

NEMES Ferenc – SZLÁVICZ Ágnes

A VEZETÉS SZEREPE A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ALAKULÁSÁBAN

A tanulmány célja a vezetés különböző aspektusai és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatok feltárása. A szakirodalmi megállapítások és a „Dolgozó magyarok 2006” hazai elégedettségi felmérés másodelemzésének eredményei egybehangzóan igazolják, hogy a vezetésnek jelentős szerepe van a dolgozók elégedettségének alakulásában. A magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban lévő, nagyrészt kis- és közepes méretű vállalatokban dolgozók globális elégedettsége és az általános vezetési gyakorlat között nagyon erős, míg az elégedettség és a közvetlen felettes vezetési stílusa között jelentős kapcsolat van. Ebből adódóan az emberierőforrás-szakemberekre kulcsfontosságú szerep hárul, hiszen az ő feladatuk a szervezet hatékonyságát és a dolgozók igényeit figyelembe vevő, elégedettségükhöz hozzájáruló menedzsmentgyakorlat kialakítása.

Kulcsszavak: vezetés, általános vezetési gyakorlat, vezetési stílus, attitűdök, elvárások, elégedettség, teljesítmény

A dolgozói elégedettség – a XX. század 30-as éveitől napjainkig – a munkával kapcsolatos attitűdök egyik legérdekesebb, legösszetettebb, az elméleti és gyakorlati szakembereket leginkább foglalkoztató területe, amely egyéni, szervezeti és társadalmi szinten egyaránt meghatározó jelentőséggel bír. Egyrészt: az egyének számára fontos, hogy a munkahelyükön, ahol életük jelentős részét töltik, jól érezzék magukat. Másrészt: az elégedettség a dolgozók egyéb attitűdjeit és viselkedését is befolyásolja, s így a szervezetek sikerességét is meghatározza, ami viszont a társadalmi jólét fontos forrása.

A szervezetben alkalmazott általános vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes magatartása nemcsak a cég működésére, teljesítményére, de a dolgozók attitűdjére is kihatással van. A vállalatvezetésnek ezért ajánlatos olyan vezetési gyakorlatot és menedzsmentmódszereket alkalmazni, melyek a cég teljesítményét és a dolgozók elégedettségét is növelik.

Jelen tanulmány célja a vezetés különböző aspektusai és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolat bemutatása a szakirodalom és a „Dolgozó magyarok 2006” magyarországi elégedettségfelmérés eredményeinek másodelemzése alapján¹.

A vezetés szerepe a munkaszervezetben

A vezetés olyan tevékenységnek tekintjük, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos cél(ok) elérése érdekében. Ezen erőforrások közül az emberi erőforrás stratégiai jelentőségűvé vált napjainkra.

A vezetés lényege, Robbins (2001) megfogalmazásában, nem más, mint eredményesen megvalósítani a tevékenységeket, a többi ember segítségével. Fayol (1984) a vezetési funkciók – tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés – aspektusából közelítve írja le a vezetőkre háruló feladatokat. Hellriegel és Slocum (1992) a jó vezető számára elsődlegesnek a konceptuális, kommunikációs, interperszonális és szakmai képességeket, készségeket tartja. Mintzberg (1973) pedig a vezetői szerepeken – interperszonális, információs, döntési – keresztül ad választ arra a kérdésre, hogy valójában mit is csinálnak a vezetők. Taylor, aki nem a munka humanizációjának apostolaként írta be magát a vezetés-tudomány történetébe, már száz évvel ezelőtt megállapította, hogy az alkalmazottak és a vezetők közötti viszony minden kétséget kizáróan a legfontosabb része a vezetésnek mint mesterségnek. Majd így folytatta:

„...úgy kell vezetni egy vállalatot, hogy mindkét fél a lehető legjobban boldoguljon” (Taylor, 1983: 184. p.). Azóta sokan, sokféle formában fogalmazták meg a vezetés lényegét, a vezető feladatait. Vannak, akik Hitt-hhez (1990) hasonlóan a vezetés sarkalatos pontjának tekintik a vezető és a beosztottak közötti kapcsolatot. Mások, mint például Goleman (2003), azt hangsúlyozzák, hogy a vezető egyik legfontosabb feladata olyan légkört teremteni a munkahelyen, amely arra inspirálja és ösztönzi a beosztottakat, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. Mivelhogy az a vezető, aki e szabályok szerint cselekszik, biztos lehet abban, hogy munkatársai elégedett és boldog emberek lesznek.

A szakirodalomban sokféle modellel találkozhatunk a vezető és beosztottjai közötti kapcsolat leírására a klasszikus felfogástól, a vezetői tulajdonságokon, majd magatartásokon át a vezető személyiségét középpontba helyező elméleteken és a kontingenciamodelleken keresztül napjaink modern leadership-szemléletéig. Elmondhatjuk azonban, hogy az 1950-es évek óta felfedezhetjük a vezetés feladat(termelés)-centrikus és dolgozó(beosztott)-központú irányultságának kettősségét. A vezetőnek ugyanis egy időben kell hatékonynak lennie és hozzájárulnia a szervezet sikeréhez, valamint odafigyelni a dolgozók igényeire, szükségleteire, illetve azok kielégítésére.

A vezetés egyik kulcsfontosságú területének számító emberierőforrás-menedzsment (HRM) is e kettős célt tűzte zászlajára, azaz egy időben igyekszik hozzájárulni a szervezet sikerességéhez és a dolgozók elégedettségéhez. Ulrich (1997) szerint a dolgozói elégedettség eléréséhez egy olyan HRM-gyakorlat szükséges, amely egyszerre figyel a munkafolyamatokra és a dolgozókra, valamint a mindennapi operatív és a jövőbeli stratégiai célokra. Fontos hangsúlyozni, hogy a HRM-tevékenységek pusztán 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 válasz kombinációkat válthatnak ki az alkalmazottakból.

A dolgozói elégedettség meghatározása, főbb kiváltó okai és következményei

A dolgozói elégedettséget Locke (1976) egy kellemes, pozitív érzésként írja le, amely a munkához kapcsolódó tapasztalatok értékeléséből fakad. Smith, Kendall és Hulin (1969) viszont a következő öt dimenzió fontosságát emelte ki a dolgozók elégedettsége szempontjából: fizetés, munka jellege, előmeneteli lehetőségek, munkatársak és felettesek. Bakacsi (2002) szerint a

dolgozói elégedettség a munkához kapcsolódó egyik legfontosabb attitűd, amely visszavezethető arra, hogy mennyire jelent kihívást számukra az a munka, amit végeznek, mennyire találják az érte kapott javadalmazást méltányosnak, mennyire támogatók a munkafeltételek és a légkör, valamint a kollégák és a főnök. Greenberg és Baron (1998) megfogalmazása arra mutat rá, hogy az elégedettség az egyén munkájával kapcsolatos értelmi, érzelmi és viselkedésbeli reakciója. Klein (2009) konkrétan fogalmaz, és azt emeli ki, hogy a dolgozói elégedettség egy olyan általános attitűd, amely három területről származó attitűdök eredője. Ezek: a sajátos munkatényező, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok.

