

## A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében végzett dolgozói elégedettség vizsgálata és következtetései

**Szilágyi Barnabás**

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,  
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetéstudományi Tanszék, Debrecen  
szilagyi.barnabas@gmail.com

### ÖSSZEFOGLALÁS

*A szervezeti kultúra vizsgálat ezen felmérése elsősorban azokat a társas kapcsolatokat vizsgálja, amelyek mind vertikálisan, mind horizontálisan jellemzőek, befolyásolják a munkavállalók közérzetét.*

*Összességében megállapítható, hogy a dolgozók horizontális kapcsolataikat jónak ítélik meg. A munkatársi viszonyban olyan magasabb szintű szükségleti szintet mutató kritériumok jelennek meg, mint az elismerés, méltányolás, bizalom. A szervezeti egységeken belüli, illetve más egységek egymás közötti kapcsolataikat az eredményes munkavégzéshez nélkülözhetetlen jó, több mint kielégítő kapcsolatok jellemzik. Érdekes a vertikális kapcsolatok milyenségét vizsgáló kérdésekre adott válaszok eredménye, amit a munkavállalók többsége jónak ítélt, és ezzel részben összefügg az a tény is, hogy az alkalmazottak 40%-a az ideális főnökről alkotott képét jelenlegi felettesével azonosítja. A tudás és a tapasztalat mellett elsőként választott prioritásként a közvetlen beosztotti kapcsolat és az ideális főnök jellemzőjének tekintik. A vertikális kapcsolatok minőségét túlnyomóan az emberi kapcsolatok határozzák meg. Érdekes ez az eredmény annak függvényében, hogy a partícipatív vezetői stílus nem domináns a vizsgált szervezetben.*

**Kulcsszavak:** szervezeti kultúra, dolgozói elégedettség, vezetés

### SUMMARY

*This examination for employee's satisfaction analyzes relationships which influence the general feelings of workers and which are revealing in horizontal and vertical. On the whole we can observe that the workers find their horizontal relationships good. In the co-worker's relationship the appreciation and the confidence appear. Inside departments and between departments the good relationship is typical which is indispensable for the effective work. It is interesting that more than 40% of employees find their chief as „ideal superior”. The quality of vertical relation is determined by human relationships. This result is interesting because the management style is not participative in this organisation.*

**Keywords:** organizational culture, employee's satisfaction, management

A vállalkozásokkal, vállalatokkal kapcsolatos vezetési és szervezési kérdéseknek az ipari forradalom után, döntően a múlt század elejétől nőtt meg a súlya a nagyvállalatok kialakulásával. Az ipari fejlődés felgyorsulásával mind elméleti, mind gyakorlati szempontból egyre tudatosabbá vált a vezetési, szervezési problémák kezelése.

Felmérésünk célja a munkával, vezetéssel való elégedettség mérése volt, hogy az így kapott eredményeket felhasználva tudatosan láthassanak hozzá a szervezeti átalakításokhoz.

Bácsné et al. (2005) nyomán megfogalmazhatjuk, a vezetési feladatok a vezetéstudomány alapvető kérdéseit jelentik. A vezetési funkciók mutatják meg, hogy melyek azok a feladatok, amelyeket a vezetőknek el kell végezniük, melyek azok a területek, amelyek a vezetésnek, mint szakmának az összetevői. A vezetési feladatok megítélése állandóan változik. Sajátos csoportosítás szerint a vezetők feladatai a következők: tervezés és döntés, ellenőrzés, motiválás, tájékoztatás és értékelés.

Klein (2001) nyomán azt mondhatjuk, hogy a munkával való elégedettség olyan *általános attitűd*, amely 3 területről (a sajátos munkatényező, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről) származó számos specifikus attitűd eredője.

A munkával való elégedettség vizsgálata viszonylag régi terület a munkalélektanban. Az utóbbi 30 évben azonban változóban van e vizsgálatok célja. Míg korábban a munkával való elégedettséget elsősorban mint különböző teljesítményváltozók előrejelzésének egyik lehetséges módját vizsgálták, addig napjainkban egyre inkább a munkával való elégedettség független változóként, pusztán önmagáért történő vizsgálata terjedt el.

