

Barna Boglárka[✦]

A munkaelégedettség szerepe és jelentősége a katonai pályán

DOI 10.17047/HADTUD.2020.30.3.55

A munkával való elégedettség fogalma és elméletei szorosan kapcsolódnak a motiváció, munkamotiváció jelenségének kutatásához. A szükségletek, a kielégítésükre tett erőbefektetés és a sikert követő állapot bonyolult együttese alkotja azt a jelenséget, amelyet a munkavégzésre vetítve munkával való elégedettségnek nevezhetünk. Az elégedettséget befolyásoló tényezők feltárására számos kutatás született. Emellett azonban érdemes kitérni a jelenség mindennapi munkavégzésre gyakorolt hatására is annak érdekében, hogy egy szervezet eredményesebben működhessen. A haderő esetében sincs ez másképp. A katonai pályán a speciális munkakörülmények által az állomány körében felmerülő számos kihívás kezelését könnyítheti meg a munkaelégedettség növelése. Továbbá, ahogy a többi szervezetre, úgy a fegyveres erőkre is igaz, hogy magasabb fokú munkaelégedettség mellett a szervezeti célok elérése gyorsabbá, gördülékenyebbé válik. Jelen munkámban megkísérlem katonai pálya vonatkozásában bemutatni a munkaelégedettség szerepét és a jelenségben rejlő lehetőségeket.

KULCSSZAVAK: munkaelégedettség, munkahiedelmek, fegyveres erők

Job satisfaction at the armed forces: main functions and possibility of utilizing

The concept and theories of job satisfaction are closely related to the research on the phenomenon of motivation and work motivation. The complex combination of needs, the effort invested in meeting them, and the state after success is what can be called satisfaction, which in work perspective is called job satisfaction. Numerous studies have been conducted to explore the factors influencing job satisfaction. Besides, it is also worth mentioning how the phenomenon impacts on everyday work. According to former results, high level of job satisfaction effects positively the efficiency of everyday work and supports achieving organizational goals. In the case of armed forces, this is no different. Increasing job

✦ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola
National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training,
Doctoral School of Military Sciences;
e-mail: barna.boglarka@uni-nke.hu; ORCID: 0000-0001-7839-0086

satisfaction can help soldiers facing special work condition or in some cases extremely challenging situations during their military career. Furthermore, as with other organizations, it is also true for the armed forces that with a higher level of job satisfaction the efficiency of the organization will increase while achievement of organizational goals becomes faster and smoother. This paper attempts to present the role of job satisfaction and the potential usage of the phenomenon in relation to a military career.

KEYWORDS: job satisfaction, work belief, armed forces

Bevezetés

Az elégedettség jelenségének kutatása szorosan összekapcsolódik a motivációkutatással. Ennek köszönhetően már a terület korai kutatói is vizsgálták a jelenség munkavégzésre és teljesítményfokozásra gyakorolt hatását. Az évek kutatási eredményeit és tapasztalatait összegezve feltárták, hogy nem csak a motivált beosztott teljesít jobban, hanem azon személyek is, akiknél magasabb szintű elégedettséget mértek. A 20. század közepén a kutatók felfigyeltek arra, hogy a munkakörnyezet tudatos változtatása, a munkafolyamatok szabályozása alakítja a munkavállalók hozzáállását és teljesítményét. Felfedezték azt is, hogy a magasabb munkavállalói elégedettség a teljesítménynövelésen túl számos pozitív hatással bír. Összefüggést tártak fel az elégedettség és OCB, a szervezeti légkör, valamint a hiányzási és fluktuációs ráta közt. Nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezeti célok eléréséhez nem elég a szervezet tagjait pusztán magasabb teljesítményre sarkallni, hanem ki kell alakítani bennük a munkához, szervezethez kapcsolódó pozitív attitűdöt. Vizsgálni kezdték, mely tényezők befolyásoló hatása alakítja leginkább a munkaelégedettség mértékét. Számos modell és vizsgálat született a kérdés megválaszolására, amelyek rendszerezése és modern munkakörnyezetre illesztése napjainkig tart. Bár a területen felhalmozott kutatási eredmények felhasználása és gyakorlatba ültetése leginkább a versenyszféra szereplőire jellemző, létjogosultsága a fegyveres erők esetében is megkérdőjelezhetetlen. A katonai pályával járó kihívások még inkább megkövetelik az állomány általános állapotának – beleértve a mentális jóllétet is – szinten tartását. Az elégedettség mértékének monitorozása és növelése felhasználható az állomány megtartásában, teljesítményének növelésében, a szervezeti célok hatékony elérésében és a szervezet munkaerőpiaci és társadalmi megítélésének javítására tett törekvésekben.

