

A MINŐSÉGI MUNKAVÉGZÉST BEFOLYÁSOLÓ PSZICHOLÓGIAI, SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK

FÁBIÁN Henriette¹

Absztrakt

Ebben az áttekintő tanulmányban összefoglaljuk az elvégzett munka minőségére kiható számos, egymással szoros kölcsönhatásban levő feltételeket, melyeket négy nagyobb kategóriába rendezünk. A minőségi munkavégzést befolyásoló objektív feltételek magukban foglalják az egyénen kívüli, a munka fizikai körülményeiben, a munka jellegében rejlő tényezőket. Részletesen tárgyaljuk az egyénben rejlő, szubjektív (pszichológiai) feltételeket, melyek közül elsősorban a motiváció, teljesítménymotiváció és a szükséglet fogalmát, a motiváció folyamatát vesszük nagyító alá, kiemelve Maslow szükséglethierarchia elméletét és annak munkahelyi környezetben a lehetséges alkalmazható teljesítményösztönzőkkel kapcsolatos vonatkozásait. Az egyén és társas környezete viszonyát leíró szociálpszichológiai feltételek közül a konformitással, illetve a munkahelyi környezetben különbözőképpen megnyilvánuló társas normákkal foglalkozunk. A szervezetpszichológiai feltételek az egyén és a szervezet viszonyát írják le. Ebből a komplex összefüggésből elsősorban a szervezeti kultúra, illetve a szervezeti elköteleződés hatásait emeljük ki. A tanulmány végén az elvégzett munka minőségére negatívan kiható stressz hatásait vizsgáljuk, tárgyalva a munkahelyi stresszt okozó faktorok szintjeit és a különböző stresszhelyzetek általános jellemzőit.

Kulcsszavak: minőségi munkavégzés, motiváció, teljesítménymotiváció, szükséglet, konformitás, társas normák, szervezeti kultúra, szervezeti elkötelezettség, stressz

Bevezetés

Napjainkra a minőség minden termék és minden munkatevékenység esetében alapvető fontosságúvá vált. A jó minőségű termék előállítása minden gyártó alapvető érdeke: „A vevői megelégedettség az, amikor a vevő jön vissza, és nem az áru, amit eladtál” (Stanley M. in: Cséfalvay, 1999). A minőségfejlesztési törekvések így termelői erővé válnak.

A munkaminőséget számos módon definiálhatjuk. A definíció pontosságának széles spektruma létezik- vannak, akik úgy gondolják, a minőség tulajdonképpen definiálhatatlan, ha találkozunk vele, felismerjük. A másik végletet képviselik azok, akik úgy gondolják, a minőséget pontosan meg lehet határozni előre lefektetett normák és standardok alapján.

¹*Főiskolai docens, PhD: Kodolányi János Főiskola; tudományos főmunkatárs: Human Exchange Alapítvány*

A minőségi munkavégzés a munkateljesítmény egyik aspektusa, vele szorosan összefügg. A munka produktivitásával szemben a létrehozott termék „jószág”át, minőségét jelenti.

Az emberi munkafolyamat komplexitásából adódóan a munkateljesítményt, az elvégzett munka minőségét számos, egymástól nem elválasztható, egymással szoros kölcsönhatásban és interakcióban levő tényező befolyásolja. Miként az emberi munkavégzés, teljesítőképesség, úgy ennek a minőségi aspektusa is egy sor fizikai és pszichés feltétel következménye. Azt, hogy a dolgozó mely képességeit veti latba a munkavégzésnél, az adott időben rendelkezésre álló fizikai és pszichés feltételektől függ.

A kutatás témájának és kérdésfeltevésének szempontjából legrelevánsabb feltételek a következő nagyobb kategóriákba rendezhetők: objektív, szubjektív, szociális és szervezeti feltételek (Hentze & Kammel, 2001, Frieling, 1999 alapján).

Objektív feltételek

- ↳ az egyénen kívüli, a munka fizikai körülményeiben, a munka jellegében rejlő tényezők

Szubjektív (pszichológiai) feltételek

- ↳ az egyénben rejlő tényezők

Szociálpszichológiai feltételek

- ↳ az egyén és szociális környezete kapcsolatában rejlő tényezők

Szervezetpszichológiai feltételek

- ↳ a szervezet és az egyén kapcsolatában rejlő tényezők

Természetesen a fent felsorolt tényezőket nem lehetséges egymástól elszigetelten tekinteni, hanem figyelembe kell venni az egyéni és környezeti tényezők kölcsönhatásait is, azt, hogy a külső körülmények és az egyén mennyire illenek össze. („Person-Environment-Fit“).

Arvey, Carter és Buerkley (1991) durva becslése szerint a munkateljesítményt az egyes feltételek akövetkező arányban határozzák meg: 10-30 % ért az egyéni jellemzők felelősek, 40-60 % magyarázható a külső körülményekkel és végül 10-20% ért a kettő interakciója tehető felelőssé. A folyamat komplexitása miatt azonban célszerű fenntartással és óvatossággal kezelni ezt az eredményt. Egyetlen esetben sem lehet egyetlen tényezőt elszigetelten figyelembe venni, a munkaminőséget meghatározó pszichológiai, szociálpszichológiai, szervezetpszichológiai tényezők kutatásakor mindig tekintettel kell lenni a tényezők komplex kölcsönhatására.

Ebben a szakirodalmi és módszertani összefoglalóban a továbbiakban bemutatjuk a fent felsorolt négy kategóriához tartozó, a munkaminőséget meghatározó tényezőket. A kérdésfeltevés relevanciája miatt a pszichológiai tényezőket vizsgáló részben részletesebben foglalkozunk a motiváció, a teljesítménymotiváció témakörével, a szociálpszichológiai tényezőkkel kapcsolatos részben a csoportnormák munkateljesítményre gyakorolt hatásával, valamint a konformitással. A szervezetpszichológiát a fókuszba helyező részben a szervezeti kultúrát és a szervezeti elkötelezettséget vesszük nagyító alá. Az összefoglaló utolsó témája pedig a stressz, mint az a tényező, amely a leginkább gátolja a minőségi munkavégzést.

