

ELVÁRÁSOK ÉS ELÉGEDETTSÉG

EXPECTANCY AND SATISFACTION

JUHÁSZ CSILLA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The purpose of this paper is to understand how works expectancy theory more specifically, the valence – instrumentality – expectancy (VIE) model. I supposed that there is a contact between expectancy and satisfaction. In mainstream economic literature, the supremacy of the economic motive is taken for granted; people are expected to act in ways to maximize their profits.

My aim was to understand the components and consequences of motivation through application of expectancy theory, and satisfaction of employer and employee. I have found that satisfaction caused by many factors of expectancy. Based on the result of my research I recommend that human resource managers should create an empowering working environment that is intrinsically and extrinsically motivating, with the aim of bringing out the best in their employees.

1. Bevezetés

A motivációs szakirodalmakat olvasgatva a hagyományos értelmezés szerinti ökonómiai irodalmak még csakis az anyagi motivációt tartják elsődlegesnek a munkatársak ösztönzésével kapcsolatban. Már a XX. század negyvenes – hatvanas éveiben születtek olyan nézetek, amelyek ha nem is feltétlenül cáfolták ezt, de más véleményt fogalmaztak meg. Az idő előre haladtával a kutatók egyre több tényezőt neveztek meg azzal kapcsolatban melyek azok, amelyektől a vezető a vezetettjei olyan irányú magatartásváltozását remélheti, ami a szervezeti céloknak megfelelnek. Sokat olvashatunk arról, hogy a vezetők és a vezetettek is megfogalmazznak elvárásokat egymással és a szervezettel szemben is. Természetesen a vezetői, más-hogy fogalmazva a beosztottaktól elvártak élesebben fogalmazódnak meg, többet nyomnak a latba, mint a munkavállalóké. Sokat olvashatunk arról is milyen fontos akár a szervezet, akár a munkavállaló számára az elégedettség. Sokkal kevesebb információ van arról, hogy vajon található-e összefüggés az elvárások és az elégedettség között?

2. Motiváció és elvárások

A menedzsment tudomány művelői között az alapvető fogalmakban szóhasználatban mindenki egyetért (Gulyás – Keczer, 2012), bár némely ponton eltérő és bonyolult, összetett definíciókat találunk. Az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmentés is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetes módon bele értendő a motiváció is. (Berde, 2010) „A motiváció is egy összetett, komplex fogalom, amelyben több tényező (motívum) különíthető el. Az érzelmek, az emóciók is belső késztetésként, cselekvések kiváltóiként hatnak. A gyenge érzelmek, mint a közönyösség, nem vagy alig befolyásolják a viselkedést, míg a túl erős érzelmek szervezeti szempontból kedvezőtlenek, mert zavaros reakciókat váltanak ki. Az érzelmek motiváló hatása és a cselekvésirányítás hatékonysága között változó összefüggés állapítható meg. Az érzelmi aktivitás növelésével a cselekvés hatékonysága is nő egy pontig, amíg ezt eléri, akkor van az optimális teljesítmény, de azon a bizonyos ponton túl hanyatlik a teljesítmény. Ösztönzők alatt azokat a pozitív következményeket értjük, amelyek valamilyen viselkedés, cselekvés velejárói. A pozitív következmények arra ösztönzik a szervezetek alkalmazottait, hogy ezeket a magatartásokat, viselkedéseket ismételjék., (Berde, 2003)

Az elvárás elméletet Vroom (1964) alkotta meg. Elmélete arra épít, hogy az egyén azért tesz valamit, mert úgy gondolja, hogy tette eredménye közelebb fogja őt vinni valamilyen kívánt célhoz, ami számára vonzó. Elméletének lényege az, hogy az egyén különböző magatartás stratégiájának három bázisa van :

- az erőfeszítés az eredmény érdekében történik,
- a teljesítmény vajon meghozza – e a kívánt eredményt,
- ez az eredmény mennyire értékes a munkavállaló számára.