Az elégedettség általános fogalma

Az elégedettség egy olyan pozitív állapot, amely a személyes fejlődéshez és pszichológiai jólléthez segít hozzá.¹ Szoros kapcsolatban áll a motivációval, hiszen a szükségletek kielégülése sok esetben együtt jár az elégedettség érzésével. Nem meglepő tehát, hogy a motivációra irányuló elméletek fejlődésével az elégedettség fogalma is bővült. Maslow elméletében az elégedettség meghatározza, hogyan tör az egyén egyre magasabb szinten álló szükséglet felé. Ebben az esetben az elégedettség még

1 Faragher E. B., Cass M., Cooper C. L.: The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62. (2005), 105–112. o.

a szükségletek kielégülését követő periódust jelenti.² A kielégülést követő pozitív állapot leírása és hatásainak vizsgálata még várat magára. Az ismert motivációs elméletek közül először Herzberg és munkatársai modelljében jelenik meg a szükségletek munkavégzéshez kapcsolódó csoportosítása és a kielégülésük által kiváltott hatás leírása. Feltételezik, hogy a szükségletek kielégülése, valamint ennek hiánya nem csak pozitív, hanem negatív irányba is képes befolyásolni érzéseinket. Felvetik továbbá, hogy az elégedetlenség és elégedettség állapotát okozó tényezők eltérőek lehetnek. A két-faktoros modell mellett, hogy megtöri az elégedettség egyenesét, a különböző szükségletek kielégülésének hatásait is két fő csoportba sorolja. A higiénés tényezők (például: munkabiztonság, fizetés, fizikai munkakörülmények) teljesülése nem jár automatikusan a sokak számára pozitívan értékelt elégedettség érzésével. Ezen alapszükségletek mindössze a munkavállaló semleges állapotát biztosítják. A higiénés feltételek hiányában a semleges érzelmi állapot minősége romlik, kialakul az elégedetlenség. Ezzel szemben a motivátor tényezők (például: kihívást jelentő munka, teljesítmény elismerése, döntésekben való részvétel) alkalmasak arra, hogy teljesülésükkel pozitív érzést (elégedettséget) váltsanak ki az egyénben. Az elégedettség munkavégzésre gyakorolt hatása a motivációs szint, valamint a szervezet iránti lojalitás növekedését eredményezi. Mivel a két állapot háttérben más-más tényezők állnak, Herzberg szerint az elégedetlenség és elégedettség nem jelölhetik egy egyenes végpontjait, ehelyett két tartományt különít el a két fogalomnak. A tartományok érintkeznek, ahol az elégedetlenség állapota megszűnik a higiénés tényezők teljesülésével. A személy így is jól működik, azonban ekkor nem él át pozitív érzést. Ez az állapot az a pont, ahol az elégedettség tartományába léphetünk.³ Látható, hogy a két-faktoros elméletben az elégedettség fogalma már több mint a szükségletek teljesülése. A motivátor tényezők alapján megállapítható, hogy az elégedettség azon foka, amely a személyes fejlődéshez és pszichológiai jólléthez segít hozzá csak a magasabb szintű szükségleteknél lép fel.

Adams méltányosság-elméleti modelljében a személy saját preferenciáin túlmutatva a társas környezet szerepére is felhívja a figyelmet. Úgy véli, hogy az egyenlőség és igazságosság észlelése meghatározza, mennyi energiát és erőforrást hajlandó a személy egy feladatba fektetni. Az egyenlőség alapja egy referencia személy, akihez az egyén erőfeszítését és a cserébe kapott javakat (mind fizikai, mind szellemi értelemben) viszonyíthatja. Ha az input értékek és az output értékek nem egyeznek a referencia személy értékeivel, fellép a méltánytalanság érzése.⁴ Ez feszültséget kelt az egyénben (elégedetlenség), aminek megszüntetésére a folyamat eltolódik az egyenlőség, vagyis egy pozitívabb állapot felé.⁵

2 Maslow, A. H.: *Motivation and personality*. New York, Harper and Row, 1954.

3 Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B.: *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959.

4 Adams, J. S.: *Inequity in social exchange*. In: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*. New York, Academic Press, 1965. 267–299. o.

5 Thierry, H.: *Motivation and Satisfaction*. In: Pieter J. D. Drenthe, Henk Thierry & Charles J. de Wolff (Eds.): *Handbook of Work and Organizational Psychology 2nd Edn* Hove. Psychology Press Ltd., 1998. 253–289. o.

