlen **2**=elégedetlen **3**=kissé elégedetlen **4**=elégedetlen is, és nem is
5=kissé elégedett **6**=elégedett **7**=nagyon elégedett

1. A munkahelyi biztonság, amelyben részem van.
2. A fizetés nagysága és a juttatások, amikben részesülök.
3. A személyes növekedés és fejlődés lehetőségének mértéke, amit a munkám végzése biztosít.

Forrás: Nelson-Quick (2003) 121. old.

8.4. ábra: *Minta-kérdések a Job Diagnostic Survey-ből*

Az ún. Job Diagnostic Survey kérdőív is tartalmazhat az átfogó elégedettségre vonatkozó kérdéseket, amelyeket a 8.5. ábra illusztrál.

Nagyon nem egyezek	Nem egyezek	Kissé nem egyezek	Semleges	Kissé egyezek	Egyezek	Nagyon egyezek

1. Általában véve, nagyon elégedett vagyok a munkámmal.
2. Gyakran gondolok arra, hogy felmondok. (R)
3. Általában véve elégedett vagyok a munkával, amit ezen a munkahelyen végzek.
4. A legtöbb ember ezen a munkahelyen nagyon elégedett a munkájával.
5. Az emberek ezen a munkahelyen gyakran gondolnak arra, hogy felmondanak. (R)

Forrás: Levy (2003) 291. old.

8.5.ábra: *Az ún. Job Diagnostic Survey kérdőív átfogó elégedettségre vonatkozó kérdései*

Az átfogó elégedettségre vonatkozó kérdések azt mérik, hogy a dolgozó mennyire boldog és elégedett jelenlegi munkahelyén. A második és ötödik tételt fordítottan kell pontozni.

7. Melléklet: A magyarországi dolgozói elégedettség vizsgálatok bemutatása

Az alábbiakban néhány 1960 és 2008 közötti hazai elégedettségi felmérés eredményét mutatom be.

1. Hegedűs András és Márkus Mária által elemzett dolgozói elégedettségi felmérések

Hegedűs és Márkus (1966) a dolgozói elégedettséget egy speciális nézőpontból, a munkával való identifikáción keresztül kutatta. Azt vizsgálták, hogy Magyarországon a társadalmi fejlődés adott szintjén, a társadalom különböző csoportjaiban milyen mértékben alakulnak ki a munkával szembeni „humanizált" elvárások. A munka „emberi oldala" a munka lényegi vonásait, az alkotásvágyat, a készségek és képességek fejlesztésére való törekvést jelenti. A munkával szembeni elvárások a munkafolyamatra, a társadalmi környezetre és a munka társadalmi gazdasági következményeire vonatkoznak. Ezen elvárások szembesülnek a munka objektív adottságaival. E tényezők alapján a szerzőpár négy munkavállalói csoportot különböztet meg: a teljes identifikáció, a részleges identifikáció, az aktív nem identifikáció és a passzív nem identifikáció állapotában levő dolgozókat. A teljes identifikáció esetében a dolgozónak fejlett, humanizált jellegű elvárásai vannak, s azt a jelenlegi munkaköre teljes mértékben ki is elégíti. A részleges identifikáció esetében a dolgozónak a munkával szemben humanizált elvárásai vannak, amit az adott munkakör nagyjából ki is elégít. Az aktív nem identifikációnál a dolgozónak vannak humanizált elvárásai, de az adott munkakörben vagy szakmában nem elégülnek ki, s az egyén próbál változtatni, megoldást keresni. A passzív nem identifikációnál a dolgozónak a munkával szembeni elvárásai nem elégülnek ki, s ebbe az állapotba bele is törődött, nem próbál rajta változtatni.

Az 1960-ban egy építési intézet kutatói, egy vidéki gépipari műszaki dolgozói körében, valamint egy budapesti textilüzem és egy vidéki bútorgyár egyesített mintáján végzett, a dolgozók munkaköri és szakmai identifikációját mérő kutatás eredményeit a 9.1. táblázat foglalja össze.

9.1. táblázat: *Az 1960-ban végzett identifikációs felmérés adatai (%)*

	Munkaköri identifikáció			**Szakmai identifikáció**		
	Kutató-intézetek	*Gépgyár műszaki dolgozói*	*Két gyárból összeállított minta*	*Kutató-intézetek*	*Gépgyár műszaki dolgozói*	*Két gyárból összeállított minta*
1. Teljes identifikáció	37, 9	18, 6	12, 2	52,3	36,1	9,4
2. Részleges identifikáció	25, 5	26, 8	26, 0	23,4	42,3	12,7
3. Aktív nem identifikáltság	22, 1	36, 1	9, 4	7,2	4,1	3,9
4. Passzív nem identifikáltság	10, 2	14, 4	6, 1	12,4	11,3	6,6
5. Humanizált várakozások nélkül elégedett	1, 7	1, 0	29, 8	1,3	1,0	3,3
6. Humanizált várakozások nélkül elégedetlen	0, 9	2, 1	11, 6	1,3	2,1	2,8
7. Nem sorolható	1, 7	1, 0	4, 9	2,1	3,1	61,3

Forrás: Hegedűs-Márkus (1966) 44-45. old.

A kutatók kiemelik, hogy a kutatóintézetben a teljes identifikációval rendelkezők, míg a gépgyár műszaki dolgozói körében az aktív nem identifikáltak vannak többségben. A fizikai dolgozók körében pedig a humanizált elvárásokkal nem rendelkező, de a munkájával elégedett csoport a legnagyobb. A munka jellege és a végzettség tehát szignifikánsan kihatott a dolgozók identifikációjára és azon keresztül az elégedettségére.