Az elmélet arra mutat rá, hogy a magatartásnak van egy olyan esete, amikor az egyénre a teljesítmény és az arra fordított erőfeszítés a legfontosabb. Ha az egyén a teljesítményben érdekelt, és hatásköre is van annak elérésére, akkor ezt ki is mutatja főnöke előtt. Ha nem kívánt a teljesítmény (az ő szempontjából), akkor az egyén kevésbé mutatja ki érdekltségét a főnöke előtt. Ezért a főnöknek jól kell ismernie a beosztottak „elvárásait”. (Zeller, 1995) Gatewood több munkájában megállapította, hogy az elvárások sokféle dolgon alapszanak, amelyek között a személyek korábbi tapasztalatai, kommunikációja, a visszajelzések és a másoktól jövő információk is szerepelnek. (Gatewood ,1993, 2004; Gatewood et al. 2002).

A szervezeti képességeket jelző inputtényezők, és a megfelelően megválasztott motivációs stratégia révén létrejön a szervezet szempontjából fontos eredmény: a teljesítmény, és az ember szempontjából fontos eredmény: az elégedettség (output tényezők). A munkával való elégedettséget alapvetően a munkafeladat, a másokhoz fűződő viszony és a munkával kapcsolatos elvárások (pl. a vele járó ellenszolgáltatás) befolyásolják. (Gyökér, 2008)

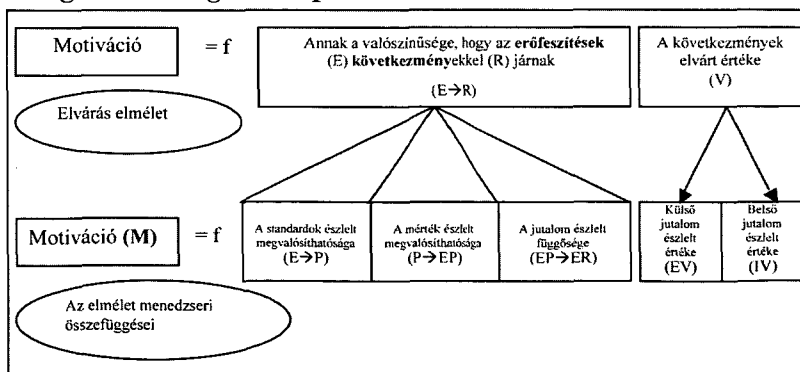
Szemes és Világi (2001) könyvükben a pénzben kilátásba helyezett motivátorok mellett számos egyéb eszközt sorolnak fel, amely kisebb-nagyobb mérték-

ben ugyancsak a teljesítmény fokozására szolgálnak. Ezek a prémium, jutalom és részesedés. Az előrehaladás lehetőségének világos megfogalmazása. Vezetővé válás lehetősége, Magyarországon a külföldi munkavégzés lehetősége is. Számos egyéb tényező közül megemlítik az érdekes vonzó feladatokat, az egészséges csapatszellemet, a jó szervezeti és vezetési kultúrát, a kialakult tiszta értékrendet, a jó munkahelyi légkört és a munkahelyi kötődést. Az általuk kiemelt eszközök nem jelentenek mást, mint egy munkavállaló potenciális elvárásait egy munkahellyel, beosztással szemben. Dienesné – Gergely (2009) felmérésében kimutatta, hogy az alkalmazottak jelentős részét az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi, nem a saját elvárásai. Móre és Szilágyi (2014) meghatározó elvárásnak tartja azt, hogy a beillesztés és a motiválás során a szervezeti tudás egy, a munkakörhöz tartozó részét a beosztott megismerhesse, magáévá tehesse. A felméréseiben Czeglédi – Juhász (2013) szerzőpáros kimutatta, hogy a nőekkel szembeni elvárás, miszerint a munkavállalói szerep mellett a háztartási, a szülői, a családi, a baráti kapcsolatokban is helyt kell állni, miután a hagyományos, család, emberközpontú értékrend még mindig erős a magyar társadalomban.

Vroom (2005) maga is azt javasolta, hogy több kutatást kell végezni, a VIE elmélet összetevőinek alkalmazhatóságáról. Kominis és Emmanuel (2007) továbbfejlesztette Vroom alap elvárási modelljét, megalkotva annak menedzseri összefüggéseit. Modelljükben (1. ábra) szerepel az erőfeszítések és következmények összefüggésének kiegészítésére azok felbontása, mégpedig a standardok és a mérték észlelt megvalósíthatóságának, valamint a jutalom észlelt függőségének a szorzataként fogható fel. A jutalom elvárt értékét felbontották külső és belső jutalom észlelt értékének a szorzatára.