A munkával való elégedettséget többnyire kérdőíves módszerrel, értékelő skálákkal vizsgálják. A legegyszerűbb értékelő skála a *globális értékelés*, amelynek során egyetlen kérdést teszünk fel a vizsgált személynek. A másik lehetséges értékelő skála az *összetett értékelés*, amelynek során a munka kulcsfontosságú elemeire kérdezzük rá, és az egyes kérdésekre adott válaszok összesítésével kapjuk meg az elégedettségre jellemző számot. Felmérésünkben mi ezen utóbbi összetett értékelést alkalmaztuk.

### AZ ADATFELVÉTEL KÖRÜLMÉNYEIRŐL

A felmérés során **403 munkavállaló** véleményét gyűjtöttük össze. Az adatfelvétel kérdőíves módszerrel történt. A munkavállalók által kitöltött kérdőív 69 kérdést tartalmazott, tematikus blokkokba csoportosítva. A témakörök között szerepeltek a szervezeten belüli együttműködésre vonatkozó, illetve az ideális vezetőt azonosító kérdéscsoportok is.

## Horizontális kapcsolatok a szervezetben belül

### Személyes kapcsolatok a közvetlen munkatárssal

A válaszadók közvetlen munkatársaikkal való kapcsolatukat **átlagosan jónak** ítélik, az ötfokú skálán négyeshez közelítő átlagos értéket (**3,97**) kaptunk az adatokból. 70% jónak, 15% kiválónak, 13% pedig változónak tartja közvetlen munkakapcsolatait. Az emberi viszonyokat jellemzi a bizalom, megbecsülés és a befogadás, e változók tekintetében az alábbi adatok születtek (1. táblázat):

1. táblázat

Munkatársai hogyan viszonyulnak Önhöz?

	Esetszám(1)	Gyakoriság (%) (2)
Befogadnak(3)	178	45,4
Becsülnék(4)	140	35,7
Megbízna(5)	282	71,9
Távolságtartóak velem szemben(6)	20	5,1
Lenéznek(7)	2	0,5
Kiközösítenek(8)	0	0

Table 1: How do your colleagues approach to you?

Number of cases(1), Frequency(2), They admit me(3), They appreciate me(4), They confide in me(5), They stand of me(6), They despite me(7), They blackball me(8)

A fenti táblázat szerint tehát a bizalom, a befogadás és a megbecsülés alapvető jellemzője a munkatársi kapcsolatoknak. Ugyanakkor a megkérdezett dolgozók 81 esetben jelezték, hogy okatlanul érik kritikák munkáját munkatársai részéről, 68 esetben rosszindulatú pletykák áldozatává válnak, gyanúsítgatások érik őket (31 eset), kisebb arányban pedig kiabálás, gyalázkodás (25 eset) vagy magánéletre vonatkozó kritikus megjegyzések (24 eset) is előfordulnak. Ezek a személyes kapcsolatokat zavaró tényezők szinte minden területen előfordulnak. A rosszindulatú pletykákat legtöbbször a M és K személyforgalmi területen, az okatlan kritikákat pedig a NY műszaki, valamint a M személyforgalomban dolgozók említették legtöbbször.

Munkahelyi problémáit a dolgozók 74%-a közvetlen munkatársaival osztja meg, csaknem fele (48%) főnökével, családtaggal 40%, barátokkal pedig 19%. A válaszokból látható, hogy a munkahelyi problémák megbeszélése a problémák keletkezésének helyén, tehát főként a munkahelyen történik, és nem azon kívül. A munkatársak közötti bizalmi kapcsolat erősségét jelzi továbbá az a tény, hogy a válaszadók 80%-a baráti kapcsolatot tudott kialakítani munkatársával.

A **közvetlen munkacsoportokban az együttműködést** átlagosan **közel négyesre** értékelték az ötfokú skálán, a megkérdezettek 15%-a jelezte, hogy munkacsoportja működésében problémák vannak. Területi megoszlást vizsgálva a

munkacsoport működésével elégedetlenek (az ötfokú skálán 1-3 közötti értéket bejelölők) egyharmados arányt tesznek ki a műszaki áruforgalom, a központ és a M műszaki területen dolgozók körében. Más területeken ennél kisebb arányban szerepelnek.