Mielőtt rátérnénk a rendszerváltás időszakában végzett vizsgálatok adatainak ismertetésére, Bakacsit (1995) idézve fontosnak tartom kiemelni, hogy a kilencvenes évekre a magyar vállalatoknál sajátságos strukturális és magatartási jellemzők alakultak ki: erősen centralizált döntéshozatal, formalizáció és szabályozottság, intenzív hatalmi kultúra, bizalomhiány, kockázatkerülés, a dolgozók engedelmessége és a felelősségvállalástól való ódzkodása. A piacgazdaságra való áttérés után a munkavállalók vállalati identitása, elégedettsége is megváltozott. Ezt támasztja alá Makó és Novoszáth (1995) vizsgálata is, amely szerint a megkérdezetteknek csak 30%-a gondolta úgy, hogy a vállalata gondoskodik a dolgozókról és csupán 10%-uk vállalna munkát ugyanabban a cégben, ahol most dolgozik.

2. A Denki Roren nemzetközi kutatás magyarországi adatai 1984-ből és 1994-ből

Makó, Novoszáth és Veréb (1998) ismertette a Denki Roren nemzetközi kutatás eredményeit, amely elnevezését a projektet kezdeményező japán konföderációról kapta. A kutatók tíz ország[26] elektronikai iparában foglalkoztatott dolgozók munkával, szakszervezettel és vállalattal szembeni attitűdjeinek megismerését tűzték ki célul. A nemzetközi felmérés a dolgozói elégedettséget az elkötelezettséggel való összefüggésben vizsgálta. Az előzetes várakozásoknak megfelelően az elégedettség csökkenésével a nagyobb erőfeszítésre kész dolgozók aránya is csökken. A 9.2. táblázat országokra bontva illusztrálja az 1994-es felmérés adatait az elégedettség és az elkötelezettség alakulásáról.

9.2.táblázat: *Az elégedettség és az elkötelezettség alakulása 1994-ben (%)*

	Elégedett a jelenlegi munkájával			**Többé-kevésbé elégedett a jelenlegi munkájával**			**Elégedetlen a jelenlegi munkájával**		
	elköt.	felt. elköt.	közöm.	elköt.	felt. elköt.	közöm.	elköt.	felt. elköt.	közö m.
Franciaország	92,0	76,9	46,4	8,0	17,3	25,0	0,0	5,8	28,6
Finnország	77,3	48,3	43,8	19,1	43,1	25,0	3,6	8,6	31,3
Svédország	76,4	48,9	11,1	18,6	33,2	46,6	5,1	17,9	42,2
Németország	75,0	49,1	25,0	23,5	45,3	50,0	1,5	5,7	25,0
Olaszország	74,9	61,8	46,5	7,7	12,1	16,0	17,4	26,0	37,5
Kína	73,5	47,2	49,2	13,7	31,3	27,1	12,7	21,6	23,7
Dél-Korea	62,2	30,6	16,2	15,9	29,7	32,5	21,5	39,8	51,3
Japán	60,4	74,3	32,6	22,8	31,7	31,0	16,8	21,1	36,4
Szlovákia	59,6	41,2	22,7	31,5	38,0	36,4	9,0	20,9	40,9
Magyarország	**59,6**	**36,1**	**25,4**	**36,0**	**51,7**	**54,2**	**4,4**	**12,2**	**20,3**
Csehország	59,3	40,5	13,3	23,6	32,4	33,3	17,1	27,1	53,3
Szlovénia	45,6	30,8	10,7	36,7	41,2	42,9	17,8	28,0	46,4
Spanyolország	38,8	35,6	20,0	50,6	43,8	30,0	10,6	20,5	50,0
Lengyelország	22,0	15,0	10,1	53,3	58,8	40,4	24,7	26,2	49,5

Megjegyzés: elköt=elkötelezett felt.elköt=feltételesen elkötelezett közöm=közömbös

Forrás: Makó-Novoszáth-Veréb (1998) 131. old.

[26] Az első, 1984-ben végzett vizsgálatban az Egyesült Királyság, Franciaország, Hongkong, Japán, Jugoszlávia, Lengyelország, Magyarország, Németország, Olaszország és Svédország vett részt. 1994-ben Csehország, Franciaország, Németország, Magyarország, Olaszország, Japán, Lengyelország, Szlovákia, Szlovénia, Dél-Korea, Spanyolország, Finnország és Svédország dolgozóinak véleményét kérték ki. Magyarországot 1984-ben nyolc vállalat és csaknem 1500 interjú-alany, míg 1994-ben két cég és 400 dolgozó képviselte.

A kutatók a kilépési szándék és az elkötelezettség alakulását is elemezték, ami közvetve utalhat az elégedettségre. Nemzetközi viszonylatban a munkaadójuk iránt elkötelezett dolgozók 58,2%-a csak ritkán vagy sohasem foglalkozik a kilépés gondolatával, a feltételesen elkötelezettek, akik csak ellentételezett erőfeszítésekre hajlandóak, többsége (40,3%) néha gondol a kilépésre, míg a közömbösek 38,8%-a néha, míg 38,2%-a gyakran gondol arra, hogy elhagyja a munkaadóját.

A magyarországi adatok arról tanúskodnak, hogy az 1984 és 1994 közötti időszakban javult a dolgozók kötődése a munkaadóhoz. Az elkötelezettek aránya 27,8%-ról 28,3%-ra nőtt, a feltételesen elkötelezettek aránya 52,0%-ról 57,2%-ra változott, míg a közömbösek aránya 18,7%-ról 14,5%-ra csökkent. Fontos kiemelni, hogy vállalatok pénzügyi helyzete, szervezeti kultúrája is jelentősen kihat a dolgozók lojalitására, ami cégenként jelentős eltérést mutat. Az országban végbement gazdasági és politikai változások ismeretében meglepő, hogy a magyar dolgozók munkaadóhoz való ragaszkodása alig változott. Míg 1984-ben a dolgozók 56,2% gondolt arra, hogy kilép a cégből, addig tíz év múlva ez az arány 54,1% volt. Valószínűleg a magas munkanélküliséggel magyarázható, hogy a munkavállalók magas kilépési szándéka nem jár együtt automatikus munkahely-változtatással.

