

JÁNOSI Gergely – KERSCH Gabriella

# OK ÉS OKOZAT A MUNKATÁRSI ELÉGEDETTSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ KOGNITÍV FOLYAMATOK ESETÉBEN

A munkatársi elégedettségrel kapcsolatos uralkodó felfogás szerint az emberek munkával kapcsolatos attitűdjeiket annak lényeges jellemzőiből kiindulva alakítják ki. Míg ez az okozati irány természetesen nem hanyagolható el, ez a cikk megmutatja, hogy az általános munkavállalói elégedettség is jelentős hatást gyakorol a munkával kapcsolatos hiedelmek érzékelésére és kifejezésére. A cikk először a munkavállalói elégedettségrel kapcsolatos uralkodó felfogást tárgyalja, alapot teremtve ezzel a további elemzésekhez. Az ezt követő fejezetek egyrészt a fordított ok-okozati viszonyok elméleti hátterét tárgyalják, másrészt empirikus adatokat mutatnak be. Végül a felmérési módszertanokra vonatkozó következtetések és lehetséges további kutatási irányok tárgyalására kerül sor.

**Kulcsszavak:** munkavállalók, elégedettségvizsgálat, attitűd

*„Ok és okozat: nem menekülhetünk előle.  
Örökké a szolgálói leszünk.  
Az egyetlen reményünk, a békénk záloga,  
hogy megérthetjük a kapcsolatot,  
hogy megérthetjük a miértet.”*

Merovingian  
a Mátix Újratöltve című filmben

A munkatársi elégedettség talán egyike a legtöbbet vizsgált témaköröknek a szervezeti pszichológia keretein belül (Anderson, 2001; Alkhafaji, 1995). A téma iránti érdeklődés természetesen nem véletlen: mind a kutatók, mind az üzleti élet képviselői egyetértenek abban, hogy az elégedettség komoly hatást gyakorolhat a munkavállalók teljesítményére, és ezért kulcsfontosságú az egyre agresszívabb versenykörnyezetben való boldoguláshoz.

Locke szerint a munkatársi elégedettség egy, „a munka és munkával kapcsolatos tapasztalatok értékeléséből adódó kellemes vagy pozitív érzelmi állapot” (Anderson, 2001:27.). Schaffer értelmezésében „a munkával kapcsolatos általános elégedettség közvetlenül összefügg azzal, hogy a munka során kielégíthető

szükségletek mennyire kerülnek valójában kielégítésre” (Evans, 1998:4.). A Lawler által megadott definíció alapján „az általános elégedettséget az határozza meg, hogy milyen különbség van a munkatárs által a munkájától elvárt és ténylegesen megkapott ösztönzők között” (Evans, 1998:5.).

Az említetteken kívül a munkatársi elégedettségrel kapcsolatban számos további definíciót lehetne még idézni, melyek mind más-más oldalról közelítik meg a koncepciót. A legtöbb meghatározásnak ugyanakkor közös eleme, hogy a megelégedettséget a munka különböző tulajdonságaiból vezetik le, és feltételezik, hogy ez a kauzalitás fő iránya a tulajdonságok és az elégedettség között.

A definíciók által sugallt logikát (lásd 1. ábra) nagymértékben megerősítik a munkatársi elégedettség mérésére szolgáló népszerű módszertanok is. A Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1997), a Job Descriptive Index (JDI, Jex, 2002; Hellriegel et al., 1992), a Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Weiss et al., 1967) és a Job Diagnostic Survey (JDS, Hackmann – Oldham, 1980) például egyaránt különböző tulajdonságcsoportokat<sup>1</sup> (tulajdonságok és attitűd-

dők) említenek, melyek hatással vannak az általános megelégedettségre<sup>2</sup>. A JSS például először a fizetés, előléptetés, felettes, béren kívüli juttatások, prémieumok, munkatársak, munka jellege és kommunikáció tulajdonságcsoportokra számít változókat, és ezt követően ezeket egymástól és az általános elégedettségtől függetlenül értelmezi (ez utóbbit a tulajdonságcsoportok mérőszámainak átlagaiból származtatja a módszer). Más, tudományosan kevésbé tesztelt módszertanok nemcsak tulajdonságcsoportok, hanem konkrét tulajdonságok, kérdések mérésére és interpretálására is kísérletet tesznek (például: „A felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban”).

A fentiek miatt a következő fejezetekben az attitűdök és a hiedelmek közötti ok-okozati folyamatok elméleti hátterének kifejtésére és az elméletet alátámasztó empirikus vizsgálatok bemutatására kerül sor.

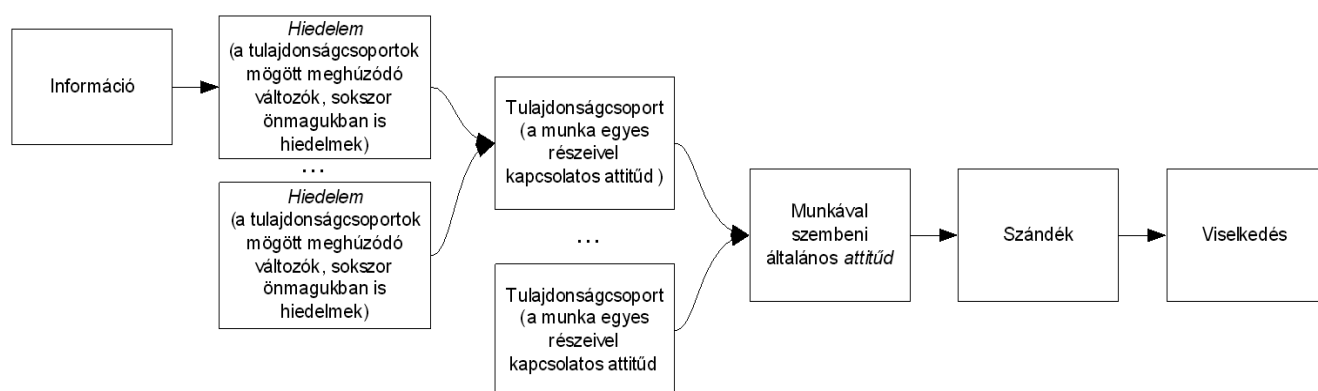
### Attitűdök hiedelmekre gyakorolt hatásai

A téma további tárgyalásához mindenképp elengedhetetlen az attitűdökkel kapcsolatos különböző megközelítések rövid ismertetése, mivel ez a terület korántsem tekinthető egységesnek.

Az attitűdvizsgálatokkal kapcsolatos kutatások két különböző, egymással versengő modellt különböz-

1. ábra

A munkatársi elégedettség uralkodó felfogása mögött meghúzódó logika<sup>3</sup>



A felvázolt logika egyes részei alapos és széles körű kutatások tárgyát képezték, melyeket komoly kritika kísért. Az attitűdök és viselkedés közötti kapcsolatot például több szempontból is újraértelmezték: vegyük például a különböző *motivációs elméleteket*, melyek kétségbe vonják az attitűdök és a teljesítmény közötti erős kapcsolatot, vagy az *attitűdökkel kapcsolatos kutatásokat*, melyek megmutatták, hogy az attitűdök csak bizonyos esetekben jelzik előre a viselkedést (lásd a kompatibilitás elvét vagy a MODE modellt – Ajzen – Fishbein, 2005). Nem szabad megfeledkezni továbbá a *kognitív disszonancia elméletéről* (Festinger, 1957) és az *önészlelési elméletről* (self perception theory, Bem, 1967), melyek megmutatják, hogy az attitűdök és a viselkedés közötti kauzalitás kétirányú.

A hiedelmek attitűdökre gyakorolt hatása szintén részletesen kidolgozott témakör, azonban ezen a területen az ellentétes okozati irány kevesebb figyelmet kapott a pszichológiai kutatásokban (Marsh – Wallace, 2005). Erre is visszavezethető, hogy a munkatársi elégedettségi vizsgálatban általában figyelmen kívül hagyják azon kognitív folyamatokat, melyek a hiedelmek attitűdkonform változását eredményezik.

tetnek meg. A hagyományos megközelítések szerint az attitűdöket az emberek a memóriájukban tárolják, ahonnan szükség esetén közvetlenül, a korábban, kialakításukhoz felhasznált hiedelmek bevonása nélkül, elő tudják hívni (Fazio – Williams, 1986; Fabrigar – MacDonald – Wegener, 2005). Ezen megközelítés esetében – melyre gyakran hivatkoznak *irattartó modellként* (file-drawer model – Bohner – Wänke, 2002) – a hiedelmek és az attitűdök leginkább az új információ felmerülésének időpontjában gyakorolnak hatást egymásra. A modell helytállósága mellett legfontosabb érv az attitűdök relatív időbeli stabilitása.

Az elmúlt két évtizedben azonban több kutató felvette, hogy az irattartó modell legtöbb eredménye azon feltételezés mellett is magyarázható, hogy az emberek attitűdjeiket mindig a szükséges pillanatban alakítják ki. Az *attitűd mint időleges konstrukció* modellben (*attitude as temporary construct* – Schwarz – Bohner, 2001) az attitűdöket nem az összes memóriában elérhető információból szerkeszti az alany, hanem csak az adott pillanatban elérhető információkat használja fel. Az információ elérhetősége alapvetően két okra vezethető vissza: könnyen elérhető az attitűd tárgya-

hoz szorosan kapcsolódó (*tartósan elérhető információk – chronically accessible information*) és a nemrég használt információk (*időlegesen elérhető információk – temporarily accessible information*). Ez a modell is próbál magyarázatot adni az attitűdök viszonylagos stabilitására (a tartósan elérhető információk koncepciója ezt a célt szolgálja), azonban nagyobb hangsúlyt fektet az aktuális környezet attitűdre gyakorolt hatásaira, mint az irattartó modell (Tesser – Martin, 1996). Ez utóbbival ellentétben, az attitűd, mint időleges konstrukció megközelítésben az attitűdök és hiedelmek elsősorban az attitűd kialakítása során (pl.: egy kérdőív kitöltésénél) hatnak egymásra.