A minőségi munkavégzés objektív feltételei

Az egyénen kívüli, a munka fizikai körülményeiben, a munka jellegében rejlő tényezők
A fizikai munkakörülményeket leíró aspektusok vonatkoznak a vizuális környezetre (megvilágítás- fényerősség, színek), az akusztikai környezetre (hangok, zaj, zene), rezgésekre, klímaviszonyokra, légszennyeződésre és a meteorológiai viszonyokra
Több kutatás talált empirikus bizonyítékot arra, hogy a környezeti feltételek közvetlenül befolyásolják az ember munkáját, a rossz környezeti feltételek akár 20-30%-os teljesít-

ménycsökkenést is okozhatnak (Klein, 1998). Kutatások mutatják például, hogy 18-21 °C fokos hőmérsékleten történik a legkevesebb üzemi baleset, melyek száma 35%-kal megnő, ha a hőmérséklet 11°C fok alá száll, illetve a megszokottnál melegebb van. A nem megfelelő környezet veszélyeztetheti a termék minőségét is (például hiányos klimatizálás nagy pontosságot igénylő szerszámgépek gyártása esetén- Klein, 1998).

A munka jellegéből eredő feltételekhez sorolható a munkaszervezés, munkaidő, a munka tartalma, változatossága, monotonia, komplexitás, ritkaság, rutin, stb.

Ezeknek az objektív feltételeknek a minőségi munkavégzés érdekében történő javítása, az ember egyéni jellegzetességeihez történő igazítása, a munka- környezet egyensúly megteremtése az ergonómia ill. munkapszichológia területén dolgozó szakemberek feladata.

Ez a szakterület különösen fontos, ha figyelembe vesszük azt, hogy a nem megfelelő munkakörülmények jelentősen növelik a munkahelyi stresszt és gátolják ezáltal a minőségi munkavégzést.

A minőségi munkavégzés szubjektív (pszichológiai) feltételei

Az egyénben rejlő tényezők

A minőségi munkavégzés szubjektív feltételei közé számos egyéni jellemzőt sorolhatunk, mint például életkor, nem, alkat, egészségi állapot, képzettség, képesítés, teljesítőképesség kognitív, motoros és emocionális szinten, tapasztalat, gyakorlat, de ide tartoznak az alapvető pszichológiai funkciók is, mint emlékezőképesség, érzékelés, észlelés, aktivációs szint, figyelem. Befolyásolhatják a minőségi munkavégzést az egyén előzetes elvárásai a munkával, fizetéssel, ellenőrzés módjával, fizikai környezettel, vezetői magatartással, valamint szükségletei, korábbi munkahelyi tapasztalatai, értékei, személyiségjegyei, tulajdonsága, mint intelligencia, kreativitás, frusztrációtűrés, érdeklődés, szorongás, becsületesség, önértékelés-és számos más tényező.

A munkateljesítmény, minőségi munkavégzés háttérében álló leggyakrabban vizsgált folyamat maga a munkára való a motiváció, mivel ez az a terület, amelyet a vezetésnek leginkább módja van befolyásolni (Hentze & Kammel, 2001).

Motiváció, szükséglet, szervezeti motiváció

Motiváció alatt azt az elméleti konstruktumot értjük, amely megmagyarázza azokat az egyének közötti különbségeket, amelyek egy cél érdekében végrehajtott viselkedés irányára, intenzitására és fenntartására vonatkoznak. A motiváció teremti meg azt a készenléti állapotot, hogy az egyén egy viselkedést egy bizonyos időn keresztül, egy bizonyos intenzitással egy cél érdekében fenntartsa (Ryan & Deci, 2000). A cél ebben a definícióban egy szükséglet kielégítésére vonatkozik, vagyis az egyén azért tesz erőfeszítéseket egy adott cél érdekében, hogy azáltal egy szükségletet kielégítsen.

A szükséglet olyan belső állapotot jelent, ami nem teljesen kielégítő, amikor hiányzik valami, ami a kielégítő állapothoz szükséges lenne. A szükséglet olyan belső irányító erő, amely a környezet tárgyaira vagy a helyzetekre adott válaszainkat határozza meg (Murray, 1938). A motiváció folyamata tehát a következőképpen működik: az egyénben egy kielégítetlen szükséglet feszültséget indít el, amely egy hajtóerőt képez, és egy olyan viselkedést indít el, amely fenntartja ennek a szükségletnek a kielégítéséig az adott viselkedést.

A kutatási kérdésseltevés szempontjából a definíciót leszűkíthetjük: szervezeti motivációnak nevezzük azt, amikor egyén hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mu-

tató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthet (Bakacsi, 1996). Ez természetesen szoros összefüggésben áll az egyénnek a szervezet iránt mutatott elköteleződésével, amelyet emiatt egy külön fejezetben tárgyalunk.

A motiváció tehát nem elválasztható az egyén szükségleteitől. Ahhoz, hogy egy szervezetben az egyén motiválható legyen, ismerni kell a szükségleteit, melyek összeegyeztethetők kell, hogy legyenek a szervezeti célokkal (Bakacsi, 1996).

Humán szükségletek

A humán szükségleteket leíró egyik legismertebb elmélet Maslow nevéhez fűződik, aki abból a feltevésből indult ki, hogy az ember szükségletei egyfajta hierarchikus sorrendbe állíthatók- vannak alacsonyabb rendű, primitív, ill, magasabb rendű, komplexebb szükségletek (Maslow, 1970). A magasabb rendű szükségletek mindaddig nem lesznek fontosak, amíg az alacsonyabb rendű szükségleteket ki nem elégítettük. Minél alacsonyabb rendűek a szükségletek, annál sürgetőbbek, nélkülözhetlenebbek, minél magasabb rendűbbek, annál inkább halasztható a kielégülésük, illetve annál inkább válik bennük egyre fontosabbá a szociális kapcsolatok.

1. sz. ábra: A Maslow-i szükséglethierarchia



Forrás: Maslow, 1970.

➤ Fiziológiai szükségletek

A fiziológiai szükségletek a legerősebben jelentkező, legdominánsabb szükségletek, melyek közé elsősorban az éhség, szomjúság, szexuális vágy, aluszékonyosság, anyai reakciók tartoznak.

Ha a fiziológiai szükségletek nincsenek kielégítve – vagy akár csak egy közülük, mivel ezek viszonylag elszigetelhetők, testileg lokalizálhatók – akkor minden egyéb szükséglet megszűnhet, vagy háttérbe szorulhat, mert ezek a fennmaradásunknak legalapvetőbb feltételei.

