

**SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS ÉS
MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG
A CÉLORIENTÁCIÓ ÉS A SZERVEZETI
KULTÚRA TÜKRÉBEN**

Tartalom

Tartalom	2
1. Témafelvetés	5
2. Szakirodalmi áttekintés	6
2.1. Szervezeti kultúra	6
2.1.1. A szervezeti kultúra meghatározása	6
2.1.2. Szervezeti kultúra-modellek.....	6
2.1.3. Kultúra szintjei, hordozó elemei	8
2.1.4. A kultúra szerepe.....	9
2.1.5. A szervezeti kultúra szerepe napjainkban	11
2.2. Célorientáció.....	12
2.2.1. Diszpozíció vagy szituációtól függő sajátosság	13
2.2.2. Egy vagy két dimenzió	14
2.3. Célorientáció és szervezeti kultúra kapcsolata	14
2.4. Önértékelés	15
2.5. Szervezeti önértékelés	16
2.6. Munkahelyi elégedettség	18
2.6.1. Az elégedettséget meghatározó tényezők	18
2.6.2. Az elégedettség elméleti megközelítései.....	18
2.6.3. Az elégedettség hiányának következményei.....	19
3. Kérdésfelvetés	21
4. A kutatás bemutatása.....	22
4.1. Minta.....	22
4.2. Vizsgálati eszközök	23
4.2.1. Célorientáció kérdőív	24
4.2.2. GLOBE kérdőív	24
4.2.3. Szervezeti önértékelés kérdőív.....	24

4.2.4.	Minnesota elégedettség kérdőív	25
5.	Eredmények, eredmények értékelése	25
5.1.	Statisztikai elemzések.....	25
5.2.	Eredmények	25
5.2.1.	Kérdőívek megbízhatóságának és normalitásának vizsgálata.....	25
5.2.2.	Változók összefüggéseinek vizsgálata	26
5.3.	Demográfiai adatok összefüggése a vizsgált változókkal	32
6.	Következtetések és javaslatok	33
6.1.	A vizsgálatunk korlátai.....	33
6.2.	Vizsgálati eredmények feltételezett okai	34
6.3.	Javaslatok.....	34
7.	Összefoglalás.....	34

Bevezetés

A gazdasági szervezetek működésének elsődleges célja a profit termelése, melynek elengedhetetlen feltétele, hogy a dolgozók a legjobb teljesítményt nyújtsák a legnagyobb hatékonysággal. Az alkalmazottak munkához való hozzáállásának azonban számos meghatározó tényezője lehet, többek között, hogy milyenek az adott szervezetben a munkahelyi körülmények, a munkafeltételek, fizetés, egyéb juttatások, előrelépési, fejlődési lehetőségek, eszközellátottság, kapcsolat a kollégákkal és vezetőséggel, stressz-szint és még sok más egyéb tényező (Klein, 2012).

A szervezeti kultúra fontos befolyásoló tényezője lehet a szervezet teljesítményének, hiszen a szervezet működési stratégiáját (Peters és Waterman, 1986, idézi Bíró és Serfőző, 2003), emberi erőforrás-menedzsmentjét (Karoliny és Poór, 2010), értékrendjét (Quinn, 1988, idézi Bíró és Serfőző, 2003) elsősorban a kultúra alakítja.

A dolgozók elégedettsége vagy elégedetlensége szintén hatással lehet egy szervezet eredményességére, hiszen elégedettség hiányában csökkenhet a teljesítmény (Lawler és Porter, 1975), növekedhet a hiányzások száma (Mann és Baumgartel, 1952) és a fluktuáció (Lee és Mowday, 1987; Ross és Zander, 1973), melyek nagy finansiális terheket róhatnak a vállalatokra (idézi Klein, 2012).

Mindezek alakulására szintén hatással lehet, hogy a dolgozó az adott szervezetben mennyire érzi magát fontosnak, nélkülözhetetlennek, megbecsült tagnak (Klein, 2012). A megbecsültség érzése, az, hogy mennyire érzi a dolgozó fontosnak magát, milyen magas az önértékelése egy adott szervezetben függhet az egyén diszpozicionális beállítódásától is. A fejlődésorientált egyének (akiknél képességeik kibontakoztatásán, fejlesztésén van a hangsúly egy munkahelyi feladat során) önértékelését kevésbé veti vissza egy kudarcélmény a munkahelyen. Ők továbbra is töretlen erővel küzdenek, még több energiát fektetnek az újabb és újabb feladatokba. Ezzel ellentétben egy teljesítményorientált egyén önértékelését csorbíthatja a kudarcélmény, lendületet veszíthet, teljesítménye rosszabb lehet (Elliott és Dweck, 1988; Linnenbrink és Pintrich, 2002, idézi Fejes, 2011).

A felsorolt tényezők mindegyike hatással lehet egy szervezet működésére, hatékonyságára, a gyorsan változó piaci feltételekhez történő sikeres alkalmazkodására.

1. Témafelvetés

A jelenkori gazdasági nehézségek miatt a munkáltatókat egyre inkább foglalkoztatja a szervezetek teljesítményének és hatékonyságának növelése, a hiányzások és fluktuáció csökkentésének lehetősége.

Korábbi kutatások szerint a dolgozók teljesítménye, szervezet iránti lojalitása, elkötelezettsége, rövid idejű hiányzásaik száma összefüggést mutat a munkahelyi elégedettséggel és megbecsültségük szintjével a szervezetben (Klein, 2012; Klein és Klein, 2012).

Kutatásomban arra keresem a választ, hogy milyennek észleli az egyén azt a szervezeti kultúrát, melyben elégedettebb, nélkülözhetetlennek, fontosnak érzi magát az adott szervezetben és ezt befolyásolja-e az egyénnek az a beállítódása, hogy egy feladat teljesítése közben milyen célt követ: fejlődni szeretne inkább vagy versenyezni, kimagasló teljesítményével másokat felülmúlni.

Dolgozatomban azt vizsgálom meg tehát, hogy a szervezeti kultúra észlelete, az egyén célorientációs beállítottsága és mindezek egymáshoz való viszonya hogyan hat illetve hat-e egyáltalán az egyén munkahelyi elégedettségére és a szervezetben betöltött szerepük által meghatározott önértékelésükre.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben a vizsgált változókkal kapcsolatos szakirodalmat tekintem át. Kutatásom középpontjában a szervezet kultúrája áll majd abból a nézőpontból, ahogyan a dolgozó észleli, érzékeli azt. E változó összeállítását szeretném megvizsgálni az egyén célorientációs beállítódásával olyan szempontból, hogy a kettő hasonlósága előnyt jelent-e az egyén szervezeti önértékelését és elégedettségét tekintve.

2.1. Szervezeti kultúra

2.1.1. A szervezeti kultúra meghatározása

Brown csoportosítása alapján a szervezeti kultúra fogalmát többféleképpen definiálhatjuk. A szervezeti kultúrát egyrésztől tekinthetjük olyan hasonlatként, melynek segítségével gondolkodhatunk a szervezetről, használhatjuk annak megfelelő nyelvezetét, megadhatjuk viselkedési normáit, működési gyakorlatát, szertartásait. De ugyanakkor nyomon követhetjük változásait, fejlődését, átalakulását is (Brown, 1995, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

Ha a szervezetre, mint objektív entitásra tekintünk, akkor azt mondhatjuk, hogy „...a szervezet nem valami, amivel egy szervezet rendelkezik, a kultúra valami, ami maga a szervezet (Pacanowsky, O'Donell-Trujillo, 1983, idézi Bíró és Serfőző, 2003, 483. old.)”. Tehát minden, ami egy szervezetre jellemző, az maga a kultúra.

Végül, ha a szervezetet viselkedéses és kognitív jellemzők összességével határozzuk meg, „A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezetek tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.” (Bakacsi, 1996, 226. old., idézi Bíró és Serfőző, 2003, 484. old.). Ezek mind specifikusan jellemzők egy-egy adott szervezetre.

Jelenleg ez a meghatározás a leginkább elfogadott, dolgozatomban én is ebben az értelemben használom a szervezeti kultúra fogalmát.

2.1.2. Szervezeti kultúra-modellek

Hofstede (1980) széleskörű empirián alapuló szervezeti kultúrára irányuló kutatása elsőnek és a legátfogóbbnak számít az adott területen. Kérdőívét az 50 országban megtalálható IBM multinacionális vállalat több mint 100 ezer alkalmazottjával töltette ki. A kvantitatív kutatása 5 dimenziót azonosított, amelyek mentén elkülöníthetők, összehasonlíthatók és jellemezhetők a szervezeti kultúrák. Ezek a következők:

- *Hatalmi távolság*: arra vonatkozik, hogy milyen a hatalom eloszlása a szervezetben, és ezt a dolgozók hogyan fogadják el. Ha kicsi a hatalmi távolság egy szervezeten belül, akkor a teljesítményt inkább csoportmunka, csoportdöntések, demokratikus vezetés alakítja. Ha nagy a hatalmi távolság, akkor a vezetés inkább centralizált, fontos szerepet játszanak a státuszok, alacsony beosztású egyének függősége nagyobb a nagy hatalommal bíró személyektől.
- *Bizonytalanságkerülés*: a szervezet tagjai számára mennyire fontos a biztonság érzése. A gyenge bizonytalanságkerülés kreatívabb, kockázatvállalóbb magatartással jár együtt, a dolgozók jobban tűrik a kétértelműséget. Bizonytalanságkerülő kultúrában a teljesítménykényszer a meghatározó viselkedésforma, kevesebb kreativitással, nagyobb agresszióval.
- *Individualizmus-kollektívizmus*: dimenziója a függetlenség/csoportkohézió fontosságát jelöli. Individualista kultúra az egyéni teljesítményt hangsúlyozza, ez szolgáltatja a teljesítményértékelés alapját is. Ezzel szemben a kollektivista szervezetben a teljesítmény közös eredmény, erős a csoportkötődés, lojalitás, egymástól való függőség.
- *Nőiesség-férfiasság dimenzió*: arra mutat rá, hogy a szervezet légkörét inkább a támogatás, együttérzés, konszenzusos megoldások vagy a versengés, kemény irányítás, érzelmek elfedése jellemzi.
- *Konfuciusi dinamizmus* a szervezeti gondolkodást időperspektíva alapján értékeli: rövidtávú gondolkodás, gyors eredmények, szemben a hosszabbtávú elgondolások, elköteleződés végponttal.

Hofstede a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság dimenziók alapján a szervezeti kultúrák négy típusát különítette el:

- *Piac*: kis hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés jellemzi
- *Család*: nagy hatalmi távolság, gyenge bizonytalanságkerülés
- *Jól olajozott gépezet*: kis hatalmi távolság erős bizonytalanságkerülés
- *Piramis*: nagy hatalmi távolság, erős bizonytalanságkerülés

Hofstede átfogó vizsgálata alapján megállapítható, hogy a nemzeti kultúra jelentős hatással lehet a szervezeti kultúra alakulására (Hofstede, 1980, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) néven ismertté vált nemzetközi kultúra- és vezetési stílus-felmérés, melyet jelen tanulmányban Bíró és Serfőző (2003) alapján fogok bemutatni, több mint 50 ország kutatóinak részvételével zajlott. A kvantitatív kutatás a szervezeti kultúra 7 dimenzióját tárta fel, magába foglalva

Hofstede faktorait is (Takács, 1998). A hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés, az individualizmus- kollektívizmus és a férfiasság-nőiesség dimenziója mellett a jövőorientáció (azonos Hofstede konfucionizmus dimenziójával), illetve a teljesítmény- és humán-orientáció is elkülönült. A jövőorientáció a tervezés, előrejelzés, jövőre való felkészülés értékét és jutalmazását jelenti a szervezetben. A teljesítményorientáció McClelland teljesítménymotivációján alapul (McClelland, 1961), azt mutatja meg, hogy egy szervezet tagjai mennyire keresik azokat a helyzeteket, melyek a saját teljesítményükkel való elégedettségükhöz vezet. A humánorientáció a szervezet humánus bánásmódra ösztönző jellemzőit jelenti, azaz mennyire bátorítja, jutalmazza az adott kultúra a kedves, nagylelkű, önzetlen, előzékeny viselkedésformákat a tagok között, mely a munkakörülményekben, és a dolgozók mentális jóllétében tükröződik. A humánorientáció alacsony szintje versengő magatartásmódot eredményez (Karoliny és Poór, 2010).

Hofstede megközelítésén kívül számos más elképzelés is született a szervezeti kultúrával kapcsolatban, így:

- Kono kultúramegközelítése, mely szerint a kultúra a szervezetben közösen elfogadott értékek, viselkedésminták, gondolkodásmódok és eljárások összességét foglalja magába (Kono, 1990).
- Handy szervezetikultúra-típusai: hatalomkultúra, szerepkultúra, feladatkultúra, személykultúra (Handy, 1986).
- Quinn „versengő értékek”-modellje hatékonyan működő szervezetek vizsgálatán alapul. Szerinte a szervezetben különböző értékek versengenek, melyek segítségével a szervezet igyekszik maximalizálni hatékonyságát (Quinn, 1988).

Az említett elméletekben közös vonás, hogy egyik szerint sem létezik egy tiszta és ideális szervezeti kultúrátípus, inkább csak az mondható el egy szervezettel kapcsolatban, hogy mely típushoz áll közelebb vagy mely értékek kerülnek inkább előtérbe (Bíró és Serfőző, 2003).