1. ábra: A Kominis – Emmanuel-féle menedzseri elvárás modell

1. Figure: Managerial expectation model of Kominis – Emmanuel



Forrás: Kominis – Emmanuel (2007)

Renko et al. (2012) kezdő vállalkozók között mérte fel az elvárás elmélet hatását. Azt találta, hogy amikor a kezdő vállalkozót elsődlegesen az anyagi sikerek moz-

gatják, akkor a tervezett erő kifejtés szintje továbbra is magas, függetlenül a siker várható szintjétől. Azt feltételezték, hogy a vállalkozók a sikert a külső körülményeknek tulajdonítják és nem a saját képességeik és lehetőségeik eredményének.

A beosztottal szembeni elvárások meghatározó részben a vezetőtől, a csoport tagjaitól erednek, de a szervezet elvárásai sem hagyhatók figyelmen kívül. A beosztottakat a szervezeten belülről legalább hármas elvárás egység veszi körbe. Szerencsés esetben az egyes rétegek nem különböznek gyökeresen egymástól és a szervezet elvárásai meghatározzák a csoporttagok, a vezetők elvárásait is. A beosztottaknak bizonyos esetekben, pozíciókban, munkakörökben, ágazatokban kapcsolatuk van a külvilággal, így a külvilág elvárásai is meghatározók lehetnek abban, hogy valaki az elvárásoknak megfelel-e vagy sem. A szervezettől a beosztott felé irányuló elvárási nyomás erőteljesebb, mint ugyanez visszafelé. Elvárások ellentétes irányban is vannak, ezeket a beosztottak hiába fogalmazzák meg, alapvetően nem ezek fogják meghatározni a vezető magatartását, vagy annak teljesítményét. Ha esetleg igen, akkor sem az egyes beosztottak elvárásai, hanem a csoportnyomás hat.

3. Az elégedettség és elvárások

Az elégedettség, illetve az elégedetlenség kérdése már régóta izgatja a vezetőket és magát a vezetéstudományt is. Az első tudományos vizsgálatokat Mayo és munkatársai végezték a Hawthorni kísérletek során. Azok a vizsgálatok nem közvetlenül a munkahelyi elégedettség kérdésre irányultak, de a kísérletekben már megjelent az elégedettség problémaköre is. Megállapították, hogy az alkalmazottak esetében elégedettséget vált ki már annak a lehetősége is, hogy elmondhatták és a vállalat vezetői meghallgatták azt, hogy mivel elégedetlenek a beosztottak. Véleményük szerint a teljesítmények szorosan összefüggenek a munkahelyi elégedettséggel, minél nagyobb az elégedettség annál jobb a teljesítmény.

Bitsch és Hogberg (2004) alapján a megelégedettség a szervezet vagy a munka pozitív értékelése, ami a személyiség érvényesítésének és a vele szembeni elvárásoknak a találkozásából fakad (egyéni sajátosságok, értékek, szakértelem). „Az elégedett állapot akkor következik be, mikor a dolgozók elképzelései, elvárásai a munka, a körülmények, a bér, a vezetés, stb. területén találkoznak a vállalat által nyújtottakkal. Ez mindkét fél számára kedvező állapot: a dolgozó jól érzi magát, hisz számára megfelelő körülmények és feltételek mellett végzi munkáját, ebből adódóan jobban is végzi azt, ami a vállalat számára jelent pozitívumot”. (Nagy, 2004:24) Az elégedettség kialakulásában Málóvics (2002) vizsgálatai alapján nagy szerepet játszik a szubjektív megítélés. Az elégedettség ugyanis aszerint is változik, hogy az egyén hogyan értékeli munkája hasznát és a munkába fektetett erőforrásait. Az adott személy minél nagyobbban itéli meg befektetéseit, annál hajlamosabb az elégedetlenségre ha a kapcsolódó eredmény nem megfelelő.

Szabados (2006) szerint az elégedett beosztott, munkatárs jól motiválható, egyet ért a szervezet céljaival, valamint elfogadja azokat, felveszi a csoportnormákat. Az elégedett alkalmazott képes és hajlandó elfogadni, együttműködni a kollégáival még akkor is, ha azok megváltozott munkaképességűek. Elfogadja, elősegíti a fogyatékos munkavállalók beillesztését, ahogyan azt Dajnoki (2014) ezzel kapcsolatos kutatásában kimutatta. Bába (2010) úgy véli, hogy a szervezeten belüli elégedettséget, a szervezeti struktúrát alapvetően kijelölik azok a tevékenységek, amelyek megvalósítására a szervezet vállalkozott.