➤ Biztonsági szükségletek

A biztonsági szükségletek kielégítetlensége következtében fellépő motiváció működése analóg a fiziológiai szükségleteknél tárgyaltakkal. Tehát biztonság hiányában a többi, magasabb rendű szükséglet jelentőségét veszíti, valamint a bizonytalan környezetben élő egyén legfőbb törekvése a biztonság megteremtése lesz.

Ez a biztonság annak tudata, hogy védettek vagyunk a bűnözéssel, szélsőséges időjárással, háborúkkal, járványokkal, vadállatokkal, stb. szemben. Ide tartozik még a létbiztonság érzése is, az a hit, hogy a jövőben képesek leszünk biztosítani alapvető szükségleteink kielégítését. Vonatkozik ez a biztonsági szükséglet arra is, hogy megbízhatónak, kiszámíthatónak, védettnek tartjuk egészségünket, életszínvonalunkat, anyagi helyzetünket.

➤ Szeretet és a közösséghez tartozás igénye

Ez az igény azt jelenti, hogy az egyén legfőbb törekvése hogy szeretett személyek: barátok, házastárs, gyerekek, szülei vegyék körül, egy számára fontos személy társaságát kívánja, gyengédségre, intimitásra, valahová tartozásra vágyik. A lényeg a bensőséges, gyengéd, őszinte emberi kapcsolatban van.

➤ Tisztelet iránti igény

Az embernek egyformán van szüksége arra, hogy mások tiszteljék, elismerjék őt és arra, hogy önmaga is becsülje magát. Ez pedig csak úgy lehetséges, hogy mindez valós képességeken, eredményeken, sikereken alapuljon. A tisztelet, elismerés iránti vágy két alcsoportba sorolható. Az egyik az erő, eredményesség, megbízhatóság és szabadság érzése, a másik a hírnév, presztízs iránti sóvárgás.

E második azzal az emberi tulajdonsággal van összefüggésben, hogy mindenki szeretne a figyelem középpontjába kerülni, fontosnak látszani, a világ szemében értékesnek, elengedhetetlenül szükségesnek tűnni. Ezen igények kielégítetlensége kisebbségi, elesettségi, frusztrált érzésekhez vezethet, optimális kielégülése pedig egészséges önbizalomhoz.

Újabb kutatások kimutatták, hogy munkahelyen a közvélekedéssel szemben nem a pénzbeli jutalmak, hanem a büszkeség, a társas elismerés a leghatékonyabb motiváló erő. A büszkeség áll annak a hátterében, hogy munkánkat olyan hatékonyan és eredményesen igyekszünk végezni, amennyire csak lehet. Ezért a büszkeség kialakításának képessége a humán erőforrás szervezés egyik legkritikusabb feladatákként egyre meghatározóbbá válik egy vállalat sikere szempontjából (Efron & Gandossy, 2004).

➤ Tudás és megértés iránti vágy

Ha kielégítettek fenti szükségleteink, akkor lép fel bennünk a kíváncsiság, a tudásvágy, a tények ismeretének és rendszerezésének igénye, az, hogy megismerjük és értsük minket a körülvevő világot, illetve ekkor lépnek fel az

➤ Esztétikai szükségletek

Vagyis a szépség, a dolgok rendezettsége, a rend, a szimmetria iránti igény.

➤ Önmegvalósítás iránti igény

Azon vágyunkat teljesíti meg, hogy értelmet adjunk életünknek – kiteljesítsük magunkat és valósítsuk meg lehetőségeinket. Az önmegvalósítás módja mindenkinél más lehet, van, akinél egy hegy megmászása, vagy egy regény megírása, esetleg

gyermekük tanítása, egy vágyott állat tartása jelenti az önmegvalósítást. Tulajdonképpen maradéktalanul soha nem elégíthető ki ez a szükséglet, mert mihelyst egyes célokat megvalósítottunk, más, újabb célokat tűzünk ki magunk elé.

A motivációkutatás nagyon jelentős felfedezése, hogy különbséget tehetünk a belső és külső motivációk között (Gagné & Deci, 2005). Az alacsonyabb rendű szükségletekhez tartozó motivációk külsőlegeseek, vagyis a kielégülésük valamilyen külső körülménytől függenek. A belső motiváció azt jelenti, hogy egy cselekvés elvégzésére való hajlandóság nem annyira külső jutalomtól, hanem inkább belső, az egyénben rejlő folyamatoktól függ- konkrétan fogalmazva, egy tevékenységet nem csak azért végzünk el, mert fizetést kapunk érte, hanem azért is, mert saját magunknak örömet okoz egy jól elvégzett munka. Szorosan összekapcsolódik a belső motiváció fogalma a teljesítményigénnyel, amit alább mutatunk be.

Az egyén akkor teljesít jól egy munkahelyen, akkor motivált a minőségi munkavégzésre, akkor hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, ha ezek összhangban vannak az egyéni szükségleteivel.

1. sz. táblázat: A egyes szükségleti szintekhez kapcsolódó munkahelyi ösztönzők

Szükséglet	Ösztönzők
Fiziológiai	Pénz (alapfizetés) Munkahelyi étkező Munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	Pénz Munkavédelmi intézkedések Veszélyességi pótlék Orvosi ellátás Biztos munkahely Hosszú távú munkaszerződés Munkajogi garanciák Nyugdíjpénztár
Szeretet, kapcsolatok	Jó csoportléggör Összetartó munkacsoportok Szakmai közösségek Jó vezető- beosztott kapcsolat Közösségi és kulturális rendezvények
Tisztelet, elismertség	Elöléptetés, előmenetel Kitüntetés, más elismerések Teljesítmény-prémium Szolgálati autó, státusznövelő juttatások Munkakör-szélesítés, rotáció
Tudás, megismerés	Képzés Képzési támogatás
Esztétikum	Esztétikus munkakörnyezet Tisztaság, rend
Önmegvalósítás	Munkakör-gazdagítás Nagyobb döntési felelősség Kihívó, kreatív feladatok Személyes fejlődés lehetősége Önálló munkavégzés Önellenzés

Forrás: Dobák, 1996 alapján

A munkahelyi ösztönzőket úgy kell kialakítani, hogy figyelembe vegye azt, hogy az egyén adott helyzetében mely szint a releváns, és mely szükségletének kielégítéséhez tudja őt hozzárendelni az adott ösztönző (Bakacsi, 1996). Az egyes szintekhez kapcsolódó ösztönzőket az 1. táblázatban foglaltuk össze (Dobák, 1996 alapján).