2.1.3. Kultúra szintjei, hordozó elemei

Schein szervezeti kultúra definíciója szerint a kultúra: viselkedéses és kognitív jellemzők összessége, melyet a legkülönbözőbb szervezeti sajátosságok hordoznak. A tudatosság és a hozzáférhetőség szerint e jellemzőknek három szintjét különítette el: artefaktumok, értékek, előfeltevések. Az artefaktum szint anyagi és nem anyagi tárgyakat foglal magába, melyek információt hordoznak a szervezet sajátosságairól, ide tartoznak: anyagi tárgyak, technológia, nyelv, mítoszok, legendák, ünnepek, viselkedéses normák. Az értékek érzelmileg telített vágyak és kívánságok, melyek a tudatosság kontinuum közepén

helyezkednek el. Általuk kap jelentést, hogy az adott szervezetben mi a jó és mi az, ami rossznak minősül. Az alapvető előfeltevések képviselik a legkevésbé tudatos szintet. Ezek határozzák meg, hogy a szervezet tagjai hogyan gondolkodnak, éreznek, észlelnek, hogyan viszonyulnak valamihez vagy egymáshoz, hogyan ítélnék meg valamit, (Schein, 1985, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

2.1.4. A kultúra szerepe

Peters és Waterman (1986) szerint a kultúrának központi szerepe van a szervezeti folyamatokban, működésben. Hiszen például egy fejlesztési folyamat, vagy egy változás során a közös értékek befolyásolják annak a stratégiának a kiválasztását, melyet a tagok a jövőben követni kívánnak a szervezet sikeres működésének érdekében.

A szervezet működésében alapvető szerepet játszó rendszerek, stratégia, struktúra, könnyen meghatározható, „kemény” komponensek, míg a vezetési stílus, munkaerő, képességek, értékek az emberi tényezők által befolyásolt „lágy” komponensek csoportjához sorolhatók. Ez utóbbi lágy komponensek határozzák meg azt a szervezeti kultúrát, melyben a kemény komponensek működhetnek (Peters és Waterman, 1986, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

Schein (1981) szerint a szervezeti kultúrának meghatározó szerepe van a külső környezethez való alkalmazkodásban és a szervezet belső integrációjának alakulásában (Schein, 1981, idézi Bíró és Serfőző, 2003). A szervezeti kultúra identitást ad a tagoknak, meghatározza a viselkedésüket, kohéziót biztosít a csoportban, értelmezési keretet ad a történéseknek, megkönnyítve ezáltal a külső és belső jelenségek észlelését, értelmezését. Kontroll funkciót is ellát, hiszen a szervezeti kultúra által érzékelik az emberek, hogy mit is vár el tőlük a szervezet, milyen viselkedést kell követniük, hogy elfogadott tagok lehessenek. Feszültségcsökkentő szerepe azáltal lesz, hogy viselkedési irányelveket, közös normákat, értékeket szab meg, mely kiszámíthatóvá, előre jelezhetővé teszi a tagok viselkedését, csökkentve így a konfliktusok kialakulásának esélyét. Ha az egyéni érdekeket sikerül a szervezet céljaival összhangba illeszteni, a szervezeti kultúra belső motivációs erőként is megjelenik, mint jelentős tényező a szervezet teljesítményének alakulásában. Befolyásolja a szervezeti stratégia megválasztását, mely hosszú távon meghatározza a szervezet viselkedését, alkalmazkodási képességét a változó környezethez. Segít a prioritási sorrend kialakításában és a szervezet kontinuitásának fenntartásában (Trice és Beyer, 1993, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

A szervezeti kultúra eltérő szerepeket tölt be a szervezet különböző életciklusaiban. A kezdeti szakaszban az együttműködés mértékét, a szervezettel való azonosulást és a szervezet

iránti elkötelezettséget növeli. A középső szakaszban funkciója a stabilitás, kiszámíthatóság és biztonság érzésének megteremtése. A szervezet életében már megoldott problémák és azok sikeres megoldásának módjai a szervezeti kultúra részévé válnak (pl. történetek, legendák, mítoszok formájában), melyek kész megoldási alternatívákat nyújthatnak egy új probléma megjelenésekor (Qinn és Cameron, 1983, idézi Bíró és Serfőző, 2003). A hanyatlás fázisában az erős kultúra hátráltató tényezőként jelenik meg a gyorsan változó piaci feltételekhez való alkalmazkodásban, hiszen a már megfásult, merev kultúra megváltoztatása vagy lecserélése nehézkes, lassú, nagy energia-befektetést igénylő folyamat (Bakacsi, 1986, idézi Bíró és Serfőző, 2003; Klein és Klein, 2012).

A szervezeti teljesítmény és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatot nehéz vizsgálni, igazolni, mivel a teljesítmény fogalma nem pontosan behatárolható egyes szervezeteknél. Gondoljunk csak a non-profit szervezetekre, melyeknél a teljesítmény nem azonosítható a nyereséggel, szemben a gazdasági szervezetekkel. Peters és Waterman (Peters és Waterman, 1986, idézi Bíró és Serfőző, 2003) 75 sikeres vállalatot vizsgált azzal a céllal, hogy megtalálja közös jellemzőiket. Sokan várták a kutatások eredményeit, egy nagy profitot hozó, sikeres működés biztos receptjének reményében. A kutatók szerint a sikeres vállalatok jellemzői:

- cselekvés elsőbbsége
- szoros kapcsolat a vevőkörrel
- önállóság
- vállalkozó kedv
- termelékenység
- a hozzáértés területén maradni
- egyszerű struktúra
- szigorú/engedékeny vezetés.

Denison (Denison, 1990, idézi Bíró és Serfőző, 2003) szerint is nagy szerepe van a kultúrának egy szervezet sikeres működésében:

- növeli a szervezettel való azonosulást, a tanulási kedvet
- a motivációs erőt képviseli,
- fontos szerepe van a célmeghatározásban és az elérés módjának (stratégia) kiválasztásában.

A szervezeti kultúrán belül a szervezeti értékek szélsőséges megjelenési formái (pl. túlzott rugalmasság) negatív hatással lehetnek a szervezet eredményességére (Quinn, 1988, idézi Bíró és Serfőző, 2003).

Szintén a szervezet hatékonyságát befolyásolja az emberi erőforrás menedzsment megfelelő működése is, melynek fontos "mozgatórugója" ismét csak a szervezeti kultúra. A jéghegymodell elgondolás szerint a szervezet kulturális jellemzőinek nagy része közvetlenül nem megfigyelhető, felszín alatti. Ide tartoznak például az értékek, az érzések, a normák, a hiedelmek, az attitűdök, melyekre csak a tagok viselkedéséből következtethetünk. A jéghegy felszín feletti részét a közvetlenül vizsgálható ceremóniák, ünnepek, zsargon, legendák, szimbólumok alkotják. A már kialakult kultúra mélyre hatol a szervezetben és annak minden működését befolyásolja valamilyen mértékben és módon (Karoliny és Poór, 2010).

A szervezet eredményességét és a dolgozók elégedettségét is meghatározza a szervezeti kultúra jellege. Egy barátságos, egymást segítő, együttműködésre képes jó kollektíva nemcsak elősegítheti a dolgozók elégedettségét, ezáltal akár magasabb teljesítményét, hanem ellensúlyozni is képes a munkahely egyéb területen adódó hiányosságait, amíg ezzel szemben egy rossz kollektíva ideális körülmények mellett is megkeseríti a dolgozók mindennapjait (Klein, 2012).

2.1.5. A szervezeti kultúra szerepe napjainkban

Nehéz gazdasági helyzetben elég gyakran előfordul, hogy egy szervezet felvásárol egy másikat, vagy a két szervezet egyesül, együttműködésre kényszerül valamilyen formában. Ilyenkor nagyon gyakran az új szervezet teljesítményének visszaesése mögött a két különböző kultúra összeegyeztethetlensége áll. A szervezet jéghegy modelljének segítségével könnyebben elképzelhető, hogy a két kultúra ütközésénél a jéghegy csúcsán, azaz a felső vezetés szintjén még nem is érzékelhető a probléma, amikor az alsóbb, felszín alatti szinteken már nagy ütközések zajlanak. Az egyesülési és felvásárlási folyamatok sikere három tényezőtől függ:

1. Kulturális illeszkedés: két különböző szervezeti kultúra összeillesztése
2. Kulturális potenciál: sikerül-e az új vállalatnak kiaknáznia a két szervezeti kultúrában rejlő lehetőségeket
3. Kompetens vezetés (Klein és Klein, 2012).

Mindezek jól szemléltetik, hogy a szervezeti kultúra alapvető szerepet játszik egy adott szervezet életében, életciklusaiban, sikerességében, működésében, mindennapi tevékenységeiben. A jól működő szervezet alapfeltétele egy jól megalapozott, szilárd, de ugyanakkor rugalmas szervezeti kultúra, mely biztosítja a szervezet alkalmazkodását a gyorsan változó piaci feltételekhez.

Jelen kutatásban ezért vizsgáljuk a szervezeti kultúra észleletét, azaz a szervezeti kultúrát a dolgozók „szemüvegén keresztül”, ahogyan ők észlelik, érzékelik annak sajátosságait.

2.2. Célorientáció

A személyiségpszichológia, a kognitív tudomány és a motivációkutatás területén elterjedt és kutatott fogalom lett a cél. A célorientációs elmélet középpontjában az a kérdés áll, hogy az egyének egy teljesítményfeladat során a feladat teljesítésében miért és hogyan vesznek részt. A célorientációs elméletek két célt különböztetnek meg, amelyre az egyén ilyen helyzetekben törekszik: *mastery (learning) goal*, azaz tanulási-, vagy fejlődésorientációt és *performance goal*, azaz teljesítményorientációt. Ezek megnevezése az egyes magyar kutatásokban eltérő lehet, de talán a legáltalánosabb és elfogadott az angol megnevezés imént idézett egyszerű fordítása (Fejes, 2011). A fejlődési célorientáció a kompetenciák fejlesztésére, új készségek és képességek elsajátítására irányuló törekvést takar, míg a teljesítményorientáció mások túlteljesítésére, egyéni képességek kifejezésre juttatására irányuló törekvést jelent. A fejlődésorientáció belső normák által irányított, míg a teljesítményorientáció a külső környezethez igazodik, például az egyén gondolhatja azt, hogy: „Ebben jobb vagyok, mint a kollégáim?” (Urdan és Schoenfelder, 2006, idézi Fejes, 2011, 28. old.).

Heyman és Dweck szerint a fejlődési célorientáció (mely a kompetenciák fejlesztésére irányul) intrinzik motivációval társul, ellentétben a teljesítményorientációval (kompetenciák értékelésére irányul), mely csökkent intrinzik motivációval párosítható (Heyman és Dweck, 1992).

Azt feltételezik, hogy a fejlődésorientált egyén magasabb teljesítményt nyújt a feladatokban. Ezt azzal magyarázzák, hogy az ilyen beállítódás arra ösztönzi az egyént, hogy saját teljesítményét múlja felül, vagyis fejlődjön a korábbi teljesítményéhez képest. Így a sikertelen feladat-végrehajtás nem csorbítja énhatékonyság-érzését, nem veszi el a kedvét, nem alakulnak ki negatív érzései, vagy szorongás a társas összehasonlításból, mely kognitív bevonódását, teljesítményét gátolná. Ezzel ellentétben a teljesítményorientált egyén arra törekszik, hogy a legjobb legyen, így ha kudarc éri egy feladat megoldása során a társas összehasonlítás következményeként negatív érzelmei ébrednek, figyelme elterelődik, csökken a bevonódása és a teljesítménye is (Elliott és Dweck, 1988; Linnenbrink és Pintrich, 2002, idézi Fejes, 2011).

Dweck és Leggett (1988) tanulmányát alapul véve összefoglalnám a célorientáció két dimenziója közötti különbségeket:

➤ Teljesítményorientált egyén

- mások túlteljesítésére, egyéni képességek kifejezésre juttatására irányuló törekvés jellemzi
- úgy gondolja, hogy a készségek, képességek nem fejleszthetők
- célja:
 - kompetenciájuk pozitív megítéltetése
 - kompetenciájuk negatív megítélésének kerülése
- feladatokban kerüli a kihívást jelentő feladatokat, kudarckerülő, nem kitartó
- nehézségekkel szembekerülve:
 - elveszíti az erőfeszítés hatékonyságába vetett hitét
 - erőfeszítését a képesség alacsony szintjének tulajdonítja
 - figyelme megoszlik a feladat megoldásának sikere miatti aggodalom és a feladat végrehajtása között
 - negatív érzelmek zavaró hatással lehetnek a koncentrációjára
 - maga az erőfeszítés számára nem jutalomértékű

➤ Fejlődésorientált egyén

- kompetenciák fejlesztésére, új készségek és képességek elsajátítására irányuló törekvés jellemzi
- úgy gondolja, hogy a készségek képességek fejleszthetők
- célja: kompetenciáinak fejlesztése
- keresi a kihívást jelentő feladatokat és nagy kitartást tanúsít a feladatokban
- nehézségekkel szembekerülve:
 - folyamatosan hisz erőfeszítésének eredményességében
 - erőfeszítést pozitívnak ítéli meg, amelyből tanulhat
 - figyelme osztatlan, intenzív
 - pozitív érzelmek jellemzik a feladat közben
 - számára az erőfeszítés maga jutalomértékű.

2.2.1. Diszpozíció vagy szituációtól függő sajátosság

Dweck és Leggett (1988) szerint a célorientáció egy diszpozíció ugyan, de a helyzettől nem függetlenül határozza meg az egyén viselkedését az adott szituációban. Más szóval az

egyén viselkedését akkor érthetjük meg igazán, ha a viselkedésre való hajlam és a szituáció kölcsönhatásában vizsgáljuk. Képzeljük el, hogy egy bizonyos helyzetben választani lehetne a teljesítményorientáció és fejlődésorientáció között, és az egyén rendelkezik a fejlődési- vagy teljesítménycél egy bizonyos predispozíciójával. Ha a helyzet nem nyújt biztos támpontot abban, hogy mely hajlamnak kell uralkodnia, akkor a predispozíció lesz a viselkedés meghatározója. Ám ezzel ellentétben, ha a diszpozíció nem elég erős, akkor a helyzet fogja befolyásolni a viselkedés irányát (Dweck és Leggett, 1988; Button és mtsai, 1996).

Egy munkáltató szervezet kultúrája ugyanígy meghatározó, az egyén viselkedésének irányát befolyásoló tényező lehet.