A legtöbb kutató (lásd pl. Wegener – Carlston, 2005) véleménye szerint mindkét modell rendelkezik erősségekkel és gyengeségekkel, és valószínűleg a két modell közötti középút közelíti meg leginkább a valóságot. A következőkben ezt az álláspontot elfogadva a két modell alapján elemezzük az attitűdök hiedelmekre gyakorolt hatását. Először az információ felmerülése során, majd az attitűd lekérdezésnél érvényesülő hatások tárgyalására kerül sor (előbbi esetén döntően az irattartó megközelítés, még utóbbi esetében az attitűdöket időleges konstrukcióként értelmező felfogás alapján).

### Az információ felmerülése során érvényesülő hatások

Amikor valaki egy adott dologgal (legyen szó emberről, munkáról vagy tárgyról) kapcsolatban semmilyen attitűddel nem rendelkezik, valószínűleg tárgyilagosan tudja feldolgozni az arról beérkező információkat. Amennyiben azonban már rendelkezik attitűddel, úgy az várhatóan befolyásolni fogja az információérzékelési folyamatot, általában oly módon, hogy a hiedelmek és attitűdök közötti különbség csökkenjen.

Több elmélet is szolgál lehetséges magyarázattal a fenti befolyásoltág létezésére, a jelenleg más-más vonatkozását kiemelve. Ezen fejezetben a *társadalmi ítélet elmélet* (Social Judgment Theory), a *kognitív disszonancia elmélet* (Cognitive Dissonance Theory), az *elaboráció valószínűségi modell* (Elaboration Likelihood Model) és a *szelktív hipotézis tesztelési stratégiák* (selective hypothesis testing) tárgyalására kerül sor (2. ábra).

Az egyes elméletek tárgyalásánál nem szeretnénk azokat kapcsolódó kísérletekkel alátámasztani, mivel véleményünk szerint a legtöbb kísérlet eredményei több elmélet szemszögéből is magyarázhatóak (az okok nehezen

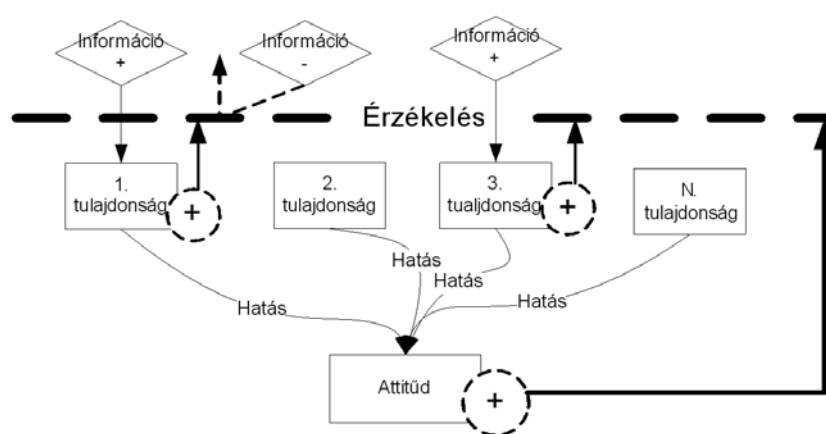
választhatóak szét). Az attitűdök befolyásoló hatásának érzékelése érdekében azonban szeretnénk felhívni a figyelmet egy Lord, Ross és Lepper (Bohner – Wänke, 2002) által végzett kísérletre. A kísérlet során részben a halálbüntetést támogató, részben az azt ellenző diákokat kértek meg két publikáció elolvasására. Az egyik cikk amellet sorakoztatott fel érveket, hogy a halálbüntetés a gyilkosságok megelőzésének hatékony módszere, míg a másik cikk ennek ellenkezőjére vonatkozóan mutatott be bizonyítékokat. A kutatók tapasztalatai alapján a diákok az eredeti attitűdjüknek megfelelő cikket hitelesebbnek ítélték. Még ennél is fontosabb talán, hogy a diákok ahelyett, hogy a kiegyensúlyozott információk hatására finomítottak volna korábbi álláspontjukon, még polarizáltabb véleményt tettek magukévá a halálbüntetéssel kapcsolatban. Ez arra utal, hogy a cikkek olvasása során csak az attitűdjüknek megfelelő információ hatott rájuk.

### A társadalmi ítélet elmélet

A Muzafer és Carolyn Sherif által kifejlesztett társadalmi ítélet elmélet (Social Judgment Theory – SJT) célja, hogy előre jelezze, miként reagálunk a környezetünkben minket érő üzenetekre (Perloff, 2002). Az elmélet alapfeltevése, hogy egy üzenet hatását nagymértékben determinálja az üzenetben megfogalmazott információnak a fogadó jelenlegi attitűdjéhez képest elfoglalt relatív helyzete. A fogadó a jelenlegi attitűdjeinek megfelelő (az elmélet szerint az elfogadási területre eső) információt valószínűsíthetően erősnek és hitelesnek érzékeli, míg a hozzáállását megkérdőjelező információt (visszautasítás területe) várhatóan gyengének és hiteltelennek látja (Bordens – Holowitz, 2002). Az adott elmélet alapján ezért várható, hogy a meglévő attitűdök idővel felerősödnek, oly módon, hogy azokkal összhangban lévő hiedelmeket konstruál a fogadó.

2. ábra

Az információfeldolgozás során érvényesülő befolyás általános folyamata



A társadalmi ítélet elméletét több különböző jelenség, így különösen a politikai jelöltek polarizált értékelésének magyarázatára alkalmazták sikerrel. Ugyanakkor az elméletet kritika is érte több irányból, mivel az empirikus eredmények nem mindig igazolták vissza az előrejelzések helyességét (Johnson – Maio – Smith-McLallen, 2005). Az elmélet helyességére vonatkozóan végleges kijelentés jelenleg nem tehető, feltételezhető, hogy annak alkalmazhatósága egyes, máig fel nem fedett keretfeltételektől függ.

### A kognitív disszonancia elmélet

A kognitív disszonancia elmélete alapján (Festinger, 1957) amennyiben egy személy két egymásra nézve releváns, ugyanakkor disszonáns gondolatot érzékel magában, úgy olyan kellemetlen állapotot él át, mely a disszonancia feloldására ösztökéli. A kognitív disszonancia elméletére építő kutatások nagy része az attitűdök és a viselkedés közötti kapcsolatra fókuszál, az elmélet azonban hasznos eszköznek bizonyulhat a hiedelmek és attitűdök kapcsolatának vizsgálata során is.

Ez utóbbi viszonylatban valószínűsíthetően a kognitív disszonancia elmélet első alkalmazása a Rosenberg által 1960-ban kifejlesztett *elvárt-érték megközelítés* (expectancy-value approach – Kruglanski – Stroebe, 2005). E modell keretein belül abban az esetben jön létre disszonancia, ha a vizsgált személy hiedelmeiből levezethető és az emlékezetében tárolt attitűd között különbség mutatkozik. A megközelítés az alábbi képlettel jeleníthető meg<sup>4</sup>:

$$A = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

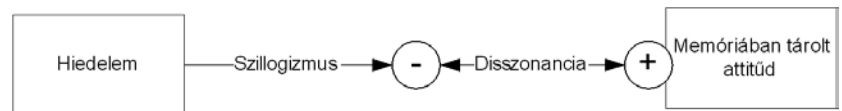
A képletben a bal oldal az emlékezetben tárolt attitűdöt, míg a jobb oldal a hiedelmekből levezethető attitűdöt jelképezi ( $b_i$  azon szubjektív valószínűséget jelöli, hogy az attitűd tárgya egy meghatározott tulajdonsággal – ezzel kapcsolatos hiedelemmel – rendelkezik, míg  $e_i$  az adott tulajdonság értékelését jelöli). Disszonancia akkor keletkezik, ha a fenti egyenlőség nem teljesül, és ilyenkor az egyenlet egyik, vagy másik oldalának alakításával kerül helyreállításra az egyensúly. Ez jelentheti a tárolt attitűd változtatását, de ugyanígy lehetséges a hiedelmek módosulása is. Az egyenlőség új információ által történő megbontása esetén például egyaránt elképzelhető az adott információ negligálása, illetve más, az attitűdnek megfelelő információk felülértékelése, vagy új, az attitűdnek

megfelelő információk bevonása. Ennek értelmében a fenti megközelítés nem feltétlenül az új információval kapcsolatos torzítást jelzi előre, hanem általánosságban feltételezi az attitűdnek megfelelő információk előnyben részesítését.