3. Az ISSP kutatási program elégedettségre vonatkozó adatai 1989-ből és 1997-ből

Medgyesi (1999) tanulmányában az International Social Survey Programme (ISSP) 1989-es és 1997-es felvételeinek magyarországi adatait elemezte, az állásbiztonságra és a munkával való elégedettségre vonatkozva. Az alábbi táblázat a munka egyes aspektusainak megítélését tartalmazza a dolgozók 1989-es és 1997-es véleménye alapján. A válaszadókat arra kérték, hogy a munka hét tulajdonsága esetében mondják meg, mennyire érzik igaznak azt jelenlegi munkahelyükre, és mennyire tartják őket fontosnak. A kapott adatokat a 9.3. táblázat tartalmazza.

9.3. táblázat: *Különböző munkajellemzők észlelése és fontossága 1989-ben és 1997-ben (%)*

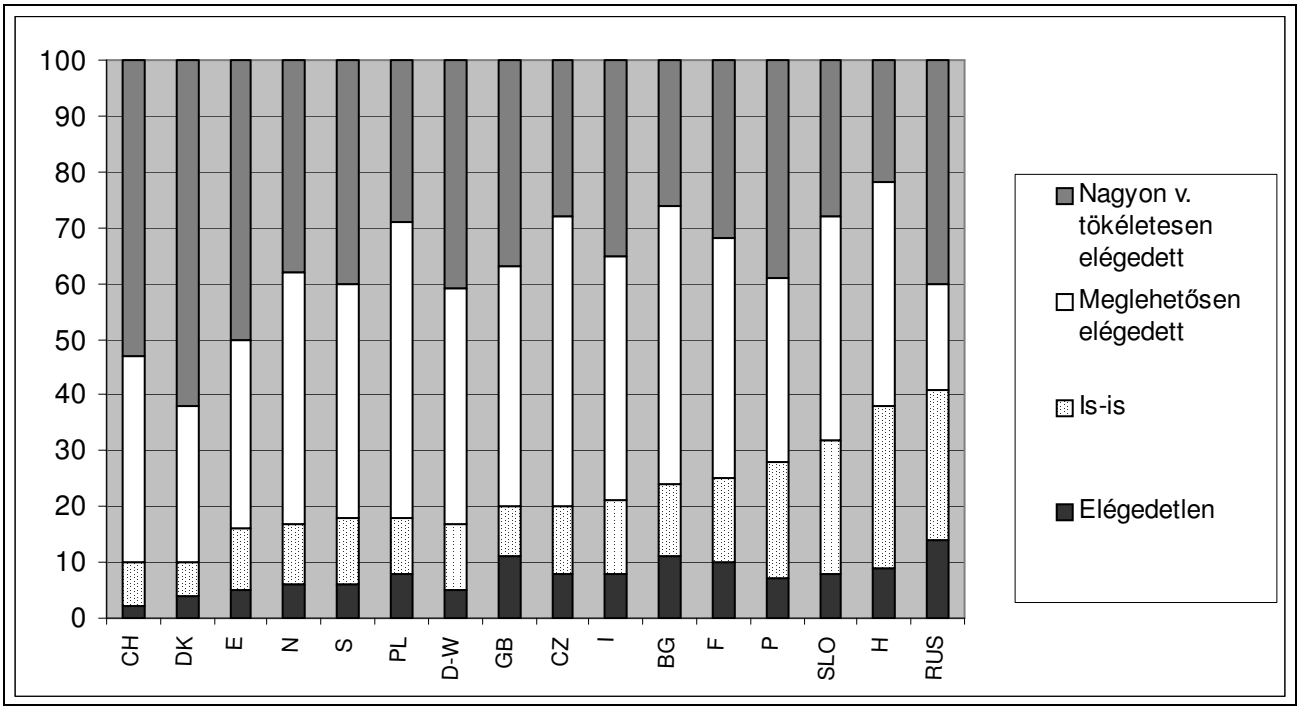
	Igaz a munkájára		**Fontosnak tartja**	
	1989	**1997**	**1989**	**1997**
Társadalmilag hasznos	85,5	78,9	89,3	80,3
Segít másokon	77,8	73,6	77,8	74,0
Önálló munkavégzés	74,8	70,1	77,3	77,7
Állásbiztonság	72,2	47,4	95,5	96,5
Érdekes munka	65,9	63,4	85,0	87,0
Magas kereset	9,7	8,4	92,9	95,4
Rugalmas munkaidő	-	-	70,9	49,5
Előmeneteli lehetőségek	9,1	13,9	66,8	73,1

Forrás: Medgyesi (1999) 11. old.

A magyarországi dolgozók a munka "immateriális" jutalmait, mint a társadalmi hasznosságot, önállóságot, másokon való segítést és érdekességet tartották jellemzőnek saját munkájukra, de egyben személy szerint is fontosnak. A válaszadók több mint 70 %-a látta úgy, hogy munkája rendelkezik ezekkel a tulajdonságokkal, s ez mind a rendszerváltás előtti, mind az utánna következő időszakra jellemző. A munka „materiális” jutalmait, mint a magas keresetet vagy az előmeneteli lehetőségeket viszont sokkal kevesebben, a válaszadóknak csak mintegy 10 százaléka tartotta jellemzőnek munkájára 1989-ben és 1997-ben is.

A munkával való elégedettség átlagosan nem változott a rendszerváltás előtti állapothoz képest. A hétfokú skálán (1-tökéletesen elégedett, 7 - teljesen elégedetlen) kódolt változó átlagértéke 1989-ben 3,15, míg 1997-ben 3,18 volt. A részletes elemzésekből az is kiderül, hogy a biztos állás, a magas kereset és az előmeneteli lehetőségek magasabb elégedettséggel függnek össze. A magas keresetet észlelők elégedettebbek munkájukkal 1997-ben, mint 1989-ben, a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők azonban kevésbé elégedettek munkájukkal, mint a kevésbé képzettek. Ez lehet egyrészt a magasabb végzettségűek magasabb igényszintjének az eredménye is, de okozhatja az is, hogy ők nehezebben találnak pontosan a végzettségüknek és képességeiknek megfelelő munkát.