2.2.2. Egy vagy két dimenzió

Diener és Dweck (1978, 1980) elgondolása szerint a célorientáció egy egyszerű kontinuum mentén értelmezhető egyik végpontján egy erős teljesítményorientációval, másik végpontján egy erős fejlődésorientációval. Így elképzelhetetlen tehát, hogy egy egyén egyszerre teljesítmény- és fejlődésorientált is legyen (Diener és Dweck, 1978, 1980).

Ezzel szemben Button és munkatársai (1996) szerint a teljesítmény- és fejlődési-célorientáció két egymástól függetlenül értelmezhető dimenziók. Egyszerre lehetnek jelen egy egyénnél bizonyos mértékben. Elképzelhető, hogy egy egyén magas teljesítmény- és fejlődési-célorientációt is mutat egyszerre, azaz nem csak kompetenciáit szeretné fejleszteni egy feladat teljesítése közben, de azokat kifejezésre is szeretné juttatni úgy, hogy másokat felülmúljon, lenyűgözzön teljesítményével. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy mindkét célorientáció alacsony szintjével rendelkezik az egyén, vagy egyik célorientáció válik meghatározóvá a viselkedésében (Button és mtsai, 1996).

2.3. Célorientáció és szervezeti kultúra kapcsolata

A célorientáció két dimenziójával párhuzamban a szervezeti kultúra is jellemezhető, teljesítmény-, vagy humán-centrikusként. Egy korábbi vizsgálat szerint a dolgozó és a közvetlen felettes célorientációs beállítódásának összeillése hatással lehet a beosztott elégedettségére. Az említett kutatás során igazolódott, hogy elsősorban a teljesítmény-centrikus szervezeti kultúrában a vezető és a beosztott célorientációs diszpozíciójának hasonlósága meghatározója lehet a dolgozó munkahelyi elégedettségének (Tóth, 2012).

Ezen eredményeken alapul az a feltételezésem a későbbiekben, hogy az egyén teljesítmény- vagy fejlődési-célorientációs beállítódása és a szervezeti kultúra teljesítmény-

vagy humán-centrikus voltának hasonlósága szintén hatással lehet az egyén és a munka viszonyára.

2.4. Önértékelés

Az önértékelést Smith és Mackie (2004) elgondolása alapján szeretném bemutatni.

Az egészséges személyiség ismertetői, hogy jól alkalmazkodik, jó tulajdonságaival tisztában van, érzi, hogy mások elfogadják őt, szociális helyzetekben jól érzi magát, természetesen viselkedik. Nem jellemzi tehát az értéktelenség, elutasítottság érzése (Atkinson és Hilgard, 2005), azaz önértékelése rendben van, értékesnek tartja magát, elégedett önmagával (Rosenberg, 1965).

Az önértékelés, önmagunk pozitív és negatív értékelésével kapcsolatos érzéseinket foglalja magába. Az emberek többsége hajlamos önmagát az átlagosnál jobbra értékelni, és a pozitív self kialakítása és fenntartása érdekében az őt érő benyomásokat és eseményeket igyekszik énvédő torzítások segítségével feldolgozni (Kunda, 1990).

Az önértékelés forrásai a személyes tapasztalatok, a társas összehasonlítás és a selfvezérlők.

A személyes tapasztalatok hatását módosíthatják a személyiségbeli különbségek, így például a selfkomplexitás, melynek alacsony szintje az egyént érő pozitív és negatív események nagyobb befolyását eredményezi a személyre (Linville, 1985). A sorozatos siker és elfogadottság jó érzéseket vált ki és magas önértékeléshez vezet, míg a kudarcok, veszteségek alacsony önértékelést eredményeznek.

A társas összehasonlítás esetében Tesser önértékelés-fenntartási modellje szerint (Tesser, 1988) jó és rossz érzések aszerint alakulnak ki az egyénben, hogy milyen közeli a másik személy, akivel összehasonlítja magát, illetve milyen fontos az a dolog az egyén számára, amelyben az összehasonlítás történik.

Higgins szerint az önértékelést nemcsak külső események határozzák meg, hanem a bennünk zajló folyamatok is, melyek a selfvezérlőknek nevezett személyes normáktól függenek. Az emocionális jóllétet az aktuális én és a selfvezérlők közötti diszkrepancia határozza meg. A nagy eltérés, melyet gondolatok, helyzetek (pl. munkahelyi szituációk), emberek (akár kollégák) hozhatnak felszínre, frusztrációt, sőt depressziót is okozhat (Higgins, 1987).

Az egyént érő negatív visszajelzések, kudarcok, inkonzisztens információk a selfre irányuló fenyegetéseknek minősíthetők, és mint ilyenek a pszichés egészséget veszélyeztetik. Ezek a mindennap előforduló apró bosszúságok, frusztrációk megváltoztathatják

immunrendszerünk válaszait, vérnyomásunkat, idegrendszeri működésünket, testi betegségek kialakulását is elősegítve (Lazarus, 1984; O'Leary, 1990). Az egyik legismertebb ilyen (már igazolt) összefüggés az A típusú személyiség és a szívbetegségek kialakulása közötti kapcsolat (Booth-Kewley és Friedman, 1987; Thoresen és Low, 1990). Ezért tehát elengedhetetlen feladat egy szervezetnél odafigyelni a munkavállalók pozitív önértékelésének fenntartására, hogy testi és lelki egészségüket megőrizve csökkenthető legyen a betegségek miatti hiányzások száma.

Abban, hogy az emberek hogyan képesek megküzdeni a negatív eseményekkel vagy egy sajátos területen adódó feladattal, lényeges szerepe van az önbizalomnak. A képességeikbe vetett bizalmat, hogy a dolgok kimenetelét befolyásolni tudják, énhatékonyásnak nevezzük (Bandura, 1986). A magas önértékelésű egyén felismeri korlátait, ennek ellenére hatékynak érzi magát, képes jövőjének aktív befolyásolására (Coopersmith, 1967, idézi Cole és Cole, 2006).

Önbecsülésünket tehát két affektív komponens alakítja. Egyrésről a hatékonyság érzése, azaz a képességeinkbe vetett hit, bizalom abban, hogy képesek vagyunk megbirkózni az élet kihívásaival. Másrésről a tapasztalataink által kialakult önértékelésünk, mennyire tartjuk magunkat fontosnak, értékesnek, nélkülözhetetlennek. A megfelelő önbecsülés nagyobb kitartást, erőfeszítést eredményez a feladatokban, így növelve a teljesítményt, a sikeres megoldás valószínűségét, amely tovább emeli az önbecsülés mértékét. Az önbecsülés hiánya azonban frusztrációhoz, egyén passzivitásához, a munkába fektetett erőfeszítés és ezáltal a teljesítmény csökkenéséhez vezethet (Klein és Klein, 2012).

2.5. Szervezeti önértékelés

Korman (1976) meghatározása szerint az önértékelés azt mutatja meg, hogy az életben megtapasztalt helyzetek alapján az egyén mennyire érzi magát kompetensnek, értékesnek és szükségletkielégítőnek. Az egyén olyan attitűdöket formál, és úgy viselkedik, hogy önértékelésének szintjét fenntarthassa.

Globális önértékelésünk szerves részét képezi a munkahelyi környezetben kialakult szervezeti önértékelés. A fogalom megalkotói Pierce, Gardner, Cummings és Dunham (1989) Korman eredményeit alapul véve azt állítják, hogy a magas szervezeti önértékeléssel rendelkező egyének a munkahelyen kedvező attitűdöket mutatnak a munkával kapcsolatban például munkahelyi elégedettséget, és produktívan viselkednek (magas teljesítményt nyújtanak), hogy fenntartsák azt az érzésüket, miszerint ők kompetens személyek. Hollenbeck

és Brief (1987) szerint emiatt a magas szervezeti önértékelésű egyének számára fontosabb is a teljesítménycélok elérése, mint az alacsony szervezeti önértékeléssel rendelkező egyéneknek.

Az önértékelés magas szintje magas énhatékonyság érzésével társul, ugyanígy a magas szervezeti önértékelés szint is tükrözi az egyénnek azt a kompetenciába vetett hitét, mely szerint képes az eredményes, sikeres teljesítményre (Bandura, 1977, idézi Pierce és mtsai, 1989).

A dolgozó szervezeti önértékelését befolyásolhatja a munka komplexitása, a vezetők dolgozó iránti tisztelete, a szervezet struktúrája. Az így kialakult szervezeti önértékelés pedig hatással lehet a globális önértékelés szintjére, a munkateljesítményre, intrinzik motivációra, általános és munkahelyi elégedettségre, elkötelezettségre, sőt még a jó szervezeti polgár viselkedésre is. Mindezek az eredmények nem meglepőek, hiszen a pozitív tapasztalatok vezetnek magas önértékeléshez, amely meghatározza a szervezet iránti attitűdöt és viselkedést (Pierce és mtsai, 1989).

A szervezeti környezetben megtapasztalt pozitív sikerek mellett az egyén önálló döntéshozatali lehetősége és a kontroll érzése a szervezetben történt dolgok felett emelheti a szervezeti önértékelés szintjét. Ahogyan annak érzékeltetése, tudatosítása is, hogy értékelik az egyéni hozzájárulását a szervezet sikereihez. Negatív kapcsolatban van viszont a szervezeti önértékeléssel a szervezet mérete, mely csökkentheti a szerepek egyértelműségét, a szervezeti változások, a munkahely bizonytalansága, a negatív diszkrimináció vagy zaklatás (Pierce és Gardner, 2004).

De ki lehet magas szervezeti önértékelésű? Meghatározza-e ezt valamilyen velünk született vonás, vagy képesség, amellyel együtt egy új munkahelyre érkezünk, vagy csak az új szervezeti környezet hatására alakul ki bennünk az érzés, hogy „Itt számítanak ránk.”, „Itt fontosak vagyunk”. Pierce és Gardner (2009) a szervezeti önértékelést vizsgálva pozitív kapcsolatot talál a globális önértékeléssel, az általános énhatékonysággal, a belső-kontrollal, és negatív kapcsolatot a neuroticizmussal. Ugyanakkor a szervezeti önértékelés pozitív kapcsolatát mutatják ki a munkahelyi társas támogatással és a munka komplexitásával is. A szerzők szerint a szervezeti önértékelés szintje akkor lesz a legmagasabb, ha az egyén általános önértékelésének szintje is magas volt eredetileg és az adott szervezetben betöltött szerep, munkakör is nagy komplexitást mutat.

A szervezet sajátosságai, így akár az adott szervezet kultúrája meghatározó szerepet játszhat az egyén önértékelésének, és ahogyan az a következő fejezetben bemutatásra kerül a munkahelyi elégedettségének alakulásában is.

2.6. Munkahelyi elégedettség

2.6.1. Az elégedettséget meghatározó tényezők

A felnőtt ember életének nagy részét a munkahelyén tölti el, ezért nagyon fontos, hogy életének ezen a területén hogyan érzi magát. Rogers szerint a „jó munka” része a jó életnek (Klein és Klein, 2012).

A munkahelyi elégedettség azt mutatja meg, hogy a munkavállaló elvárásainak milyen mértékben felel meg a munkahely feltételrendszere. Az elégedettség komponensei: *affektív*, mely a munkához való érzelmi viszonyulásra utal, *kognitív*, mely a munka tartalmi összetevőit, a *viselkedéses* pedig a munkatevékenység során tapasztalható viselkedéses megnyilvánulásokat takarja (Kun, 2002). Az elégedettség mértékét számtalan tényező befolyásolhatja:

- A *szervezeti tényezők*hez tartozik a munkahelyi környezet, a fizetés, egyéb juttatások, a munkahelyi eszközállomány, az előrelépés lehetőségei, munka jellege, szervezet nagysága, típusa
- *Társasági tényezők* csoportjába tartozik a vezetőkkel és kollégákkal való kapcsolat, együttműködésre való hajlam, kommunikáció, azaz a szervezet informális hálózata
- *Kulturális tényezők* csoportjába minden beletartozik, ami a szervezeti kultúra része: érték, norma, nézet, hiedelem, szokás
- *környezeti tényezők* csoportjába a szervezeten kívüli környezeti adottságok tartoznak, politika, társadalom, gazdaság.
- De nem szabad megfeledkezni az elégedettség *egyéni tényezőjéről* sem, hiszen minden ember más elvárásokat támaszt a munkáltató szervezetével szemben. Vannak, akiknek kevesebb is elég, rosszabb körülmények között is szívesen dolgoznak, míg mások többet szeretnének és többre vágnak.

Az elégedettség általános attitűdjét tehát ez a három terület határozza meg: szervezeti jellemzők, egyéni jellemvonások, ennek a kettőnek az összeillése és az elvárások, külső körülmények (Klein, 2012; Kun, 2002).

2.6.2. Az elégedettség elméleti megközelítései

Talán a legegyszerűbb megközelítésnek tűnik Vroom szükséglet-kielégítési elmélete, amely azt mondja, hogy elégedett az, aki megkapja azt, amit akart. Vagyis az egyén annál elégedettebb lesz, minél inkább szeretne valamit, amit végül megkap, azaz az egyén

szükségeit milyen mértékben elégíti ki a munkahelyi környezete (Vroom, 1964, idézi Klein, 2012).