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 tehát egy összetett jelenség, amely kihat a vállalat működésére, ugyanakkor a vállalat működésének specifikus elemei eredményezik azt. Vagyis az elégedettség nemcsak oka, de okozata is lehet a jó teljesítménynek.

A hazai és a nemzetközi szakirodalomban az elégedettség különböző kiváltó okaival, és azok sokszínű csoportosításával találkozhatunk. Véleményünk szerint (Szlávicz, 2010) az elégedettség tényezői a következő csoportokba sorolhatók: munkával kapcsolatos okok, szervezeti tényezők, egyéni jellemzők és külső környezeti tényezők.

A munkával kapcsolatos kiváltó okok közé a munka jellege és mennyisége, valamint a munkaköri pozíció és a munkaviszony hossza tartozik. Hackman és Oldham (1976), valamint Cohrs, Abele és Dette (2006) eredményei szerint a munka jellegének, központi dimenzióinak javítása általában jelentősen növeli a dolgozók elégedettségét, de a munkavállalók elvárásai is befolyásolják ezt a kapcsolatot. Spector (1997) arra hívja fel a figyelmet, hogy a dolgozók mennyiségi és minőségi túlterhelése csökkenti elégedettségüket. Greenberg és Baron (1998) szerint pedig a magasabb pozíció és a vezetői beosztás, valamint a munkaviszony hossza és az elégedettség között mérsékelt pozitív korreláció mutatható ki.

A szervezeti kiváltó okok közül a vezetési stílus áll a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével. A dolgozók elégedettségére a javadalmazás (Spector, 1997) és a csoportmunka (Luthans, 1998) is csupán mérsékelt pozitív hatást gyakorol. A rugalmas munkaidőprogramok elégedettségre gyakorolt hatásának

megítélése azonban nem egyértelmű. Spector (1997) és Pearson (2008) vizsgálatai alapján a szereppel kapcsolatos tényezők, Schramm (2003) adataiból kiindulva a szervezet nagysága, míg például Guest és Conway (2004) kutatása alapján a szakszervezeti tevékenység is mérsékelt negatív korrelációban van a dolgozók elégedettségével. Luthans (1998) véleménye szerint a nagyon kedvezőtlen munkafeltételek csökkentik a dolgozók elégedettségét, míg a kedvező körülmények nem feltétlenül növelik azt. Schmidt (2007) jelentős pozitív korrelációt mutatott ki a dolgozók fejlődési lehetőségei és elégedettsége között. Carriere és Bourque (2009) vizsgálata arra hívta fel a figyelmet, hogy a szervezeten belüli kommunikáció és a dolgozói elégedettség között is jelentős pozitív összefüggés áll fenn.

Az *egyéni kiváltó okok* közé a dolgozók személyiségjegyei és demográfiai jellemzői, valamint az egyén-munka összhang tartozik. Spector (1997) szerint a kívülről/belülről irányítottág jelentősen befolyásolja az elégedettséget, hiszen a belső ellenőrzés jelentősen növelheti, míg a külső mérsékelt csökkenti azt. Ilies és Judge (2003) bebizonyították, hogy az ún. öt nagy személyiségjegy (extroverzió, nyitottság, közvetlenség, lelkiismeretesség, neurotizmus) mérsékelt hatást gyakorol az elégedettségre. Gazioglu és Tansel (2006) pedig azt mutatták ki, hogy az életkor és az elégedettség között U alakú összefüggés áll fenn. A nemi különbségek dolgozói elégedettségre gyakorolt hatását elemző kutatók, például Medgyesi és Róbert (2003), a „nemi paradoxonra” hívják fel a figyelmet. Eredményeik alapján, bár a nők általában alacsonyabb munkakörökben dolgoznak, jóval alacsonyabb bérért, nem elégedetlenebbek munkájukkal, mint a jobb körülmények között dolgozó férfi kollégáik. A képzettség Vila és Garcia-Mora (2005) adatai szerint a munkakör jellemzőin keresztül befolyásolja az elégedettséget. Spector (1997) kiemeli, hogy a dolgozó személyiségjegyei és elvárásai, valamint munkájának jellemzői közötti egyén-munka összhang mérsékelt pozitív hatást gyakorol az elégedettségre.

A *külső környezeti kiváltó okok* a gazdasági, társadalmi, politikai és technológiai környezet hatását, valamint az elhelyezkedési lehetőségeket ölelik fel. Crede és munkatársai (2007), valamint McShane és Von Glinow (2003) eredményei szerint a külső környezet elemei mérsékelt indirekt hatást gyakorolnak a dolgozók elégedettségére, leginkább a munkával kapcsolatos és a szervezeti okokra gyakorolt hatásukon keresztül. Byars és Rue (1997) pedig arra mutatott rá, hogy a más munkaadónál feltételezett elhelyezkedési lehetőségek mérsékelt negatív korrelációban vannak a foglalkoztatottak elégedettségével.

A dolgozói elégedettség jelentős egyéni, szervezet-szintű és társadalmi következményekkel jár.

A tradicionális szemlélettel ellentétben, a modern kutatások szerint – többek között Spector (1997) és Levy (2003) eredményei alapján is – az elégedettség és a dolgozók egyéni teljesítménye között csak gyenge-mérsékelt pozitív kapcsolat van. Vecchio (2000), valamint Barling, Kelloway és Iverson (2003) pedig az elégedetlenség és a munkavállalók egészségügyi panaszai közötti mérsékelt kapcsolatra mutattak rá.

A dolgozók elégedettsége mérsékelt csökkenti kilépési szándékaikat. Levy (2003) és Spector (2003) eredményei is azt támasztják alá, hogy az elégedettség mérsékelt negatív kapcsolatban van a dolgozók hiányzásaival. Levy (2003) és Koslowsky (2009) kutatásai pedig azt bizonyítják, hogy az elégedettség és a dolgozók késései között mérsékelt negatív korreláció áll fenn. Iverson és Currivan (2003), valamint Souza-Poza és Henneberger (2004) szerint az elégedettség és a fluktuáció, illetve a dolgozók kilépési szándéka között mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki. Spector (2003) és Levy (2003) meglátásai alapján a dolgozói elégedettség, valamint az egyéni és kollektív tiltakozó (destruktív) viselkedésformák között mérsékelt negatív kapcsolat van.

A munkavállalók elégedettsége pozitív hatással van a szervezet teljesítményét kedvezően befolyásoló folyamatokra. Porter et al. (1974), valamint Spector (2003) kutatásai is nagyon jelentős pozitív korrelációra mutatnak rá a dolgozók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között. A „szervezeti polgár” viselkedések megjelenését Spector (2003), valamint Nelson és Quick (2003) meglátásai szerint egyéb egyéni tényezők is befolyásolják, így az elégedettséggel csak mérsékelt pozitív kapcsolat mutatható ki. Vilares és Coelho (2003) ugyancsak mérsékelt pozitív kapcsolatot talált a fogyasztók elégedettsége és a velük közvetlen kapcsolatban lévő dolgozók elégedettsége között. Harter, Schmidt és Hayes (2002) metaanalízise, valamint Schneider és munkatársai (2003) eredményei szerint is 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, jelentősen javítja a szervezet átfogó termelési, piaci és pénzügyi eredményeit.