Medgyesi és Róbert (2000) tanulmánya alapján összehasonlíthatjuk a magyarországi dolgozók átlagos elégedettségét más országok dolgozóinak attitűdjeivel. A munkával való elégedettség nemzetközi megoszlását a 9.1. ábra mutatja be.



Magyarázat: CH-Svájc, DK-Dánia, E-Spanyolország, N-Norvégia, S-Svédország, PL-Lengyelország, DW- Németország, GB-Nagy-Britannia, CZ-Csehország, I-Olaszország, BG-Bulgária, F-Franciaország, P-Portugália, SLO-Szlovénia, H-Magyarország, RUS-Oroszország

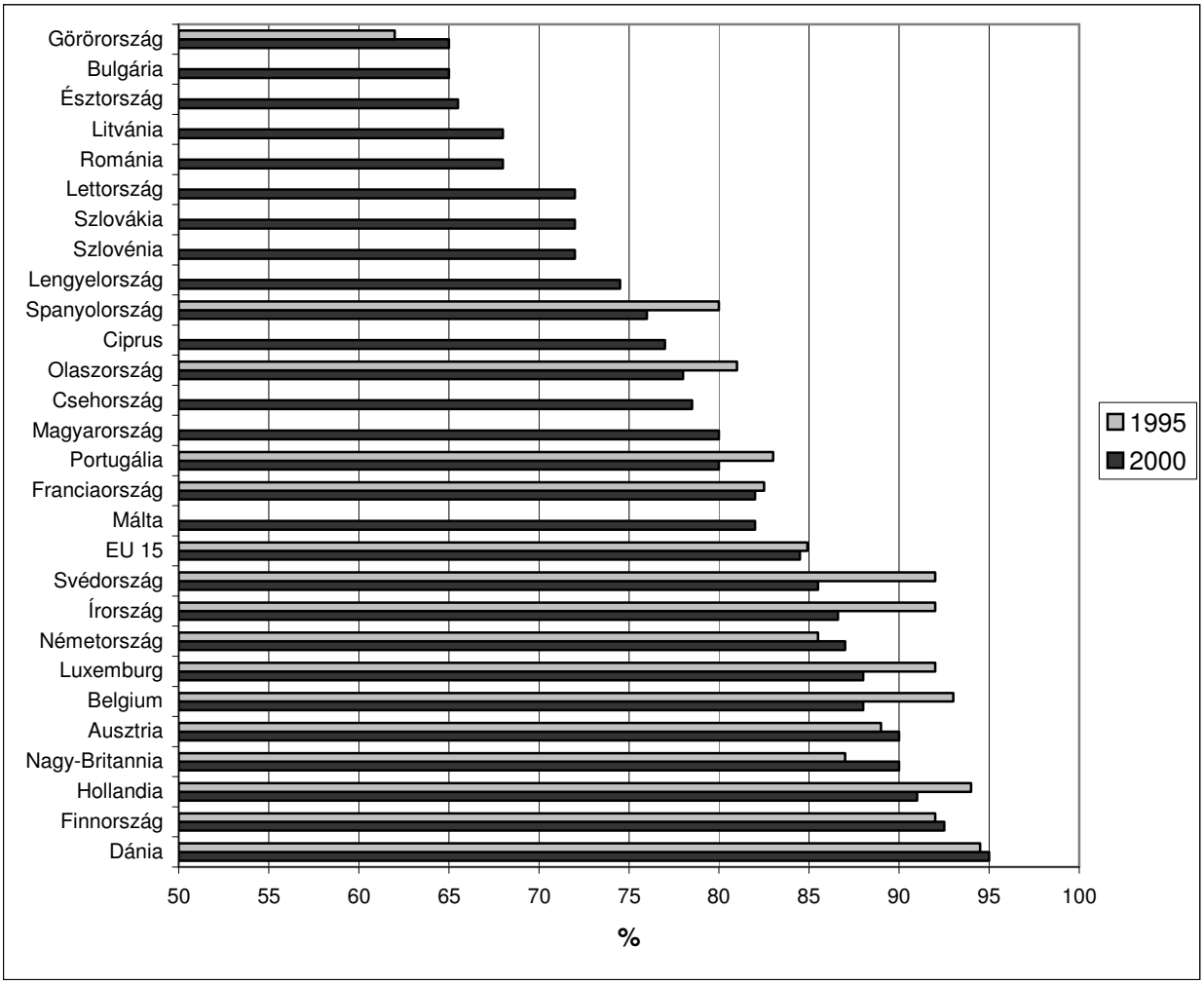
Forrás: Medgyesi-Róbert (2000) 593. old.

9.1. ábra: *A dolgozói elégedettség nemzetközi megoszlása 1997-ben (%)*

Az adatok alapján könnyen megállapítható, hogy Magyarország, Oroszországgal, Bulgáriával és Szlovéniával a skála egyik végpontját képezik, ahol a többi országnál jóval alacsonyabb az elégedettség. Az átlagosnál magasabb elégedettségről Norvégia, Svédország, Dánia, valamint Svájc és Spanyolország munkavállalói számoltak be.

4. Az Euro Found 1995-ös és 2000-es adatai

Az Euro Found[27] [2007] kutatói a dolgozói elégedettség európai alakulását kísérik figyelemmel. A Liszaboni Stratégia alapján az Európai Bizottság 2003-ban 32 kulcs-indikátort határozott meg, amelyeket figyelemmel kell kísérni az unió országaiban, ezek között pedig a munka intrinsic (belső) minősége és a jelenlegi munkahellyel való elégedettség is szerepel. Mindezek alapján az Euro Found európai munkafeltételeket vizsgáló kutatása (EWCO) 1995-ben és 2000-ben is rákérdezett az európai dolgozók elégedettségére. Ezen adatokat tartalmazza a 9.2. ábra.