Teljesítménymotiváció

A munkateljesítmény, minőségi munkavégzés szempontjából a legnagyobb kutatási érdeklődést a teljesítménymotiváció jelenti. Ez egy tanult szükséglet, mely arra a vágyra vonatkozik, hogy örömmel leljük a különböző akadályok leküzdésében, hogy jól végezzük a dolgainkat. Ez egy belső hajtóerő a sikerre, a magunk elé tűzött célok elérésére és meghaladására. Nem a sikerért járó jutalom, hanem maga a siker, a korábnál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság vágya a hajtóerő ebben az esetben (McClelland, 1984).

A teljesítménymotiváció meghatározza, hogy az egyén milyen feladatot választ, milyen milyen kihívásnak teszi ki magát. A magas teljesítménymotivációval jellemezhető emberek olyan munkakört kedvelnek, ahol a problémamegoldásban személyes felelősséget vállalhatnak, ahol teljesítményükről rendszeres visszacsatolást kapnak. Kerülik mind a túl nehéz, mind a túl könnyű feladatokat: az előbbi nem jelent nekik kihívást, utóbbi esetben pedig valószínű, hogy nem a teljesítményen, hanem a szerencsén fog múlni a siker, vagy mások segítségén-ez azonban nem adja meg a nekik szükséges reális visszajelzést a teljesítményről.

Ezzel szemben az alacsony teljesítménymotivációjú emberek gyakran választanak nagyon könnyű feladatokat- ezekben kisebb a követelmény, és jó érzés valamit megcsinálni, akkor is, ha nem nehéz a feladat. Gyakran választanak azonban nagyon nehéz feladatot is, ami látszólag ellentmondásban van az alacsony teljesítménymotivációval. Ennek magyarázata az, hogy kevésbé vet rossz fényt rájuk, ha nem tudják megoldani („én legalább megpróbáltam”) illetve a szerencsében, vagy egy baráti segítségben mindig lehet reménykedni (Atkinson, 1957).

A minőségi munkavégzés szociálpszichológiai feltételei

Az egyén és szociális környezete kapcsolatában rejlő tényezők

Ternészetesen az egyén nem tekinthető elszigetelten, csakis egy adott társas közegbe ágyazva a munkahelyi környezetben. A minőségi munkavégzést befolyásoló szociálpszichológiai tényezők közé tartoznak a társas kapcsolatok, a társas környezet, társas vezetési stílus, a kollegákkal való viszony, a csoport légköre, a csoporthoz való tartozás érzése, az azzal való azonosulás (csoporthoz tartozás), más munkacsoportokhoz való viszony. A minőségi munkavégzés szempontjából kiemelt jelentőségűek az adott munkahelyen jelen levő csoportnormák.

Csoportnormák, konformitás

Annak érdekében, hogy egy feladatot hatékonyabban tudjanak megoldani, az emberek mindig is csoportba szerveződtek. A csoport azért jön létre, mert az egyén egyedül egy feladatot

nem tud megoldani, vagy nem tudja kielégíteni alapvető szükségleteit- így másokra van utalva, másoktól függ. Ez a kölcsönös függés közelebb viheti a céljai eléréséhez, ugyanakkor kötöttségeket is jelent, mert a csoportban való maradás érdekében a csoportszabályokat be kell tartani. Ezeket a szabályokat a csoportok a hatékonyabb működés érdekében alakítják ki; szervezeti (formális) szabályokkal ellentétben többnyire íratlanok. Közös jellemzőjük, hogy a csoport tagjai ezeket a szabályokat elfogadják.

A szociálpszichológiában társas normának nevezzük azokat az általánosan elfogadott gondolkodás, -érzés- vagy cselekvésmódokat, amelyekben az adott csoport tagjai megegyeznek, és amelyeket helyesnek és követendőnek tekintenek (Thibault & Kelley, 1959). A csoport megfogalmazza azokat a viselkedésnormákat, amiket az egyéntől elvár, illetve azokat is, amelyeket a csoporttagtól nem tolerál.

Konformitásnak nevezzük azt a jelenséget, amikor személy a viselkedését vagy véleményét olyan módon változtatja meg, amely valamely egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakult ki (Allen, 1965 in: Smith & Mackie, 2005). A közvélekedés a konformizmust a behódolás szinonimájának tartja és pejoritívan értékeli, szociálpszichológiai szempontból nézve azonban nagyon fontos jelenség. A csoport ugyanis nehezen tolerálja, ha a csoporttag megszegi a normát, gyakran megbünteti a normaszegőt- elutasítja, nevetségessé teszi, ki is közösiheti. A normák betartása feltétele a csoportban való maradásnak, amely így az egyént hozzásegíti motivációi megvalósításához, szükségletei kielégítéséhez.

Rudas (1990) szerint bizonyos helyzetek valószínűbbé teszik a konform viselkedést. Ilyen helyzetek, ha

- ↗ A helyzet bizonytalan, nehezen vagy egyáltalán nem megítélhető- ilyenkor a mások véleményében, viselkedésében megfigyelésében egyfajta támaszt keresünk;
- ↗ Az egyénnek fennáll egy olyan pszichológiai szükséglete, hogy saját véleménye azonos legyen a közvéleménnyel, vagyis a többiek egyetértésnek vele;
- ↗ Nagy az ellentétes véleményt képviselő többség;
- ↗ A csoport különösen összetartó, baráti jellegű.

A csoportok nagyon különböznek abban, milyen normákat alakítanak ki. Mégis, a legtöbb csoportra a normák négy osztálya jellemző (Gelei, 1995, in: Bakacsi, 1996).