Az elméletalkotók tehát megegyeznek abban, hogy az elégedettség egy pozitív érzelmi állapot, ami kapcsolódik a motivációhoz és az egyén által adaptívnek értékelt viselkedésmintához. Emellett egyetértenek abban, hogy a negatív érzéssel (elégedetlenség) való megküzdés során a külső környezet átértelmezésével vagy akár megváltoztatásával az egyén törekedni fog a semleges állapot elérésére. Fontos kiemelni azonban, hogy bár az elégedettség meghatározásában több ponton egyezés mutatkozik az elméletalkotók munkásságában, minden modell más megközelítésből mutatja be a jelenséget. A fentiek mellett erre példa többek közt Locke⁶ és Locke és Henne⁷ munkája. A korábbi elmélet az elégedettséget eszköznek tekinti, és egy kezdeti állapotként értelmezi, ami a személy számára lehetővé teszi bizonyos motívumok aktiválását. A pozitív érzelmi állapot tehát azon értékek elérését teszi lehetővé, amelyek a személy számára jelentőséggel bírnak a különböző helyzetekben. Amíg a korábbi elmélet valójában az elégedettség hatására helyezi a hangsúlyt, addig az 1986-os tanulmány már a pozitív állapot eredetét is vizsgálja. A szerzőpáros munkájában a munkával való elégedettséget úgy jeleníti meg, mint egy kellemes érzelmi állapotot, ami abból ered, hogy a személy képes tudatosítani az értékeket a munkájában. Schneider az attitűdök szerepét emeli ki. Úgy véli, hogy az értékelésre és érzésekre irányuló attitűd meghatározza a viselkedés lehetséges kimeneteit és a körülmények észlelését.⁸ Ez munkaelégedettség vonatkozásában megközelítőleg annyit tesz, hogy a munkavállalói attitűd figyelemmel kísérése részben magyarázatul szolgálhat munkatársaink viselkedésére. Egy évtizeddel később Thierry a témában született elméletek mérlegelésével az elégedettséget az egyén szükségletei, a személy számára fontos feltételek és a vágyott cél elérésének dimenziói mentén értelmezi. Ha a szükségletek kielégülnek, teljesülnek a személy számára fontos feltételek, és a személy képes elérni meghatározott célokat, akkor elégedettség érzése lép fel. Ez alkalmazható a munkával való elégedettségre is. A munkaelégedettség eszerint nem más, mint annak a mértéke, hogy a személy mennyire elégedett a munkájának különböző aspektusaival és a munkahelyen átélt helyzetekkel, munkahelyi környezettel.⁹ Thierry komplex definícióját szűkíti le Weiss és Merlo az egyén szintjére azzal, hogy felhívják a figyelmet az egyén munkáról való vélekedésének és a munkára irányuló attitűdjének szerepére.¹⁰

A munkával való elégedettség fogalma és szerepe

A munkával való elégedettség kérdésével megközelítőleg az 1930-as évek elejétől foglalkoztak a kutatók. Kezdetben a mérések az egyén érzelmi állapota és a munkavégzés kapcsolatát vizsgálták. Ezek a kutatások megalapozták a munkával való elégedettség

6 Locke, E. A.: The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rand McNally, 1976. 1297–1349. o.

7 Locke, E. A. & Henne, D.: Work motivation theories. In: C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester, Wiley, 1986. 1–35. o.

8 Schneider B.: Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36. (1985), 573–611. o.

9 Thierry 1998.

10 Weiss, H. M. – Merlo K. L.: Job Satisfaction In: James D. Wright (Ed.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2nd Ed. 2015. 833–838. o.

fogalmának kialakulását és kutatását. Elsődleges célként a produktivitás változásának megértése és a teljesítmény fokozása jelent meg.¹¹ Kezdetben a terület kutatása szinte kizárólag a szervezeti érdekekhez kapcsolódott, így a kutatások fókuszában is a szervezet állt. Később, bár a terület fejlődése kéz a kézben haladt a gazdaság fejlődésével, a hangsúly egyre inkább a személyre tolódott. Az 1950-es és 60-as évekre az egyén szerepe megkérdőjelezhetetlenné vált. Megközelítőleg ekkor jelentek meg az első olyan elméletek,¹² amelyek az egyénre fókuszálnak és az elégedettségre már nem csak úgy tekintettek, mint a termelést befolyásoló tényezőre.¹³ A terület jelentősége idővel még inkább felértékelődött.¹⁴ Ennek oka továbbra is a munkavállalók teljesítményének növelésében keresendő. Emellett azonban új, emberközpontú szempontok is megfogalmazódnak, mint a reziliencia¹⁵ növelésének lehetőségei az elégedettség fokozásával.¹⁶ Az új szempontok figyelembevétele a szervezetek számára is kifizetődőnek bizonyult.¹⁷ Túllépve a teljesítmény fokozás kérdésén, felfedezték, hogy a mentális well-being,¹⁸ valamint a magas fokú reziliencia fordítottan arányos a hiányzási és fluktuációs mutatóval. Vagyis az elégedettség és mentális ellenállóképesség növelésével kevesebb munkavállaló jelent betegeget, és csökken a kilépések száma is. A szervezetek szempontjából tehát a well-being programokba fektetett összeg megtérül, tekintettel arra, hogy a jelen levő munkatársakat és nem a betegség miatt munkából kieső (következésképpen aktívan nem termelő) személyek munkabéretét fizetik. Továbbá csökken a toborzás-kiválasztás költsége is azzal, hogy kevesebben hagyják el a szervezetet.¹⁹ A munkavállalói elégedettség tehát a szervezetek számára is egy kulcsmotívum. Ez a Magyar Honvédség esetében sem lehet másképp. Ennek oka szervezeti oldalról a költséghatékonyság mellett, hogy több olyan kritériumot állít az állomány tagjainak, amelyeket az egyén önmagában nem teljesíthet.