Forrás: Euro Found [2007]

9.2. ábra: *A dolgozói elégedettség alakulása az EU tagállamaiban*

Ahogy a fenti diagrammon jól látszik, az európai dolgozók elégedettsége nem változott jelentősen 1995 és 2000 között. Az EU dolgozóinak 84%-a vallja magát elégedettnek vagy nagyon elégedettnek jelenlegi munkahelyén. Az eltelt öt év alatt kilenc európai országban csökkent Dániában, Finnországban, Nagy-Britanniában, Ausztriában, Németországban és Görögországban pedig nőtt valamelyest a dolgozók elégedettsége. A 2000. évi felmérés folytatásaként az EWCO kutatásba bekapcsolták 2004-ben az EU tagjává váló tíz új tagállamot is. Ezekben az általában rosszabb

[27] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

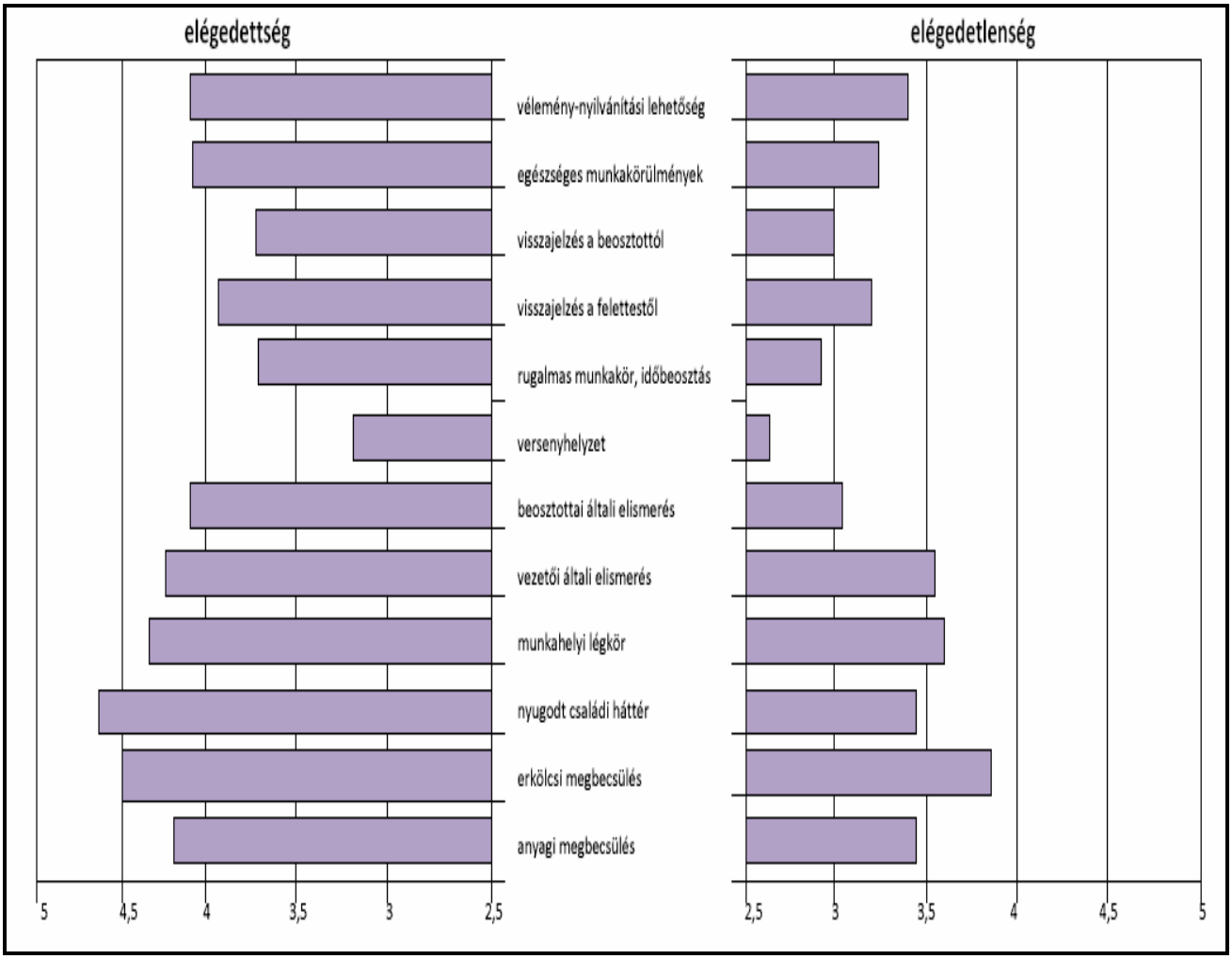
gazdasági helyzettel rendelkező országokban a dolgozók elégedettsége is alacsonyabb, hiszen ott a dolgozók 72,5%-a nyilatkozta azt, hogy nagyon elégedett vagy elégedett munkahelyén. Magyarország ebből a szempontból kivételt képez, mert itt a dolgozók 80%-a elégedett munkahelyével. A magyar dolgozók elégedettségi adatainak elemzése arra is rámutat, hogy sem a nem, sem az életkor, nem hat ki jelentősen az elégedettség alakulására.