Csehné (2011) agrárszakképzésben végzett vizsgálatainál igazolta, hogy a tudás elégedettséget okozhat, a szakképző intézeteknek ki kell alakítaniuk a saját rendszerüket, elő kell segíteniük a tanulók azon képességét, hogy felismerhessék az elégedettséget kiváltó tényezőket. Civil szervezetek között végzett vizsgálatai alapján Pierog (2013) azt állítja, hogy ebben a szférában jellemzően az elsőszámú vezető határozza meg a szervezet ösztönzési stratégiáját, személyisége határozza meg a szervezeti tagok elégedettségét és motivációját is. Vántus (2007) a tejtermelő üzemek munkavállalóinak megelégedettségét mérte fel kimutatva, hogy a különböző tényezők elégedettségi mutatói a vezetők és vezetettek viszonylatában nem mutat jelentős eltérést. Szokatlan eredmény, hogy a beosztottak elégedettségében jelentősebb szerepet játszik az előrelépés lehetősége, mint a vezetőkében, pedig ez az eshetőség esetükben nem is jellemző. Terjék és Vántus (2007) a munkabiztonsággal kapcsolatban megállapították, hogy törekedni kell a dolgozók megelégedettségének növelésére, mert így elvárható a nagyobb munkatermelékenység. A megelégedett munkavállaló jobban interiorizálja a munkáltató, illetve a szervezet érdekeit így nagyobb teljesítmény, nagyobb engedelmesség és fegyelem is várható el tőle. A fegyelem pedig alapvetően befolyásolja a munkabiztonságot.

Kun (2004) valamint Barizsné (2012) kutatásaikban a szervezetek tulajdonosainak csoportosításából indultak ki. Eredményeik azt mutatják, hogy a multinacionális vagy külföldi tulajdonú szervezetek képzési struktúrájának meghatározásába a beosztottak is részt vehetnek, ezzel elégedettségük is növelhető. A vegyes és tisztán magyar, valamint az állami tulajdonú szervezeteknél a maguk a képzések nevezhetők egyfajta ösztönzőnek.

Egy indonéz egészségügyben készült vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy ebben a szektorban a szervezeti kultúrának nem volt befolyása a személyzet elégedettségére, de a motiváltságára sem. A pozitív gondolkodás és a boldogság meghatározta a motiváltságot, ami pedig bizonyíthatóan szerepet játszott a vizsgálati személyek teljesítményében. (Sholihah – Sutrisno, 2014) Egy török vizsgálatban azt mutatták ki, hogy a közszférában minél nagyobb egyensúly található a munka és a magánélet között, annál nagyobb a felmérésben részt vettek elégedettsége, sőt a munkavállalók hatékonysága is. (Karakose et al., 2014)

Ezek az eredmények számomra azt mutatják, hogy ilyen vagy hasonló tényezőkkel meglehetősen könnyedén alakítható ki elégedettség.