Mivel a dolgozói elégedettség kiváltó okai közül a vezetés, a vezetési stílus egyike a legfontosabbaknak, a szervezeti szintű kiváltó okok között pedig a legjelentősebb tényezőt képezi, érdemes külön figyelmet szentelni a vezetés és a dolgozói elégedettség kapcsolatának elemzésére.

A vezetés és a dolgozói elégedettség kapcsolata

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 tényezők fontosságát kiolvashatjuk Nemes (1993) munkájából is, aki a vezető és beosztottai közötti kapcsolatok elemzése során – Taylorra hivatkozva – kiemeli, hogy a vezetők csak a vezetettek által, velük együtt oldhatják meg a feladatokat.

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 beosztottjai jólétét. Ez a gyakorlatban a dolgozó teljesítményének követésében, tanácsadásban, segítségnyújtásban és megfelelő formális és informális kommunikációban nyilvánul meg. A *participáció* fogalma pedig arra utal, hogy a menedzser bevonja 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.

A dolgozó-központú vezetési stílus McGregor Y-elméletét veszi alapul, vagyis azt, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak, és részt kívánnak venni a termelési-alkotási folyamatban, s nem csak a pénz motiválja őket. A vezetőknek tehát célszerű bátorítani beosztottjaikat a nyílt kommunikációra és az aktív részvételre. Az Ohio State University kutatói szerint azonosított gondoskodó vezetők, illetve a University of Michigan elemzői által meghatározott dolgozó-központú vezetők az jellemző, hogy törődnek beosztottjaik kényelmével, jólétével és karrierjével, valamint igyekeznek barátságos, kellemes munkahelyi légkört kialakítani. Ez a vezetési stílus kétségkívül növeli a dolgozók elégedettségét, motivációját és együttműködési hajlandóságát.

A participáció elégedettségre gyakorolt hatásával kapcsolatban Bahtijarević (1999) kiemeli, hogy 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 szervezetek alá- és fölérendeltségi viszonyait 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. A részvétel fontosságát emeli ki Makó és Nemes (2002) 14 országra kiterjedő, 1985 és 2000 között végzett, az emberierő-forrás-menedzsment gyakorlatát vizsgáló nemzetközi felmérése is. A szerzők tanulmányukban kiemelik, hogy a kelet-közép-európai térségben zajló gazdasági-, társadalmi folyamatok eredményeképp a munkások részvétele mindinkább felértékelődik.

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 lennie.

A participációhoz hasonló, de vele nem azonos jelentésű fogalom az *empowerment*, vagyis a dolgozók felhatalmazása. Az empowerment a felettes vezetői hatalmának megosztását jelenti a beosztottjaival. Ilyenkor a dolgozók önállóan hozhatnak döntéseket saját munkájukkal kapcsolatban. A munkatársi önrendelkezésen alapuló menedzsmentgyakorlat a bátorító, támogató, nyitott, bizalomteli légkör kialakításán alapul, amely ösztönzi a szabad információáramlást is. Feltételezhetjük, hogy a dolgozó-központú vezetési stílus jegyeit tartalmazó hozzáállás növeli a dolgozók elégedettségét.

Halvorsen (2005) az USA építőipari középvezetőinek körében vizsgálta az empowerment és az elégedettség kapcsolatát. Kutatásai szerint a dolgozók felhatalmazásérzetéhez jelentősen hozzájárul a szabadság és önállóság, az információk megosztása, a megfelelő képzési lehetőségek, valamint a munkafolyamat során felmerülő problémák megoldásához szükséges autoritás és hatalom. Az építőipari felmérés alapján az empowerment és az elégedettség között nagyon szoros pozitív kapcsolat van, hiszen a Pearson-féle korrelációs együttható értéke $r=0,885$ volt. A felhatalmazás nemcsak a dolgozók elégedettségét növeli, de felelősségvállalásukat, motivációjukat, kreativitásukat is jótékonyan befolyásolja. S az elégedettségre gyakorolt pozitív hatáson keresztül csökkenti a dolgozók hiányzásait, késéseit és fluktuációját is. Így tehát az empowerment a dolgozók elégedettségét és a munkaszervezet teljesítményét is jelentősen javítja.

Voisard (2008) hasonló eredményeket kapott az amerikai egészségügyi dolgozók körében végzett vizsgálata során. Kiemeli, hogy az empowerment

hozzájárul ahhoz is, hogy a dolgozók érzelmi-eg jobban kötődnek munkájukhoz, mint a rutinfeladatokat végzők. Kutatási eredményei alapján a felhatalmazás és az elégedettség között jelentős pozitív kapcsolat áll fenn, hiszen a korrelációs együttható $r=0,71$ értékű lett. A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy a dolgozók saját munkájukat érintő döntéseket hozhassanak, fejlesztési javaslatokat dolgozhassanak ki és hajthassanak végre, valamint részt vehessenek a szervezet céljainak megvalósulását elősegítő lépések kidolgozásában is.

Wang és Lee (2009) szintén észak-amerikai dolgozók körében vizsgálták a pszichológiai empowerment egyes dimenziói és az elégedettség közötti kapcsolatot. A felhatalmazás négy elemét vették górcső alá. A *jelentés* elem a munka jelentőségére, értékére vonatkozik, míg a *kompetencia* azt mutatja, hogy a dolgozó milyennek ítéli meg saját képességeit ahhoz, hogy sikeresen ellássa munkafeladatait. A *választás* az önállóságot jelzi, míg a *befolyás* a dolgozó lehetőségét a felmerülő problémás helyzetek megoldására. A kutatási eredmények szerint a felhatalmazás tényezői külön-külön növelik a dolgozók elégedettségét, de különböző szintű meglétük és kölcsönhatásuk növelheti is és csökkentheti is az elégedettséget. Ahhoz, hogy a felhatalmazási gyakorlat sikeres legyen, vagyis növelje a dolgozók elégedettségét, a vezetőnek az empowerment mind a négy dimenzióját szem előtt kell tartania.

Az aktuális vezetéstudományi szakirodalom két *vezetési stílust* különít el: az üzletkötő (transactional) és az átalakító (transformational) vezetési stílust. Az üzletkötő stílust követő vezető beosztottjait a munkájuk alapján jutalmazza. Az ilyen vezető feltárja munkatársai igényeit, és nekik vonzó jutalmakat ígér az erőfeszítésért, teljesítményért, elvárt viselkedésért cserébe. A gyakorlatban ez leginkább a teljesítmény-alapú bérezésben és a kivételen alapuló vezetésben nyilvánul meg. Az átalakító vezető arra törekszik, hogy saját és beosztottjai összekapcsolódó, de mégis elkülönült céljai összeolvadjanak (Bakacsi, 2002). Az átalakító vezető eszköztárát a karizmája, az inspiráló motiváció, az egyéni megfontolás és az intellektuális ösztönzés jellemzi. A karizmatikus vezetőt beosztottai tisztelik, bíznak benne és mély érzellemmel vannak iránta. Az átalakító vezető optimistán, lelkesedéssel közvetíti a vízióját. Az egyéni megfontolás arra utal, hogy a vezető figyel a dolgozók egyéni érdekeire, fontosnak tartja szakmai fejlődésüket, lehetőséget ad előrehaladásukra. Az intellektuális ösztönzés a dolgozók problémafelismerő és -megoldó képességeinek javítását célozza meg a beosztottak kreativitásának,