-
- 11 Lásd például: Fisher, V. E. – Hanna, J. V.: *The Dissatisfied Worker*. New York, Macmillan, 1931.; Hersey, R. B.: *Workers' Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1932.
 - 12 Lásd: Herzberg et al. 1959.; Vroom V. H.: *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964.; Adams 1965.; Locke, E. A.: What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4. (1969/4), 309–336. o.
 - 13 Weiss – Merlo 2015.
 - 14 Griffin, R. W., Bateman, T. S.: Job satisfaction and organizational commitment. In: C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. London, Wiley, 1986. 157–188. o.
 - 15 A reziliencia azon mentális védőmechanizmusokat jelenti, amelyek a külső környezet által kibocsátott negatív hatásokkal szemben megóvják, ellenállóvá teszik az állományt. Definíció forrása: Flechter, D.; Sakar, M. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18. (2013), 12–23. o.
 - 16 Begley, T. M.; Czajka, J. M.: Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78. (1993/4), 552–556. o.
 - 17 Flynn, T. N.; Whitley, E.; Peters, T. J.: Recruitment strategies in a cluster randomized trial – cost implications. *Statistics in Medicine*, 21. (2002), 397–405. o.
 - 18 Mentális well-being: mentális jóllét.
 - 19 O'Leary-Kelly, A. M.; Griffin, R. W. (1995) Job satisfaction and organizational commitment In: N. Brewer and C. Wilson (Eds.): *Psychology and Policing Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates Publishers*, 1995. 367–394. o.

Ilyen szervezeti kulcsértékek, kritériumok lehetnek: a lojalitás, az elkötelezettség, a bajtársiasság.²⁰ Számos kutatási eredmény alapján megállapítható, hogy a munkaelégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség kapcsolatban állnak egymással. Abban az esetben, ha egy alkalmazott jól érzi magát a munkahelyén, a szervezet iránti elkötelezettsége is növekedhet.²¹ Láthatjuk tehát, hogy az alkalmazottak munkával való elégedettsége valóban megkerülhetetlen kérdés egy szervezet életében.²²

A munkaelégedettség tényezői

Weiss a munkával való elégedettség elméleteit tartalmuk szerint négy csoportba sorolja: kognitív megítélés, társas befolyásolás, diszpozicionális és érzelem elméletek. Az elméletek közül a kognitív megítélés elméletek a legkorábbi, míg az érzelem elméletek a legújabb kutatások főbb elméleteit tartalmazzák. A kognitív megítéléshez tartozó megközelítések leginkább az 1960-as évekre tehetőek.²³ Ezekben az elméletekben a munkaelégedettséget a munkakörnyezet szerveződése mentén értelmezik. A kognitív megítélés keretrendszerében tehát a munkatársak, a juttatások, a felettesek, a karrierlehetőségek a meghatározó tényezők. A korszak elméletalkotói szerint minden munkavállaló rendelkezik olyan preferenciákkal (igényekkel, szükségletekkel), amelyeket a munkakörnyezet monitorozása során közvetlenül vagy a munkakörnyezet jellegzetességeiből adódó következmények értékelésekor használnak. A frissebb kutatásokban a kognitív megítélés elméleteit a személy – munka – szervezet (P – J – O fit) illeszkedésének vizsgálatában használják. A P – J – O fit annak a mértékét jelenti, amennyire a személy értékei, képességei, készségei és szükséglete illeszkednek a munka kritériumaihoz és a szervezet értékrendjéhez. Azokban az esetekben, amikor sok jellegzetesség illeszkedik egymáshoz a három alkotóelemben, az egyén és a munkakörnyezet között egy jól működő, mindenki számára előnyös kapcsolat alakul ki.²⁴ A társas befolyásolással kapcsolatos elméletek csoportja leginkább a társas információfeldolgozás témakörével foglalkozó elméleteket foglalja magába.²⁵ A társas információfeldolgozás elméletek a társas környezet szerepét hangsúlyozzák a munkával kapcsolatos ítéletek kialakulásában. Feltételezik, hogy a munkatársak hozzáállása befolyásolja a munka jellemzőinek érzékelését és értékelését, ezzel pedig

20 <https://iranyasereg.hu/> (Letöltés ideje: 2020. 07. 22.)