4. Összefoglalás

Vroom sokak által ismert elvárás elméletéből kiindulva vizsgáltam, hogy vajon az egyes elvárások hogyan valósulnak meg, melyek azok amelyeket a különböző források megjelenítenek. A feldolgozott magyar és külföldi szakirodalmak alapján az állítom, hogy hamarabb lehet meghatározni a vezetői elvárásokat, mint a vezetettek elvárásait. Mindkét esetben találunk kimondott és kimondatlan elvárásokat, amelyek kétség nélkül meghatározhatják és meg is határozzák a szervezetbeli munkavállalói elégedettséget is. Az a feltevés, hogy a beosztottak csak a pénz érdeklő többszörösen megbukott. A XXI. század munkavállalóinak más tényezők is fontosak. Ahogy haladunk előre a generációkban egyre inkább ez a szemlélet elhalványul. Természetesen az anyagiak sosem fognak teljesen eltűnni a motivációs eszközök közül, de sokkal erőteljesebb súlyt fog kapni a személyes szabadság, az egyes ember személye. A jövő munkaadóinak sokkal jobban oda kell majd figyelnie arra, hogy megtartsa munkavállalóit, hiszen azok hamarabb fogják elhagyni a szervezetet, nem lesz rájuk jellemző a minden áron tartó lojalitás. Elégedettséget puha tényezők is kiváltanak, amelyek fontossága is egyre nyilvánvalóbbá válik majd. Az anyagiak előtt nagyon fontos lesz a pozitív vezetői megerősítés, a visszajelzés, a megfelelő, emberi/emberséges szervezeti kultúra. Ezek olyan tényezők, amelyek nem is biztos, hogy sokba kerülnek a szervezetnek. De ha igen, akkor is megéri a jól teljesítő, minden elvárásnak megfelelő, elégedett beosztottakkal rendelkező szervezet létrehozásáért.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. évf. 2-3. sz. (No. 3-4.) pp. 126-133.
- Barizsné Hadházi E. (2012): Vállalatok képzési magatartása. VIKEK Közleményei IV. évf. 5. sz. (No. 11.) pp. 85-93.
- Berde Cs. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban, Szaktudás Kiadó; Budapest, p. 351.
- Berde Cs. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: A magyarországi kutatás eredményei. Közép-Európai Közlemények III:(1) pp. 7-13.
- Bitsch, V. – Hogberg, M. (2004): Employee retention: Components of Job Satisfaction of Czeglédi Cs. – Juhász T. (2013): Reconciliation plan of career and private life in the circle of daytime students in Hungary In: Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR pp. 70-77.
- Csehné Papp I. (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője, (szerk. Pinczésné Palásthy I.) Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, Debrecen. pp. 178-181.

- Dajnoki K. (2014): Helyet Mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-Alföldi Régióban. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged. pp. 157-167.
- Dienesné Kovács, E. – Gergely, É. (2009): Examining some fields within human resources management. In: AGRIMBA vol 3. No 3-4. pp. 49-52.
- Gatewood, E. J. – Shaver, K. G. – Powers, J. – Gartner, W. B. (2002): Entrepreneurial expectancy, task effort, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), pp. 187–207.
- Gatewood, E. J. (1993). The expectancies in public sector venture assistance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), pp. 91–96.
- Gatewood, E. J. (2004). Entrepreneurial expectancies. In W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter, & P. D. Reynolds (Eds.), *The handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Green Industry Employees. American Agricultural Economics Assosiation Meeting Denver Colorado (<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/20281/1/sp04bi01.pdf>)
- Gulyás L. – Keczer G. (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa kutatására. Szeged p. 210.
- Karakose, T. – Kocabas, I. – Yesilyurt, H (2014): A quantitative study of school administrators' work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pak. J. Statist.* Vol. 30 (6), pp. 1231-1241
- Kominis, G. – Emmanuel, C.R. (2007): The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*. 18. évf. pp. 49-75.
- Kun András (2004): A vállalati oktatáspolitikai – esettanulmányok alapján. In: Hadháziné Barizs Edit – Polónyi István (szerk): *Felnőtt képzés. Vállalati képzés. Competitio könyvek*. Debreceni Egyetem KTK
- Málovics É. (2002): *Vezetési ismeretek*, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged. 162. p.
- Móré M. – Szilágyi B. (2014): A tudás jelentősége a szervezetek életében. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*. VI. évf. 1-2. sz. pp. 331-341.
- Nagy Zs. (2004): Dolgozói elégedettség, mint a szervezet versenyképességének meghatározója. *Marketing & Menedzsment* 38. évf. 5. sz. pp. 24-36.
- Pierog A. (2013): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. *VIKEK Közleményei* III. évf. 1-2.sz. (No. 5-6.) pp. 159-166.
- Renko, M. – Kroeck, K.G. – Bullough, A. (2012): Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Bus Econ* 39 pp. 667–684
- Sholihah, Q.- Sutrisno (2014): Analysis of influence of work culture and work discipline of work motivation on employees and its impact on employee work satisfaction. *Journal of Health Sport and Tourism* 5(1), pp. 19-23.
- Szabados Gy. (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. *Tud. Ülés. DE ATC AVK*. 2006. május 25. pp. 237-242.
- Terjék L. – Vánus A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD.
- Vántus A. (2007): A dolgozók megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: AVA konferencia Debrecen. 2007. március 20-21. (DVD)
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press pp. 239–258.
- Vroom, V.H., (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York