innovativitásának serkentése által. Elméletileg feltételezhető, hogy az átalakító vezetési stílus nagyobb mértékben járul hozzá a dolgozók elégedettségéhez, mint az üzletkötő stílus. A kutatások azonban nem minden esetben jártak ilyen egyértelmű eredményekkel. Dunham-Taylor (2000) például amerikai egészségügyi dolgozók attitűdjeit vizsgálta, és megállapította, hogy az átalakító stílus nagyobb mértékben növeli a dolgozók elégedettségét és teljesítményét, mint az üzletkötő vezetési stílus. Mester et al. (2003) ipari tervezőmérnökök körében végzett kutatása azonban nem talált jelentős kapcsolatot sem az üzletkötő, sem pedig az átalakító vezetési stílus és az elégedettség között. Kiemeli azonban, hogy ez a munka jellegéből és a válaszadók magas munkahelyi pozíciójából is adódhat.

Bakos (2006) a GLOBE-kutatás kulturális sajátosságait vetette össze a Hewitt tanácsadó cég nemzetközi „Legjobb munkahely” felmérésének elégedettségi adataival. Elemzése szerint a kultúráváltatók közül a kisközösségi kollektívizmus áll erős sztochasztikus kapcsolatban az elégedettségi dimenziókkal. A szűkebb közösségekhez való tartozás 42%-ban határozza meg a menedzsmenttel való elégedettséget. Azokban a kultúrákban, ahol jutalmaznak és bátorítják tagjaikat arra, hogy méltányosak, önzetlenek és nagylelkűek legyenek másokkal, vagyis minél humánorientáltabb a társadalom és a vezetés, a dolgozók annál elégedettebbek karrierlehetőségeikkel és a felső vezetéssel is.

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy a vezetési stílus és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatot elemző kutatások igazolják a *kontingenciaelmélet* 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 autokratikus 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.

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 eredmé-

nyeik 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, e korrelációs együttható értéke $r = -0,24$. Az észlelt kényszerítő hatalom a dolgozók elégedettségét és stresszérzetét jelzi előre.

A *felettes kommunikációs gyakorlata és stílusa* is kihat a beosztottak elégedettségére. Tarnai (2003) kiemeli, hogy a dolgozók számára a vezető teremt kapcsolatot az egyéni célok és a szervezet általános céljai között, 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 adott szervezeti egység és a szervezet egészének működéséről, 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 aspektusát, 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 $r=0,47$.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a szervezetben uralkodó vezetési stílus és a közvetlen felettes viselkedése jelentősen kihat a dolgozók elégedettségére. Bár a szakirodalomban egymásnak ellentmondó kutatási eredményeket is találhatunk, véleményünk szerint, ha a vezetők növelni szeretnék beosztottaik elégedettségét, fontos, hogy megismerjék igényeiket, elvárásaikat és ezen ismeretek birtokában alakítsák vezetői magatartásukat, stílusukat. A tiszteleten, bizalmon alapuló kapcsolat, és így az empowerment és participatív vezetés általában mindkét fél számára gyümölcsözőbb. A vezetőnek a szakmai irányítás mellett az interperszonális kapcsolatoknak és a kommunikációnak is külön teret kell szentelnie, valamint figyelembe kell vennie beosztottai elvárásait, személyiségjegyeit, hiszen csak így tudja kiválasztani a többségük elégedettségét növelő vezetési stílust.

A vezetési stílus és a dolgozók elégedettsége közötti kapcsolatot elemző néhány magyarországi kutatási eredmény

Endródi (2006) a Pest megyében működő rendőrkapitányságok állományában végzett kutatást. Eredm-

nyei 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 jelezték már, hogy a szervezet légkörére jelentős hatással van az alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottsága, annak meghatározottsága, hogy a felettes mikor és hogyan avatkozhat be beosztottjai munkájába, s mely kérdésekben dönthetnek a dolgozók önállóan. A szerzőpáros azt is kiemeli, 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.

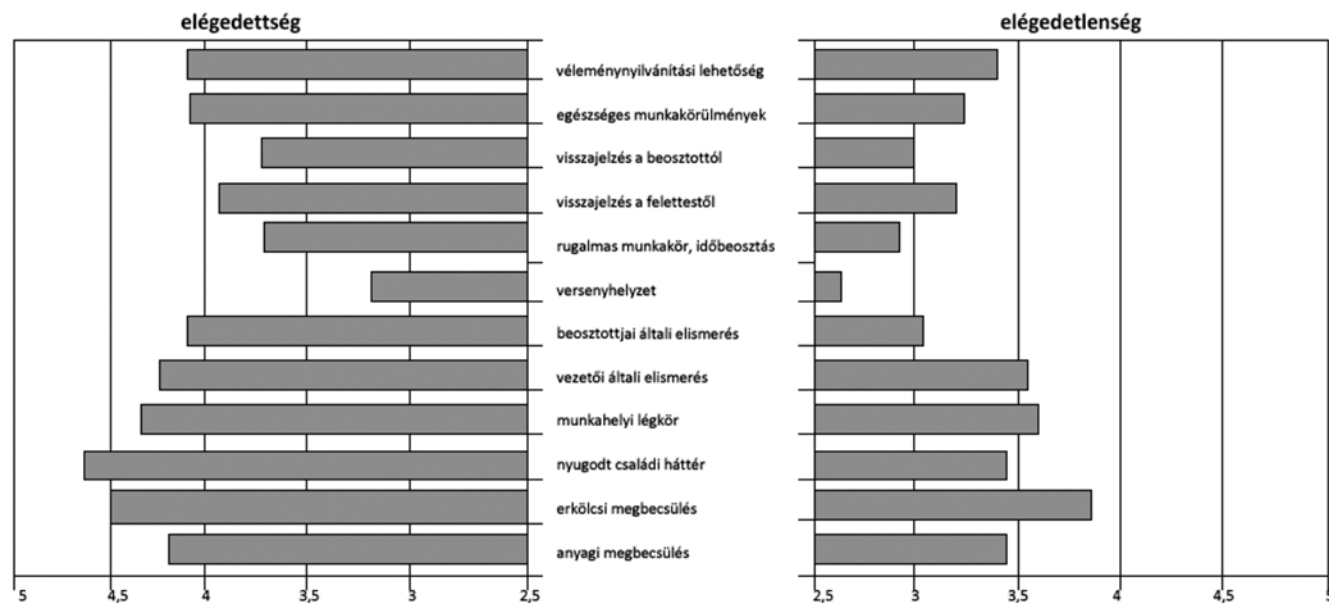
Juhász (2005) a Debreceni Egyetemen „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatás keretében 2003/2004-ben kérdőíves módszerrel vizsgálta magyarországi vezetők véleményét az elégedettséget és az elégedetlenséget kiváltó tényezőkről. A felmérés eredményeit az 1. ábra (*következő old.*) foglalja össze.