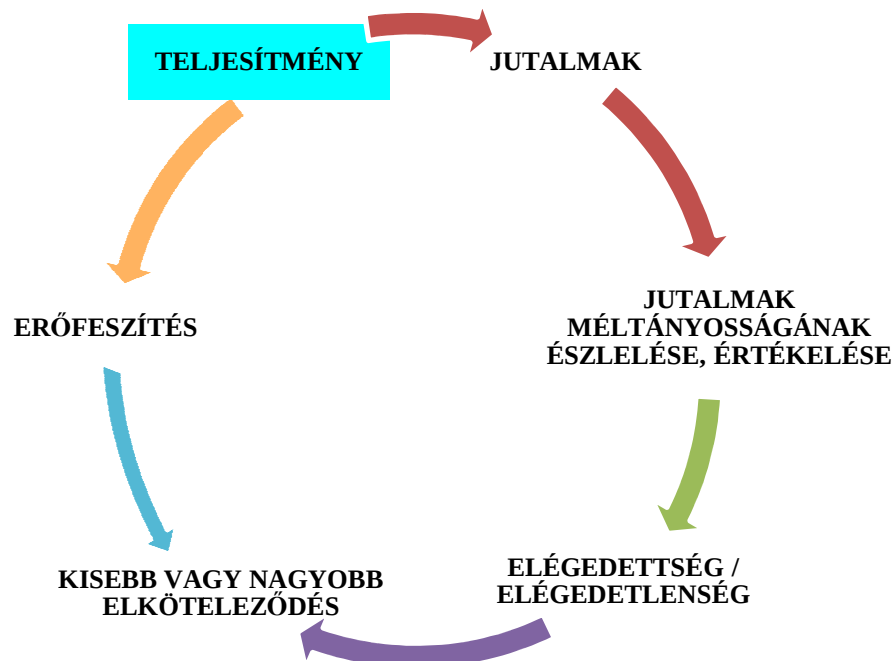
A társadalmi referenciacsoport elmélet szerint az egyén szükségletei helyett annak a referenciacsoportnak a szükségletein van a hangsúly, amelyhez az egyén tartozni szeretne. Argyle szerint ez a csoport a munkacsoport (Argyle, 1989, idézi Klein, 2012).

Maslow (1954, 1966) szerint a szükségletek hierarchiába rendeződnek, legalul helyezkednek el az alacsonyabb rendű szükségletek, legfelül a magasabb rendűek: fiziológiai, biztonság iránti, szeretet, tisztelet, önmegvalósítás, tudás és megértés iránti szükséglet.

Egyik legelterjedtebb modell, Herzberg kéttényezős elmélete szerint az elégedettség motivátor és higiénés tényezőktől függ. Higiénés tényezők olyan alacsonyabb rendű szükségletek (Maslowi szükséglet-hierarchiáján alapszik), melyek kielégítése még nem vezet elégedettséghez, hiányuk viszont elégedetlenséget eredményezhet. A higiénés tényezők külső motívumok, ilyen lehet például a pénz, munkahelyi kapcsolatok, munkafeltételek vagy a fizikai környezet. A motivátor tényezők ezzel szemben belső motívumok, ilyen lehet például a képzések, előrelépési lehetőségek, azaz olyan magasabb rendű szükségletek, melyek hiánya nem okoz elégedetlenséget ugyan, de meghatározzák a munkával szembeni attitűdöt. A munkahelyi elégedettség elsősorban a motivátor, azaz magasabb rendű szükségletek kielégítésétől függ (Herzberg, 1959, idézi Klein, 2012).

2.6.3. Az elégedettség hiányának következményei

Hawtorne kutatása óta ismert az elégedettség és a teljesítmény feltételezett kapcsolata. Azt gondolták korábban, hogy az elégedett dolgozó képes jól teljesíteni, azonban ezt a feltételezést nem sikerült igazolni (Klein és Klein, 2012). Vannak, akik úgy gondolják, hogy nem az elégedettség vezet magasabb teljesítményhez, hanem éppen fordítva: a magasabb teljesítmény vezet elégedettséghez (Lawler és Porter, 1975, idézi Klein, 2012). Ennek megfelelően Keith és Newstrom (1985) szerint a teljesítmény és elégedettség viszonya a következőképpen alakul:



1. ábra: Teljesítmény és munkahelyi elégedettség viszonya (Landy, 1985 idézi Kun, 2002)

A jobb teljesítményt a szervezet jutalmazza bizonyos formában. Ha a jutalom méltányosnak tűnik, az elégedettség növekszik, az egyén elköteleződik a szervezet iránt bizonyos mértékben és ez hatással lesz teljesítménytörekvésére (növeli). Ha azonban a magasabb teljesítményért adott jutalom méltánytalannak tűnik, akkor elégedetlen állapot alakul ki, mely negatív hatással lehet a teljesítményre (Keith és Newstrom in: Landy, 1985 idézi Kun, 2002).

Az elégedettség hiányának egyértelműen igazolható hatása volt a mulasztásokra (Mann és Baumgartel, 1952, idézi Klein, 2012), fluktuációra (Lee és Mowday, 1987; Ross és Zander, 1973, idézi Klein, 2012) és a munkához kapcsolódó képességekkel együtt figyelembe véve a teljesítményre is (Varca és James-Valutis, 1993, idézi Klein, 2012). A munkával való elégedettség és a hiányzások negatív kapcsolatát újabb vizsgálatok is igazolták (Scott és Taylor, 1985, idézi Klein, 2012), mely szerint az összefüggést meghatározó tényezők:

- dolgozó minél több képességének megfelelő felhasználása
- munka mennyire fontos a dolgozó számára
- munkakapcsolatok minősége.

Ha a dolgozónak nincs lehetősége arra, hogy munkahelyét otthagyja, mert például rá van szorulva minden hónapban a fix jövedelemre, nem maradhat munka nélkül átmenetileg sem, egy idő után frusztrálódik a helyzettől. A frusztráció az elégedettség hiányának érzelmi állapota (Korman, 1971, idézi Klein, 2012).

Ez az érzelmi állapot eredményezi azokat a rövid idejű hiányzásokat, fluktuációt, teljesítménycsökkenést, mely minden profitorientált szervezet működésére negatív következményekkel, nagy gazdasági terhekkel jár.

3. Kérdésfelvetés

Vizsgálatunk jelenleg aktív dolgozók körében zajlott, kutatásunk fókuszában az egyéni célorientáció, a munkavállaló által észlelt szervezeti kultúra, a szervezeti önértékelés és a munkahelyi elégedettség álltak.

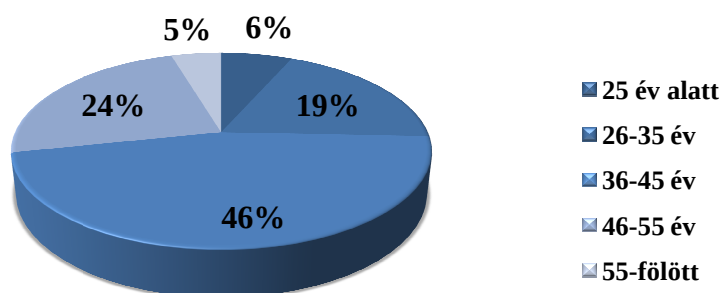
Vizsgálatunkkal kapcsolatos előzetes feltevéseink a következők:

1. A szervezeti önértékelés magasabb szintje, nagyobb mértékű munkahelyi elégedettséggel társul (Klein és Klein, 2012; Pierce és mtai, 1989).
2. Az egyéni célorientáció és az észlelt szervezeti kultúra egymással összefüggést mutat. A fejlődésorientált egyén humánabbnak látja a kultúrát, míg a teljesítményorientált egyén teljesítménykultúrát észlel inkább (Tóth, 2012).
3. A kultúra észlelete befolyásolja a szervezeti önértékelés szintjét, és a munkahelyi elégedettség mértékét. Feltételezzük, hogy azok az egyének, akik humánkultúrát észlelnek, magasabb önértékelést mutatnak és nagyobb munkahelyi elégedettséggel rendelkeznek (Klein, 2012).
4. Azt gondoljuk továbbá, hogy az egyén célorientációs beállítottsága is hatással van a szervezeti önértékelés és a munkahelyi elégedettség szintjére. Feltételezzük, hogy a fejlődésorientált egyén önértékelése és munkahelyi elégedettsége is magasabb szintű (Elliott és Dweck, 1988; Linnenbrink és Pintrich, 2002, idézi Fejes, 2011).
5. Interakciót feltételezünk a célorientáció és az észlelt szervezeti kultúra függvényében a szervezeti önértékelés és munkahelyi elégedettség szintjeinél. Feltételezzük, hogy a fejlődésorientált egyén egy az általa humánnak észlelt szervezeti kultúrában magasabb szervezeti önértékeléssel és a munkahelyi elégedettség magasabb szintjével rendelkezik. Míg egy teljesítményorientált egyén, egy az általa teljesítménykultúrának észlelt szervezetben mutat magasabb szervezeti önértékelést és nagyobb munkahelyi elégedettséget (Bíró és Serfőző, 2003; Tóth, 2012).

4. A kutatás bemutatása

4.1. Minta

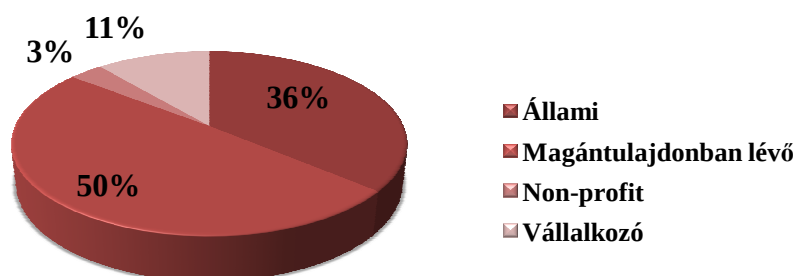
Kérdőíves, keresztmetszeti vizsgálatunkat jelenleg aktív munkavállalók körében végeztük. A vizsgálati mintát 152 dolgozó alkotta, közülük 56 férfi és 96 nő. A kor szerinti összetétel 19-72 évig terjedt, 88,81%-ban 25-56 év közöttiek (lásd 2. ábra).



2. ábra: A minta kor szerinti összetétele

A személyeket kérdőíves módszerrel kérdeztük meg. A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes volt. A megkérdezett csoport tagjai különböző szervezetekben dolgoznak, s lefedik az aktív munkavállalók korának teljes spektrumát, pályakezdőtől egészen a nyugdíj előtt állókig.

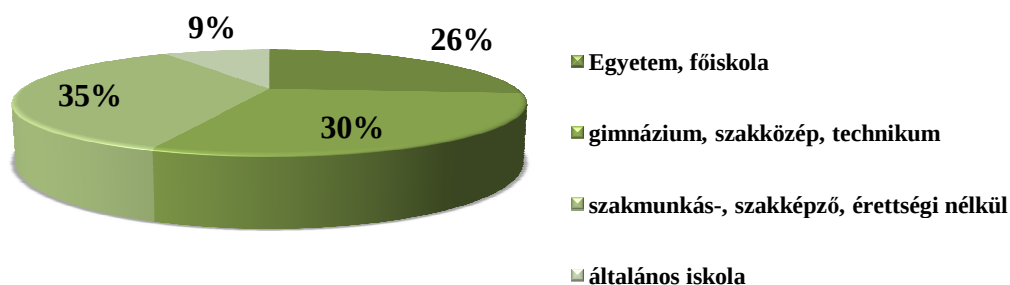
A minta megoszlása a munkáltató szervezetek típusait tekintve 60,52% magántulajdonú szervezetnél dolgozik, 38,18% állami alkalmazásban van (lásd 3. ábra).



3. ábra: A minta összetétele a munkáltató szervezetek típusai szerint

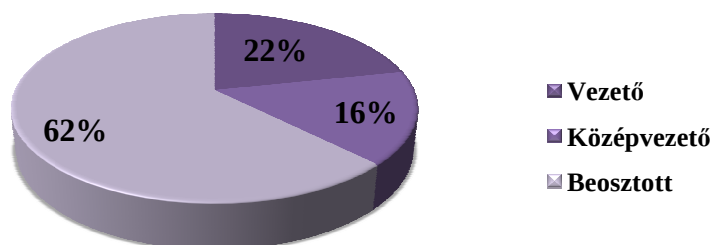
A minta egyéb demográfiai jellemzői közül néhányat említenénk még meg. A legmagasabb iskolai végzettség szerint a megkérdezettek 26,32%-a valamilyen felsőfokú

intézményben (egyetem, főiskola) végzett, 44,08 %-uk nem rendelkezik érettségi bizonyítvánnyal (lásd 4. ábra).



4. ábra: A minta összetétele végzettség szerint

Beosztásukat tekintve 37,5% vezetőként dolgozik (lásd 5. ábra).



5. ábra: A minta összetétele beosztás szerint

Családi háttérük alapján a minta 66,45 %-a nem él egyedül, azaz kap valamilyen társas támogatást.

4.2. Vizsgálati eszközök

A kérdőív megszerkesztéséhez a ThesisTools kérdőívszerkesztő programot használtuk. A kérdőív 2014. 08. 14-én lett online elérhető „Munkahelyi jellemzők kérdőíve” néven. A megkérdezni kívánt személyeket e-mailben értesítettük a felmérés megkezdéséről és a kérdőív elérésének módjáról. Az adatok rögzítése 2014. 09. 29-ig zajlott, mely időpontig 184 kitöltött kérdőív érkezett be. Ebből hiányosan vagy hibásan kitöltött 32 volt. Ezeket nem használtuk fel a statisztikai elemzések során.

A kutatásunkban a kilenc kérdésből álló rövid demográfiai részt követően négy kérdőívet használtunk, melyek közül mind a négy már meglévő és széles körben gyakran használt vizsgálati eljárás. Ezeket illesztettük össze az alábbi bemutatás sorrendjében (lásd 1. sz. melléklet).

4.2.1. Célorientáció kérdőív

A célorientáció kérdőív (Button és mtsai, 1996) összesen 20 itemet tartalmaz. Fordított item nincs. Az itemek sorrendjét az átláthatóság elkerülése érdekében megváltoztattuk, ennek megfelelően a teljesítmény-orientációra vonatkozó 10 item a következő: 10, 11, 12, 15, 16, 20, 21, 24, 26, 28, míg a fejlődés-orientációra vonatkozó 10 item sorszáma: 13, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 29.