- Teljesítménynormák: arra vonatkoznak, hogy mi a munka elvárt eredménye, mennyire kell keményen dolgozni, hogyan kell elvégezni a munkát. Ezek a normák jelentősen képesek módosítani az egyéni motiváció és képességek által valószínűsíthető eredményt. Ez a norma lehet negatív is: teljesítmény-visszatartásra ösztönöz, ami a munka minősége szempontjából rendkívül kedvezőtlen.
- Erőforrás-elosztás normái: arra vonatkoznak, hogyan lehet igazságosan elosztani a lehetőségeket és a jutalmakat, ki mennyi jövedelmet kapjon, hogyan osszák el a könnyű és nehéz munkát, ki kapja a csoport új eszközeit, berendezéseit.
- Külső megjelenés, nyilvános viselkedés normái szabják meg, hogy milyen öltözet kívánatos a munkavégzés során, mikor kell szorgoskodni, és mikor lazítani, hogyan mutassuk ki lojalitásunkat a cég iránt (elkötelezettség, megbízhatóság, vállalati titok megtartása).
- Informális közösségi normák vonatkoznak a csoport társas kapcsolatait szabályzó íratlan szabályokra, névnapok, születésnapok, megünneplésére, kirándulások, ajándékozások szervezésére stb.

A normák hatásainak a viselkedés irányításában betöltött szerepéről szerzett tudást a pszichológusok hamar elkezdték alkalmazni munkahelyi körülmények között. Kutatásokat indítottak azzal kapcsolatban, hogy ha megengedik a csoportoknak, hogy maguk alakítsák ki a saját normáikat, az segít-e vajon megoldani egy gyakori munkahelyi nehézséget, nevezetesen azt, hogy ha egy gyártási folyamatban változtatásokat vezetnek be, az gyakran jár a termelékenység és a munkamorál romlásával, vagy sok esetben a munkások nyílt ellenességével.

Coch és French (1948) egy kísérletében a munkások reakcióit vizsgálta, miután háromféle módon vezettek be változtatást a gyártási folyamatba. Egy pizsamagyár volt a helyszín, ahol a munkások pizsamákat varrtak darabérét, így a gyártás műveleteiben bekövetkező változások befolyásolhatták jövedelmüket. A munkásokat három csoportra osztották:

Kontrollcsoport: a tagokat egyszerűen csak tájékoztatták az alkalmazott változtatásokról, és az egy darab elkészítéséért járó összeg ebből következő módosításáról. Eredmény: a termelékenység drámai módon csökkent, a munkások pedig gyorsabban cserélődtek.

Kísérleti csoport „A”: a csoport tagjainak beszéltek a változások okairól, majd képviseleket választhattak, akik megtanulták az új módszereket, és megtanították ezeket a többieknek. Eredmény: a munkamorál jó maradt, a termelékenység átmeneti csökkenés után visszaállt az eredeti szintre.

Kísérleti csoport „B”: a csoport tagjainak beszéltek a változások okairól, majd minden alkalmazott „különleges operátor” lett, és azt a feladatot kapta, hogy találja ki a legjobb módszert a változtatás bevezetésére. Eredmény: a munkamorál jó maradt, a kezdeti termelékenységcsökkenés pedig csak egy napig tartott. Utána a termelékenység egyenletes növekedésnek indult, mígnem beállt a változtatások előttihez képest 15 %-kal magasabb értékre.

Ennek a kísérletnek a tanulságait azóta is használják nagy, kiemelkedő minőségű terméket gyártó cégek. Japánban a munkások rendszeresen részt vesznek termelékenységi körök munkájában, ahol a hasonló területen dolgozó emberek kis csoportokban, munkaidőben megvitatják a gyártási folyamat és a munkakörnyezet javításának lehetőségeit. Svédországban a Volvo és a Saab dolgozói régóta munkacsoportokba szerveződnek, melyek a csoport munkafeltételeiről és a munka elosztásáról is fontos döntéseket hoznak.

E tapasztalatok mögött az a mechanizmus húzódik tehát, hogy ha megengedik a munkásoknak, hogy saját normákat alakítsanak ki, akkor a magas minőségi követelményeket maguknak érzik, és mintegy belső motivációként egyértelműen végrehajtják. Ez a belső motiváció pedig tartósnak bizonyul: a magas minőségi igény még akkor is fennmarad, ha a dolgozó valamiért kilép a csoportból (Smith & Mackie, 2005). Ez a jelenség alátámasztja az empowerment, a szervezeti participáció jelentőségét a munkahelyen.

Társas lazsálás

A csoportban való erőfeszítés azonban nem mindig pozitív hatású. Gyakran előfordul, hogy a csoportos munka arra készíti az embereket, hogy együtt lógnak- kevesebb erőfeszítést tegyenek, mint ha egyedül dolgoznának. A társas lazsálásnak nevezett jelenséget régóta vizsgálják. Egy éberségi feladatban például, ahol villanásokat kellett megfigyelni egy képernyőn, az emberek kétszer annyi hibát vétettek, amikor csoportban dolgoztak, mint amikor egyedül voltak (Harkins és Szymanski, 1989, in Smith & Mackie, 2005).

Ennek a jelenségnek a magyarázata legfőképpen a feladat jellegében keresendő. Amennyiben a feladat olyan, hogy nincs szükség kölcsönös függésre, az egyéni szerepek nem

fontosak a csoport teljesítményében (például ha mindenki ugyanolyan munkadarabot állít elő), akkor az emberek hajlamosak arra, hogy másra hagyatkozzanak. Csökken a társas lazsálás, ha az egyéni közreműködés fontos a sikerhez, ha a feladat érdekes, magával ragadó, illetve ha az egyén teljesítményét értékelik, jutalmat vagy büntetést kap érte. Érdekes módon kevésbé hajlamosak a társas lazsálásra a nők és azoknak a kultúráknak a képviselői, ahol a kölcsönös függés központi érték, a közösség nagyobb szerepet játszik, míg az „individualistább” férfiak jobban hajlamosak a lógásra a csoportban (Karau és Williams, 1993, in Smith & Mackie, 2005).

A minőségi munkavégzés szervezetszichológiai feltételei

A szervezet és az egyén kapcsolatában rejlő tényezők

Az elvégzett munka minőségére közvetve és közvetlenül hatnak ki a szervezeti tényezők, amelyek közé soroljuk például a vezetés jellemzőit, stílusát, a vezetési stratégiát, a szervezeti politikát, az információáramlást, a kommunikációs stílust, a cég nagyságát, centralizált-ságának mértékét, a szervezeti konfliktusokat stb.

Az egyén szempontjából tekintve a szervezetszichológiai tényezők közül a szervezeti kultúra, illetve a szervezet iránti elköteleződés érdemel különösebb figyelmet. Bizonyított ugyanis, hogy a szervezeti kultúra, a dolgozók motiváltsága, elkötelezettsége és a vállalat sikere egymással szoros összefüggésben állnak (Hauser, Schubert, Aicher, é.n.).