5. A GKI Gazdaságkutató Rt és a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet felmérése

Akar és munkatársai (1999) ismertetik a GKI Gazdaságkutató Rt. 1999 júliusában e témakörben, a hazai vállalkozások körében végzett felmérését. A kapott adatok alapján a vállalkozások általában közepes jelentőséget tulajdonítanak a dolgozók véleményének–elégedettségének megismerésére. A magyar tulajdonban levő cégeknél a dolgozók elégedettsége szempontjából a biztos állás volt a legfontosabb, azt a vállalatról szóló bőséges információk követték. A multinacionális vállalatoknál a vezetői stílus és az elismerés, javadalmazás, illetve az előrejutás, karrierlehetőségek voltak a főbb feszültségpontok. A dolgozói elégedettség-mérés eredményeit a cégvezetés mindenütt igyekszik hasznosítani, a menedzsment legalábbis megvizsgálja annak lehetőségét, hogy figyelembe vegye és rövid távú intézkedésekkel teljesítse a munkatársak kívánságait. A kutatás körében végzett esettanulmányok szerint, ha a vállalkozás bármilyen szervezett formában foglalkozik a dolgozók véleményének megismerésével, akkor természetesnek tartja, hogy a vizsgálatokról valamilyenfajta visszajelzést, tájékoztatást adjon az érintetteknek. Ezt a munkatársak el is várják, ugyanakkor, éppen a rendszeres visszacsatolás miatt, szívesen vesznek részt a vizsgálatban, s többnyire pozitívan értékelik azt, hogy megkérdezik őket és hasznosítják a véleményüket.

6. Herzberg elméletének magyarországi ellenőrzése 2004-ből

Juhász (2005) a Debreceni Egyetemen zajló „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatás keretében 2003/04-ben kérdőíves módszerrel vizsgálta magyarországi vezetők véleményét az elégedettséget és az elégedetlenséget kiváltó tényezőkről. A felmérés eredményeit a 9.3. ábra foglalja össze.



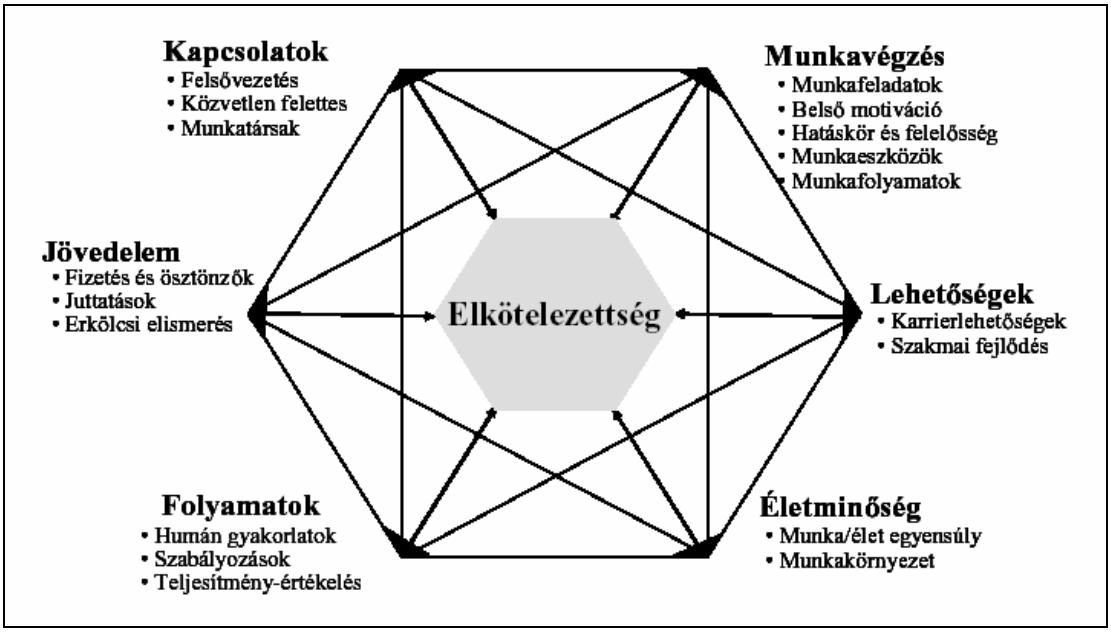
Forrás: Juhász (2005) 15. old.

9.3. ábra: *Az elégedettséget és elégedetlenséget befolyásoló tényezők*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vizsgált tényezők, mind az elégedettség, mind az elégedetlenség kialakulásában szerepet kapnak, bár eltérő mértékben. A megkérdezett vezetők elégedettségét leginkább az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés és a nyugodt családi légkör, míg legkevésbé a felettestől jövő visszajelzés, a rugalmas munkakör, az időbeosztás és a versenyhelyzet határozza meg. Az elégedetlenség alakulásában pedig az erkölcsi megbecsülés hiánya, a kedvezőtlen munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés hiánya és az elégtelen anyagi megbecsülés játszik fontos szerepet. Bár a kutatási eredmények nem esnek egybe Herzberg eredményeivel, fontos információkkal szolgálnak a magyarországi dolgozók elégedettségét meghatározó tényezőkről.

7. A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés eredményei

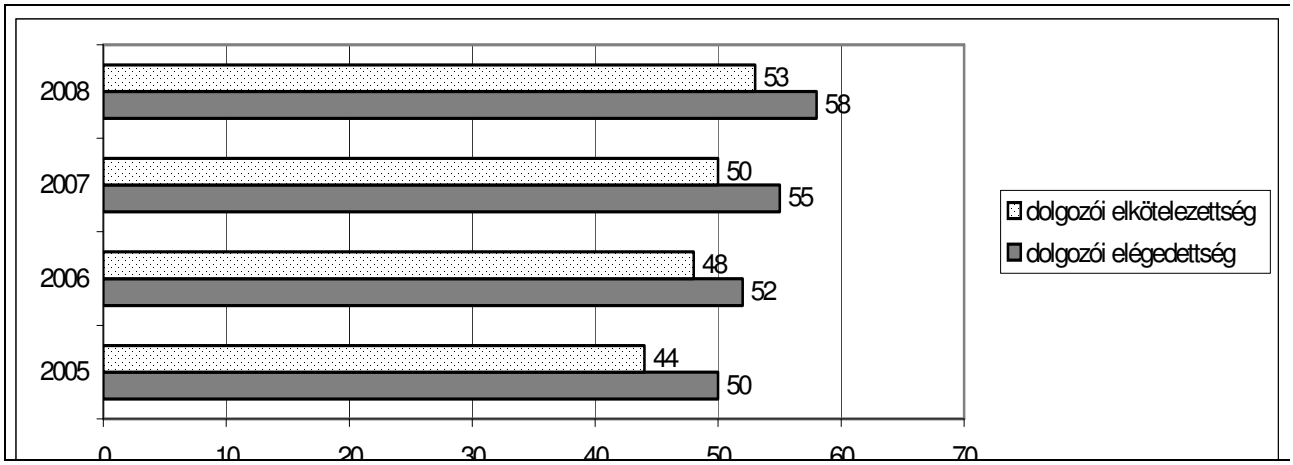
A Hewitt Associates nemzetközi viszonylatban 1997 óta, míg Magyarországon 2001 óta méri a dolgozók elégedettségét és elkötelezettségét. A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés három részből áll. A *dolgozói elkötelezettséget mérő kérdőív* 80 kérdése a munkatársak következő területekkel kapcsolatos véleményét vizsgálja, ahogy azt a 9.4. ábra illusztrálja.