4.2.2. GLOBE kérdőív

A Globe kérdőív (House, Javidan, 2004) szervezeti kultúrára vonatkozó része 34 itemet tartalmaz. Eredetileg több kérdés is három fokozatba rendezi a lehetséges válaszokat (pl. számottevően jutalmazták=1; valamelyest jutalmazták=4; nem jutalmazták=7), de a kérdőívünk egységessé tétele érdekében a skálát kétoldalúra módosítottuk pozitív választól a negatív felé haladva 7-fokozatú Likert-típusú skálán értékelhetek a kitöltők.

A kérdőív fordított itemei (23 darab) a következők: 30, 32, 33, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 62.

A Globe a felsorolt itemekkel az alábbi dimenziókat méri:

- Bizonytalanságkerülés: 30, 45, 48
- Jövőorientáció: 32, 33, 37
- Hatalmi távolság: 34, 42, 54
- Individualizmus- kollektívizmus szervezeti szinten: 36, 41, 59
- Humán-orientáció: 38, 50, 53, 58
- Teljesítmény-orientáció: 44, 47, 49, 56
- Individualizmus- kollektívizmus egyéni szinten: 40, 52, 55, 57, 62
- Nemek egyenlősége: 46, 51, 63
- Asszertivitás: 31, 35, 39, 43, 61

Tanulmányunkban a Globe kérdőív humán- és teljesítmény-orientációra vonatkozó itemeit használtuk csak fel a statisztikai elemzések során. A két dimenzió minden iteme fordított, melyek korrekcióját (átrendezés: 1→7; 2→6; 3→5; 4→4; 5→3; 6→2; 7→1) elvégeztük.

4.2.3. Szervezeti önértékelés kérdőív

A kérdőív 10 itemet tartalmaz, melyek egyike sem fordított item (Pierce, Gardner, Cummings és Dunham, 1989).

4.2.4. Minnesota elégedettség kérdőív

Az MSQ néven is hivatkozott mérőeszköz (Weiss és mtsai, 1967) rövid verziója húsz itemet tartalmaz. A válaszokat egytől ötig terjedő Likert-típusú skálán adhatja meg a megkérdezett dolgozó. Minden egyénnek más-más a szükséglete e tényezők iránt, így az elégedettségét is más-más tényezők határozzák meg.

Jelen tanulmányban a Minnesota kérdőív Likert-típusú skáláját a kérdőívünk egységesebb megjelenése érdekében 7-fokozatúra módosítottuk oly módon, hogy az öt konkrét megnevezett válaszverzió helyett két (opposite) végpontot adtunk meg (nem vagyok elégedett=1 → teljes mértékben elégedett vagyok=7).

5. Eredmények, eredmények értékelése

5.1. Statisztikai elemzések

Az adatok statisztikai elemzése az SPSS 13.0 programmal történt. Első lépésként a változóink megbízhatóságát ellenőriztük, mely a mérés stabilitását fejezi ki. Ezt követően a változóinkra normalitásvizsgálatot futtattunk (egymintás Kolmogorov-Szmirnov próba), majd az egyes változók közötti kapcsolat feltárására korrelációs számítást, kétmintás T-próbát végeztünk. Analíziseinkben a $p < 0,05$ szignifikancia-küszöböt használtuk.

5.2. Eredmények

5.2.1. Kérdőívek megbízhatóságának és normalitásának vizsgálata

Célorientáció kérdőív

Első lépésként a megbízhatóságot vizsgáltuk, a fejlődés-orientáció skála Cronbach- α értéke 0,79, tehát a kérdőív megbízható. Az itemek között nem találtunk olyat, melynek kizárásával növelhető lenne a skála megbízhatósága, ezért mind a 10 item felhasználásra került. A felvett értékekből átlagot számítottunk (teljesítményorientáció: $M=5,55$; $SD=0,85$, fejlődésorientáció: $M=5,94$; $SD=0,76$), melyre az egymintás Kolmogorov-Szmirnov normalitásvizsgálatot végeztük el. Megállapítottuk, hogy az eredmény nem szignifikáns, a változó normál eloszlást követ. Az előzőeknek megfelelően jártunk el a teljesítményorientáció skála esetében is, Cronbach- α értéke 0,75, a skála megbízható. A skála mind a 10 itemét felhasználva számoltunk átlagot, normalitásvizsgálat eredménye nem volt szignifikáns, tehát ez a változó is normál eloszlást követ.

GLOBE kérdőív

A kérdőív két vizsgált dimenziójának humánkultúra: 38, 50, 53, 58 és teljesítménykultúra: 44, 47, 49, 56 itemeinek válaszait megfordítottuk, hogy mindig a legnegatívabb válasz felől haladjunk a legpozitívabb felé, ami az itemekkel való nagyobb mértékű egyetértésre utal. Így a kapott Cronbach- α értéke a humánkultúra négy itemére 0,84 lett, mely item kihagyásával jelentősen nem növelhető. Négy itemmel számoltunk tehát átlagot (humánkultúra: $M=4,69$; $SD=1,33$; teljesítménykultúra: $M=4,15$; $SD=1,45$), majd ellenőriztük a változó normalitását, a változó normál eloszlást követ. A teljesítmény-kultúra négy itemére a Cronbach- α értéke 0,72, mely elem kihagyásával nem növelhető. Átlagszámítás után nemparaméteres eljárással ellenőrizve a változó normál eloszlást követ.

Szervezeti önértékelés kérdőív

A változó megbízható, Cronbach- α értéke 0,92, a további számításainknál minden itemét felhasználtuk (10 item), mivel ez az érték jelentős mértékben nem volt növelhető elem kihagyásával. Az átlagok számítását ($M=5,37$; $SD=1,23$) normalitásvizsgálat követte, mely során megállapítottuk, hogy ez a változó is normál eloszlást követ.

Minnesota elégedettségi kérdőív

A megbízhatóságot vizsgáltuk, a Cronbach- α értéke 0,93, tehát a kérdőív megbízható. Az itemek között nem találtunk olyat, melynek kizárásával jelentős mértékben növelhető lenne a skála megbízhatósága, ezért mind a 20 item felhasználásra került. A felvett értékekből átlagot számítottunk ($M=5,03$; $SD=1,18$), melyre az egymintás Kolmogorov-Szmirnov normalitásvizsgálatot végeztük el. Megállapítottuk, hogy az eredmény nem szignifikáns, a változó normál eloszlást követ.

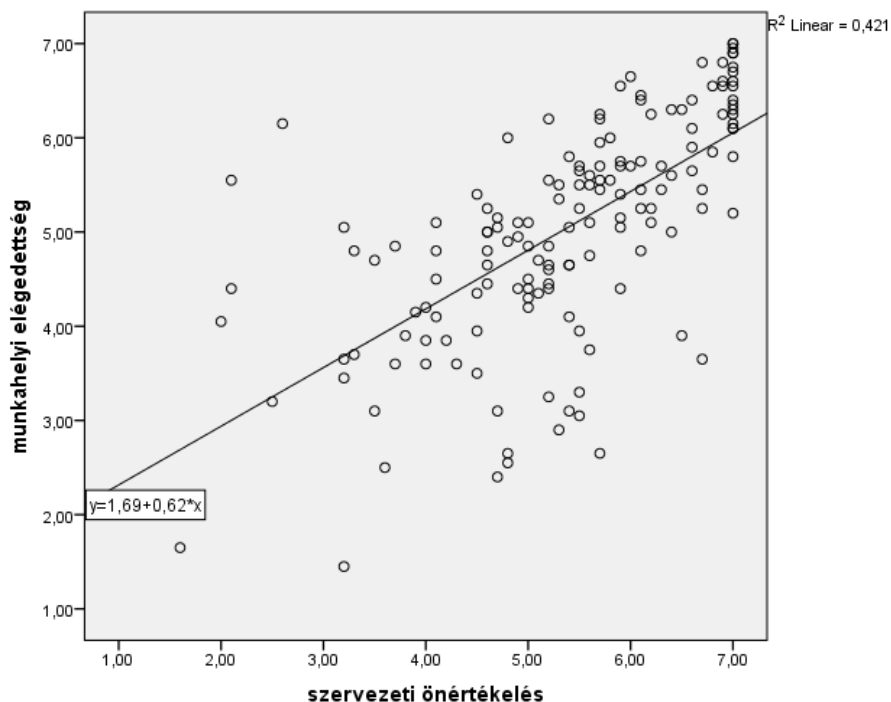
5.2.2. Változók összefüggéseinek vizsgálata

A vizsgált változóink közötti összefüggések feltárásához Pearson-féle korrelációt, kétmintás T-próbát és kétszemponos varianciaanalízist alkalmaztunk, mivel a változóink mind normál eloszlást követnek.

5.2.2.1. Első hipotézis

Első hipotézisünket a szervezeti önértékelés és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára vonatkozóan fogalmaztuk meg, melynek vizsgálatához Pearson-féle korrelációt alkalmaztunk.

Amint azt az 6. ábrán is megfigyelhetjük, a két konstrukció közepes, szignifikáns korrelációban áll egymással ($r=0,649$; $p<0,01$), tehát a magasabb szintű szervezeti önértékelés magasabb munkahelyi elégedettséggel jár együtt. A pozitív korreláció érték, pozitív kapcsolatot jelez: annál nagyobb a munkahelyi elégedettség, minél nagyobb a dolgozó szervezeti önértékelése.



6. ábra: A munkahelyi elégedettség és szervezeti önértékelés összefüggése

5.2.2.2. Második hipotézis

Második hipotézisünk szerint az egyén célorientációs beállítódása és a szervezeti kultúra észlelete összefügg.

Ezt úgy vizsgáltuk meg, hogy a két folytonos célorientáció változóból kategorikus változót képeztünk. A mintát átlagnál bontottuk, és az átlag alatti és feletti értékkel rendelkező csoportok eredményeit hasonlítottuk össze. Kétmintás T-próbával vizsgáltuk meg a kultúra észleletét a teljesítmény-, majd a fejlődés-orientáció vonatkozásában. Az eredmény a teljesítményorientált egyéneknél nem szignifikáns, a két változó között nincs összefüggés, második hipotézisünk tehát nem igazolódott (humán kultúránál $t(135)=0,468$; $p>0,1$, teljesítménykultúránál $t(135)=-0,229$; $p>0,1$).

A kultúrát a teljesítményorientált egyének mindkét csoportja hasonlóan humán-centrikusnak észleli (lásd 4. táblázat).

4. táblázat: A szervezeti kultúra észlelete és az egyén célorientációjának összefüggése

	Célorientáció	N	Átlag
Humán kultúra	átlag alatti teljesítményorientációval rendelkező egyének	62	4,71
	átlag feletti teljesítményorientációval rendelkező egyének	75	4,6
Teljesítmény kultúra	átlag alatti teljesítményorientációval rendelkező egyének	62	4,05
	átlag feletti teljesítményorientációval rendelkező egyének	75	4,1

A fejlődésorientált dolgozók mindkét csoportjának (átlag alatti és átlag feletti fejlődésorientációval rendelkezők) összehasonlítása esetében az eredmény szignifikáns, a két változó között (célorientáció és szervezeti kultúra észlelete) van összefüggés, második hipotézisünk tehát itt igazolódott (humán kultúránál $t(135) = -2,927$; $p < 0,01$, teljesítménykultúránál $t(135) = -3,430$; $p < 0,01$).

A 5. táblázat alapján viszont a fejlődésorientált egyénekre elmondható, hogy mind a humán- mind a teljesítmény-centrikus kultúrát erőteljesebben észlelik.

5. táblázat: A szervezeti kultúra észlelete és az egyén célorientációjának összefüggése

	Célorientáció	N	Átlag
Humán kultúra	átlag alatti fejlődésorientációval rendelkező egyének	60	4,29
	átlag feletti fejlődésorientációval rendelkező egyének	77	4,94
Teljesítmény kultúra	átlag alatti fejlődésorientációval rendelkező egyének	60	3,63
	átlag feletti fejlődésorientációval rendelkező egyének	77	4,43

5.2.2.3. Harmadik hipotézis

Harmadik feltevésünk szerint a kultúra észlelete befolyásolja a szervezeti önértékelés szintjét és a munkahelyi elégedettség mértékét. Azt gondoljuk, hogy azok az egyének, akik humánkultúrát észlelnek, magasabb önértékelést mutatnak és nagyobb munkahelyi elégedettséggel rendelkeznek. Hipotézisünk vizsgálatához a kultúra két skáláját egy változóban egyesítettük (a humán-centrikus kultúraészlelet átlagából kivontuk a teljesítmény-centrikus kultúraészlelet átlagát), átlagnál bontott kategorikus változóként kezeltük (lásd 6. táblázat).

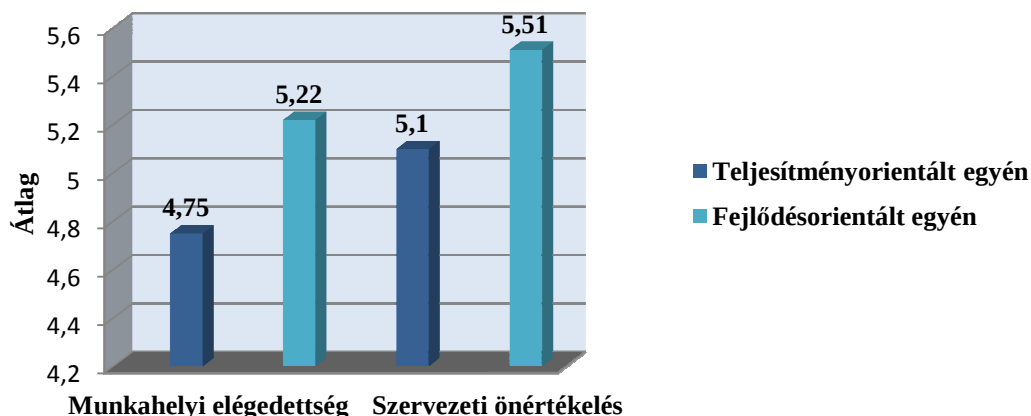
6. táblázat: A munkahelyi elégedettség és a szervezeti önértékelés a kultúra észleletének függvényében

	Kultúra észlelete	N	Átlag
Munkahelyi elégedettség	Észlelt teljesítménykultúra	46	4,80
	Észlelt humánkultúra	95	5,06
Szervezeti önértékelés	Észlelt teljesítménykultúra	46	5,13
	Észlelt humánkultúra	95	5,45

A mintából kiszűrtük azokat az egyéneket, akik nem látják a kultúrát se humán-, se teljesítmény-centrikusnak (11 főt zárunk ki a mintából). Az összefüggés vizsgálatára független mintás T-próbát végeztünk. Azok, akik humánkultúrát észlelnek, nagyobb munkahelyi elégedettséggel és önértékeléssel rendelkeznek, de a különbség nem szignifikáns (elégedettségénél $t(139)=-1,281$; $p>0,1$, az önértékelésénél $t(139)=-1,536$; $p>0,1$), feltevésünk nem igazolódott.