A fenti megközelítés az attitűdök hiedelmekből történő deduktív konstruálására épül, azonban ez utóbbi feltételezés nem minden esetben helytálló. Egy némileg eltérő eredményre vezető modellt kapunk, amennyiben az elméletet az emberekre általában jellemző induktív logikával kombináljuk (Bem, 1970). Az induktív logika működését jól jellemzi az alábbi (formális logika alapján) szillogizmus (Wegner – Carlston, 2005 alapján): „a gépkocsi kényelmes” és „a kényelem kívánatos”, ezért „a gépkocsi kívánatos”. Amennyiben ilyen jellegű logikai megközelítést alkalmazunk, nem csupán az attitűd tárgyára vonatkozó hiedelmek összessége okozhat disszonanciát, hanem egy adott hiedelem is (3. ábra).

3. ábra

### Induktív logika és disszonancia



A korábbi megközelítéssel ellentétben, ebben az esetben csak két lehetőség adódik a disszonancia csökkentésére: vagy az adott hiedelmet (illetve annak fontosságát), vagy az attitűdünket változtatjuk meg. Mivel az erős attitűdök megváltoztatása többnyire komoly erőfeszítéseket kíván (ezeket általában más, azokkal összhangban lévő hiedelem, korábbi viselkedés vagy érzelem is támogatja), sok esetben a hiedelmek megváltoztatása valószínűbbnek tűnhet.

### Az elaboráció valószínűségi modellje

A Petty és Cacciopo által kidolgozott elaboráció valószínűségi modell (Elaboration Likelihood Model – ELM) a társadalmi ítélet elméletéhez hasonlóan az információ befogadását magyarázni próbáló megközelítés. Míg azonban a társadalmi ítélet elmélet a fogadó attitűdje és az információ közötti relatív távolságra épít, addig az elaboráció valószínűségi modell az üzenet fogadójának az üzenet fogadására való képességére és ezzel kapcsolatos motivációjára koncentrál (Perlof, 2002). A modell az üzenetek értelmezésére két különböző utat ír le: a *központi úton* (central route – amennyiben a fogadó képes és motivált az üzenet feldolgozására) a fogadó jelentős erőfeszítést tesz az üzenet értelmezésére, és általában az üzenetben található információra koncentrál. A *peri-*

*férikus úton* (peripheral route – amennyiben a fogadó nem képes vagy nem motivált az üzenet feldolgozására) az üzenet tartalmára csak kevés figyelmet fordít, és az üzenet befogadása általában egyéb tényezőkön múlik (peripheral cues – például a fogadó kedve az adott időpontban vagy egy adott attitűd tárggyal kapcsolatos általános attitűdje). A központi úton kialakult attitűdök a modell alapján valószínűsíthetően jobban ellenállnak a változtatásoknak, és az ezen az úton feldolgozott üzeneteknek nagyobb hatása van az attitűdökre (Kruglanski – Strobe, 2005).

Egy új üzenet feldolgozásához szükséges erőfeszítés mértékét részben a fogadó korábbi ismeretei határozzák meg. Amennyiben egy attitűd megalapozásul szolgáló ismeretanyag (egyes kutatók az ismeretanyagot az attitűd részeként definiálják – lásd pl. Fabrigar – Macdonald – Wegener, 2005) összhangban van az üzenettel, úgy kevesebb erőfeszítésre lehet szükség, ezért a fogadó nagyobb valószínűséggel fogja alkalmazni a központi utat. Ellenkező esetben ugyanakkor a periférikus út alkalmazása várható (Bohner – Wänke, 2002; Gilovich, 1993). Mivel a központi úton keresztül befogadott információk hatása nagyobb az attitűdökre, a fentiek alapján várhatóan az attitűdnek megfelelő információk hatása erősebb lesz, míg a disszonáns információk kevesebb hangsúlyt kapnak.

### A szelektív hipotézis tesztelése

Tekintettel arra, hogy az attitűdök fogalma erősen kapcsolódik a hiedelmekhez (több kutató az attitűdöket speciális hiedelemként értelmezi, lásd pl. Bem, 1970), az attitűdöket lehet azon szubjektív valószínűségi szinten is értelmezni, hogy egy adott tárgy (viselkedés, ember stb.) rendelkezik bizonyos tulajdonsággal (ebben az esetben egy összesített értékítéléről van szó). Az attitűdöket ez alapján egy, az attitűd-tárgy megítélésével kapcsolatos hipotézisként, az információfeldolgozást pedig az adott hipotézis teszteléseként is lehet értelmezni.

A hipotézis tesztelés folyamata azonban az emberi gondolkodásmód keretein belül nem tekinthető teljesen racionálisnak (evolucionista szemszögből racionálisnak tekinthető). Nickerson szerint például (Nickerson, 1998) egy időben csak egy hipotézishez, annak is csak megerősítésére vagy cáfolására (csak az egyikre) szoktunk információt gyűjteni. Amennyiben már kialakítottunk egy hipotézist magunkban, úgy addig keresünk azt megerősítő információkat, amíg nem szembesülünk annak erőteljesen ellentmondó információkkal. Mindezek alapján figyelmünk szelektíven az attitűdünknek megfelelő információk felé fordul.

### A lekérdezés során érvényesülő hatások

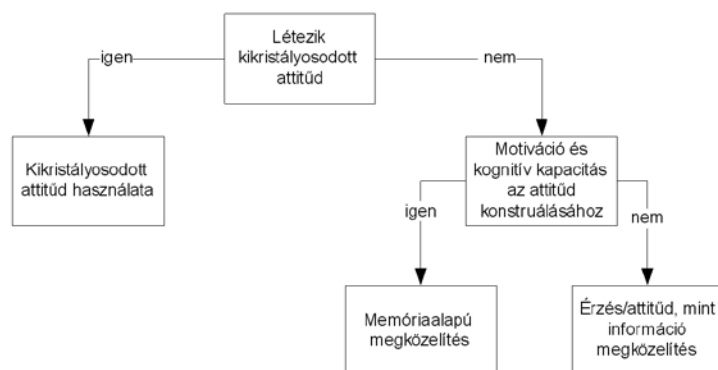
Amennyiben rendelkezünk erős és hozzáférhető (kikristályosodott) attitűddel<sup>5</sup>, úgy valószínűsíthető, hogy az attitűdre vonatkozó kérdés megválaszolásánál (például egy munkatársi elégedettségi kérdőív kitöltése során) ezen attitűdöt használjuk. Ennek megfelelően ezen esetekben feltételezhető, hogy kevesebb torzítással találkozunk. Sok kérdés esetében azonban ilyen, a memóriában tárolt attitűddel nem rendelkezünk, ezért az adott helyzetben kell véleményünket kialakítani (Bohner – Wänke, 2002). Mindezek alapján a lekérdezés során jelentkező torzításokat elsősorban az *attitűd mint időleges konstrukció* megközelítés alapján érdemes vizsgálni.

Ebben a megközelítésben (Schwarz – Bohner, 2001) az attitűdöket nem a memóriában rendelkezésre álló összes információból képezzük, hanem csak az adott pillanatban elérhető ismeretekből. Mint korábban már utaltunk rá, az információ elérhetővé válhat az attitűd tárgyához való erős kapcsolata miatt (*állandóan elérhető információ* – chronically accessible information) vagy azért, mert a közelmúltban használtuk azt (*időlegesen elérhető információ* – temporary accessible information). Torzítások elsősorban az utóbbi kategória sajátosságaiból adódhatnak, mivel az állandóan elérhető információk definíció szerint viszonylag változatlanok.

Az időlegesen elérhető információkkal kapcsolatos torzítások további vizsgálatához hasznos megközelítést nyújt Forgas *érzés bevonási modelljének* (affect infusion model) egy kiterjesztett változata (Forgas, 1995). Amennyiben a vizsgált személy kikristályosodott attitűddel rendelkezik, úgy a modell (a korábbi megállapítással összhangban) azt jelzi előre, hogy az érzésnek<sup>6</sup> nincs komoly hatása az attitűdre. Amennyiben azonban ilyen attitűddel a megfigyelt személy nem rendelkezik, úgy az attitűd további konstruálása a folyamatba fektetett energiától függ. Kisebb erőfeszítés esetén az átélt érzéseket a személy információként (*érzés mint információ megközelítés* – affect as information approach) fogja használni, míg nagyfokú erőfeszítés kifejtése esetén (*emlékezetalapú megközelítés* – memory based approach) az átélt érzések csak a memóriából előhívott információkon keresztül hatnak az eredményre. A modell elsősorban az attitűdkonstruálás során átélt érzések hatását kívánja vizsgálni, azonban véleményünk szerint az általános (magasabb rendű tárgyakhoz kötődő) attitűdök is az érzésekhez hasonlóan fejtik ki hatásukat az adott folyamat során. A „felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítménnyel kapcsolatban” kérdés esetében például a munkánkhoz vagy vezetőnkhez kapcsolódó általános

attitűdünk az átélt érzésekhez hasonlóan befolyásolhatja az információkeresési folyamatot (a 4. ábra szemlélteti a modell két megközelítését).

Az érzés bevonási modell átdolgozott változata



4. ábra

A terjedő aktiváció koncepció az asszociatív hálók keretein belül próbálja körülírni az egyes információk elérhetővé válásának folyamatát: amennyiben egy adott pont aktiválódik (elérhetővé válik), úgy ez az állapot továbbterjed a hozzá kapcsolódó pontokra, mintegy hullámként tovagyűrűzve a hálóban (részletes leírásért lásd Balota – Marsh, 2004). Az aktiváció szintje több tényezőtől is függ, azonban azt leginkább a pontok közötti kapcsolat erőssége befolyásolja.