## Szervezeti egységek közötti kapcsolatok

A részlegek közötti együttműködés az ötfokú skálán átlagosan 3,18-as értéket kapott, tehát összességében közepesnek mondható.

Az **üzletágon belüli** szervezeti egységekkel való kapcsolat a megkérdezett dolgozók 70%-a szerint jó, 17% szerint pedig változó.

A **más üzletághoz tartozó** szervezeti egységekkel 59% szerint jó, és 20,6% szerint változó. Az első esetben 2,6% szerint nincs kapcsolat az egységek között, míg az utóbbiban 8,6% szerint. Az adatok tehát arra utalnak, hogy a saját üzletágon belül a kapcsolatok gyakoribbak, illetve kiegyensúlyozottabbak, mint az üzletágon kívül eső szervezeti egységek esetében.

A **központi egységgel** tartott kapcsolatok megítélése hasonló a más szervezeti egységre jellemző kapcsolatok megítélésével, azonban még magasabb azoknak az aránya, akik szerint egyáltalán nincs kapcsolat (11%). A dolgozók 55,6%-a szerint a központi egységgel kialakított kapcsolat jó, 20,6% szerint pedig változó.

A **szervezeti egységek közötti kapcsolatokat** a dolgozók csaknem fele szerint (48,4%) az **együttműködés és egymás segítése** (31,5%) jellemzi. A konfliktusok 24% véleménye alapján jellemzik ezeket a kapcsolatokat. A kapcsolatokat konfliktusosnak ítélik közel egyharmada (28%) a NY személyforgalmi, egyötöde (23%) pedig a M műszaki területen dolgozik. Ezek az adatok megerősítik azt a tényt, hogy a központ és az előbb említett két szervezeti egység közötti kapcsolatokat javítani kellene (2. táblázat).

2. táblázat

Az Ön megítélése szerint mi jellemzi a vállalatban belüli szervezeti egységek közötti kapcsolatokat?

	Esetszám(1)	Gyakoriság (%) (2)
Együttműködés(3)	187	48,4
Konfliktusok(4)	92	23,8
Versengés(5)	52	13,4
Egymás segítése(6)	122	31,5
Elzárkózás(7)	20	5,2
Kiszolgáltatottság(8)	50	12,9
Függőség(9)	57	14,8
Nem tudom megítélni(10)	46	11,4

Table 2: Your opinion about the relationship between the departments

Number of cases(1), Frequency(2), Co-operation(3), Conflicts(4), Rivalry(5), Help(6), Seclusion(7), Defencelessness(8), Dependence(9), I don't know(10)

## Vertikális kapcsolatok a szervezeten belül, főnökök és beosztottak viszonya

A közvetlen felettséssel kialakított kapcsolatok általában jók (öt fokú skálán átlagosan **3,96-os** értéket kapott). Mindössze a válaszolók egytizede ítélte közömbösnek kapcsolatát, háromnegyede (75%) jónak, 12% pedig kiválónak tartja főnökével kialakított viszonyát.

A jó kapcsolat okai között legnagyobb említési gyakorisággal szerepel az, hogy meg tudják közösen beszélni a problémákat (50,8%), másodsorban az, hogy emberileg is jól megértik egymást (47,3%), valamint a világos főnöki elvárások, feladatok (45%). A válaszadók egynegyede (25%) főnöke rugalmasságát, 14% -a pedig lojalitását emelte ki.

A nem megfelelő kapcsolatok leggyakrabban megjelölt oka a **nem megfelelő kommunikáció** (33,6%), valamint a nem egyértelmű elvárások (26,6%).

Személyes konfliktusok az eredmények szerint nem terhelik a főnök-beosztott kapcsolatokat, és nem jellemző, hogy nehezen teljesíthető utasítások, vagy elégedetlenség mutatkozna a főnök oldalán.