5.2.2.4. Negyedik hipotézis

Negyedik hipotézisünk, hogy az egyén célorientációs beállítódása meghatározza a munkahelyi elégedettség és a szervezeti önértékelés szintjét. Feltevésünk szerint a fejlődésorientált egyének elégedettsége és önértékelése is magasabb szintű a szervezetben. Ennek vizsgálatához a célorientáció két skáláját egy változóban egyesítettük (a fejlődésorientáció átlagából kivontuk a teljesítményorientáció átlagát), átlagnál bontott kategorikus változóként kezeltük. A mintából kiszűrtük azokat az egyéneket, akik se nem fejlődés-, se nem teljesítmény-orientáltak (4 főt zártunk ki a mintánkból). Az összefüggések feltárásához független mintás T-próbát végeztünk. A vizsgálat során azt találtuk, hogy az egyén célorientációs beállítódása az elégedettséggel szignifikánsan, viszont a szervezeti önértékeléssel csak tendenciaszintűen mutat összefüggést (az elégedettségénél $t(146)=-2,311$; $p<0,05$, az önértékelésénél $t(146)=-1,956$; $p<0,1$). A 7. ábra alapján jól látszik, hogy a fejlődésorientált egyének elégedettsége és szervezeti önértékelése is magasabb szintű.



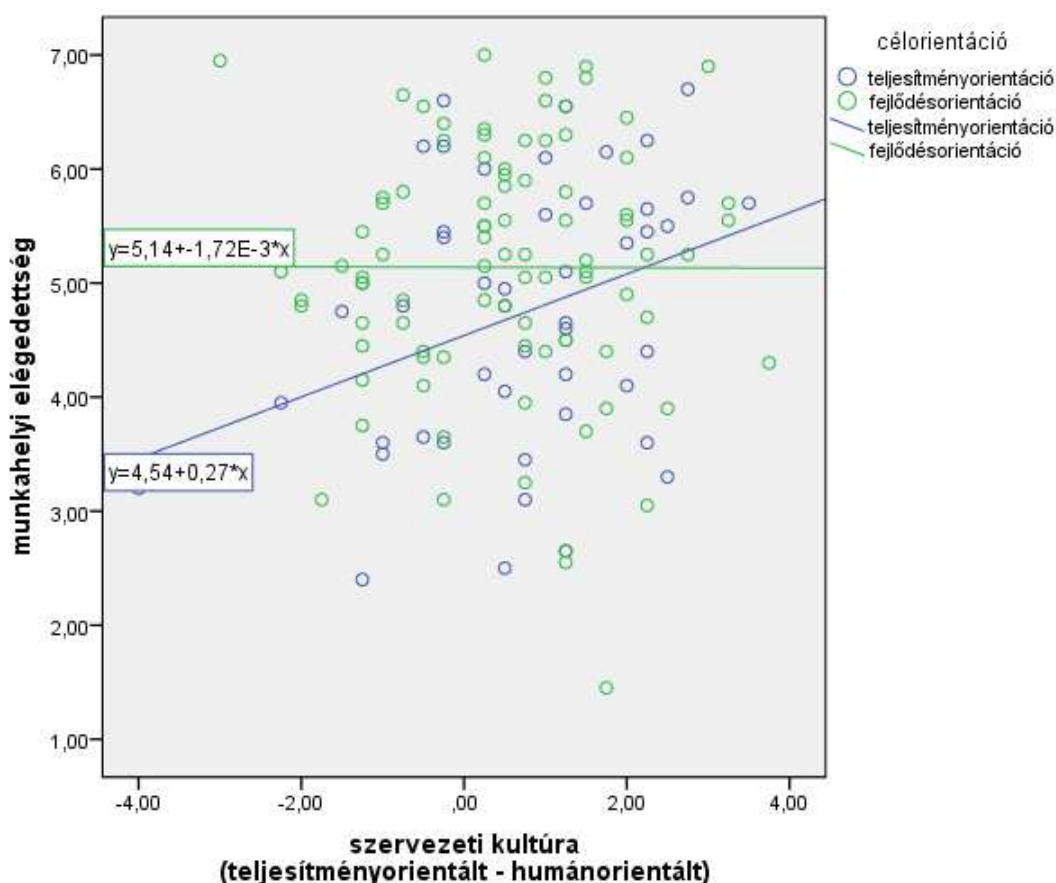
7. ábra: Munkahelyi elégedettség és szervezeti önértékelés a célorientáció függvényében

5.2.2.5. Ötödik hipotézis

Tanulmányunk ötödik feltevése a célorientáció és a szervezeti kultúra észleletének interaktív hatását feltételezi a munkahelyi elégedettség és a szervezeti önértékelés vonatkozásában. Azt gondoljuk, hogy a fejlődésorientált egyén a humánnak észlelt szervezeti kultúrában magasabb önértékeléssel és elégedettséggel rendelkezik, míg a teljesítményorientált dolgozó egy teljesítmény-centrikus kultúrájú szervezetben lesz magasabb önértékelésű és érzi elégedettebbnek magát. A hipotézis vizsgálatához az észlelt szervezeti kultúrát folytonos változóként, viszont a célorientációt kategorikus változóként kezeltük, mivel hatása meghatározóbb az elégedettség és szervezeti önértékelés esetében. Az összefüggések feltárásához kétszemponos varianciaanalízist végeztünk.

Az eredmények alapján a célorientációnak van szignifikáns hatása a munkahelyi elégedettségre (célorientáció: $F(1)=7,38$; $p<0,05$; szervezeti kultúra észlelete: $F(1)=3,56$; $p>0,05$; Célorientáció és szervezeti kultúra interakció: $F(1)=3,65$; $p>0,05$).

A munkahelyi elégedettség esetében az egyén célorientációs beállítódása és a szervezeti kultúra észlelete a teljesítményorientált egyéneknél válik meghatározóvá. Ahogy azt az 8. ábrán láthatjuk, a teljesítményorientált dolgozó magasabb elégedettségi szinttel rendelkezik egy humán-centrikus szervezeti kultúrában, viszont a fejlődésorientált dolgozók közel egyformán elégedettek a humán- és teljesítménykultúrában.



8. ábra: A célorientáció és a szervezeti kultúra észleletének összefüggése a munkahelyi elégedettséggel

A szervezeti önértékelést tekintve a kultúra észleletének van szignifikáns hatása (lásd 7. táblázat).

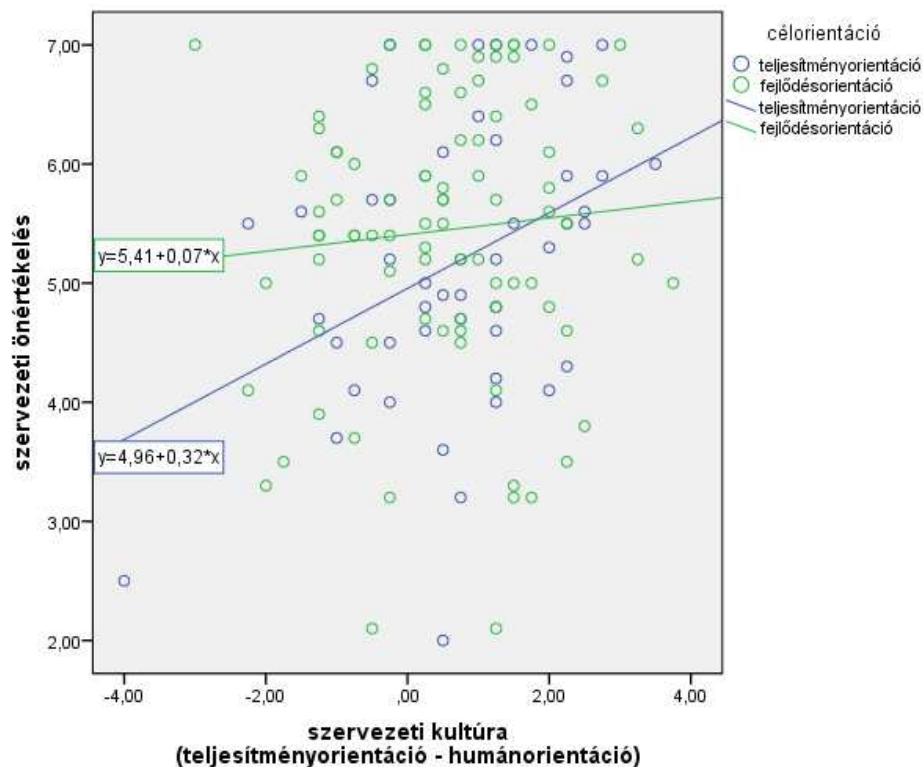
7. táblázat: A célorientáció és a szervezeti kultúra észleletének hatása a szervezeti önértékelésre

(átlag)	Szabadságfok (df)	Átlag négyzet	Próbastatisztika (F)	Szignifikancia
Célorientáció	1	5,193	3,857	0,052
Szervezeti kultúra észlelete	1	9,190	6,827	0,010
Célorientáció és szervezeti kultúra interakció	1	3,745	2,782	0,098

$p < 0,05$

A célorientáció alapján itt is a teljesítményorientált dolgozóknál lesz nagyobb jelentősége annak, hogy milyen észlelt szervezeti kultúrába kerülnek. A várttal ellentétben azonban a humánkultúrának lesz pozitív hatása a szervezeti önértékelésükre. Az észlelt

szervezeti kultúra függvényében a fejlődésorientált egyéneknél itt sem látható jelentős különbség a szervezeti önértékelést tekintve (lásd 9. ábra).



9. ábra: A célorientáció és a szervezeti kultúra észleletének összefüggése a szervezeti önértékeléssel

5.3. Demográfiai adatok összefüggése a vizsgált változókkal

Feltevésünk, hogy néhány demográfiai jellemző befolyásolja változóink értékét, ezért megvizsgáltuk ezeket is.

Az iskolai végzettséget tekintve két kategóriát hoztunk létre: 1→felsőfokú végzettséggel rendelkezők; 2→ közép- vagy alapfokú végzettséggel rendelkezők. A 152 fős mintát 85 felső- és 67 közép- vagy alapfokú végzettségű személy alkotja. Feltételezésünk szerint a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező egyének nagyobb munkahelyi elégedettséggel és magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkeznek. Ennek igazolására a két végzettségű csoport adataival függetlenmintás T-próbát végeztünk. Feltevésünk nem igazolódott, vizsgált változóinkkal az iskolai végzettség nem mutat szignifikáns összefüggést ($p > 0,05$).

Mivel a mintánk 86%-t állami és magántulajdonban lévő szervezetek dolgozói alkotják, a szervezet jellegét tekintve csak ezzel a két kategóriával foglalkoztunk a továbbiakban. 1

kategória az állami szervezetet, 2 kategória magántulajdonú szervezetet takar. Az említett szervezeti jellemző és változóink közötti összefüggés feltárására függetlenmintás T-próbát végeztünk. A szervezet jellegét tekintve szignifikáns kapcsolatot találtunk a szervezeti önértékeléssel és a szervezeti kultúra észleletével. A magántulajdonban lévő szervezetek dolgozói teljesítményorientáltabbnak érzélik a kultúrát ($t(128) = -3,76$; $p < 0,05$) és magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkeznek ($t(128) = -2,34$; $p < 0,05$).

Végül a beosztást néztük meg vizsgált változóinkkal összefüggésben. A beosztás három kategóriát fed le tanulmányunkban: vezető, középvezető, beosztott. Ezekből két kategóriát ($1 \rightarrow$ vezető (41 fő); $2 \rightarrow$ nem vezető (89 fő)) képeztünk a vezető és középvezető kategóriák összevonásával. Az összefüggések feltárására függetlenmintás T-próbát végeztünk. A statisztikai eredmények alapján azt találtuk, hogy a vezetők és nem vezetők csoportja szignifikánsan különbözik. A vezetők elégedettebbek ($t(128) = 2,66$; $p < 0,05$), magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkeznek ($t(128) = 3,91$; $p < 0,05$), míg a beosztottak magasabb teljesítményorientációt mutatnak ($t(128) = -3,06$; $p < 0,05$). A beosztást tekintve tehát szignifikáns kapcsolatot a munkahelyi elégedettség, a szervezeti önértékelés és a teljesítményorientáció esetében találtunk.

6. Következtetések és javaslatok

6.1. A vizsgálatunk korlátai

Annak ellenére, hogy a vizsgálat érdekes eredményeket vet fel, amiket érdemes további vizsgálat tárgyává tenni, a kutatásnak vannak korlátai.

A vizsgálat adatai keresztmetszeti vizsgálatból származnak, amely nem ad lehetőséget az esetleges egyéni belüli változások rögzítésére.

A vizsgálatot nem egyetlen egy szervezetben folytattuk le, így elképzelhető, hogy egyetlen munkahelyen felvéve a kérdőíveket, az eredmények nem ugyanezek lennének, hiszen ott a dolgozók egyazon feltételek mellett, azonos szervezeti kultúrában kénytelenek ellátni napi feladataikat. Ezen okok miatt fontosnak tartanám ugyanezt a vizsgálatot egyetlen szervezetben megismételni, hogy megnézhessük, vajon abban az esetben is felülírja-e az egyén célorientációs beállítódása a szervezeti kultúra észleletének hatását a munkahelyi elégedettséget és a szervezeti önértékelést tekintve. Mindezek mellett az egy szervezeten belüli vizsgálat előnye lehetne az is, hogy munkahely-specifikusan lennének levonhatóak következtetések, és a jövőre nézve konkrét, abban a szervezetben érvényesíthető változtatások kezdeményezésére tehetnénk javaslatokat.