21 Bakker, A. B.; Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13. (2008/3), 209–223. o.

22 A katonai pálya kapcsán érdemes lehet megemlíteni, hogy különbségek adódhatnak abból adódóan, hogy az állomány tagja hivatásos, szerződéses stb. formában teljesítenek szolgálatot. Jelen tanulmány a különböző besorolások közt nem tesz különbséget, azonban a kérdéskör jövőbeli vizsgálat tárgyát képezheti.

23 Locke 1976.; Porter, L. W.: A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45. (1961), 1–10. o.; Katzell, R. A.: Personal values, job satisfaction and job behavior. In: Borow, H. (Ed.): *Man in a World of Work*. Boston: Houghton-Mifflin, 1964. 341–366. o.

24 Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R. D.; Johnson, E. C. (2005) Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58. (2005), 281–342. o.

25 Salancik, G. R., Pfeffer, J., 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23. (1978/2), 224–253. o.

a munkaelégedettség mértékét. A munkatársak mellett a vezető szerepe sem elhanyagolható az elégedettség szintjének vizsgálatakor. A vezetés típusa erősen hat a munkavállaló munkára irányuló attitűdjére.²⁶ A vezetők szerepe napjainkban változatos képet mutathat a különböző szervezetekben (sőt, akár a szervezeten belül is), attól függően, mit vár el a szervezet vezetőitől, milyen képet szeretne kialakítani magáról, milyen munkakörnyezetet kíván teremteni. Ez azonban nem változtat a tényen, hogy a vezetők szerepe meghatározó és a szervezet sikeressége függ a vezetési stílustól. Mintzberg szerint,²⁷ az igazi vezetők elköteleződnek alkalmazottaik felé, és józanul mérlegelnek, hiszen felismerik, hogy amit tesznek, nem saját érdekeiket szolgálja, hanem egy nagyobb cél elérését segíti. A diszpozicionális megközelítés elméleteiben a személyiség jellemzői állnak a középpontban. A személyiség jellemzői befolyásolják az elégedettséget, tekintettel arra, hogy a személyiség hatással lehet az átélt érzelmi állapotokra. Weiss és Cropanzano szerint a személy munkával való elégedettsége tükrözi az egyén általános állapotát és a hajlamát arra, hogy általában mennyire érzi jól vagy rosszul magát a mindennapokban.²⁸ Judge és munkatársai önértékelés (CSE) elmélete kiemeli azokat az alapvető személyiségvonásokat, amelyek a munkaelégedettségre is hatást gyakorolhatnak. Ilyen személyiségvonások az önbecsülés, az énhatékonyság, a kontroll és a neuroticizmus. Példaként említhető az önbecsülés és a munkaelégedettség mértékének kapcsolata. Az elméletalkotók azt találták, hogy minél magasabb egy személy önbecsülése, annál összetettebb munkát részesít előnyben. Abban az esetben, amennyiben a munka nem elég komplex, a magas önértékelésű személyek esetében elégedetlenség lép fel és más, preferenciájukhoz jobban illeszkedő munkát keresnek.²⁹ Az érzelem elméletek esetében a munkáról való gondolkodás, a (tudatos) személyes preferenciák feltérképezését felváltotta a munkára adott érzelmi válaszreakciók vizsgálata. Weiss és Cropanzano AET (*affective events*) teóriájában az elégedettséget, mint attitűdöt vizsgálták, választ keresve arra, hogyan lehet viszonylag stabilnak mondható a gyakran változó hangulatok és érzések mellett.³⁰

A négy megközelítés alapján látható, hogy a munkahelyi elégedettség tényezői komplexek. Tartalmazzák a külső környezetet, az interperszonális kapcsolatokat, a személyiség jellemzőit. Továbbá minden esetben egy átfogó értékelő ítéletén alapszik, amit az egyén a munkájára vonatkoztat.

26 Saleem, H. (2015): The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172. (2015/27 January), 563–569. o.

27 Mintzberg, H.: Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership Journal*, March 2010 Volume 1, Issue 2.

28 Weiss, H. M., Cropanzano, R.: Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Organizational Behavior*, 18. (1996), 1–74. o.

29 Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C.: The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Organizational Behavior*, 19. (1997), 151–188. o.