### Az ideális főnökről alkotott kép és a valós helyzet

Az ideális főnökre vonatkozó szakmai és személyes tulajdonságokat felsorolt jellemzők 1-3-ig történő sorrendbe állításával határozhatták meg. Ennek megfelelően a következő eredmények születtek:

- Első helyen a **magas szintű szaktudás** (29%), a **nagy szakmai tapasztalat** (16,5%) és a **beosztottakkal való közvetlen kapcsolat** kialakítására vonatkozó képesség (12,5%) szerepelt. Negyedik helyen nem sok különbséggel (10,3%) a magas képzettség jelent meg.
- A másodsorban fontos tényezők között a **közvetlenség** a dolgozókkal (25,3%), az **egyenlő bánásmód** (méltányosság) 11,6%-os említési gyakorisággal, valamint egyenlő arányban (10,7-10,7%) a **szakmai tapasztalat** és a **vállalat-specifikus** ismeretek kerültek megjelölésre.
- Harmadik helyen szintén a **közvetlenség** (15%), a **méltányosság** (egyenlő bánásmód – 13,2%) és 12%-os említési aránnyal a rugalmasság jelenik meg.

Az ideális főnök tehát magas szintű szaktudással és tapasztalattal kell, hogy rendelkezzen a dolgozók véleménye szerint, azonban ezek mellett rendkívül fontos, hogy jó emberi kapcsolatok kialakítására legyen képes, méltányos, igazságos bánásmód jellemezze.

A megkérdezettek közvetlen felettsége az esetek 40%-ában teljes mértékben, 56%-ában részben felel meg a fenti ideálképnek. Mindössze 3,4% válaszolt úgy, hogy főnöke egyáltalán nem olyan, mint amilyenek a vele szemben támasztott elvárásai.

Az eredmények azt is mutatják, hogy vállalatban belül a vertikális kapcsolatok minőségét túlnyomóan az *emberi kapcsolatok* határozzák meg.

*A dolgozók bevonása a döntéshozatalba, a partícipatív vezetés stílus elterjedtsége*

A vezetők a dolgozók többsége szerint csak **ritkán** kérdezik meg a beosztottak véleményét, problémáit (**58%**), 35% szerint ez gyakran előfordul, míg 8% szerint soha.

A **részvételen alapuló vezetési** stílus (partícipatív vezetés) tehát **nem domináns** a vállalatban belül. Amennyiben a vezetők utat engednek az alulról jövő információknak (problémáknak, javaslatoknak), a dolgozók 75%-ának véleménye szerint csak részben, közel egytized (9%) szerint pedig egyáltalán nem veszik azokat figyelembe. Mindössze 8,5% véli úgy, hogy teljes mértékben felhasználják a vezetők az alsó szintekről nyert információkat. Ez azt is jelenti, hogy a dolgozói vélemények megkérdezése – a dolgozók érzése, tapasztalatai szerint – inkább egyfajta „gőzkieresztési” funkcióval bír, alacsony hatással van a történésekre.

Egy későbbi kérdés a munkára vonatkozó elvárások érthetőségével volt kapcsolatos. Az öt fokú skálán 3,91-es átlagérték született, ami mutatja azt, hogy a vezetők többnyire világos utasításokat adnak, dolgozókkal szemben támasztott elvárásaik tiszták.

A **felső vezetés** a válaszadók átlagos véleménye szerint közepesnél valamivel jobb értékelést kapott a tekintetben, hogy mennyire tesz erőfeszítéseket a jobb feltételek megteremtése érdekében. A dolgozók 10%-a úgy véli, a felső vezetés egyáltalán nem igyekszik javítani a feltételeken, a válaszok inkább a jó irányba tolnak el. Az erőfeszítések eredményességére vonatkozóan már valamivel rosszabbak a vélemények, itt is 10%-ot közelítő azok aránya, akik teljesen eredménytelennek tartják a menedzsment munkáját, a válaszok itt alapvetően a közepes érték irányába tolnak.