6.2. Vizsgálati eredmények feltételezett okai

A célorientáció és a szervezeti kultúra észleletének összeillése érdekes eredményeket hozott. Az egyik legérdekesebb az az elvárásainkkal ellentétes eredmény, mely szerint a humán szervezeti kultúra mindkét célorientációs beállítódás esetében előnyösebbnek bizonyult. Ám a teljesítményorientált egyéneknél a humán kultúra észlelete magasabb munkahelyi elégedettséggel és szervezeti önértékeléssel társul, ami meghatározó jelentőségű lehet a szervezet eredményességét, sikerességét tekintve. Ennek hátterében szerintem a teljesítményorientáció sajátosságai lehetnek, például az, a tény, hogy ezek az egyének nehezebben viselik a kudarokat. A hibák és a sikertelenség visszaveti őket az erőfeszítéseikben, a teljesítményükben. Megfelelőbb a számukra egy olyan szervezeti kultúrában dolgozni, ahol a többség fejlődésorientált, a kultúra barátságos, nincs vetélytárs, nem mindenki törekszik arra, hogy a legjobb legyen és így nem mindenkit kell túlszárnyalni (Dweck és Leggett, 1988).

6.3. Javaslatok

A szervezeti kultúra kialakításánál érdemes tehát figyelembe venni a fenti eredményeket. Egy szervezetben a dolgozók elégedettségének és szervezeti önértékelésének szintje kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeti viselkedés és a szervezet iránti attitűdök kialakulásában (Korman, 1976), amely meghatározza a szervezet hatékonyságát, a hiányzások számát vagy a fluktuációt. A szervezet humáncentrikus kultúrája szolgáltathatja a legjobb alapot a magas elégedettség és szervezeti önértékelés eléréséhez (Klein, 2012). A szervezetek vezetésének célszerű tehát ennek kialakítására törekedni.

7. Összefoglalás

Kutatásom célja volt, hogy megvizsgáljam milyen az a szervezeti kultúra, melyben a dolgozó elégedettebb és magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkezik, és mindezt hogyan befolyásolja az egyén célorientációs beállítódása.

Pierce és mtsai (1989) vizsgálati eredményei alapján született feltételezésem, mely szerint a szervezeti önértékelés magasabb szintje, nagyobb mértékű munkahelyi elégedettséggel társul, igazolódott.

Az egyéni célorientáció hatását az észlelt szervezeti kultúrára a „hasznoló a hasznolót vonzza” elvet érvényesítve képzeltem el. Tóth (2012) vizsgálata alapján, amely arra irányult, hogy a dolgozó és vezető célorientációs hasonlóságának függvényében hogyan alakul a munkahelyi elégedettség, jelen tanulmányban azt vizsgáltam meg, hogy a fejlődésorientált egyén humánabbnak észleli-e a szervezeti kultúrát, míg a teljesítményorientált egyén teljesítménykultúrát észlel-e inkább. Feltevésem a teljesítményorientált egyének esetében nem igazolódott, viszont a fejlődésorientált dolgozók átlag alatti és feletti csoportjának összehasonlítása szignifikáns eredményt hozott, itt is érvényesült tehát a „hasznoló a hasznolóhoz” elv.

Kutatásom harmadik hipotéziséhez Klein (2012) elgondolását vettem alapul, mely szerint egy barátságos, meleg, humánus, együttműködő, egymást támogató szervezeti kultúra elősegítheti a dolgozók elégedettségét, sőt ellensúlyozni is képes a munkahely hátrányos feltételeit, hiányosságait, míg ezzel ellentétben egy ellenséges, rosszindulatú, pusztán versengő kollektíva megmérgezi a munkahely légkörét. Mindezek alapján feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra észlelete befolyásolja a szervezeti önértékelés szintjét és a munkahelyi elégedettség mértékét oly módon, hogy a humánkultúra észlelete magasabb önértékeléssel és munkahelyi elégedettséggel társul (Klein, 2012), feltevésem azonban nem igazolódott.

A célorientáció hatása a szervezeti önértékelésre és a munkahelyi elégedettségre a korábbi kutatási eredményeket alátámasztva igazolódott, igaz a szervezeti önértékelés esetében csak tendenciaszintű az összefüggés (Elliott és Dweck, 1988; Linnenbrink és Pintrich, 2002, idézi Fejes, 2011).

Bíró és Serfőző (2003) szerint, ha az egyéni érdekeket sikerül a szervezet céljaival összhangba illeszteni, a szervezeti kultúra belső motivációs erőként is megjelenik, mint jelentős tényező a szervezet teljesítményének alakulásában. Ezen elgondolás alapján találtam fontosnak a célorientáció és szervezeti kultúra együttes vizsgálatát.

A célorientáció és az észlelt szervezeti kultúra összeállításának függvényében a szervezeti önértékelés és munkahelyi elégedettség abban a szervezetben alakul kedvezően, ahol az egyéni beállítódás és a szervezet jellege hasonló. Az eredmények érdekesen alakultak. Tóth (2012) eredményeivel összhangban a munkahelyi elégedettség és szervezeti önértékelés szintje is magasabb a fejlődésorientált egyének esetében az átlagot tekintve és a szervezeti kultúra jellegétől függetlenül. Viszont a teljesítményorientált egyének elégedettsége és szervezeti önértékelésének szintje messze meghaladja a fejlődésorientált egyénékéét, ha humán szervezeti kultúrát észlelnek.

Ezek alapján úgy tűnhet, hogy bár a humán szervezeti kultúra jobban kedvez mindkét célorientációs beállítódásnak a kudarcra érzékeny teljesítményorientált egyének sokkal elégedettebbek és sokkal magasabb önértékelést mutatnak, ha nem egy versengő kultúra tagjai (Dweck és Leggett, 1988). Hiszen könnyebb eredményeikkel túlszárnyalni egy társulás-orientált kollektívát, mint egy olyat, ahol mindenki versenytárs, és ahol mindenki a legjobb szeretne lenni.

Végül a demográfiai adatokat tekintve, előző vizsgálatok alapján az iskolai végzettség és elégedettség negatívan korrelál (Saleh és Otis, 1964, idézi Klein, 2012), ezt vagy ennek ellenkezőjét azonban nem tudtuk igazolni.

Szignifikáns összefüggést találtunk azonban a szervezet jellege és vizsgált változóink között. A magántulajdonú szervezetben dolgozó egyének teljesítményorientáltabbnak érzelik a kultúrát és magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkeznek.

Egy korábbi kutatás szerint a munkahelyi elégedettség mértékét befolyásolhatja a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely is oly módon, hogy a vezetők elégedettebbek, mint a dolgozók (Vroom, 1964, idézi Klein 2012). Ennek megfelelő összefüggést találtunk mi is az adatok elemzése során, azaz a vezetők elégedettebbek és magasabb szervezeti önértékeléssel rendelkeznek, viszont a dolgozók teljesítményorientáltabbnak bizonyultak.

A korábbi kutatásokat figyelembe véve a munkahelyi elégedettség és a szervezeti önértékelés szintje meghatározó a szervezet iránti attitűdök és az egyén viselkedésének alakulásában. Az említett változók magas szintje elérésének érdekében a fenti eredmények alapján előnyösebb egy humán-centrikus kultúra kialakítása a szervezetekben, főleg akkor, ha a dolgozók nagy százalékára a teljesítményorientáció a jellemző.

- Argyle, M. (1989): Do Happy Workers Work Harder? In: Veenhoven, R. (szerk.): *How Harmful Is Happiness?* Erasmus University Press, Rotterdam.
- Atkinson, C. R., Hilgard, Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, L. B. és Loftus, R. G. (2005): *Pszichológia*, Osiris, Budapest. 562.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Reviews*, 84, 191-215.
- Bandura, A., (1986): The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, (Special Issue: Self-Efficacy Theory in Contemporary Psychology), 359–373.
- Bíró, B., Serfőző, M. (2003): Szervezetek és kultúra. In: Hunyady Gy., Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest. 482 - 537.
- Booth-Kewley, S., Friedman, H. S. (1987): Psychological predictors of hearth diseases: A quantitative review. *Psychological Bulletin*, 101, 343-362.
- Brown, A. (1995): *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1996): Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human decision processes*, 67,(1), 26-48.
- Cole, M., Cole, R. S. (2006): *Fejlődéslélektan*, Osiris, Budapest. 594.
- Coopersmith, S. (1967): *The antecedents of self-esteem*. New York: W. H. Freeman.
- Diener, C. I., Dweck, C. S. (1978): An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 451-462.
- Diener, C. I., Dweck, C. S. (1980): An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 940-952.
- Dweck, C. S., Leggett, E. L. (1988): A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95, 2, 256-273.
- Elliott, E. S., Dweck, C. S. (1988): Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54, 5-12.

- Fejes, J. B. (2011): A tanulási motiváció új kutatási iránya: A célorientációs elmélet. *Magyar Pedagógia*, 111, 1, 25-51.
- Griffin, R. W., Bateman, T.S. (1986): Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: Cooper, C. L. Robertson, I. (szerk.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley and Sons, New York. 157–188.
- Herzberg, F. R., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959): The Motivation to Work. John Wiley and Sons, London, New York.
- Heyman, G. D., Dweck, C. S. (1992): Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16, (3), 231 - 247. Abstract letöltve: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-24489-001> 2014. 12. 18. 17:45.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, Sage Publications.
- Hollenbeck, J. R., Brief, A. P. (1987): The effects of individual differences and goal origins on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 4, 392-414.
- House, R. J., Javidan, M. (2004): Overview of GLOBE. In: House, R. J. et. al. (eds.): Culture, Leadership and Organizations -The GLOBE Study of 62 Societies. *Sage Publication*, London. 9-26.
- Hunyady Gy., Székely M. (szerk.) (2003): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest. 482-537.
- Karoliny, M., Poór, J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó Kft, Budapest.
- Klein B., Klein S. (2012): *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, Budapest.
- Klein S. (szerk.) (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. EDGE 2000, Budapest.
- Korman, A. K. (1971): *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Korman, A. K. (1976): Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1, 1, 50-63,
- Kun Á. (2002): A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai. In: Münnich Á. (szerk.): *A jövő vezetőinek jelene*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 57–70.
- Kunda, Z. (1990): The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108, 480-498.
- Landy, F. J. (1985): *Psychology of Work Behavior*. The Dorsey Press, Chicago, Illinois.

- Lawler, E. E., és Porter, L. W. (1975): The Effect of Performance on Job Satisfaction. In: Wexley K. K. és Yukl G. A. (Eds.): *Organizational Behavior and industrial Psychology*. New York: Oxford University Press. 32–39.
- Lazarus, R. S. (1984): On the primacy of cognition. *American Psychologist*, 39, 124–129.
- Lee, T. W., Mowday R. T. (1987): Voluntarily leaving an organisation: An empirical investigation of Streers and Mowday's Model of turnover. *Academy of Management Journal, December*, 721–743.
- Linnenbrink, E. A., Pintrich, P. R. (2002): Motivation as an enabler for academic success. *School Psychology Review*. 31, 3, 313–327. Letöltve: <http://www.wce.wvu.edu/Depts/SPED/Forms/Kens%20Readings/Motivation/Mot%20Motivation%20as%20an%20enabler%20for%20academic%20success%20Linnenbrink%202002.pdf> 2014. 12. 18. 19:56
- Linville, P. W. (1985): Self-complexity and affective extremity: Don't put all of your eggs in one cognitive basket. *Social Cognition*, 3 (Special issue: Depression), 94–120.
- Mann, F. G., Baumgartel, H. G. (1952): Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company. Survey research Center, University of Michigan, Ann Arbor.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1966): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 85–106.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton NJ: D. van Nostrand.
- O'Leary, A. (1990): Stress, emotion, and human immune function. *Psychological Bulletin*, 108, 363–382.
- Pacanowsky, M. E., O'Donnell-Trujillo, N. (1983): Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*. 50, 126–147.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004): Self-Esteem Within Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*. 30, 5, 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2009): Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*. 24, 5, 392–409.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. (1989): Organization-based self-esteem: Construct definition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648.

- Qinn, R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., Cameron, K. (1983): Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Rosenberg, M. (1965): *Society and the adolescent self-image*. Princetone, NJ: Princetone University Press.
- Ross, I. C., Zander, A. (1973): Need Satisfaction and Employee Turnover. In: Vroom V. H., Deci E. L. (Eds.): *Management and motivation*. Penguin books. 61–71.
- Saleh, S. D., Otis, J. L. (1964): Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 30, 425–430.
- Schein, E. H. (1981): Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 4, 3-16.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, E. D., Taylor, G. S. (1985): An examination of conflict findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, September, 599-612.
- Smith, R. E., Mackie, M. D. (2004): *Szociálpszichológia*, Osiris Kiadó, Budapest. 208-232.
- Spector, P. E. (1985): Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 693-713.
- Thoresen, C. E., Low, K. G. (1990): Women and the Type A behavior pattern: Review and commentary. *Journal of Social Behavior and personality*, 5, 117-133.
- Tesser, A. (1988): Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In: Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 181-227). San Diego, CA: Academic Press.
- Tóth, B. (2012): A célorientáció, a munkahelyi elégedettség és a szervezeti kultúra összefüggései. (Szakdolgozat) DE BTK Pszichológia Intézet.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993): *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books.
- Urdan, T., Schoenfelder, E. (2006): Classroom effects on student motivation: Goal, structures, social relationships, and competence beliefs. *Journal of School Psychology*. 44, 5, 331-349.
- Letöltve: http://content2.learntoday.info/shu/PS540_Fall_11/Media/Week_06/Urdan%202006%20classroom%20effects%20on%20motivation.pdf 2014. 12. 18. 19:45

- Varca, P. E., James-Valutis, M. (1993): The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 3, 265-275.
- Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation. New York: Wiley.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, 1-120

1. sz. melléklet

MUNKAHELYI JELLEMZŐK KÉRDŐÍVE

Tisztelt Válaszadó!