30 Weiss és Cropanzano 1996.

A munkahiedelmek szerepe az elégedettség növelésében

Amint azt láthattuk, a munkaelégedettség egy igen összetett jelenség, amely feltárására számos megközelítés született. Fisher és Locke szerint a jelenség mélyebb megismerésére tett kísérletek jelentős fejlődést mutattak az okok feltárásában.³¹ Ebben nagy szerepet játszott mind a motivációkutatás fejlődése, mind pedig az a tény, hogy az egyre szélesebb körben végzett kutatások eredményeként a pszichológiai folyamatokról is folyamatosan bővülő ismeretanyag áll rendelkezésünkre.³² A fentiekben ismertetett négy elméleti csoportosítás mellett a szerző 2002-es munkájában a terület fejlődése érdekében javaslatot tesz az idő, mint tényező vizsgálatára is. Judge és Ilies szerint ugyanis az egyszeri mérés eredménye csak egy adott időpontban, egy adott életkorban, egy adott helyzetben érvényes. Az egyszeri mérés megakadályozza a kutatókat az elégedettség mintázatának és az időbeli változás okainak feltárásában. A szerzőpáros javasolja továbbá a munkaelégedettség idői vetületének vizsgálatára a munkára irányuló hiedelmek vizsgálatát, mintázatának meghatározását. Ennek oka, hogy a már ismertetett elméletek közös elemének a munkára irányuló hitek, elképzelések (munkahiedelmek) tekinthetők. Az idő múlásával azonban, ahogy bármely tényező, a munkahiedelmek is változhatnak.³³

A munkahiedelmek időbeli változásának, ezzel pedig mind a munkamotiváció, mind pedig a munkaelégedettség megértésére még egy fogalom alkalmazása szükséges. Az identitás és ennek változása talán a legmegfelelőbb megközelítés arra, hogy az időbeli mintázat változását vizsgáljuk, megértsük. Schwartz az identitást, mint stratégiát értelmezi, amelyet az egyén több számára ismert alternatíva közül választ. Célja az önismeret növelése. Választása kihat az életének minden területére, beleértve a munkaválasztást, a vallást és a politikai értékeket is. Fontos kiemelni azonban, hogy az életkor előrehaladtával, élethelyzetek változásával és a társadalmi folyamatok hatására az önmagunk megismerésére kialakított keretrendszerünk is változik.³⁴ (Erről bővebben lásd: Pittman és munkatársai (2009)³⁵). Vannak olyan szükségleteink, preferenciáink, amelyek az idő múlásával háttérbe szorulhatnak, míg mások a helyükbe lépnek. Változhat például egy személy munkáról alkotott véleménye, amikor megkapja első állását, amikor párt választ, amikor családot alapít, ahogy változhat a munkáról való gondolkodása a nyugdíjazás előtt álló személyeknek is.

31 Fisher, C. D., & Locke, E. A.: The new look in job satisfaction research and theory. In: C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.): *Job satisfaction how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, Lexington, 1992. 165–194. o.

32 Judge, T. A.: The dispositional perspective in human resources research. *Personnel and Human Resources Management*, 10. (1992), 31–72. o.

33 Ilies, R.; Judge, T. A.: Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89(2). November 2002, 1119–1139. o.

34 Schwartz, S. J.: The evolution of Eriksonian and Neo-Eriksonian identity theory and research: a review and integration. *Identity*, 1. (2001/1), 7e58.

35 Pittman, J. F.; Kerpelman J. L.; Lamke, L. K.; Sollie, D. L.: Development and validation of a Q-sort measure of identity processing style: The identity processing style Q-sort. *Journal of Adolescence*, 32. (2009), 1239–1265. o.

Az identitás állapota meghatározza, mely tényezők teljesülése fontosabb az egyén számára egy adott életszakaszban. Az identitás állapota és változása tehát hatással van azokra a tényezőkre, amelyek az adott életszakaszban előtérbe kerülnek, ezzel megváltoztatva a munkahiedelmeket is. Ha pedig ezek a tényezők teljesülnek, az hatással lehet a munkahelyi elégedettségre is.

A munkával való elégedettséggel összefüggő főbb területek a fegyveres erőknél

Ahogy korábbi kutatások is példázzák, a teljesítmény fokozásának egyik eszköze a munkaelégedettség növelése. A pozitív attitűd kialakítása mindig kétoldalú folyamat. A parancsnoki munkában is elengedhetetlen figyelmet fordítani az alárendelt munkához való viszonyának pozitív irányba történő befolyásolására. Saját és alárendelt egysége teljesítményének fokozásával a parancsnok hozzájárul a szervezeti célok megvalósításához és saját felelősségi körében biztosítja az ütőképes haderő megteremtéséhez szükséges alapot. A teljesítmény fokozásán túl a fegyveres erőknél a munkavállalók lojalitásának elnyerése is szervezeti érdekek tekinthető. Ez azonban a speciális munkakörök és magas szintű személyes kockázatvállalás miatt nehézkessé válhat. A munkaelégedettség kapcsolatban áll a lojalitással és szervezeti elköteleződéssel. A parancsnoki munkát megnehezíti, ha az állomány alacsony fokú elköteleződést mutat a szervezet, a munka vagy parancsnoka iránt. Az elköteleződés hiánya konfliktushelyzeteket generál, ami a morál romlásához vezethet. A munkaelégedettség eszközként használható a lojalitás, így a morál növeléséhez. A speciális munkakörök és munkakörnyezet okozta kihívások egyikének tekinthetjük a munkavállalókra nehezedő megnövekedett mértékű distresszt is. A szervezeti elköteleződés kialakítása mellett az állomány mentális egészségének fenntartása is fokozott figyelmet igényel. A munkaelégedettség növelése együtt jár a reziliencia, vagyis ellenállóképesség növekedésével. A parancsnoki munkát megkönnyíti, ha az alárendelt személyek, alegységek képviselői mind testi, mind szellemi tekintetben egészségesek, ellenállóak a munka során megjelenő stresszhatásokkal szemben. Ez növeli az állomány hadrafoghatóságát, továbbá csökkenti az egészségügyi szabadságokkal felmerülő többletköltségeket. Parancsnokként tehát az állomány fizikai felmérése mellett a mentális állapot folyamatos monitorozása is elengedhetetlen. Szükség esetén a parancsnoki feladatok részét képezi a mentális jóllétre fordítandó erőforrások mozgósítása, ami azonban a bemutatott hatásmechanizmusok mintájára, ha hosszabb távon is, de minden esetben megtérül.