Egy kérdőív kitöltője az információkérés időpontjában a pillanatnyilag aktivált információt használja fel az attitűdök konstruálásához és így a kérdések megválaszolásához. Egy munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében ezen információk nagy valószínűséggel tartalmazni fogják a kitöltő munkájával kapcsolatos általános attitűdjét, mely gyakorlatilag már a kérdőív címének olvasásánál aktiválódott, és részben

#### Torzítás az emlékezet alapú megközelítésben

Magas motivációs szint és a kognitív kapacitás megléte esetén a kérdések megválaszolása elsősorban az emlékezetből előhívott információkon alapul. E folyamat megértéséhez ugyanakkor mindenféleképpen szükséges az emlékezetünk működésének, elsősorban a hálóelméletre épülő felfogásoknak és a *terjedő aktiváció* (spreading activation) koncepciónak az ismeretése.

Az emlékezet asszociatív hálók alapján történő leírása feltételezi, hogy memóriánk egymáshoz kötődő pontok hálójaként értelmezhető (Anderson – Gordon, 1980). A következő példák szemléltetik, hogy ezek a hálók miként épülnek fel az attitűdökre vonatkozóan:

- Az attitűdöket ebben a megközelítésben két egymáshoz erősen kötődő pontként lehet elképzelni, melyek közül egyik maga az attitűd tárgya, míg a másik annak értékelése (Bassili–Brown, 2005).
- A hangulatok és érzelmek (az attitűd tárgyával kapcsolatos általános érzések) a modellben mint az azokat kiváltó eseményekkel és tárgyakkal összefüggő pontok definiálhatóak (Clore – Schnall 2005, hivatkozva Isen – Bower).
- Az attitűd mint időleges konstrukció modellben bevezetett állandóan elérhető információ fogalma az egyes tárgyakhoz kapcsolódó hiedelmek, érzések és viselkedési alapok csoportjaként írható körül (Bohner – Wänke, 2002).
- Feltételezhetjük továbbá, hogy egy, a memóriában tárolt attitűd nemcsak a tárgyhöz kötődik, hanem erős kapcsolatban áll a megalapozásául szolgáló ismeretanyaggal is.

elérhetővé válik ennek nyomán az attitűdöt alátámasztó ismeretanyag is. A más tulajdonságcsoportokkal kapcsolatos általános attitűdök is aktiválódhatnak, amennyiben ezzel kapcsolatos kérdések megválaszolása a feladatok között szerepel (például a „felettesem gyakran ad visszajelzést a teljesítményemmel kapcsolatban” kérdés esetében a felettesel kapcsolatos érzés és attitűd). Ennek megfelelően az általánosabb attitűdöknek megfelelő információ lesz elérhető a válaszok konstruálása során.

#### Torzítás az attitűd mint információ alapú megközelítésben

Amennyiben a vizsgált személy motivációja vagy kognitív kapacitása alacsony (például egy 80 kérdésből álló, 20 perc alatt kitöltött munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében, ahol a válaszadó nem hisz abban, hogy válaszainak szignifikáns hatása lesz), racionális viselkedés a kitöltőtől, hogy az éppen elérhető információk alapján ad választ, és nem kutat releváns információk után az emlékezetében.

Az időlegesen elérhető információ ebben az esetben nagyrészt a környezet által meghatározott paraméterekből áll, melyekre az adott kérdésnek nincs jelentős hatása. Mint az már korábban említettük, a munkatársi elégedettségi vizsgálatok esetében ezen információk nagy valószínűséggel tartalmazni fogják a munkával vagy valamely tulajdonságcsoporttal kapcsolatos általános attitűdöt is. Valószínűsíthető, hogy az adott helyzetben a munkatársak ezen információkat egyszerű heurisztikaként fogják alkalmazni az attitűdök tárgyával kapcsolatos bármely kérdés megválaszolásánál (Bohner – Wänke, 2002; Clore – Schnall, 2005; Pratkanis, 1987).

Amennyiben például a válaszadó kedveli munkáját (vagy felettesét), úgy valószínűleg minden munkájával (vagy felettesével) kapcsolatos kérdésre magasabb pontszámot fog adni.

A fenti jelenséggel kapcsolatban érdemes felhívni a figyelmet Pratkins (Pratkins, 1987) egy kísérletére, aki arra kért meg diákokat, hogy töltsenek ki egy tesztet híres személyiségekkel kapcsolatban. Minden kérdésre két lehetséges válasz volt megadva (egy pozitív és egy negatív), oly módon, hogy a pozitív és negatív válaszok körülbelül egyenlő arányban voltak helyesek.

A kísérlet eredményei azt mutatták, hogy a diákok által adott válaszok nagymértékben korreláltak a diákok a kérdőív tárgyát képező személyről alkotott attitűdjével. Ez elvileg magyarázható lenne az információ felmerülése során érvényesülő hatásokkal is, azonban a szerző érvelése az ilyen hatásokat cáfolta. A kísérlet eredményei tehát erős bizonyítékot szolgáltatnak az attitűd mint információ (heurisztika) koncepció mellett.

### Elméleti összefoglaló

A fentiek alapján láthattuk, hogy mind az információ felmerülés (társadalmi ítélet elmélet, kognitív diszsonancia elmélet, elaboráció valószínűségi modell, szelektív hipotézis tesztelési stratégiák), mind a lekérdezés (emlékezetalapú megközelítés, attitűd mint információ alapú megközelítés) időpontjára vonatkozóan az említett elméletek erős torzítást jósolnak, amennyiben a vizsgált személy erős attitűddel rendelkezik. Ez felveti a munkatársi elégedettséggel kapcsolatos uralkodó nézőpont felülvizsgálatának szükségességét. Ennek megfelelően a továbbiakban a fenti elméletek alapján átalakított, az 5. ábrán bemutatott modell empirikus vizsgálatára kerül majd sor.

Mivel az egyes elméletek előrejelzései egy munkatársi elégedettségi vizsgálat esetében hasonlóak (még ha az okok eltérőek is), itt nem célunk az egyes hatások szétválasztása.

### Hipotézisek és empirikus eredmények

E fejezetben két, a tárgyalt elméletekből levezetett hipotézis bemutatására és kifejtésére kerül sor. Az első hipotézis elsősorban a munkatársi elégedettségi vizsgálatok esetében várhatóan fellelhető korrelációs szerkezetet, míg a második a valószínűsíthető faktorstruktúrát helyezi előtérbe. Mindkét hipotézis esetében bemutatjuk a hipotézist magát, az uralkodó megközelítés álláspontját, a lehetséges alternatív magyarázatok körét és az empirikus eredményeket.

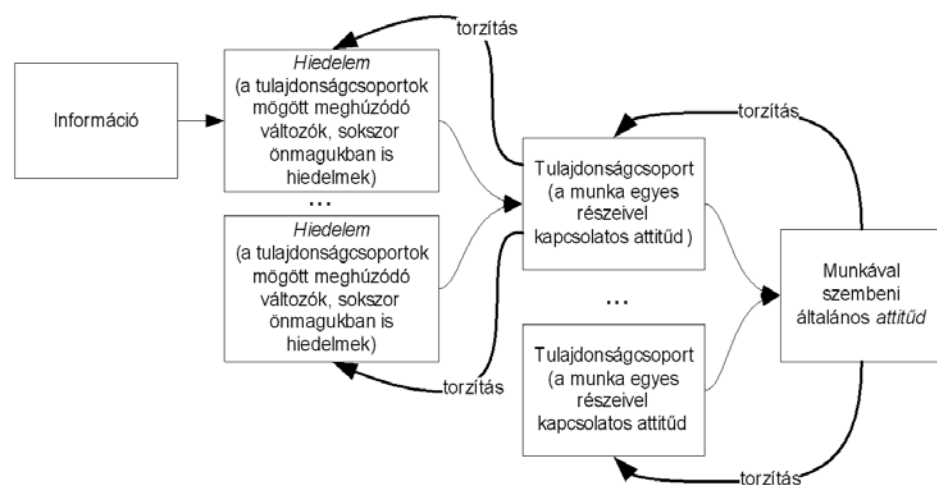
A bemutatott eredmények két magyar vállalatnál (egy közsférába és egy pénzügyi szférába tartozó) 2005 és 2007 között végzett munkatársi elégedettségi vizsgálatokból származnak. A válaszadók összesített száma megközelítőleg 2000 fő, a minta mind kor, mind nem, képzettség, földrajzi elhelyezkedés és beosztás alapján heterogénnek mondható. A felmérések egy demográfiai kérdéseket tartalmazó részből, valamint a munkatársi elégedettség minden lehetséges aspektusát lefedő, többnyire Likert-skálát alkalmazó kérdésekből álltak.

#### 1. Hipotézis: kérdések közötti korreláció Hipotézis

A munkatársi elégedettségi vizsgálatban feltett kérdésekre kapott válaszok szignifikánsan korrelálnak egymással, mivel mindegyik kérdésre hatással vannak egyes általános attitűdök (munkával vagy tulajdonságcsoporttal szembeni általános attitűd). Mivel a munkával kapcsolatos általános attitűd minden kérdésre hatással van, az összes kérdésre vonatkozó belső konzisztencia várhatóan magas lesz.

5. ábra

A munkatársi elégedettség módosított modellje



tulajdonságcsoporttal szembeni általános attitűd). Mivel a munkával kapcsolatos általános attitűd minden kérdésre hatással van, az összes kérdésre vonatkozó belső konzisztencia várhatóan magas lesz.