Forrás: Bakos (2006) 26. old.

9.4. ábra: *A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés vizsgált területei és dimenziói*

A dolgozói elkötelezettség kérdőívet, amely a véleményeket 6 fokozatú Likert-skálán méri, illetve lehetőséget biztosít azok részletes, szöveges kifejtésére is, a vizsgálatban résztvevő szervezetek munkatársainak reprezentatív mintája tölti ki. A *felsővezetői audit kérdőívét* a vállalat első számú vezetője, illetve a felsővezetés tölti ki, a vállalat munkaadói minőségéről, humán rendszereiről és humán stratégiájáról kialakult véleményüket vizsgálja az alábbi területeken: a felsővezetők elkötelezettsége és belső összhangja, üzleti és humán prioritások, felsővezetői kommunikáció. *A HR audit kérdőívét* pedig a HR-munkatársak töltik ki, a következő területekre összpontosítva: munkaadói branding, tehetségmenedzsment, HR folyamatok és hatékonyság, kompenzáció és juttatások, teljesítménymenedzsment, munka/élet egyensúly. A 9.5. ábra a magyarországi dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének alakulását mutatja be 2005 és 2008 között.

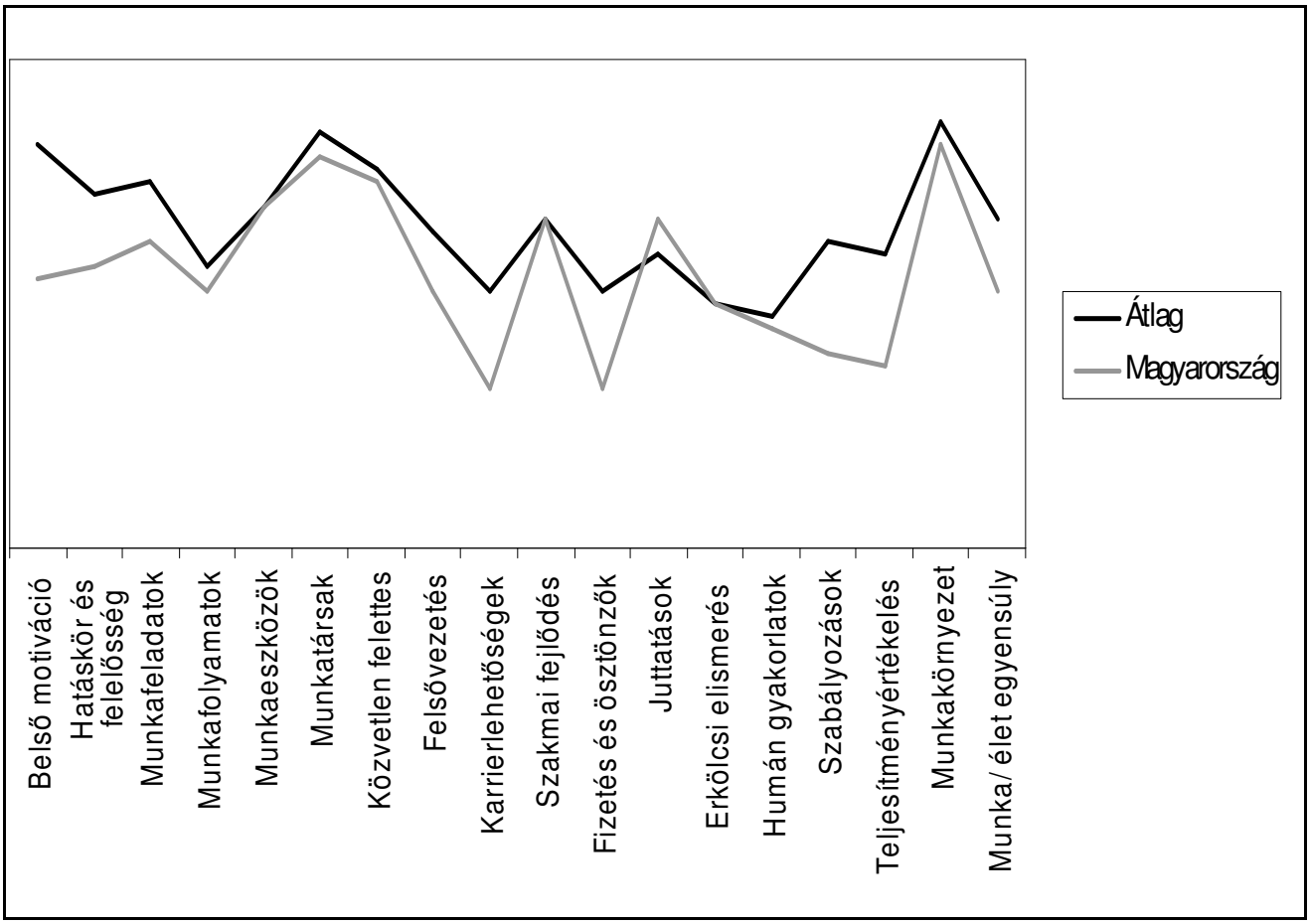


Forrás: www.legjobbmunkahely.hu

9.5. ábra: *A Hewitt Legjobb Munkahely felmérés összegző adatai 2005 és 2008 között (%)*

Ahogy a fenti ábrán is látszik, a magyarországi dolgozók elégedettsége 2005 óta növekvő tendenciát mutat, s 2008-ban a megkérdezettek 58%-a vallotta magát elégedettnek. Az elkötelezettség értéke ettől egy kicsivel marad el, de szintén növekvő trendet képez, s 2008-ban értéke 53% volt.