A munkaelégedettség növelésének lehetséges gyakorlati irányai a fegyveres erőknél

A fegyveres erők esetében tehát minimum négy fő, a szervezet sikeres működése érdekében elengedhetetlen terület fejlesztésére gyakorolhat hatást a munkaelégedettség növelése. Érdeemes néhány olyan lehetőséget is megemlíteni, amelyek segítségével az elégedettség növelésének lépései könnyebben szervezetre szabhatóvá válnak. A munkaelégedettség növelése azon tényezők mentén lehetséges, amelyek

a munkavállalók számára fontosak. Parancsnokként az ütőképes alegységek létrehozása érdekében szükséges az alárendeltek igényeinek, preferenciáinak felmérése és az erőforrások tervezésénél ezen adatok figyelembevétele. Ehhez a kétirányú kommunikáció és az alárendeltek parancsnok felé érkező folyamatos visszajelzése elengedhetetlen. Bár a fegyveres erő esetében alapvetően parancsuralmi rendszerről beszélünk, a munkaelégedettség növelése egyirányú, felső szintektől lefelé történő kommunikációval nem lehetséges. Abban az esetben ugyanis, amikor nem az alsóbb szinteken megjelenő igényekhez igazítja a parancsnok a használni kívánt eszközöket, az állomány elégedettségi szintje változatlan marad. A munkaelégedettség növelésére továbbá rétegzett stratégia kialakítása szükséges. Parancsnokként figyelembe kell venni az alárendeltségbe tartozó személyek életkorát, élethelyzetét és a főbb – gondolkodásukat, személyiségüket – befolyásoló környezeti tényezőket. Javasolt az állomány munkaelégedettség növelésére életkori csoportok létrehozása és a korcsoportok közös jegyeinek feltérképezése. A korcsoportok beazonosítása után segítséget nyújthat a hasonló életszakaszban járó munkavállalók munkáról alkotott véleményének és elvárásainak megismerése. A munkahiedelmek feltérképezésére eszközként használható a korcsoportok közös vonásainak megismerése. A munkahiedelmek életkorhoz és élethelyzethez kötöttek. Vannak ugyanis olyan szükségleteink, preferenciáink, amelyek az idő múlásával háttérbe szorulhatnak, míg mások a helyükbe lépnek. A munkaelégedettség növelésében a munkahiedelmek eszközként való használatát az teszi lehetővé, hogy a személy preferenciáit, vélekedéseit, attitűdjeit a külső környezeti és a társadalmi tényezők is alakítják. A külső környezeti ingerekből fakadó közös élmények, tapasztalatok mentén kialakulnak a korcsoportok közös jellemző vonásai. A közös vonások mentén a korosztályok elkülöníthetők, munkahiedelmeik könnyebben meghatározhatóvá válnak. A munkahiedelmek ismerete mentén pedig nagyobb biztonsággal választhatók ki azok az eszközök, alakíthatók ki olyan stratégiák, amelyek a szervezeti célokat éppúgy szolgálják, ahogy a szervezetet alkotó elem, vagyis az ember érdekeit.

Összegzés, kitekintés

A munkával való elégedettség szerepe és felhasználhatósága az elméletek fényében a fegyveres erők esetében is jelentős. A munkavállalók attitűdje és érzelmi állapota nagymértékben befolyásolja a munkateljesítményt, a lojalitást, a szervezet iránti elköteleződést és a személyes reziliencia mértékét. A fegyveres erőknél több olyan szervezeti sajátosság és munkavégzéshez kapcsolódó jellegzetesség (például: speciális munkakörülmények, munkakörnyezet és elvárások) figyelhető meg, amelyek összessége elengedhetlenné teszi a holisztikus szemléletmód használatát. Az állomány testi egészsége, fizikai állóképessége mellett a mentális egészség és jóllét szerepe is felértékelődik. Ennek kapcsán a fegyveres erők számára is kifizetődő lehet közép és hosszú távon a munkaelégedettség elméleteinek szervezetre szabása, gyakorlatba ültetése. Ehhez segítségül szolgálhat az állomány munkahiedelmeinek felmérése, rendszerezése. A terület felhasználása tehát a fegyveres erőknél az állomány és szervezet belső struktúráinak fejlesztésére is alkalmas lehet. Fontos emellett megjegyezni, hogy a munkaelégedettség szervezeten belüli növekedése közvetve hatást