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 felettől kapott 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 szolgálhatnak a magyarországi dolgozók elégedettségét meghatározó tényezőkről. Az elégedettséget növelő jelentős tényezők közül ugyanis az erkölcsi megbecsülés, a munkahelyi légkör, a vezető általi elismerés és visszajelzés, valamint a véleménynyilvánítási szabadság mind a vezetési stílus és az általános vezetői gyakorlat keretében tartoznak.

1. ábra

Az elégedettséget és elégedetlenséget befolyásoló tényezők



Forrás: Juhász (2005): 15. old.)

A „Dolgozó magyarok 2006” elégedettségi felmérés eredményei a vezetési stílus és a dolgozói elégedettség kapcsolatáról

A Mercer tanácsadóház 2006-os elégedettségi felmérésében 20 hazai szervezet 1518 munkatársa fejezte ki véleményét. 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 kérdést tartalmazó 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, nagyrészt kis- és közepes méretű vállalatokban dolgozók attitűdjeit tükrözik.

A továbbiakban a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés adatbázisa alapján arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen összefüggés van a dolgozók elégedettsége és a munkaadó szervezet általános vezetési gyakorlata, valamint a közvetlen felettes vezetési stílus között.

A kérdés megválaszolásához, a másodelemzés során, a Mercer-kérdőív kérdései közül kiválasztottuk a vezetéssel kapcsolatos kérdéseket. Ezeket két csoportra: az általános vezetési gyakorlatra és a közvetlen felettes magatartására vonatkozó kérdésekre bontottuk. A kialakított kérdéscsoportok belső konzisztenciamegízhetségét

Cronbach-alfa mutatószámmal ellenőriztük. A dolgozói elégedettségre ható vezetéssel kapcsolatos itemek, valamint a válaszadók globális elégedettsége közötti korreláció mértékét Spearman-féle korrelációs együtthatóval mutatuk ki. Ezután a részletesebb elemzés során a többváltozós statisztikai módszerek közül diszkriminanciaelemzéssel választottuk ki azokat a tényezőket, amelyek szignifikánsan megkülönböztetik a dolgozók elégedett és elégedetlen csoportjait. Jelen munkában az elemzés során megállapított legfontosabb tényezővel, a vezetéssel, s annak különböző aspektusaival foglalkozunk.²

Kiemelnénk, hogy a „Dolgozó magyarok 2006” felmérésben is a vezetési stílus kérdéskörével foglalkozik a legtöbb kérdés. Az általános vezetési gyakorlat kérdéskörét véleményünk szerint 18, míg a közvetlen felettes magatartását 19 kérdés vizsgálja.

Először a szervezetek általános vezetési gyakorlatával kapcsolatos dolgozói attitűdöket ismertetjük az 1. táblázat segítségével.

Az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatos fent bemutatott kérdések megbízhatósága megfelelő, a Cronbach-alfa mutató értéke 0,947, s így a válaszok átlagát jelző új változót vezettünk be. Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a válaszok szóródása a különbözőségek elfogadása itemnél a legnagyobb. Az összegző változó segítségével megállapítható, hogy a válaszadók csupán 46,4%-a elégedett a felmérésbe bevont szervezetekben tapasztalható általános vezetési gyakorlattal.

Ez azért is sajnálatos, mert a dolgozók elégedettsége és az általános vezetési gyakorlat megítélése között

1. táblázat

A megkérdezetteknek az általános vezetési gyakorlattal kapcsolatos elégedettsége

Az itemek leírása	A válaszok átlagértéke (1-5)	Szórás (SD)	Az adott itemmel elégedettek aránya (%)	Spearman-féle korrelációs együttható (r)
A vállalat egészének hatékony irányítása	2,54	1,052	61,6	0,641
A dolgozók jó közérzetének biztosítása	2,86	1,169	46,8	0,631
A dolgozók munkahelyi gondjainak megértése	2,87	1,145	45,8	0,621
Megfelelő kapcsolat a vezetőség és a dolgozók között	2,86	1,126	45,8	0,577
A szervezet értékrendjén alapuló vezetői viselkedés	2,60	1,022	55,4	0,557
A felmerülő problémák időbeni megvitatása – proaktív és partícipatív viselkedés	2,73	1,053	50,5	0,552
A különbözőségek elfogadása, tisztelet biztosítása minden dolgozónak	2,53	1,175	63,4	0,546
A szervezeti értékek világos közvetítése	2,51	0,952	59,5	0,543
Világos irányvonal mutatása a dolgozóknak	2,58	0,961	55,9	0,531
A meghirdetett értékrend és a jutalmazási rendszer összhangja	3,11	1,068	31,9	0,528
Olyan szervezeti kultúra kialakítása, hogy a dolgozók bátran jelenthessék az igazságtalanságokat	2,63	1,128	57,5	0,514
Világos célok és feladatok megfogalmazása	2,32	0,955	70,0	0,502
A dolgozók innovációs ötleteinek ösztönzése	2,87	1,141	44,9	0,495
Olyan szervezeti kultúra kialakítása, hogy a dolgozók bátran jelenthessék az esetleges munkahelyi zaklatást	2,39	1,038	66,7	0,495
A különbözőségek támogatása	2,58	0,977	54,9	0,486
A dolgozók tájékoztatása a fontos döntések indokairól	2,74	1,046	50,4	0,476
A minőségre törekvés hangsúlyozása	2,02	0,937	80,2	0,403
Érthető irányelvek a rugalmas foglalkoztatási formákról	3,11	1,150	32,2	0,401
Összesen – a fenti itemekre adott válaszok átlaga	2,66	0,789	46,4	0,705

Forrás: Saját szerkesztés

nagyon erős pozitív (r=0,705) korreláció van, amit a Spearman-féle együttható is jelez. A nem adekvát vezetési gyakorlat tehát jelentősen csökkenti a magyar dolgozók elégedettségét.

Az általános vezetési gyakorlatot elemző kérdések és a dolgozók átfogó elégedettsége közötti kapcsolatot jelző korrelációs együtthatók alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek elégedettségéhez az általános vezetési gyakorlat összegző megítélése jobban hozzájárul, mint az egyes elemekkel való elégedettség. Az egyes tényezők közül a vállalat hatékony irányítása, a dolgozók jó közérzetének biztosítása, gondjaik megértése, a vezetők és a dolgozók közötti megfelelő kapcsolat, a felmerülő problémák proaktív kezelése, a szervezeti értékek és irányvonalak világos közvetítése járul hozzá leginkább a megkérdezettek elégedettségéhez.

A megkérdezettek elégedettségével kapcsolatos válaszokból az is kitűnik, hogy a dolgozók a vállalati

tok vezetése legnagyobb mulasztásának a javadalmazási rendszer és a meghirdetett értékrend összehangolatlanosságát tartják. A konzisztencia és 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 még fontosabb az, hogy a válaszadók több mint fele szerint a vezetőség nem érti meg gondjaikat, nem törődik jólétükkel, nem épít ki megfelelő kapcsolatot a dolgozókkal. Emellett a megkérdezettek csupán fele kap világos tájékoztatást a szervezeti irányelvekről, a vállalatot érintő fontos döntésekről, s érzi azt, hogy a vezetés támogatja a különbözőségeket, megfelelő módon bánik a dolgozókkal, s így bátran jelenthetnek minden öket ért atrocitást.