Köszönjük, hogy részt vesz munkavállalókra vonatkozó kutatásunkban. A felmérés **célja**, hogy egy általános képet kapjunk Önről, és az Ön véleményéről munkaadó szervezetének jellemzőivel kapcsolatosan, majd megvizsgáljuk ennek lehetséges hatásait az egyénre nézve. Kérjük, hogy az öt részből álló kérdőívet önmagára vonatkoztatva töltsse ki, vagyis kifejezetten **személyes** tapasztalataira hagyatkozva adja meg válaszait.

Az Ön személyiségi jogait szem előtt tartjuk, így a felmérés **név nélkül** történik. A válaszadás **Önkéntes!**

A kérdőív **első** részében kérjük, hogy válaszoljon néhány Önre vonatkozó kérdésre! Kérjük, hogy jelölje meg az Önre vonatkozó választ, a kipontozott részeknél pedig az adott kérdésnek megfelelően írja be a válaszát!

1. Neme: ☐ férfi ☐ nő
2. Életkora: év
3. Iskolai végzettsége:
☐ Egyetem
☐ Főiskola
☐ Gimnázium, szakközépiskola, technikum
☐ Szakmunkásképző, szakiskola (érettségi nélkül)
☐ 8 általános
4. Családi állapota:
☐ Hajadon /nőtlen
☐ Házas /élettársi kapcsolatban él
☐ Elvált /külön él
☐ Egyedül él /özvegy
5. Milyen jellegű szervezetnél dolgozik:
☐ Állami ☐ Magántulajdonban lévő ☐ Non-profit ☐ Ön vállalkozó
6. Hány éve dolgozik az adott szervezetnél? éve
7. Beosztása:
☐ Vezető ☐ Középvezető ☐ Beosztott
8. Munkaköre:
9. Hány éve dolgozik ebben a munkakörben?: éve

A kérdőív **második** részében önmagával kapcsolatos kijelentéseket olvashat. Kérem jelölje, hogy milyen mértékben ért egyet velük!

	Egyáltalán nem érték egyet							Teljes mértékben egyetértek
10. Jobban szeretek olyan dolgokkal foglalkozni, amelyekben jó vagyok, mint amelyekben kevésbé.	1	2	3	4	5	6	7	
11. A munkában azokat a feladatokat szeretem a legjobban, amelyekben tudom, hogy nem fogok hibázni	1	2	3	4	5	6	7	
12. Azokat a dolgokat élvezem a legjobban, amikben a legjobb vagyok.	1	2	3	4	5	6	7	
13. Fontosnak tartom, hogy a munkám egyben kihívás is legyen számomra.	1	2	3	4	5	6	7	
14. Ha kudarcot vallok egy nehéz feladatban, legközelebb még keményebben dolgozok, hogy sikerüljön.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Fontos számomra mások arra vonatkozó véleménye, hogy milyen jól csinálók bizonyos dolgokat.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Kompetensnek érzem magam, amikor hiba nélkül teljesítek valamit.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Szeretek olyan feladatokon dolgozni, amelyek új dolgok tanulására ösztönöznek.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Fontosnak tartom, hogy új dolgokat tanulhassak.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Egy nehéz feladat esetén a legjobb teljesítményemet próbálom nyújtani.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Szeretek biztos lenni abban, hogy a feladataimat sikeresen elvégzem, még mielőtt elkezdeném azokat.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Szeretek olyan feladatokon dolgozni, amelyeket korábban már jól teljesítettem.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Próbálom korábbi teljesítményemet felülmúlni.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Fontosnak tartom, hogy fejleszthessem képességeimet.	1	2	3	4	5	6	7	

	Egyáltalán nem érték egyét					Teljes mértékben egyérték	
24. Kompetensnek érzem magam, ha valamit a legtöbb embernél jobban teljesítek.	1	2	3	4	5	6	7
25. Ha nehézségem adódik egy probléma megoldásakor, szívesen próbálok ki több megoldási módot is, hogy megtaláljam a legmegfelelőbbet.	1	2	3	4	5	6	7
26. Csak az tölt el igazán elégedettséggel, ha mások elismerik az eredményeimet, még akkor is, ha egyébként magam is tudom, hogy jól dolgoztam.	1	2	3	4	5	6	7
27. Legtöbbször az emberek el tudják érni, amit célul tűztek ki maguk elé.	1	2	3	4	5	6	7
28. Fontos számomra, hogy jó munkámmal hatást gyakoroljak másokra.	1	2	3	4	5	6	7
29. A legtöbb feladat eredményessége a munkába fektetett erőfeszítés mértékével nő.	1	2	3	4	5	6	7

A kérdőív **harmadik** részében arra vagyunk kíváncsiak, hogy vannak a dolgok az Ön munkahelyén. Milyen normák, értékek, gyakorlatok jellemzőek abban a szervezetben, ahol Ön dolgozik. Nincsenek jó vagy rossz válaszok.

Kérem, karikázza be az Önhöz legközelebb álló választ!

30. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e					Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

31. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Agresszívek						Nem agresszívek
1	2	3	4	5	6	7

32. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út:

Előre tervezés						Elfogadni az eseményeket, ahogy történnek
1	2	3	4	5	6	7

33. Ebben a szervezetben az elfogadott norma:

A jövőre vonatkozó tervezés						A jelenlegi helyzet elfogadása
1	2	3	4	5	6	7

34. Ebben a szervezetben a személyek befolyásának alapja elsősorban:

Képesség és a szervezethez való hozzájárulás						A pozícióból fakadó hatalom
1	2	3	4	5	6	7

35. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Rámenősek						Nem rámenősek
1	2	3	4	5	6	7

36. Ebben a szervezetben a vezetők fontosnak tartják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e					Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

37. Ebben a szervezetben az ülések:

Előre jól meg vannak tervezve (min. 2 héttel előre)						Spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek)
1	2	3	4	5	6	7

38. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Nagyon törődnek a
másikkal

Egyáltalán nem törődnek a
másikkal

1 2 3 4 5 6 7

39. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Dominanciára
törekcszenek.

Nem törekszenek
dominanciára

1 2 3 4 5 6 7

40. Ebben a szervezetben a csoport tagjai büszkék a csoport vezetőjének egyéni eredményeire.

Erősen egyetérttek

Nem tudom eldönteni, hogy egyetérttek-e

Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

41. Ebben a szervezetben a fizetési és a jutalmazási rendszer úgy van kialakítva, hogy maximalizálja:

Az egyéni érdeket

A közös érdeket

1 2 3 4 5 6 7

42. Ebben a szervezetben a beosztottaktól elvárják, hogy:

Kérdés nélkül
engedelmeskedjenek
főnöküknek

Kérdéseket tegyenek fel
főnöküknek, ha nem
értenek egyet

1 2 3 4 5 6 7

43. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Kemények

Tapintatosak

1 2 3 4 5 6 7

44. Ebben a szervezetben arra serkentik az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket.

Erősen egyetérttek

Nem tudom eldönteni, hogy egyetérttek-e

Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

45. Ebben a szervezetben a legtöbb munka pontosan meghatározott, kevés váratlan esemény merül fel.

Erősen egyetérttek

Nem tudom eldönteni, hogy egyetérttek-e

Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

46. Ebben a szervezetben a férfiak több lehetőséget kapnak szakmai fejlődésre, mint a nők.

Erősen egyetérttek

Nem tudom eldönteni, hogy egyetérttek-e

Erősen nem értek egyet

1 2 3 4 5 6 7

47. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja:

Csak a hatékony teljesítmény	A hatékony teljesítmény és más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)				Más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)	
1	2	3	4	5	6	7

48. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

49. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában:

Számottevően jutalmazták	Valamelyest jutalmazták				Nem jutalmazták	
1	2	3	4	5	6	7

50. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Nagyon fogékonyak mások iránt					Egyáltalán nem fogékonyak mások iránt	
1	2	3	4	5	6	7

51. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint:

Férfiak végzik					Nők végzik	
1	2	3	4	5	6	7

52. Ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a csoporttagok egyéni eredményeire.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

53. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Nagyon barátságosak					Nagyon barátságtalanok	
1	2	3	4	5	6	7

54. Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek:

Növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben					Csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben	
1	2	3	4	5	6	7

55. Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

56. Ebben a szervezetben az emberek kihívó munkacélokat tűznek ki maguk elé

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

57. Ennek a szervezetnek a tagjai:

Nem büszkék arra, hogy itt dolgoznak		Közepesen büszkék arra, hogy itt dolgoznak			Nagyon büszkék arra, hogy itt dolgoznak	
1	2	3	4	5	6	7

58. Ebben a szervezetben az emberek általában:

Nagylelkűek					Egyáltalán nem nagylelkűek	
1	2	3	4	5	6	7

59. Ebben a szervezetben:

A csoportösszetartás többre értékelt, mint az önérték		A csoportösszetartás és az önérték egyenlően értékelték			Az önérték többre értékelt, mint a csoportösszetartás	
1	2	3	4	5	6	7

60. Ebben a szervezetben a legtöbb ember úgy gondolja, hogy a munka hatékonyabb lenne, ha:

A jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban.		Körülbelül ugyanennyi nő lenne vezető pozícióban, mint most			A jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban.	
1	2	3	4	5	6	7

61. Ha az embereknek ebben a szervezetben komoly nézeteltérésük van, kinek beszélnek erről?

Senkinek		Csak a csoport tagjainak			Bárminek, akinek akarnak.	
1	2	3	4	5	6	7

62. Ez a szervezet lojális az alkalmazottaihoz.

Erősen egyetértek		Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

63. A vezetői pozíciók hány százalékát töltik be nők ebben a szervezetben?

Kevesebb, mint 10%	10-25 %	26-44 %	45-55 %	56-75 %	76-90 %	több, mint 90%
1	2	3	4	5	6	7

A kérdőív **negyedik** részében a munkaadó szervezetben betöltött szerepére vagyunk kíváncsiak. Kérem jelölje, hogy milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal!

	Egyáltalán nem érték egyet					Teljes mértékben egyetértek	
64. Számít, hogy itt vagyok.	1	2	3	4	5	6	7
65. Itt komolyan vesznek.	1	2	3	4	5	6	7
66. Fontos része vagyok a szervezetnek.	1	2	3	4	5	6	7
67. Itt megbíznak bennem.	1	2	3	4	5	6	7
68. Ezen a helyen hisznek bennem.	1	2	3	4	5	6	7
69. Itt hatással vagyok a dolgok menetére.	1	2	3	4	5	6	7
70. Értékes tagja vagyok a szervezetnek.	1	2	3	4	5	6	7
71. Hasznos vagyok, hozzájárulok a szervezet sikerességéhez.	1	2	3	4	5	6	7
72. Hatékony vagyok a munkában.	1	2	3	4	5	6	7
73. Itt együtt tudok működni másokkal.	1	2	3	4	5	6	7

A kérdőív **ötödik** részében munkájával, munkahelyével kapcsolatos kérdéseket olvashat. Kérjük, hogy pontozza ezeket az állításokat egy 5-fokú skálán aszerint, hogy melyik kijelentéssel mennyire elégedett saját munkájára, munkahelyére gondolva! Kérjük, hogy saját véleménye mentén adja meg válaszait!

A jelenlegi munkám során ...

Nem vagyok elégedett - 1

Teljes mértékben elégedett vagyok - 7

74. ...azzal, amennyi elfoglaltságot a munkám biztosít számomra.	1	2	3	4	5	6	7
75. ...azzal, hogy önállóan dolgozhatok.	1	2	3	4	5	6	7
76. ...azzal, hogy minden nap más és más csinálhatok.	1	2	3	4	5	6	7
77. ...azzal, hogy „valaki” lehetek a közösségben.	1	2	3	4	5	6	7
78. ...azzal, ahogyan a felettesem bánik az alkalmazottaival.	1	2	3	4	5	6	7
79. ...a felettesem alkalmasságával, hogy döntéseket hozzon.	1	2	3	4	5	6	7
80. ...azzal, hogy olyan dolgokat csinálhatok, amelyek nem ellenkeznek a lelkiismeretemmel.	1	2	3	4	5	6	7
81. ...azzal, hogy a munkám stabil állást biztosít.	1	2	3	4	5	6	7
82. ...azzal, hogy olyan dolgokat teszek, amivel megkönnyítem mások életét.	1	2	3	4	5	6	7
83. ...azzal, hogy megmondhassam az embereknek, hogy mit tegyenek.	1	2	3	4	5	6	7
84. ...azzal, hogy olyan munkát végezhetek, amely révén képességeimet használhatom	1	2	3	4	5	6	7
85. ...azzal, ahogyan a cég alapelvei a gyakorlatban megvalósulnak.	1	2	3	4	5	6	7
86. ...a fizetésemmel és a végzendő munka mennyiségével.	1	2	3	4	5	6	7
87. ...a pozícióban lehetséges előmenetellel.	1	2	3	4	5	6	7
88. ...azzal, hogy saját döntéseimet alkalmazhatom.	1	2	3	4	5	6	7

A jelenlegi munkám során ...

Nem vagyok elégedett - 1

Teljes mértékben elégedett vagyok -7

89. ...azzal, hogy saját módszereimet és ötleteimet alkalmazhatom a munkavégzés során.	1	2	3	4	5	6	7
90. ...a munkafeltételekkel, munkakörülményekkel.	1	2	3	4	5	6	7
91. ...azzal, ahogy a munkatársaim bánnak egymással.	1	2	3	4	5	6	7
92. ...az elismeréssel, amit a jól végzett munkáért kapok.	1	2	3	4	5	6	7
93. ...azzal a teljesítménnyel, amit a munkám során érek el.	1	2	3	4	5	6	7