A folytatásban Bakos (2006) eredményeit mutatom be, aki a GLOBE kutatás[28] és a Hewitt 2006-os kutatási eredményeit vetette össze, ahogy azt már a dolgozói elégedettség okait bemutató fejezetben idéztük. A következő ábra a Kelet-Európa GLOBE klaszterbe tartozó Magyarország dolgozóinak a Legjobb Munkahely felmérésre adott válaszait ismertetem. A 9.6. ábra a magyar munkavállalóknak a Hewitt módsztertan szerinti 18 területre vonatkozó elégedettséget és a felmérésben részt vevő országok adatai alapján számított világátlag viszonyát szemlélteti.



Forrás: Bakos (2006) 31. old.

9.6. ábra: *A magyar dolgozók világátlaghoz viszonyított elégedettsége*

Az összehasonlítás alapján megállapítható, hogy Magyarországon a dolgozók negatívabban ítélik meg a munkahelyüket, alacsonyabb a belső motivációjuk, kevésbé elégedettek karrierlehetőségeikkel, munkafeladataikkal, a vállalati szabályozással, fizetésükkel, mint egy tipikus „nemzetközi" munkavállaló. A magyarok kevésbé érzik úgy, hogy képesek egyensúlyt teremteni a munkájuk és magánéletük között, valamint, hogy meghozhatják a munkafeladataik ellátásához szükséges döntéseket. A kis és közepes vállalkozásokban dolgozók elégedettebbek munkahelyükkel, mint a nagyvállalatokban dolgozók. A fizetésükkel a megkérdezett dolgozók átlagosan 30-40%-a

[28] A nemzetközi GLOBE kutatás 1993-ban kezdődött, több fázisban zajlott, az elemzések a 2001 előtti állapotokat tükrözik.

elégedett. A 2008-as adatok alapján a magyar dolgozók egyharmada nem teljesen elégedett, s nem is kötődik szorosan munkájához, de megfelelő eszközökkel mozgósítható lenne. A dolgozók csaknem 10%-a elégedett munkájával, de nem elkötelezett a munkaadójával szemben, így, ha lehetőség adódna munkahelyet váltana. A Legjobb munkahely felmérés adatait összegezve elmondhatjuk, hogy a magyarországi dolgozóknak a tisztességes bánásmód, a teljesítményarányos fizetés, a jó szó és az„elérhető vezetők" a fontosak, ez teszi őket elégedetté és elkötelezetté.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Legmélyebb tisztelettel és hálás köszönettel adózom témavezetőmnek, Dr. Nemes Ferenc professzor úrnak, a disszertáció kidolgozása során tanúsított szakmai és emberi támogatásáért, áldozatos közreműködéséért és türelméért. Külön érték számomra, hogy a közös munka során észrevételeivel felhívta figyelmem az emberierőforrás-gazdálkodási kutatások komplexitására és szépségeire.

Hálás köszönettel tartozom Dr. Poór József egyetemi tanárnak, a Mercer Kft. volt ügyvezető igazgatójának, amiért a „Dolgozó magyarok 2006" felmérés adatait rendelkezésemre bocsátotta. Ezúton is köszönöm a szerbiai HRM helyzetet elemző többéves tudományos együtműködést, biztatást és támogatást.

Külön köszönöm Dr. Füstös László professzor úrnak a disszertáció empirikus részének kidolgozása során nyújtott módszertani segítségét, a diszkriminaciaelemzés modelljének felállítása és ellenőrzése alkalmával nyújtott értékes tanácsait és észrevételeit.

Köszönöm opponenseim Dr. Obádovics Csilla és Dr. Székely Vince, valamint a műhelyvita opponense Dr. Komor Levente intézetigazgató úr alapos munkáját és jobbító szándékú kritikai megjegyzéseit. Köszönettel tartozom a munkahelyi vita résztvevőinek, különösen Dr. Makó Csabának, Dr. Husti Istvánnak és Dr. Fehér Jánosnak értékes hozzászólásaikért, tanácsaikért, amelyekkel hozzájárultak a dolgozat véglegesítéséhez.

Köszönettel adózom munkaadómnak, az Újvidéki Egyetem szabadkai Közgazdaságtudományi Karának, hogy lehetővé tette és anyagilag támogatta doktori tanulmányaimat.

Külön köszönettel tartozom jelenlegi és egykori közvetlen feletteseimnek, Dr. Stangl Susnyár Gizella és elhunyt Dr. Zimányi Veronika egyetemi tanároknak, a PhD tanulmányaim és a disszertáció kidolgozása során tanúsított megértésükért, biztatásukért és támogatásukért.

Köszönöm Kékesi Márk Zoltán tanársegédnek, a Szegedi Tudományegyetem Pszichológia Intézete munkatársának, az SPSS statisztikai programcsomag használata során nyújtott hasznos tanácsait, értékes szakmai megjegyzéseit.

Hálásan köszönöm Édesanyám és Édesapám, valamint Húgom széleskörű támogatását, biztatását és megértését.

Végezetül köszönetet mondok barátaimnak, ismerőseimnek és kollégáimnak a doktori tanulmányaim és a disszertáció kidolgozása során tanúsított érdeklődésükért és bátorításukért.