A közvetlen felettes viselkedésével kapcsolatos kérdésekre adott válasz értékelését a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat

A megkérdezetteknek a közvetlen felettesükkel kapcsolatos elégedettsége

Az itemek leírása	A válaszok átlag-értéke (1-5)	Szórás (SD)	Az itemmel elégedettek aránya (%)	Spearman-féle korrelációs együttható (r)
Az osztály hatékony, megfelelő irányítása	2,52	1,095	61,4	0,580
Korrekt bánásmód	2,27	1,026	74,9	0,568
Megfelelő tájékoztatás a javadalmazási döntésekről	2,66	1,134	54,6	0,563
A dolgozó szakmai fejlődését elősegítő feladatok kijelölése	2,61	1,058	54,8	0,524
Aktív szerep a karriertervezésben	3,01	1,177	37,7	0,506
A vállalati továbbképzéseken való részvétel támogatása	2,55	1,143	57,5	0,497
A hatékony munkavégzést akadályozó tényezők megszüntetése	2,37	1,028	67,0	0,497
A nyílt, kétoldalú kommunikáció bátorítása	2,35	1,103	67,2	0,482
Döntéshozatal előtt a különböző álláspontok megvitatása	2,86	1,139	44,8	0,475
Célok kitűzése és feladatok kijelölése	2,23	0,996	72,7	0,468
Szükség szerint a dolgozó rendelkezésére áll	2,22	1,015	73,6	0,450
A csapatszellem erősítése osztályok között	2,41	1,054	61,5	0,448
A dolgozók tájékoztatása arról, hogy munkájuk hogyan járul hozzá az osztály eredményességéhez	2,60	1,084	55,6	0,446
A csapatszellem erősítése osztályon belül	2,31	1,039	70,0	0,436
Rendszeres konzultáció a dolgozóval teljesítményének növelése érdekében	2,94	1,092	39,4	0,427
A dolgozók tájékoztatása arról, hogy munkájuk hogyan járul hozzá a vállalat céljainak megvalósításához	2,56	1,054	57,7	0,423
Rendszeres, informális visszajelzés a dolgozó teljesítményéről	2,59	1,069	56,7	0,394
Megfelelő jogkör a csoport hatékony irányításához	2,13	0,962	77,7	0,394
A rugalmas munkavégzés lehetőségének támogatása	2,88	1,139	42,1	0,352
Összesen – a fenti itemekre adott válaszok átlaga	2,53	0,772	52,2	0,633

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a felettes viselkedésével kapcsolatos fent bemutatott kérdések között megfelelő belső konzisztencia-megbízhatóság mutatható ki – a Cronbach-alfa mutató értéke 0,948 –, a válaszok átlagát jelző új változót is bevezettünk. Így könnyen megállapítható, hogy a válaszadók csupán 52,2%-a elégedett közvetlen felettese viselkedésével. A dolgozók válaszai leginkább a felettesüknek a beosztottjai karrierfejlesztésében való aktív részvételéről alkotott véleményében térnek el.

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

A közvetlen felettes viselkedése és a dolgozók átfogó elégedettsége közötti kapcsolatot jelző korrelációs együtthatók meghatározása alapján ugyancsak megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek elégedettségéhez felettesük viselkedésének összegző megítélése jobban

hozzájárul, mint az egyes elemekkel való elégedettség. A felettes egyes magatartásformái közül a dolgozók elégedettségét leginkább a vezetők szakszerű és korrekt munkája határozza meg, csakúgy, mint az általános vezetési gyakorlatnál, ami jelen esetben az adott szervezeti egység hatékony irányításában nyilvánul meg. Ezután következnek a dolgozók egyéni érdekeit szem előtt tartó magatartásformák, mint a dolgozóval szembeni korrekt viselkedés, a javadalmazási kérdésekkel kapcsolatos tájékoztatás és a dolgozó fejlődését elősegítő karriertervezésben való aktív szerepvállalás.

A Mercer-féle felmérés adatai egyértelművé teszik számunkra, hogy a hazai válaszadók nem igazán elégedettek felettesük viselkedésével. A vezetők egyik legnagyobb mulasztása, hogy nem nyújtanak megfelelő segítséget beosztottjaik karriertervezéséhez, nem adnak rendszeres visszajelzést munkájuk minőségéről, és nem segítik őket teljesítményük növelésében, valamint nem kapcsolják be őket a döntések meghozatalába.

Öröndetes azonban, hogy a válaszadók több mint 70%-a szerint felettese korrekt módon viselkedik beosztottjaival, szükség szerint a rendelkezésükre áll, segíti a szervezeten belüli együttműködést és megfelelően jelöli ki a megvalósítandó célokat és feladatokat.

A „Dolgozó magyarok 2006” felmérés szélesebb körű elemzése során az is kiderült, hogy a dolgozói elégedettség kiváltó okai közül a vezetés van a legszorosabb kapcsolatban a dolgozók elégedettségével. Ezután a karrierfejlesztési és továbbképzési lehetőségek, valamint a javadalmazás és a szervezeti kommunikáció következnek.

Az általános vezetési gyakorlattal és a közvetlen felettes magatartásával kapcsolatos elégedettségi és korrelációs eredmények megerősítése érdekében sokváltozós matematikai statisztikai modellt, a diszkriminanciaelemzés módszerét alkalmaztuk. E módszer segítségével elkülönítettük a Mercer felmérésében szereplő tényezők közül a dolgozói elégedettség szempontjából legfontosabbakat. A diszkriminanciaelemzés célja ugyanis az, hogy egy megadott változóhalmazból kiválassza azon változók részhalmozát, amely bizonyos megadott csoportokat (jelen esetben az elégedett és elégedetlen dolgozók csoportjait) a lehető legjobban elkülöníti egymástól.

A kapott adatok alapján a „Dolgozó magyarok 2006” felmérés 108 független változója közül 26 tényező szignifikánsan megkülönbözteti egymástól az elégedett és az elégedetlen dolgozók csoportjait. A kanonikus korreláció értéke 0,712, ami azt jelenti, hogy 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 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-féle korrelációs mátrix az egyes független változók és a diszkriminanciafüggvények értékei közötti korrelációt mutatja, vagyis a független változó fontosságát a teljes korreláció alapján. A dolgozók elégedettsége szempontjából legfontosabb 26 tényező alapján az esetek 85,7%-a helyesen kategorizálható. Az elégedettek esetében a helyesen csoportosított esetek

aránya 91,9%, míg az elégedetlenek esetében az arány 72,9%. Elmondhatjuk tehát, hogy a magyarországi dolgozók elégedettségére az említett 26 tényező van szignifikáns hatással. Ezek pedig a következő kiváltó okokhoz kapcsolódnak: vezetési stílus, karrierfejlesztés, egyén és munka összhangja, javadalmazás, szervezeti kommunikáció és a munkatársak közötti interperszonális kapcsolatok.

A diszkriminanciaelemzés során megállapított tényezők közül az alábbiakban a vezetéssel kapcsolatos összetevőket ismertetjük a 3. táblázatban (*következő old.*).