Szervezeti kultúra

A szervezeti, – illetve vállalati kultúra témája már a múlt század elején tudományos vizsgálódás tárgyává vált (Dülfer, 1988). Nagyobb népszerűsége az úgynevezett „japán sokk” idején tett szert, amikor az elektromos-, fotó- és autópiacon a 70-es évek végén, 80-as évek elején elárasztották a japán termékek. Ezután kezdték el vizsgálni a japán menedzsment gyakorlatát (pl. Total Quality Management, Kaizen- König, 2004). Japán a nyugati ipari társadalmak példaképe lett. Megnőtt az érdeklődés az iránt, hogy mi okozza a japán cégek sikerét. Egyik lényeges felismerés az volt, hogy a japánok előnye nem a magas szintű technológiában vagy a nyugati kultúrában is megtalálható, önmagában eredményes struktúrában rejlik (Peters & Waterman, 1982), hanem a részben kimondatlan, íratlan szabályokban és implicit normákban, amik befolyásolják a vállalatban való tevékenységet.

A szervezeti kultúra egy jéghegyhez hasonlítható: van egy látható, és egy láthatatlan szintje. Schein (1985) a szervezeti kultúra három szintjét különbözteti meg.

A legmélyebb, legtartalmasabb szintre sorolhatók azok az alapfeltevések (basic assumptions), amelyek a szervezetben érvényes előfeltevések, normák, hiedelmek és értékek kialakítását befolyásolják, és amelyek a szervezetben természetesnek tekintett világnépek alapjául szolgálnak. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.

Ezeket az alapvető meggyőződéseket a tagok annyira természetesnek tartják, hogy gyakran rejtettek és nem tudatosulnak. Olyan, magától értetődő dolgokat jelenítenek meg, amelyek tapasztalatokon és szokásokon nyugszanak és meghatározzák a szervezet ön-értel-

mezését és környezetfelfogását. Ezek a tudattalan meggyőződések olyan dolgokra vonatkoznak például, hogy egy adott szervezetben mit részesítenek előnyben és hogyan értékelik sikert, illetve milyen részt vállal a dolgozó abban.

Schein modelljének középső szintjére helyezi azokat az értékeket és normákat, amelyeket a dolgozók kívánatosként definiálnak és tükrözik például a követendő szociális viselkedést, mint barátság vagy kooperáció, ill. versenyszellem, illetve útmutatásokkal szolgálnak meghatározott helyzetekre, mint például az információval való bánásmód, hibák esetén való eljárás, illetve a munka minőségére és a teljesítményre vonatkozó elvárás. Ezek az értékek és normák nem láthatóak és nem tudatosak, de szükség esetén meg lehet őket fogalmazni, világossá lehet tenni, értelmezni, mérni lehet.

A vállalati kultúra látható, megfigyelhető szintjéhez soroljuk a vállalatban dolgozó emberek megfigyelhető viselkedéseit, illetve cselekvéseik eredményét. Ide tartoznak például általánosságban véve a kommunikatív viselkedések és az emberekkel való bánásmód, a rendszeresen ismétlődő ceremóniák, történetek, sztorik, legendák, mítoszok, nyelvezet, szakzsargon, szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés, az irodaépület külseje és belseje. (Schein, 1985).

Szervezeti elkötelezettség

Az emberek eltérhetnek egymástól abban, hogy milyen módon viszonyulnak az adott szervezethez. Vannak, akik a szervezeten kívül is képviselik ennek érdekeit, használják szimbólumait és verbális megnyilvánulásaik is pozitívak a szervezetre vonatkozólag. Mások unottan, kizárólag kötelességből végzik munkájukat, megint mások verbális megnyilvánulásaikban szidják, bírálják szervezetüket. Vannak továbbá olyan szervezeti tagok, akik még előnyösebb feltételek miatt sem hagyják el szervezetüket, míg mások ezt gondolkodás nélkül megteszik.

A szervezeti elkötelezettség a szervezet és a tagok viszonyát írja le. Elkötelezettség akkor jelenik meg, ha az egyén érdekei és céljai megegyeznek a szervezeti érdekekkel és célokkal.

A szervezeti elkötelezettséget Steers (1997) szerint a teljesítmény és az állásváltoztatási szándék mentén lehet felbecsülni, felmérni. A magas és jó minőségű teljesítmény, illetve a szervezetben való maradás arra engednek következtetni, hogy az egyénnek pozitív hozzáállása van a szervezettel kapcsolatban.

A magas szintű elkötelezettség a szervezetben való maradással egyenértékű, mely a szervezetek számára nagyon előnyös. A szervezeti szocializáció, a speciális készségek elsajátítása hosszú folyamat, így a már beilleszkedett és gyakorlott tagok megtartása mindig olcsóbb és hatékonyabb, mint az új tagok betanítása.

Az alacsony szintű elkötelezettséget olyan mutatók jelzik, mint a gyakori késés és hiányzás, mely a szervezeti célok megvalósítása ellenében hat. Nehéz meghatározni, hogy a szervezeti elkötelezettség vagy az elkötelezettség hiánya milyen szervezeti és személyes tényezőkkel függ össze – nem sikerült egyértelmű ok-okozati összefüggéseket feltárni.

Az egyik magyarázat szerint a tagság elnyerésében keresendők az elkötelezettség okai. Minél nehezebb ugyanis az ilyen szervezetekbe való bejutás, minél nagyobb áldozatot hoz az illető a szervezetbe való bekerülésért, annál nagyobb kognitív disszonanciát fog átélni; ennek csökkentése érdekében úgy érvelhetnek, ha ezeket átértékelték és elviselték, akkor kell, hogy értelme legyen, kell, hogy megkedveljék azt a szervezetet.

Modern szervezeteknél is előnyös, ha a tagok egy „próbatétel” után nyerik el a tagságot és nem csak egyszerűen felveszik őket. Ilyen szertartás lehet a próbaidő, a nehéz versenyvizsgák stb.

A bekerülési próbatételeken kívül nagyon fontos az is, hogy az ember egyéni céljai essenek egybe a szervezet céljaival, illetve az egyén a saját céljait meg tudja valósítani a szervezet keretei közt. A szervezeti szocializáció folyamata alatt a személyek megismerik a szervezet céljait; amennyiben ezeket elfogadják és magukévá teszik, elkötelezettek lesznek. Ha belsővé tudják tenni a szervezeti célokat, akkor valószínűleg ezek megfelelnek saját érték- és célrendszerüknek és belső motivációként hatnak majd.