#### Az uralkodó megközelítés álláspontja

Az uralkodó megközelítés a fenti hipotézist nem támasztja alá, mivel az egyes vizsgált tényezők között direkt hatást nem feltételez, és azokat determináló közös változót sem tekint a modell részének.

### *Alternatív magyarázatok*

A korábbiakban ismertetett elméletek alapján az érzelmek a lekérdezés időpontjában befolyásolhatják a hiedelmek képzését oly módon, hogy a létrejövő hiedelmek összhangban legyenek az átélt érzelmekkel. Az érzelmek azonban nemcsak az adott felmérésben mért attitűd tárgyához kapcsolódhatnak, hanem ide sorolható többek között a felmérés időpontjában ránk jellemző általános hangulat is. A hangulat válaszokra gyakorolt hatását számos kísérlet elemezte (mind a fentebb vizsgált érzelem, mind információ és emlékezet alapú megközelítés viszonylatában) és erősítette meg. Mivel a használt adatok esetében a felmérések nem tartalmaztak a hangulatra vonatkozó kérdéseket, az általános attitűdök és a hangulatok hatását nehéz pontosan szétválasztani. A hangulatfüggetlen hatások igazolásának egyik lehetséges módja az adatok szervezeti egység szintű aggregálása. Mivel véleményünk szerint a hangulat a szervezeti egységeken belül várhatóan nagyjából véletlenszerűen oszlik meg egy adott időpontban, míg az általános attitűdök függenek a szervezeti egységektől, az aggregálást követően a hangulati hatások várhatóan kevésbé lesznek meghatározóak.

### *Empirikus eredmények*

Mindkét minta esetében tapasztalható, hogy a felmérésekben feltett összes kérdés válaszai pozitívan korrelálnak egymással (nem volt két kérdés, melyeket a megkérdezett személyek függetlennek, vagy egymással negatív összefüggésben lévőnek érzéltek volna). Az első felmérés esetében a kérdések közötti átlagos korreláció 0,36 volt, míg a második minta esetében ugyanez az érték 0,32 (az ugyanazon területhez kapcsolódó kérdések közötti összefüggés ennél jelentősen magasabb). A belső konzisztenciát mérő Cronbach Alpha mutatószám is igen magasnak bizonyult mindkét felmérés esetében: a vonatkozó értékek 0,9375 és 0,98.

A fenti eredményekhez hasonló értékek születtek az adatok szervezeti egység szintű aggregálását követően is (csak a második felmérés adatai szerepelnek, mivel itt nagyobb mélységű volt a szervezeti egység szintű bontás). Az aggregálás után az elemek közötti átlagos korreláció itt 0,34 volt, míg a Cronbach Alpha mutató 0,949.

### *Eredmények értelmezése*

A változók közötti viszonylag stabil korreláció és a magas belső konzisztencia alapján megjósolható, hogy az összes kérdés esetében szerepe van egy közös magyarázó változónak. A korábban említettek alapján ez a változó egyaránt lehet a válaszadó hangulata és általános attitűdje is. Mivel a két tényező befolyása nem választható szét (a kérdéskör részletesebben elemzésre

kerül a következő hipotézisnél), valószínűsíthető, hogy hasonló módon fejtik ki hatásukat. Mindazonáltal a magas korrelációs együtthatók és a belső konzisztencia a szervezeti egység szinten aggregált adatok esetében is kimutathatók. Mivel itt a hangulati hatások elvileg kiszűrésre kerültek, feltételezhetjük, hogy az általános attitűdök hatása önmagában is erősnek mondható.

## **2. Hipotézis: Faktorstruktúra**

### *Hipotézis*

Tekintettel arra, hogy a munkával kapcsolatos általános attitűd egyaránt hat a különböző tulajdonság-csoportokra, hiedelmekre, és a tulajdonság-csoportok önmagukban is hatnak a hiedelmekre, várható, hogy egy feltáró faktoranalízis erős, korrelált és többszintű faktorstruktúrát eredményez.

### *Az uralkodó megközelítés álláspontja*

A faktoranalízis olyan statisztikai eszköz, melynek célja az adatok alapjául szolgáló közös változók azonosítása. Az uralkodó megközelítés esetében ilyen közös változók létét nem feltételezi a modell, ezért ebből a szemszögből nem várható egy plauzibilis faktorstruktúra feltárása.

### *Alternatív magyarázatok*

Az elméleti részben adott érveken túl egy faktorstruktúra kialakulása magyarázható lenne a megkérdezett személyek kognitív folyamatainak kívüli változókkal is. Amennyiben például a közvetlen vezetést mint tulajdonság-csoportot vizsgáljuk, feltételezhetjük, hogy a felettes vezető képzése minden vonatkozó képességet javítani fogja valamilyen mértékben. A vezető képzettsége tehát olyan változó, mely minden, a felmérésben vizsgált, vezetőre vonatkozó kérdésre hatással lehet.

Ezen alternatív magyarázat érvényessége nem zárható ki teljes mértékben, azonban véleményünk szerint a vizsgált hatás általános jelenléte jól mutatja, hogy az nem vezethető vissza egyedül a fentihez hasonló külső változókra. Egyrésztől azon jelenség, hogy az általános elégedettség (munkával kapcsolatos általános attitűd) minden kérdésre egyaránt hat, nincs összhangban ezzel a magyarázattal. Másrésztől nem tűnik valószínűnek, hogy minden, a kérdőívben szereplő kérdésre léteznek a fenti példában említetthez hasonló változók, azaz egy (szinte) minden kérdésre kiterjedő faktorstruktúra sem magyarázható ily módon.

### *Empirikus eredmények*

A vizsgálat során mindkét mintára többszintű feltáró faktoranalízist végeztünk, azonban az eredmények hasonlósága miatt (kisebb eltérések voltak tapasztalható



**Különböző számú változók által magyarázott variancia**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	18,2153	38,7559	38,7559
2	2,4693	5,2537	44,0096
3	1,7671	3,7598	47,7694
4	1,6676	3,5480	51,3174
5	1,4571	3,1002	54,4176
6	1,2420	2,6425	57,0601
7	1,0998	2,3399	59,4000
8	1,0260	2,1829	61,5830
9	0,9672	2,0579	63,6408
.....			

toak az első szintű faktorok esetében) csak az első vállalat eredményeinek bemutatására kerül sor (a második vállalat eredményei a függelékben megtalálhatóak).

Az első szintű faktorok azonosításához több számítást végeztünk, különböző módon variálva a lehetséges forgatási módszereket és a változók számát. A változók számát tekintve hat-kilenc közötti sávban vizsgáltuk az eredményeket. E sávot a különböző számú változók által magyarázott variancia alapján határoztuk meg, melynek értelmében nyolcnál több faktor esetében a faktorok magyarázó ereje már nem növekedett jelentős mértékben (lásd 1. táblázat). Az elforgatási módszerek tekintetében ortogonális (quartimax) és korrelált (promax) lehetőségeket is vizsgáltunk. Az alapfaktorok számításához alfa faktoring módszert alkalmaztunk, mivel ez a módszer kevésbé érzékeny a felmérésben szereplő, az egyes területekhez kapcsolódó kérdések

1. táblázat

számára (az alfa faktoring módszer a vizsgált változókat egy „változóniverzum” mintájának tekinti) (1. táblázat).

A vizsgálat során az összes lehetséges párosításra (faktorok száma és elforgatási módszer tekintetében) kiszámítottuk a faktorstruktúrát, és az eredményeket elsősorban a kapott struktúra plauzibilitása és logikai konzisztenciája alapján vizsgáltuk. Mindezek alapján hét faktorból álló korrelált modellt fogadtuk el, melynek eredményeit a 2. táblázat mutatja (2. táblázat).

Az eredmények alapján az alábbi elsőfokú faktorok voltak azonosíthatóak: javadalmazás, vezető, csapat/információáramlás, munka érdekessége, képzés, vállalati image, munka mennyisége.