gyakorolhat a szervezet és a külső környezet (például munkaerőpiaci szereplők, társadalom stb.) kapcsolatára is. A magas fokú szervezeti elégedettség hozzájárul a munkáltatói márkaépítés sikeréhez, a munkaerőpiaci helyzet stabilizálásához és a szervezet versenyképességének növeléséhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adams, J. S.: Inequity in social exchange.
In: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*.
New York, Academic Press, 1965. 267–299. o. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bakker, A. B.; Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13. (2008/3), 209–223. o. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Begley, T. M.; Czajka, J. M.: Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78. (1993/4), 552–556. o. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.552>
- Faragher E. B., Cass M., Cooper C. L.: The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62. (2005), 105–112. o. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fisher, V. E., Hanna, J. V.: *The Dissatisfied Worker*. New York, Macmillan, 1931. <https://doi.org/10.1037/10719-000>
- Fisher, C. D., & Locke, E. A.: The new look in job satisfaction research and theory. In: C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.): *Job satisfaction how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, Lexington, 1992. 165–194. o.
- Flechter, D.; Sakar, M. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18. (2013), 12–23. o. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Flynn, T. N.; Whitley, E.; Peters, T. J.: Recruitment strategies in a cluster randomized trial – cost implications. *Statistics in Medicine*, 21. (2002), 397–405. o. <https://doi.org/10.1002/sim.1025>
- Griffin, R. W., Bateman, T. S.: Job satisfaction and organizational commitment.
In: C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. London, Wiley, 1986. 157–188. o.
- Hersey, R. B.: *Workers' Emotions in Shop and Home: A Study of Individual Workers from the Psychological and Physiological Standpoint*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1932.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B.: *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959.
- Ilies, R.; Judge, T. A.: (2002), Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89(2), November 2002. 1119–1139. o. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00018-3)
- Judge, T. A.: The dispositional perspective in human resources research. *Personnel and Human Resources Management*, 10. (1992), 31–72. o.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C.: The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Organizational Behavior*, 19. (1997), 151–188. o.
- Katzell, R. A.: Personal values, job satisfaction and job behavior.
In: Borow, H. (Ed.): *Man in a World of Work*. Boston, Houghton-Mifflin, 1964. 341–366. o.
- Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R. D.; Johnson, E. C.: Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58. (2005), 281–342. o. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Locke, E. A.: What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4. Issue 4 (1969). 309–336. o. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A.: The nature and causes of job satisfaction. In: Dunette, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976. 1297–1349. o.
- Locke, E. A. & Henne, D.: Work motivation theories.
In: C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, Wiley, 1986. 1–35. o.

- Maslow, A. H.: Motivation and personality. New York, Harper and Row, 1954.
- Mintzberg, H.: Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership Journal*, March 2010 Volume 1, Issue 2.
- O'Leary-Kelly, A. M.; Griffin, R. W.: Job satisfaction and organizational commitment
In: N. Brewer and C. Wilson (Eds.): Psychology and Policing Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1995. 367–394. o.
- Pittman, J. F., Kerpelman J. L., Lamke, L. K., Sollie, D. L.: Development and validation of a Q-sort measure of identity processing style: The identity processing style Q-sort. *Journal of Adolescence*, 32. (2009), 1239–1265. o. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.01.002>
- Porter, L. W.: A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45. (1961), 1–10. o.
<https://doi.org/10.1037/h0039806>
<https://doi.org/10.1037/h0043121>
- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly* 23(2), 224–253. o. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Saleem, H.: The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172. (27 January 2015), 563–569. o.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Schneider B.: Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36 (1985). 573–611. o.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>
- Schwartz, S. J.: The evolution of Eriksonian and Neo-Eriksonian identity theory and research: a review and integration. *Identity*, 1. (2001/1), 7e58. <https://doi.org/10.1207/S1532706XSCHWARTZ>
- Thierry, H.: Motivation and Satisfaction.
In: Pieter J. D. Drenthe, Henk Thierry & Charles J. de Wolff (Eds.): Handbook of Work and Organizational Psychology 2nd Edn Hove, Psychology Press Ltd., 1998. 253–289. o.
- Vroom V. H.: Work and motivation. New York, Wiley, 1964.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R.: Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Organizational Behavior*, 18. (1996), 1–74. o.
- Weiss, H. M.; Merlo K. L.: Job Satisfaction
In: James D. Wright (Ed.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences 2nd Ed. 2015. 833–838. o. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22029-1>
<https://iranyasereg.hu/>