A célegyebeesés fontos, de nem elegendő feltétele az elkötelezettségnek. Meyer, Allen és Gellatly (1990) 3 komponenst tártak fel kutatásaikban: az érzelmi, a kitartási és a normatív komponenst.

- **Érzelmi komponens.** A szervezetekben azért fejthet ki valaki huzamosabb tevékenységet mivel pozitív érzelmekkel rendelkezik a munkája iránt. Az érzelmileg elkötelezett ember a következőképpen érvelhet: „Azért dolgozom itt, mert ezt akarom csinálni, ezt szeretem.”
- **Kitartási komponens.** Míg az előző komponens a lényegében a cél-egybeesést fejezi ki, ez a komponens az egyéni befektetéseket emeli ki. Ilyen befektetések lehetnek az idő, az energia, a pénz, a végzettség. Befolyásolja még az elkötelezettséget az alternatívák hiánya is- ezek hiányában az elkötelezettség nő. Aki kizárólag ilyen elkötelezettséggel rendelkezik, az kényszerből marad a szervezetben.
- **Normatív elkötelezettség.** Ez az a komponens, amely a személyek előzetes tapasztalataitól, kultúrájától, szocializációjától függ. Nevezhetnénk kötelességtudatnak, kötelességérzetnek is. Egyes kultúrákban, például Japánban az emberek normatív elkötelezettsége domináns, míg az Egyesült Államokra inkább az érzelmi elköteleződés jellemző.

A minőségi munkavégzést gátló feltételek: a stressz

A stressz

A munkateljesítményt és az elvégzett munka minőségét nagymértékben befolyásolja az is, hogy a dolgozó milyen mértékű terhelésnek van kitéve a munkahelyen (Hentze & Kammel, 2001). A megterhelés mértéke az elvégzendő munka jellegéből és a munkakörülményekből eredeztethető. Származhat a fizikai munkából (statikus és dinamikus izommunka), a pszichés munkából (szellemi munka), a környezeti feltételekből (pl. hőség, zaj) és különleges feladattényezőkből (pl. időnyomás, egyhangúság).

Az emberi szervezet /psziché megterhelése stresszt okozhat, amely rendszerint csökkenti a teljesítményt és a munkával való megelégedettséget.

Stressz olyan helyzetekben lép fel, amikor az egyén a saját pszichológiai vagy fizikai jóllétének veszélyeztetésével szembesül. Stresszreakciónak nevezzük a szervezetnek az ilyen veszélyhelyzetekre adott választ- a stresszt kiváltó tényezőket pedig stresszoroknak (hétköznapi értelemben azonban gyakran szinonimaként használjuk ezeket a fogalmakat). Nem minden stressz negatív. Eustressz az olyan pozitív stressz, amely energizál, stimulál,

erőt ad ahhoz, hogy a későbbiekben a hasonló kihívásokkal könnyedén szembenézzünk. Ezek az egészséges életvitelhez szükséges kellemes ingerek, az ember és környezete közötti kölcsönhatás folyamatában az újszerű magatartási választ igénylő helyzetek. Ilyen lehet például egy izgalmas munkahelyi feladat. Distressz az a negatív stressz, amelyekkel szemben tehetetlenséget, gátoltságot, félelmeket, és ezekből eredő cselekvésképtelenséget érzünk. Ezek az egészséget károsító, tartós, visszatérő feszültséget okozó, aktivitással kontrollálhatatlan, megoldhatatlan helyzetek.

Egy munkahelyen a következő stresszcsoportokat különböztetjük meg:

- A szervezet szintjén: a munkahely bizonytalansága, konfliktus a többi szervezeti egységgel, túl sok információ, konformitási kényszer, vezetési stílusok, ellenőrzési rendszerek, szervezeti légkör, túl alacsony fizetés
- A csoport szintjén: összetartás hiánya, jó munkatársi kapcsolatok hiánya, csoporton belüli konfliktusok, felettes/beosztott viszony
- Az egyén szintjén: alacsony elköteleződés a munka iránt, beteljesületlen ambíciók, család- karrier szerepkonfliktus, szorongás a konkurenciától, túl sok vagy túl kevés felelősség másokért, autonómia, karrierfejlődés stb.
- A környezet, ill. feladat szintjén: zsúfoltság, zaj, hajszolettség, légszennyezés, minőségi vagy mennyiségi alul/túlterhelés, gyors technológiai változások (Hentze & Kammel, 2001 alapján).

Az, hogy egy adott helyzetet stressz-helyzetként élünk-e meg, sok tényező függvénye. Befolyásolja az egyén hozzáállása, szubjektív élménye, idegrendszeri-pszichikai adottságai, teherbíró képessége (Salavecz, 2008). Lazarus (1974) szerint a stresszhelyzet megítélése függ a szituáció értékelésétől, az azzal kapcsolatos gondolatoktól és érzelmektől és az egyén személyiségétől- így a szituáció és a személy szoros kölcsönhatásban vannak egymással. Az olyan személy, akinek pozitív, stabil az énképe, hisz abban, hogy megoldja a problémákat, az aktívan változtat a helyzeten és megfelelően küzd meg vele.

Azok a helyzetek a leginkább stresszkeltőek, amelyek felett az egyén nem, vagy csak alig tud kontrollt gyakorolni, illetve azok, amelyeket nehéz előre jelezni.

Minél befolyásolhatatlanabb egy esemény, annál inkább tűnik stresszkeltőnek. Ilyen helyzetek például a természeti katasztrófák, balesetek, támadások, az elbocsátás. Amennyiben gyakoriak az egyén életében az ilyen befolyásolhatatlan események, tanult tehetetlenség alakul ki (Seligman, 1967), ami egy depresszív állapot: az egyén olyan helyzeteket sem old már meg, amiket egyébként meg tudna, fásultság, visszavonultság, cselekvéshiány lép fel nála.

Stresszkeltőek azok az események is, amelyek nem bejósolhatóak. Kevésbé érint minket negatívan egy olyan esemény, amire fel tudunk készülni, mint az, amire nem. A felkészülés ugyanis lehetővé teszi, hogy az ember mozgósítsa az erőforrásait, az energiáit, jelzés hiányában viszont lazíthat. Ha nincs jelzés, a szervezet a folyamatos mozgósítás állapotában van, ami nagy energiákat követel. Ilyen helyzet például, amikor a folyamatosan kritizáló főnök nem megbízhatóan előrejelzett időben ellenőrizni a beosztottakat.