2. táblázat

**Faktorsúlymátrix (alfa faktoring, promax elforgatás)<sup>7</sup>**

Kérdés	Javadalmazás	Vezető	Csapat/info. áraml.	Munka érdekessége	Képzés	Vállalati image	Munka mennyisége
37. kérdés	0,65	0,31	-0,18	-0,04	-0,12	0,06	0,24
38. kérdés	0,57	0,44	-0,16	-0,13	-0,12	0,11	0,23
7. kérdés	0,32	0,73	-0,19	0,04	-0,07	-0,01	-0,05
1. kérdés	0,13	0,87	-0,16	-0,05	0,08	0,02	-0,10
2. kérdés	-0,05	0,84	-0,12	-0,04	0,11	0,05	0,02
3. kérdés	-0,03	0,77	0,12	0,02	-0,10	0,08	-0,09
5. kérdés	0,05	0,76	0,04	-0,03	0,05	0,06	-0,08
6. kérdés	0,22	0,74	-0,03	0,00	0,07	-0,15	-0,10
8. kérdés	0,06	0,67	-0,06	0,02	0,05	0,01	0,16
9. kérdés	0,13	0,65	-0,04	-0,09	0,13	-0,05	0,14
10. kérdés	-0,19	0,57	0,08	-0,02	0,06	0,10	0,18
11. kérdés	0,26	0,55	0,28	0,01	-0,02	-0,18	-0,13
44. kérdés	0,14	0,32	-0,12	0,22	-0,07	0,08	0,28
4. kérdés	-0,12	0,58	0,33	0,01	0,12	-0,09	-0,10
12. kérdés	-0,20	0,62	0,44	0,01	-0,04	0,04	-0,14
13. kérdés	-0,17	-0,06	0,97	0,05	-0,21	-0,03	0,05
14. kérdés	-0,14	0,07	0,85	0,03	-0,19	0,01	0,04
15. kérdés	0,11	-0,17	0,67	-0,09	-0,02	-0,01	0,28
16. kérdés	0,03	0,05	0,61	0,07	-0,14	0,03	0,09
17. kérdés	0,04	-0,10	0,53	0,04	0,13	-0,06	0,11
18. kérdés	0,18	0,13	0,42	0,02	0,28	-0,18	-0,08
40. kérdés	0,19	-0,06	0,35	-0,21	-0,04	0,25	0,29
41. kérdés	0,15	-0,10	0,35	-0,22	0,00	0,21	0,28
47. kérdés	-0,09	0,16	0,34	-0,07	0,27	0,19	-0,10
42. kérdés	0,09	0,14	0,31	-0,08	0,24	-0,03	0,14
43. kérdés	-0,02	0,08	0,34	0,30	0,02	0,07	-0,06
30. kérdés	-0,07	-0,10	0,04	0,78	0,06	-0,04	0,05
31. kérdés	-0,07	-0,02	0,04	0,71	-0,05	0,07	0,12
32. kérdés	0,06	0,10	-0,02	0,58	0,01	-0,07	0,14
19. kérdés	-0,11	-0,07	-0,21	-0,02	0,83	0,21	0,11
20. kérdés	-0,03	0,19	-0,15	0,05	0,82	-0,12	-0,04
21. kérdés	-0,05	0,08	-0,10	-0,10	0,78	0,02	0,19
22. kérdés	-0,04	0,12	-0,12	-0,04	0,74	-0,06	0,11
23. kérdés	-0,06	0,00	-0,15	0,08	0,73	0,03	0,12
24. kérdés	0,14	0,12	0,20	0,05	0,42	0,01	-0,04
46. kérdés	-0,18	-0,04	0,29	-0,02	0,34	0,19	0,11
35. kérdés	-0,04	-0,02	0,06	-0,06	0,09	0,77	-0,14
33. kérdés	0,10	0,01	-0,10	0,03	0,04	0,64	-0,12
34. kérdés	0,22	-0,11	0,04	0,12	0,27	0,48	-0,18
36. kérdés	0,13	0,12	0,12	0,08	0,03	0,47	0,15
39. kérdés	0,22	-0,12	0,04	0,24	0,23	0,33	-0,13
25. kérdés	0,05	-0,06	0,06	0,15	0,05	-0,08	0,57
26. kérdés	0,13	-0,23	0,22	0,02	0,28	-0,25	0,56
27. kérdés	0,04	-0,01	0,09	0,02	0,15	-0,09	0,52
28. kérdés	-0,07	0,10	0,15	0,17	0,02	-0,02	0,42
29. kérdés	0,16	-0,09	0,05	0,05	0,09	-0,07	0,41
45. kérdés	0,11	0,19	-0,09	0,27	0,04	0,03	0,33

3. táblázat

**Különböző számú változók által  
magyarázott variancia  
– másodfokú elemzés**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	4,3350	61,9282	61,9282
2	0,9279	13,2560	75,1842
3	0,5818	8,3109	83,4951
.....			

Az elsőfokú faktorokon másodfokú faktoranalízist végeztünk, melyek alapján minden elsőfokú faktor bizonyos mértékig egy közös háttérváltozóval magyarázható (lásd 3. táblázat).

Az előbbieken tárgyaltak alapján valószínűsíthető, hogy e közös változó a válaszadó hangulatának és az általános elégedettségnek valamilyen kombinációja. Az elsőfokú faktorok és a másodfokú faktor közötti korrelációs együtthatókat mutatja a 6. ábra, mely összegzi a vizsgálatok eredményét.

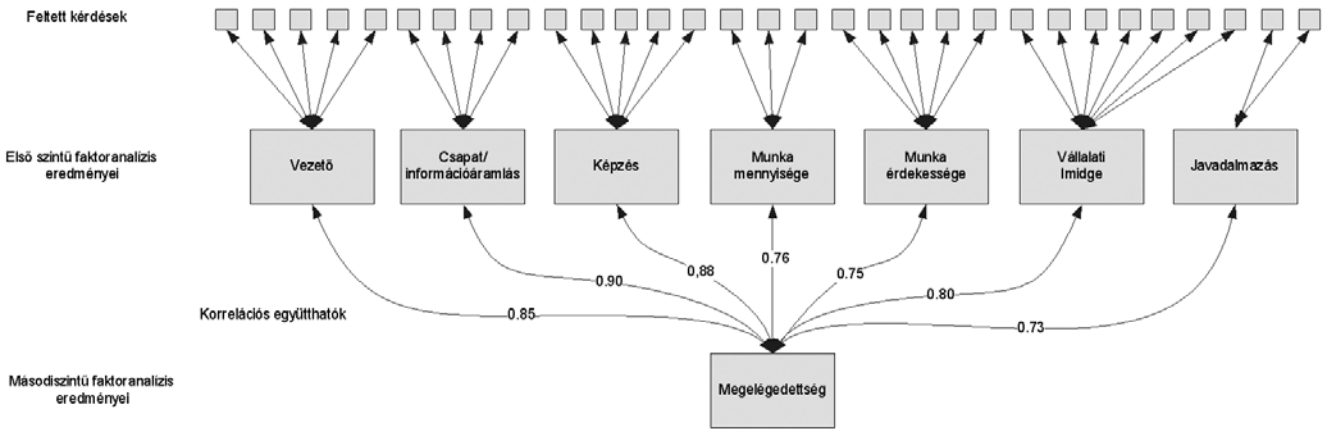
**Eredmények értelmezése**

A vizsgálat a fentiekben megfogalmazott hipotézisekkel összhangban egy kétszintű korrelált faktorstruktúrát azonosított. Ez, figyelembe véve a faktorstruktúra logikus felépítését, erőteljesen alátámasztja az adott hipotézist.

A korábban felvetett alternatív magyarázattal kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy az elsőszintű elemzésnél is látszott, hogy szinte minden kérdés erősen kapcsolódik egy vonatkozó faktorhoz. Ez az eredmény

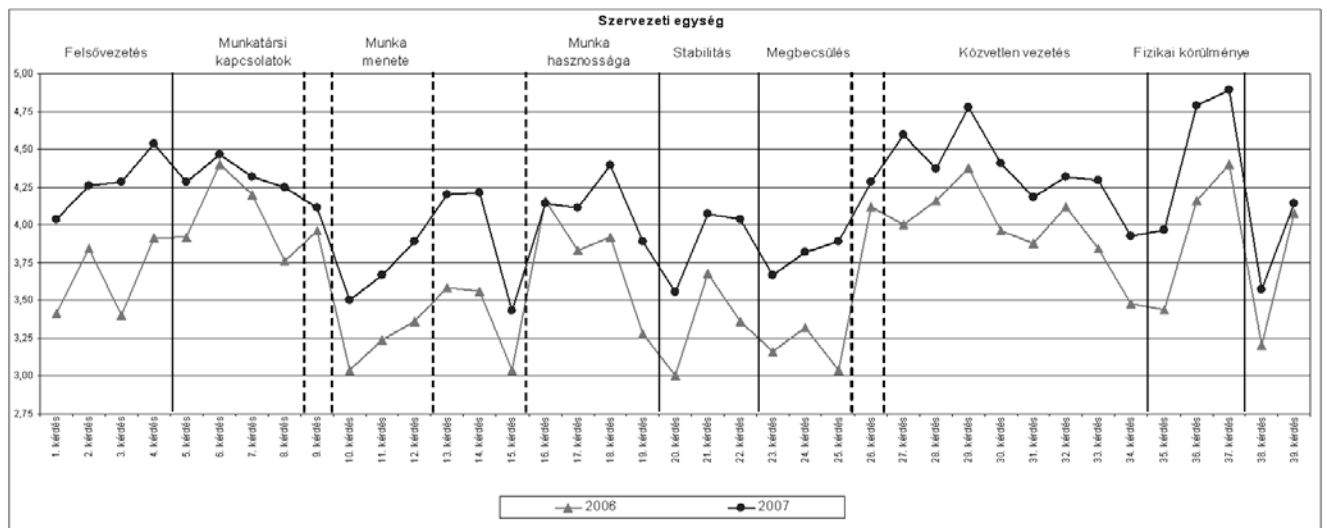
6. ábra

**Azonosított faktorstruktúra**



7. ábra

**Átlagos értékek  
2006-ban és 2007-ben egy adott szervezeti egységre vonatkozóan**



azt a feltételezést támasztja alá, hogy sokkal inkább általános kognitív folyamatokkal, mint külső változók hatásaival állunk szemben.

## Következtetések

A tárgyalt fordított irányú hatások következményeinek érzékeltetésére az alábbiakban egy, a már használt mintából származó példára szeretnénk támaszkodni (a második vállalat adatait alapul véve). A 7. ábra egy adott szervezeti egység munkatársainak átlagos válaszait mutatja be a 2006-ban és 2007-ben elvégzett elégedettségvizsgálat eredményei alapján.