A diszkriminanciaelemzés alátámasztja az eddigi eredményeket, a vezetésnek a dolgozók elégedettségében játszott döntő szerepét, a 26 szignifikáns változó közül ugyanis 13 a vezetés kérdéskörébe tartozik.³

A vezetési stíluson belül az *általános vezetési gyakorlat* van a legnagyobb hatással a dolgozók elégedettségére, különösen akkor, ha a dolgozók percepciója szerint a vállalat egészét jól irányítják, a vezetők megértik a dolgozók problémáit, biztosítják jó közérzetüket, s viselkedésük összhangban van a szervezet értékrendjével.

A *közvetlen felettes viselkedését* illetően a dolgozók azt értékelik, ha a szervezeti egységüket jól irányítják, ha a felettesük megfelelő tájékoztatást tud adni a javadalmazással kapcsolatos kérdéseikre és korrekt módon viselkedik velük.

A korrelációs számítás és a többváltozós matematikai statisztikai módszer, a diszkriminanciaelemzés tehát ugyanazon eredménnyel járt. A kapott eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett hazai dolgozók elégedettségét leginkább a vezetés határozza meg. A szervezetben alkalmazott vezetési gyakorlat és az elégedettség között szorosabb a kapcsolat, mint a közvetlen felettes magatartását illetően. A dolgozók azt értékelik, ha a vezetők szakszerű munkát végeznek, hatékonyan irányítják szervezeti egységeiket és a szervezetet. Emellett az is nagyon fontos számukra, hogy a vezetők a beosztottak igényeit is figyelembe vevő, korrekt bánásmódon, kapcsolaton alapuló szervezeti kultúrát alakítsanak ki. A közvetlen felettesüktől a szakmai, vezetői kompetenciák mellett elvárják, hogy törődjenek beosztottjaik karrierjével, segítsék szakmai fejlődésüket.

Összegzés

A „Dolgozó magyarok 2006” magyarországi elégedettségi felmérés másodelemzésének eredményei egybehangzóak a szakirodalom azon megállapításaival, miszerint a vezetésnek jelentős szerepe van a dolgozók elégedettségének alakulásában.

A diszkriminanciaelemzés részleges eredménye – a vezetéssel kapcsolatos itemek és a hozzájuk kapcsolódó Pearson-féle korrelációs együtthatók*

A tényező sor száma	A kérdés/állítás szövege	Az elégedettséget kiváltó okok csoportja	Pearson-korrelációs együttható
1.	Úgy látom, hogy a vállalat egészét jól irányítják.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,719
2.	A vállalat vezetői megértik az alkalmazottak munkával kapcsolatos problémáit.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,688
3.	A vállalat vezetői gondoskodnak arról, hogy az alkalmazottak jól érezzék magukat.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,654
4.	Úgy gondolom, hogy az osztályt, ahol dolgozom, jól irányítják.	Vezetés – közvetlen felettes viselkedése	0,619
7.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy a vezetés magatartása összhangban van a szervezet értékrendjével.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,567
8.	Felettesem a javadalmazásomra vonatkozó döntésekről megfelelő tájékoztatást tud adni.	Vezetés – közvetlen felettes viselkedése	0,565
9.	A vállalatnál a felső vezetés jól működik az alábbi területeken: felmerülő kérdések megvitatása, még mielőtt komoly probléma alakulna ki.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,564
12.	Munkahelyemen az alkalmazottakkal tisztelettel bánnak, tekintet nélkül beosztásukra és társadalmi háttérükre.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,553
13.	Úgy érzem, hogy személy szerint korrekt bánásmódban részesülök.	Vezetés – közvetlen felettes viselkedése	0,548
14.	Vállalatunknál megfelelő a kapcsolat az alkalmazottak és a vezetőség között.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,548
18.	A szervezeti értékeket tekintve úgy gondolom, hogy az értékeket világosan közvetíti.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,532
19.	Munkahelyemen a hirdett értékrend összhangban van a jutalmazási rendszerrel.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,525
26.	A vállalatnál a felső vezetés jól működik az alábbi területeken: célok, feladatok világos megfogalmazása.	Vezetés – általános vezetési gyakorlat	0,507

Forrás: Saját szerkesztés

* Az első oszlopban található sorszámok a tényezőknek a diszkriminancia-elemzés eredményeképpen kapott sorszámát, fontossági sorrendjét jelzik.

A magyarországi ipari termelést végző, teljesen vagy részben külföldi tulajdonban levő, nagyrészt kis- és közepes méretű vállalatokban dolgozók globális elégedettsége és az általános vezetési gyakorlat között nagyon erős, míg az elégedettség és a közvetlen felettes magatartása, vezetési stílusa között jelentős kapcsolat van.

A dolgozók elégedettségét leginkább a vezetők hatékony munkája, következetessége és dolgozó-közpon-túsága határozza meg. Elmondhatjuk, hogy hazánkban a beosztottak vezetőjük iránti tisztelete, elégedettsége a vezetők hatékony munkája és dolgozó-közpon-túsága eredményeképpen alakul ki. A hazai vezetőkre is ket-tős feladat hárul, egy időben kell figyelniük a munka-folyamatokra (termelésre) és a beosztottjaikra, vagyis pozitív hatást gyakorolni a szervezet sikerességére és a dolgozók elégedettségére.

Újfént megerősítést nyert az a napjainkban gyakran hangoztatott vélemény, miszerint az emberierőforrás-szakemberekre kulcsfontosságú szerep hárul, hiszen az ő feladatuk a szervezet hatékonyságát és a dolgozók igényeit figyelembe vevő, elégedettségükhöz hozzá-járuló menedzsmentgyakorlat kialakítása. Azon belül is elsősorban a *képzésre és fejlesztésre* kell külön figyelmet fordítaniuk. A felső vezetőket olyan a szer-vezet értékrendjén alapuló korporatív kultúra kialakít-ásában kell segíteniük, amely egy időben járul hozzá a hatékony munkavégzéshez, a szervezeti sikerekhez és a dolgozók jó közérzetéhez, valamint a vezetés és dolgozók közötti megfelelő kapcsolathoz. A vonalbeli vezetőikkel pedig olyan dolgozó-közpon-tú menedzs-menttechnikákat 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 bánás-mód fontosságára, a rendszeres formális és informális visszajelzés biztosítására, a beosztottak fejlődését lehe-tővé tevő feladatok kijelölésére és a továbbképzéseken való részvételük támogatására. A dolgozó közvetlen felettesének nem megfelelő viselkedése ugyanis kiolt-hatja a szervezetszintű, kedvező általános vezetési gya-korlat jótékony hatását.

A fenti vezetési elvek alkalmazása várhatóan nem-csak a dolgozók elégedettségét növeli, de a szervezetek teljesítményéhez, sikerességéhez és végső soron a tár-sadalmi jóléthez is hozzájárul majd.

Lábjegyzet

¹ A Mercer Kft. által végzett felmérésben 20, nagyrészt kis- és közepes méretű vállalat 1518 munkavállalója vett részt.

² A tanulmány céljának és terjedelmi korlátainak megfelelően csupán a vezetés és az elégedettség kapcsolatát vizsgáljuk. Az elégedettség többi kiváltó oka és következménye, illetve a vá-laszadók globális elégedettsége közötti kapcsolatról bővebben olvashatnak Szlávics Ágnes: „A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettségi felmérés módszertani elemzése” című doktori disszertációjában, melyet 2010 szeptemberében védett meg Nemes Ferenc témavezetésével a gödöllői Szent István Egyetemen.