### A VÁLLALATI KULTÚRA JELLEMZŐI

A vállalat **történetét, hagyományait** a megkérdezett dolgozók kétharmada (66%) részben, 27%-a teljes mértékben ismeri, csupán 7% nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem rendelkezik ilyen ismeretekkel. A cég múltjáról való ismeretek összefüggésben állnak a vállalatnál eltöltött idővel. Az adatelemzésből egyértelműen kiderül, hogy azok a vállalat múltját jól ismerők kétharmada (66%) 16 évnél régebben dolgozik itt, egyötöde (21%) pedig 6-15 éve. Ugyanakkor a vállalat történetét egyáltalán nem ismerők között felülreprezentáltak (58%) azok a dolgozók, akik kevesebb, mint 5 éve kerültek a céghez. A legrégebbi munkaviszonnyal rendelkezők között mindössze 1% azok aránya, akik semmilyen információval nem bírnak a vállalat múltjával kapcsolatban, ugyanakkor 44% csak részleges információkkal bír. Látható tehát, hogy az informáltságot az eltöltött időn túl más szempontok is befolyásolják. A beosztással összevetve a változót az derül ki, hogy a vezetők közel 40%-a, a szellemi munkát végzők 36%-a, míg a fizikai dolgozók 20-26%-a jól informált a vállalat múltját illetően.

A **cég jelenlegi helyzetéről**, problémáiról, eredményeiről a vizsgált populáció 71,5%-ának részben vannak információi, 20%-nak teljes körűek az információi, 8,1% pedig semmilyen ismeretekkel nem rendelkezik e tárgyban. Egy másik kérdésben az ötfokú skálán a cég jelenlegi helyzetének ismerete átlagosan a közepesnél gyengébb értéket kapott (2,85). A vállalat jelenét jól ismerők 50%-a a legrégebben itt dolgozók közül kerül ki, a 6-15 éve dolgozók együtöde tartozik még ebbe a csoportba, az 5 évnél rövidebb munkavisztonnyal rendelkezők aránya pedig kb. 24%. A vezető beosztásúaknak csak egyharmada rendelkezik pontos információkkal a jelenlegi helyzetéről, kétharmaduk részleges ismeretekkel bír. Látható az adatokból az is, hogy a jól informáltak 45%-a személyforgalmi fizikai területen dolgozik, és arányuk ebben a tekintetben magasabb, mint a szellemi foglalkozásúaké.

A **szervezet jövőjére vonatkozó elképzelések** tekintetében még rosszabb a helyzet, hiszen pontos információkkal csak 11% rendelkezik, 51%-nak vannak részleges ismeretei, 38% viszont egyáltalán

nem ismeri a jövővel kapcsolatos stratégiát. A cég rövid távú elképzeléseinek ismertsége az ötfokú skálán átlagosan 2,75-ös értéket kapott, az 1-es és 2-es értéket megjelölők aránya kb. 38%-os, tehát igen jelentős azok száma, akik semmilyen rálátással nem rendelkeznek a cég további sorsa felől. A vezetők kétharmada csak részleges információkkal rendelkezik a jövőre vonatkozóan, mindössze egyötödük állítja, hogy teljes mértékben ismeri a jövőre vonatkozó elképzeléseket. Az alacsonyabb beosztásban dolgozók között ismét kiemelkednek a személyforgalmi fizikai beosztásúak, mivel – az erre a kérdésre válaszolók – csaknem 50%-a jól ismeri a jövőre vonatkozó terveket. Az adatok érdekessége, hogy a vezetők egy jelentős része sem a vállalat jelenlegi helyzetét, sem pedig a jövőjére vonatkozó stratégiai elképzeléseket nem ismeri pontosan, csupán részben. Ugyanakkor a személyforgalomban dolgozók egy része – valószínűleg emberi kapcsolataik vagy a cégnél eltöltött idő miatt – jobban informáltak, mint vezetőik egy része.

#### IRODALOM

Bácsné B.É.-Berde Cs.-Bilanics Á.-Dajnoki K.-Dienesné K.E.-Gályász J.-Juhász Cs.-Lácay M.-Szabados Gy.-Szilágyi B. (2005): Menedzsmnt. Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és

Társadalomtudományi Kara, Nyíregyháza, 15.  
Klein S. (2001): Munkapszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 345.