Láthatjuk, hogy a 24. kérdés esetében („A vezetés nyitott a munkatársak ötleteire és kezdeményezéseire”) jelentős javulás (több mint 0,5 pont) tapasztalható. Kérdés, hogy ezen eredményt értelmezhetjük-e valóban tisztán a vezetés munkatársak ötleteire és kezdeményezéseire való nyitottságának javulásaként. A korábban tárgyalt elméletek erre a kérdésre világos nemmel válaszolnak. Mint láthattuk, minden választ valószínűsíthetően erősen befolyásolnak az ahhoz kötődő általános attitűdök. Összehasonlítva a 2006-ra és 2007-re vonatkozó válaszok átlagait, láthatjuk, hogy 2007-ben *minden* kérdésre magasabb érték született, mint az egy évvel korábban elvégzett felmérés során. Ez a korábbi következtetések fényében nagy valószínűséggel az általános elégedettség növekedésének eredménye.

Az előző ábrát vizsgálva azt is láthatjuk, hogy a *megbecsülés* faktorhoz kapcsolódó kérdések (23–25. kérdés) jelentős mértékben növekedtek (a többi kérdéshez képest nagyobb arányban). Ez arra utal, hogy az általános elégedettség mellett az adott faktoral kapcsolatos elégedettség is javult. Elképzelhető, hogy az általános elégedettség és a megbecsülés faktoral kapcsolatos javulás ugyanakkor már az adott kérdésre adott válaszokban bekövetkezett változás nagy részét magyarázza, ezért az adott kérdésre önmagában nehéz következtetést levonni.

Tovább szemlélteti a fenti elméletek eredményét a 16. kérdésre („Tudom, hogy a munkám hogyan járul hozzá a vállalat céljainak megvalósulásához.”) adott válaszok értelmezése. Itt az átlagos értékek a két év között gyakorlatilag nem változtak. Láthattuk ugyanakkor, hogy az általános elégedettség miatt minden más kérdés esetében javulást jeleztek a válaszadók 2007-ben. Ha összevetjük az előbbi két eredményt, arra a következtetésre juthatunk, hogy annak ellenére, hogy az értékek nem romlottak, a munkatársak kevésbé érzik, hogy hozzájárulnak a vállalati célok eléréséhez.

A két példa jól szemlélteti, hogy az egyes kérdésekre adott válaszok csak az általános attitűdök figyelembevételével értelmezhetők. Ez ugyanígy érvényes az egyes tulajdonságcsoportok (faktorok) és az általános elégedettség viszonyára is (a tulajdonságcsoportokra vonatkozó számolt értékek nem értelmezhetők az általános elégedettségben bekövetkezett változások ismerete nélkül).

Ezen összefüggés elhanyagolásával nagy a veszélye a válaszok téves értelmezésének, amit azonban sokszor figyelmen kívül hagynak a vizsgálatok felépítésénél (jó példa erre az egyes kérdések válaszainak elkülönült értelmezése az önálló fejlesztésű kérdőíveknél, vagy a tulajdonságcsoportok értékeinek önálló értelmezése a Job Satisfaction Survey módszertanban).

A fenti eredmények további következményeket rejtenek az egyes kérdések és a megelégedettség közötti kapcsolat mérésére vonatkozóan. Az uralkodó megközelítésben egy adott kérdés válaszai és az általános elégedettség közötti korrelációt az adott kérdés elégedettségre gyakorolt hatásának erősségeként lehetne értelmezni. Több esetben talákoztunk ezt a módszert alkalmazó kutatásokkal, ezért szeretnénk hangsúlyozni, hogy a korreláció nagyrészt a fordított hatások eredménye is lehet. Ennek megfelelően a korreláció ilyen jellegű használatát nagyon alaposan meg kell fontolni.

## További kutatási lehetőségek

Az adott téma számos további irányú vizsgálat és kutatás elvégzését teszi lehetővé, itt csupán néhány lehetséges jövőbeni irányt szeretnénk felvázolni. Mindenekelőtt elképzelhetőnek tartjuk a felhasznált elméleti háttér további finomítását, például a kognitív diszonzancia elmélet különböző megközelítései vizsgálatát.

Az egyik ilyen lehetséges megközelítés például az önmegerősítés elmélet (*Self-affirmation Theory* – Olson – Stone, 2005), mely szerint az önképünk (pozitív/negatív önkép) az attitűdhiedelem kapcsolat mögöttes kognitív folyamatai szempontjából fontos irányító tényező. Fontosnak tartjuk továbbá a korábbiakban felvázolt különböző elméletek elkülönült tesztelésére szolgáló empirikus vizsgálatok kidolgozását és elvégzését is. Végezetül érdemes empirikus vizsgálatot végezni az attitűderősség (extremitás) és az attitűdegységesség (ambivalencia) közötti kapcsolatokra vonatkozóan is, mivel egy erős kapcsolat nagymértékben alátámaszthatja a korábbiakban bemutatott hipotéziseket.

## FÜGGELÉK

### A 2. VÁLLALAT FAKTORANALÍZISÉNEK EREDMÉNYEI

A1. táblázat

**Különböző számú változók által magyarázott variancia**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	13,9308	34,8270	34,8270
2	3,0041	7,5102	42,3373
3	2,4834	6,2084	48,5457
4	1,5163	3,7908	52,3364
5	1,2659	3,1648	55,5013
6	1,2027	3,0067	58,5079
7	1,0548	2,6371	61,1450
8	0,8915	2,2287	63,3737
9	0,8739	2,1848	65,5586
.....			

**Faktorsúlymátrix (alfa faktoring, promax elforgatás)**

A2. táblázat

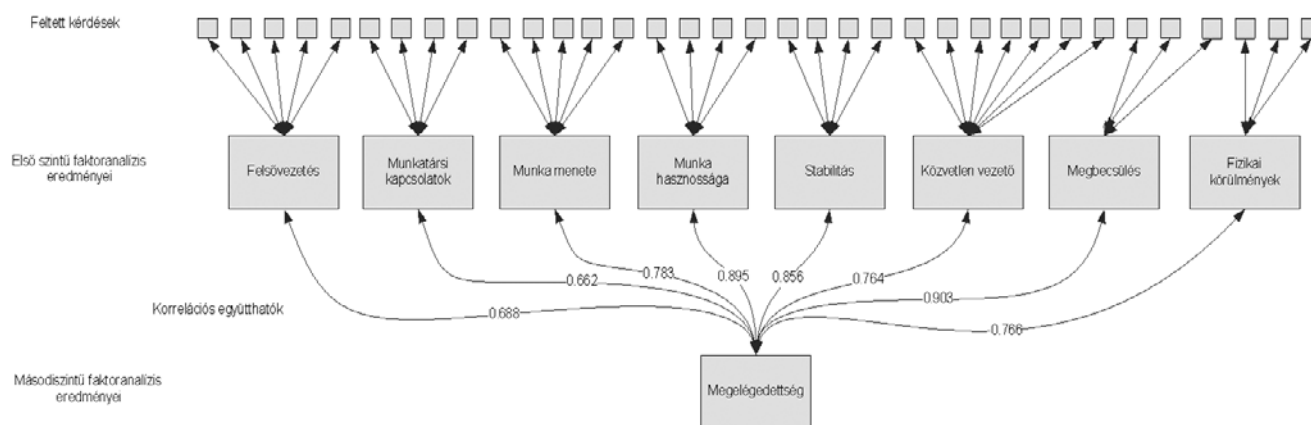
	Felső- vezetés	Munkatársi kapcsolatok	Munka menete	Munka hasznossága	Stabilitás	Megbecsülés	Közvetlen vezetés	Fizikai körülmények
1. Kérdés	0,75	-0,14	0,06	0,03	0,12	0,09	0,07	-0,12
2. Kérdés	0,60	-0,03	-0,01	0,06	-0,02	0,34	0,05	-0,07
3. Kérdés	0,68	0,00	-0,01	0,08	0,12	0,02	0,02	-0,03
4. Kérdés	0,72	0,02	0,00	0,06	0,01	-0,07	0,02	0,10
5. Kérdés	-0,04	0,67	0,20	-0,08	0,01	0,11	0,06	-0,11
6. Kérdés	-0,03	0,69	-0,06	0,10	0,04	-0,05	0,04	0,06
7. Kérdés	-0,07	0,73	0,02	0,05	0,11	0,01	0,00	-0,02
8. Kérdés	0,08	0,44	0,14	0,08	0,16	0,09	-0,01	-0,14
9. Kérdés	0,04	0,36	0,26	0,12	-0,05	-0,02	0,07	0,06
10. Kérdés	0,08	-0,04	0,52	-0,21	0,15	0,21	0,03	-0,01
11. Kérdés	-0,03	0,00	0,77	0,08	-0,10	-0,03	-0,02	0,04
12. Kérdés	0,02	0,22	0,80	-0,21	-0,04	-0,03	-0,01	0,03
13. Kérdés	0,00	-0,06	0,34	0,30	0,10	-0,12	0,09	0,10
14. Kérdés	-0,06	0,23	0,26	0,39	0,08	-0,14	0,09	-0,13
15. Kérdés	-0,02	0,12	0,33	0,36	-0,35	0,17	-0,24	0,06
16. Kérdés	0,15	-0,01	-0,10	0,65	0,07	-0,12	0,07	0,10
17. Kérdés	0,11	0,07	-0,08	0,73	-0,04	-0,01	-0,05	-0,07
18. Kérdés	-0,01	0,07	0,00	0,67	0,00	-0,10	-0,07	0,06
19. Kérdés	0,10	-0,12	0,20	0,35	-0,02	0,29	0,04	-0,08
20. Kérdés	0,04	0,05	-0,06	-0,03	0,65	0,10	-0,14	-0,01
21. Kérdés	0,21	0,16	-0,11	-0,04	0,74	-0,13	-0,17	-0,01
22. Kérdés	0,13	-0,09	0,07	0,04	0,34	0,15	0,13	-0,04
23. Kérdés	0,19	0,01	0,09	-0,12	0,03	0,75	-0,07	-0,02
24. Kérdés	0,04	0,02	-0,03	0,03	0,14	0,55	0,02	0,08
25. Kérdés	0,14	0,18	0,01	-0,06	-0,11	0,39	0,08	0,16
26. Kérdés	-0,14	0,11	-0,14	-0,14	0,14	0,40	0,54	0,08
27. Kérdés	0,06	0,01	0,05	-0,11	-0,03	-0,19	0,99	-0,01
28. Kérdés	0,06	-0,03	-0,02	-0,07	-0,04	-0,06	0,97	-0,05
29. Kérdés	0,13	-0,01	0,05	-0,15	-0,04	-0,14	0,86	0,05
30. Kérdés	0,07	0,03	-0,02	-0,03	-0,19	0,05	0,88	0,03
31. Kérdés	0,08	0,03	0,03	0,13	-0,21	-0,02	0,83	-0,10
32. Kérdés	-0,14	-0,07	0,12	0,14	0,11	0,11	0,56	0,06
33. Kérdés	-0,13	0,07	-0,11	0,15	0,02	0,13	0,68	-0,04
34. Kérdés	-0,11	0,11	-0,21	0,14	0,22	0,11	0,45	0,01
35. Kérdés	-0,08	-0,17	0,21	0,17	0,10	0,06	0,40	0,04
36. Kérdés	-0,02	-0,08	-0,03	0,06	-0,06	0,17	-0,02	0,62
37. Kérdés	-0,05	-0,05	0,20	-0,02	0,09	-0,09	-0,01	0,70
38. Kérdés	0,28	0,26	-0,19	-0,04	-0,06	0,00	0,14	0,32
39. Kérdés	0,12	-0,04	0,15	0,15	0,21	0,18	-0,14	0,18
40. Kérdés	0,02	0,00	0,20	0,04	0,27	-0,03	0,14	0,11