³ A további 13 legfontosabb tényező közül 6 a karrierfejlesztésre, 4 a javadalmazásra, 1-1 a kommunikációra, a csoportmunkára, valamint az egyén és a munka közötti összhangra vonatkozik.

Felhasznált irodalom

Bahtijarević, Š.F. (1999): Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb

Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. Köz-gazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bakos R. (2006): Munkavállalói elégedettség a Globe kutatás tükrében – avagy Kísérlet a kultúra és az elégedettség közötti kapcsolat feltérképezésére. Budapesti Corvinus Egyetem – Gazdálkodástudományi Kar – Vezetéstudom-ányi Intézet, Budapest

Barling, J. – Kelloway, E.K. – Iverson, R.D. (2003): High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. Journal of Applied Psychology, 88 (2), p. 276–283.

Byars, L.L. – Rue, L.W. (1997): Human Resource Manage-ment. Irwin – McGraw-Hill, Boston

Carriere, J. – Bourque, C. (2009): The effects of organiza-tional communication on job satisfaction and organiza-tional commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, 14 (1), p. 29–49.

Clark, A.E. (1998): Measures of job satisfaction. What makes a good job? Evidence from OECD countries. Labour Mar-ket and Social Policy – Occasional Papers, 34, p. 3–42.

Cohrs, J.C. – Abele, A.E. – Dette, D.E. (2006): Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satis-faction: Findings From Three Samples of Professionals. The Journal of Psychology, 140 (4), p. 363–395.

Crede, M. et al. (2007): Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction’s position within the nomological network. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80, p. 515–538.

Dunham-Taylor, J. (2000): Nurse executives transformatinal leadership found in participative organizations. Journal of Nursing Administration, 30 (5), p. 241–250.

Elangovan, A.R. – Xie, J.L. (2000): Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. Leadership & Organization Development Journal, 21 (6), p. 319–328.

Endrődi M. (2006): A munkahelyi elégedettség és az azt befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle, 17 (2) 9–20. o., 17 (3) 3–10.o., 17 (4) 3–10. o.

Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés: Tervezés – szer-vezés – közvetlen irányítás – koordinálás – ellenőrzés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Gazioglu, S. – Tansel, A. (2006): Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. Applied Economics, 38, p. 1163–1171.

Goleman, D. (2003): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest

Greenberg, Dž. – Baron, R.A. (1998): Ponašanje u organiza-cijama – Razumevanje i upravlanje ljudskom stranom rada. Želnid, Beograd

Guest, D.E. – Conway, N. (2004): Exploring the paradox of unionised worker dissatisfaction. Industrial Relations Journal, 35 (2), p. 102–121.

Gyenes A. – Rozgonyi T. (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest

Hackman, J.R. – Oldham, G.R. (1976): Motivation through design of work – Test of the theory. Organization Behaviour&Human Performance, 16 (2), p. 250–279.

Halvorsen, D.L. (2005): An investigation on employee sat-isfaction and employee empowerment specific to on-site supervisors in the residential construction industry – thesis. Brigham Young University – Department of Technology, Provo

Harter, J.K. – Schmidt, F.L. – Hayes, T.L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a me-ta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87 (2), p. 268–279.

Hellriegel, D. – Slocum, J.W. (1992): Management. Addison Wessley, New York

Hitt, W.D. (1990): A mestervezető – vezérfonal a cselekvés-hez. Országos Információs Központ és Könyvtár, Bu-dapest

Ilies, R. – Judge, T.A. (2003): On the Heritability of Job Sat-isfaction: The Mediating Role of Personality. Journal of Applied Psychology, 88 (4), p. 750–759.

- 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), p. 101–105.
- Juhász Cs. (2005): Elégedettségi-elégedetlenségi vizsgálatok. *Humánpolitikai Szemle*, 16 (3), 6–20. o.
- Klein S. (2009): Vezetés- és szervezetszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest
- Koslowsky, M. (2009): The multi-level model of withdrawal: integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19 (3), p. 283–303.
- 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), p. 137–149.
- Levy, P.E. (2003): *Industrial/Organizational Psychology*. Houghton Mifflin Company, Boston
- Luthans, F. (1998): *Organizational Behavior*. Irwin – McGraw-Hill, Boston
- Madlock, P.E. (2008): The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1), p. 61–78.
- Markó Cs. – Nemes F. (2002): Paradigmaváltás a munkafolyamatban: poszt-fordizmus helyett neo-fordizmus. *Harvard Business Manager*, (1), 60–69. o.
- McShane, S. – Von Glinov, M. (2003): *Organizational Behavior*. McGraw–Hill, Boston
- 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), p. 43–68.
- Mester et al. (2003): Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (2), p. 72–82.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York
- Nelson, D.L. – Quick, J.C. (2003): *Organizational Behavior – Foundations, Realities, and Challenges*. Thomson South Western, Mason
- Nemes F. (1993): A vezetői erőforrás-gazdálkodás hatékony működésének feltételei. *Munkaügyi Szemle*, 23 (3), 28–34. o.
- Nemes F. (2003): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Nemes Ferenc, Budapest
- Pearson, Q.M. (2008): Role Overload, Job Satisfaction, Leisure Satisfaction, and Psychological Health Among Employed Women. *Journal of Counseling & Development*, 86, p. 57–63.
- Porter et al. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and job turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), p. 603–609.
- Robbins, S. (2001): *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Schlecher I. (1992): A megelégedettség mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása. *Ergonómia*, 25 (1), 9–13. o.
- Schmidt, S.W. (2007): The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (4), p. 481–498.
- Schneider, B. et al. (2003): Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), p. 836–857.
- Schramm, J. (2003): Employee Satisfaction – Workplace Visions. p. 94–102. in: Mello, J. A. (2006): *Strategic Human Resources Management*. Thomson South-Western, Mason
- Souza-Poza, A. – Henneberger, F. (2004): Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38 (1), p. 113–137.
- Spector, P.E. (1997): *Job Satisfaction-Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage, Thousand Oaks
- Staw, B.M. – Ross, J. (1985): Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 469–480.
- Szlávicz Á. (2010): A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettségi felmérés módszertani elemzése – doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő
- Tarnai M. (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. 694–703. o. in: Hunyadi Gy. – Székely M. (szerk): *Gazdaságpszichológia*. Osiris, Budapest
- Taylor (1983): *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Ulrich, D. (1997): *Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press, Boston
- Vecchio, R.P. (2000): *Organizational Behavior – Core Concepts*. The Dryden Press, Forth Worth
- Vila, L.E. – Garcia-Mora, B. (2005): Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, 13 (4), p. 409–425.
- Vilares, M.J. – Coelho, P.S. (2003): The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37 (11–12), p. 1703–172.
- Voisard, V. (2008): Employee empowerment and employee satisfaction in the workplace. *California Sociology Journal*, 1 (11), p. 1–17.
- Wang, G. – Lee, P.D. (2009): Psychological Empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34 (3), p. 271–296.

Cikk beérkezett: 2011. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 4. hó