A stressz gyakran (átmenetileg) növelheti a teljesítményt- ez a megfigyelés áll annak a vezetői gyakorlatnak a háttérében, amely nyomásgyakorlással próbálja meg rábírtani a dolgozót a jobb teljesítményre. Valójában ez a teljesítménynövekedés csak átmeneti és hosszútávon rendkívül káros következményei vannak. Ismert, hogy ha egy munkavállaló attól szorong, hogy semmiképpen ne kövessen el hibát, az nagymértékben csökkenti a kreativitást.

Ha rosszul érzik magukat a dolgozók egy munkahelyen, az negatívan hat ki a lojalításra, elkötelezettségre is, ami szintén rontja az elvégzett munka minőségét és a munkahely mielőbbi elhagyásához vezet. Ezen túl vezethet számos működésbeli magatartászavarhoz, mint ingerlékenység, fokozott dohányzás, alkoholfogyasztás. Okozhat pszichológiai zavarokat, mint depresszió, agresszió, figyelmetlenség, illetve fizikai tüneteket: vérnyomásemelkedést, fejfájást. Ismertek a stressz következményeképpen kialakuló pszichoszomatikus megbetegedések: emésztőrendszeri betegségek- gyomorfekély, vastagbélgyulladás, szív- érrendszeri megbetegedések- magas vérnyomás, szív- koszorúér betegség (Kiszely, 2010).

Irodalomjegyzék

- ARVEY, R.D., CARTER, G.W., & BUERKLEY, D.K. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and situational influences. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 1991 Vol.6 (S. 359-383). New York: Wiley.
- ATKINSON, J.W., (1957): Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- CSÉFALVAY, M. (1999): A minőség fogalma, a minőségi mozgalom, minőségügyi rendszerek. <http://www.minosegugy2010.uw.hu>. Letöltés ideje: 2011. március 20.
- DOBÁK, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 149. old.
- DÜLFER, E. (1988) : Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie. Stuttgart, Schäffer- Poeschel Verlag.
- EFFRON, M. & GANDOSSY, R. (2004): HR a 21. században HVG Kiadói Zrt., Budapest. fordította: Gyimóthy Éva. www.hrportal.hu, letöltés ideje: 2011. március 20,
- FRIELING, E. (1999) : Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung, in: Arbeits- und Organisationspsychologie, hrsg. v. Hoyos, C. G., Weinheim, 468 – 487. old.
- GAGNÉ, M., & DECI, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- HAUSER, F., SCHUBERT, A. & AICHER, M (é.n.): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. <http://www.bmas.de>, letöltés ideje: 2011. március 19.
- HENTZE, J. & KAMMEL, A. (2001): Personalwirtschaftslehre I. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz 7. kiadás, Haupt, UTB 432-436
- KISZELY, M. (2010): Pszichoszociális tényezők. Középvezetők stressz-tűrő képessége. *PrHerald*. Hu. Letöltés ideje: 2011. március 23.
- KLEIN, S. (2004): Munkapszichológia. SHL könyvek, Budapest.
- KÖNIG, R. (2004). Tour de Kultur. Die Geschichte der Unternehmens-Kulturdiskussion. www.feldnerkoenig.de/art-tour-cult1.pdf. Letöltés ideje: 2011. március 20.
- LAZARUS, R. S. (1974): Psychological stress and coping in adaption and illness. *Intern. J. of Psychiat. in Med.*, 5, 321 – 333.
- MASLOW, A. H. (1970): *Motivation and personality*. (Rev.ed.). New York, Harper&Row.
- MCCLELLAND, D.C. (1984): *Human motivation*. Glenview, II, Scott-Foresman.

- MEYER, J P, ALLEN, N J, AND GELLATLY, L R (1990). „Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations”, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 710-720.
- PETERS, T. J., & WATERMAN, R.H. (1984). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- RUDAS, J. (1990): *Delfi örökösei. Léleleben Otthon kiadó, Budapest*.
- RYAN, R. M. & DECI, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- SACKMANN, S. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag.
- SCHEIN, E.H. (1995): *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.
- SCHEIN, E.H. (2000). Sense and Nonsense about Culture and Climate. In N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- SALAVECZ, GY (2008): *Munkahelyi stressz és egészség in: Kopp Mária (szerk): Magyar Lelkiállapot 2008. Semmelweis Kiadó, Budapest*
- SELIGMAN, M. E. P. (1974): Depression and learned helplessness. In R. J. Friedman & M. M. Katz (Eds.), *The psychology of depression: Contemporary theory and research* (pp. 83-113). Washington, DC: Winston.
- SMITH, E. R. & MACKIE, D.(2005): *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest
- STEERS, R.M. (1997): Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- WILDEROM, C.P.M., GLUNK, U., & MASLOWSKI, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M. Peterson (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (193-209. old).

A REVIEW OF PSYCHOLOGICAL, SOCIAL- PSYCHOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGICAL CONDITIONS THAT AFFECT THE QUALITY OF WORK

Henriette FÁBIÁN¹

Summary

In this review paper we summarize several (interrelated) conditions that affect the quality of work, arranged in four major categories. The objective conditions that influence the quality of work include factors independent of the individual, inherent in the physical circumstances and nature of the work. We discuss in detail the subjective (psychological) conditions like motivation, achievement motivation, need and the process of motivation, highlighting Maslow's theory of the hierarchy of needs and its aspects related to possible achievement motivation at the workplace.

Among the social psychological conditions describing the relationship between the individual and his or her social environment, we consider conformity and the social norms variously manifested in the workplace environment. Conditions in the area of organizational psychology describe the relationship between the individual and the organization. For this particular complex relationship we discuss in particular the role of organizational culture and organizational commitment. At the end of the study we examine the effects of stress negatively affecting the quality of the work and discuss the several levels of stress factors and the general characteristics of various stress situations.

Keywords: quality of work, motivation, motivation for achievement, need, conformity, social norms, organizational culture, organizational commitment, stress

¹PhD, Associate Professor: Kodolányi János University, Székesfehérvár, Hungary; Researcher Fellow: Human Exchange Foundation