A különböző számú változók által magyarázott variancia – másodfokú elemzés

Faktor	Sajátérték	Magyarázott variancia	
		Variancia %-a	Kumulált %
1	5,0444	63,0549	63,0549
2	0,8376	10,4705	73,5254
3	0,5905	7,3817	80,9071
.....			

A1. ábra

Azonosított faktorstruktúra



Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A cikkben az egy adott attitűdtárggyal (pl. felettes, fizikai munkakörnyezet) kapcsolatos általános attitűdöt tulajdonságcsoportnak (angolul facet) fogjuk hívni. Fontos azonban megjegyezni, hogy az attitűdhiedelem azonosulási folyamatok tárgyalásánál a tulajdonságcsoportok egyaránt értelmezhetőek hiedelmekként is, melyeket általánosabb attitűdök (pl. munkahellyel, életminőséggel kapcsolatos attitűd) konstruálásához használunk.
- <sup>2</sup> A cikk kevésbé érinti azon módszertanokat, melyek csupán a munkával kapcsolatos általános elégedettséget kívánják mérni (pl. a Job in General Scale vagy a Michigan Organizational Assessment Questinnaire). Szeretnénk azonban megjegyezni, hogy a későbbiekben tárgyalt hangulati hatások e módszertanokra is vonatkoznak.
- <sup>3</sup> A felvázolt logika hasonlóságot mutat az Ajzen és Fishbein által kifejlesztett *Theory of reasoned behavior* elmélettel is (Ajzen – Fishbein, 2005) és ennek megfelelően kritika érhetné azt az ezen elméletben szereplő tényezők figyelmen kívül hagyásáért is.
- <sup>4</sup> Itt egy Fishbein-től származó általánosabb képlet használatára kerül sor (LittleJohn – Foss, 2005) mivel annak fogalomhasználata közelebb áll a cikk fogalomhasználatához, és az abból származó következtetések megegyeznek Rosenberg modelljének következtetéseivel.
- <sup>5</sup> Ebben az esetben is elképzelhető, hogy valaki újrakonstruálja attitűdjét egyes speciális leginkább magas elaborációs szint esetén, azonban itt a tárolt és konstruált attitűdök közötti választást megalapozó faktorokra nem térünk ki.
- <sup>6</sup> Az érzést (affect), mint testileg is érzékelt értékelő reakciót definiáljuk. Az érzés az attitűdök egyik jelentős alapjának tekinthető (Clore–Schnall, 2005)
- <sup>7</sup> A kérdések szerzői jogi okokból nem kerülnek bemutatásra (egyes kérdések későbbi bemutatására engedéllyel kerül sor). Mivel egy korrelált struktúra elemzéséről van szó, a pattern mátrix bemutatására kerül sor.

## Felhasznált irodalom

- Alkhafaji, A.F.* (1995): *Competitive Global Management: Principles and Strategies*; CRC Press
- Ajzen, I. – Fishbein, M.* (2005): *The Influence of attitudes on Behavior in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 173–222.
- Anderson, N.* (2001): *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, SAGE
- Anderson J.R. – Bower, G.H.* (1980): *Human Associative Network: A Brief Edition*, Lawrence Erlbaum Associates
- Balota, D.A. – Marsh, E.J.* (2004): *Cognitive Psychology: Key Readings*, Psychology Press
- Bassili, J.N. – Brown, R.D.* (2005): *Implicit and Explicit Attitudes: Research, Challenges, and Theory in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 543–574.
- Bem, D.J.* (1967): *Self Perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena*, *Psychological Review*, Vol. 74, No. 3, p. 183–200.
- Bem, D.J.* (1970): *Beliefs, Attitudes and Human Affairs*, Brooks/Cole Publishing
- Bohner, G. – Wanke, M.* (2002): *Attitudes and Attitude Change*, Psychology Press
- Bordens, K.S. – Horowitz, I.A.* (2002): *Social Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates
- Clore, G.L. – Schall, S.* (2005): *The influence of Effect on Attitude in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, ISBN: 0805844929, p. 437–492.
- Evans, L.* (1998): *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*, SAGE
- Fabrigar, L.R. – Macdonald, T.K. – Wegener, D.T.* (2005): *The Structure of Attitudes in Albarracin, D. – Johnson, B. T. – Zanna, M. P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 79–124.
- Fazio, R.H. – Williams, C.J.* (1986): *Attitude accessibility as a moderator of the attitude-perception and attitude behaviour relations: An investigation of the 1984 presidential election*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51(3), p. 505–514.
- Festinger, L.* (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press
- Forgas, J.P.* (1995): *Mood and Judgment: The Affect Infusion Model (AIM)*, *Psychological Bulletin*, 117 (1), p. 39–66.
- Gilovich, T.* (1993): *How we know what isn't so: the fallibility of human reason in everyday life*, The Free Press
- Hackmann, J.R. – Oldham, G.R.* (1980): *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading
- Hellerriegel, D. – Slocum, J.W. – Woodman, R.W.* (1992): *Organizational Behavior* (6th edition), West Publishing Company
- Jex, S.M.* (2002): *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley and Sons
- Johnson, B.T. – Maio, G.R. – Smith-McLallen, A.* (2005): *Communication and Attitude Change: Causes, Processes, and Effects in Albarracin, D. – Johnson B.T. – Zanna, M. P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 617–670.
- Kruglanski, A.W. – Stroebe, W.* (2005): *The Influence of Beliefs and goals on Attitudes: Issues of Structure, Function, and Dynamics in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 323–368.
- Littlejohn, S.W. – Foss, K.A.* (2005): *Theories of Human Communication*, Thomson Wardsworth
- Marsh, K.L. – Wallace, H.M.* (2005): *The Influence of Attitudes on beliefs: Formation and Change in Albarracin, D. – Johnson, B.T. – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 369–396.
- Nickerson, R.S.* (1998): *Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*, *Review of General Psychology*, Vol. 2., No. 2., p. 175–220.
- Perloff, R.M.* (2002): *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21<sup>st</sup> Century*, Lawrence Erlbaum Associates
- Pratkins, A.R.* (1987): *The attitude heuristic and selective fact identification: Annual Meeting of the Midwestern Psychological Association*, Chicago
- Spector, P.E.* (1997): *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*: SAGE
- Schwarz, N. – Bohner, G.* (2001): *The Construction of Attitudes in Fletcher, G.J.O. – Clarks, M.S.: Blackwell Handbook of Social Psychology*, Blackwell, p. 436–457.
- Tesser, A. – Martin, L.L.* (1996): *The psychology of evaluation in Higgins, E.T. – Kruglanski, A.W.: Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, Guilford Press, p. 400–432.
- Weiss, D.J. – Dawis, R.V. – Endgland, G.W. – Lofquist, L.H.* (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota
- Wegener, D.T. – Carlston, D.E.* (2005): *Cognitive Processes in Attitude Formation and Change in D. Albarracin, – Johnson, B.T – Zanna, M.P.: The Handbook of Attitudes*, Lawrence Erlbaum Associates, p. 493–542.

A cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 9. hó