

SAPIENTIA SZERZETESI HITTUDOMÁNYI FŐISKOLA

LEVELEZŐ TAGOZAT

KERESZTÉNY TÁRSADALMI ELVEK A GAZDASÁGBAN

SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉS

Az emberi fejlődés útjai a munkahelyen

Szakedolgozat

Készítette: Kollár László János

Témavezető: Tóth József

Budapest

2012

Tartalom

Tartalom	2
I. Bevezetés	3
II.A munka és az ember viszonya	5
1. A munka objektív és szubjektív értelmezése	6
2. Az ember és a szervezet	7
3. A munka a társadalomban	8
4. A szervezetek működése a közjó felé	8
5. Összefoglalás	9
III. Szervezeti emberkép	10
1. A kutatás tárgya	11
2. Anyagi javak	13
3. Testi egészség	14
4. Tudati dimenzió	15
5. Érzelmi fejlődés a munkahelyen	17
6. Esztétikai fejlődés	18
7. Lelki fejlődés	19
8. A társas fejlődés	21
IV. Morál az életben és a munkahelyen	22
1. Okosság	24
2. Igazságosság	26
3. Mértékletesség	27
4. Bátorság	29
5. Hit	30
6. Remény	31
7. Szeretet	32
V. Egy szervezet, ha tanul	33
1. Közös jövőkép	35
2. Gondolkodási minták feltérképezése és formálása	36
3. Rendszerelvű gondolkodás	37
4. Vezetői szerepek – tervez, tanít, szolgál	38
VI. A kutatás módszere és eredménye	39
1. Módszertan	39
2. A felmérésben résztvevők jellemzői	41
Szervezet típusa	41
Átlagos dolgozói létszám	41
A szervezet ágazata	41
A munkához való viszony	42
3. A kérdőív eredménye	42
Emberi dimenziók	42
Morális tényezők	44
Tanuló vállalat	45
VII. Összefoglalás	46
Függelék	49
Irodalom	56
Rezümé	65

I. Bevezetés

Egyre erősebben tör fel annak a megismerésnek az igénye, hogy az egyes munkaszervezetekben mi is az ember valódi szerepe, helye, feladata és egyáltalán az oka. Hogyan tekintsenek az alkalmazottra abban a gazdasági világban, amikor a piac, a versenytársak és a vállalkozás gazdálkodási körülményei szinte elvárják, hogy törekedjenek a többre, a hatékonyabbra, az erősebb piaci pozícióra, míg a másik oldalról – akármennyire is kemény az ember szíve – szembesülnek az alkalmazott, a munkatárs, a vezető gyengeségeivel, materiális végességével és az emberségével. Hosszú vagy rövid távon tekintsenek rájuk? Azért veszik fel őket, mert pont kell egy új kerék a szervezet működését jelképező fogaskerékrendszerbe, amelyik ha elfárad, akkor lecserélik, vagy esetleg más szempontokat is figyelembe vesznek a kiválasztásnál? Ha már felvettek valakit, akkor csak annyit foglalkozzanak vele, csak addig érdeklődjenek a hogyan – mit – miért csinál viselkedése iránt, ameddig az hatással van a munkafolyamatra, munkaszervezetre és ennek a működésnek eredményképpen létrejövő piaci, versenybeli pozícióra vagy esetleg teljesebb valójában kellene megismerni és elősegíteni neki azt, hogy ő is teljes emberségében legyen a munkaszervezet tagja?

A munkaszervezetet emberek alkotják, akik saját maguk jellemét, tulajdonságaikat és személyüket adják hozzá a munkaszervezet életéhez azzal, hogy naponta több órát eltöltenek az életükből a munkahelyen. Ezek a tulajdonságok, személyiségjegyek, jellemzők tehát megjelennek a munkahelyi közösségben is és ezeknek az összessége fogja adni a szervezet „személyiségképét” a külvilág felé. Egy analógiával élve tehát a munkaszervezetet is lehet egy érzéssel, értelemmel, személyiségképpel rendelkező „személynek” tekinteni, amely emberi jellemzőkkel bír. Ezt a fejtegetést alapul véve felmerül a kérdés, hogy hogyan tekintsenek ezentúl a szervezet környezetére? A versenytársak csak a szervezet működése ellen működnek és ennek megfelelően kell hozzájuk viszonyulni vagy lehet rájuk más szemmel is tekinteni és azokat esetleg egy valamilyen közös cél érdekében tevékenykedő társként felfogni? Hogyan viselkedjen egy szervezet és hogyan tekintsen a vevőire és a beszállítóira? Próbálja meg kihozni belőlük számára a lehető legtöbbet, természetesen a legkevesebb befektetéssel, vagy törekedjen a hosszú távú kölcsönös elismerésre és együttműködésre velük? És ami talán a legfontosabb: Mit csináljon? Mi legyen a

tevékenységének a célja? Gyártson, termeljen, szolgáltatson valami olyat, ami az emberi gyengeségre épít és biztos jövőbeli gazdasági hasznot hoz vagy pedig egy fenntartható világképbe beleillő, a közjót szolgáló terméket gyártson vagy szolgáltatson, amivel viszont lehet nem ér el rövid távon kimagasló profitot?

A kérdések pedig folytatódhatnak tovább vég nélkül. Jelen dolgozatnak azonban nem az a célja, hogy csak kérdéseket tegyen fel, hanem hogy egy olyan válaszképet fogalmazzon meg, amely a feltett és a még fel nem tett kérdésekre választ tud adni. A dolgozat arra próbál fényt deríteni, hogy milyen is az ember és a munka természetes viszonya, amikor az emberre és munkavégzésére nem csak materiális, hanem spirituális úton is tekintenek. Hogyan kell elméletben működni egy, az ember spiritualitását is figyelembe tartó vállalatnak és hogyan is működik valójában. Illetve egy kérdőív segítségével bemutatásra kerül, hogy milyen szinten képesek a felmért magyar vállalatok az emberi spiritualitást és az ember erkölcsi állapotát figyelembe venni a munkahelyen és hogyan tudják ezeket alkalmazni a szervezetük működési folyamataiban.

A dolgozat hipotéziseként tehát azt a megállapítás adódik, hogy a *magyarországi vállalatok, munkáltató szervezetek az embert legtöbb esetben a profitmaximalizáló vállalati cél szempontjából vett eszköznek tekintik, amely szemlélet pedig azon túl, hogy korlátozza az ember teljes értékű fejlődését¹, a szervezet piaci rugalmasságára is hatással van. Ezt vizsgálva pedig az emberi boldogság, illetve az emberi kiteljesedés mérhető és növelhető a vállalkozó munkaszervezetben.* A dolgozat elkészítésében fontos elméleti háttérrel ad az Egyház Társadalmi Tanítása és ennek dokumentációi (szociális enciklikák), illetve a Sapientia Szerzetesi és Hittudományi Főiskola Keresztény társadalmi elvek a gazdaságban című szakirányú továbbképzésének tananyaga, ajánlott irodalma és az emberközpontú gazdaság témakörének kapcsolódó irodalma. Az irodalom felhasználásával bemutatásra kerül a felmérés elméleti háttere, majd a végezni kívánt vizsgálat módszertana, illetve a kutatás célcsoportja. Ezt követően pedig az eredményeket és következtetéseket kiértékelve bizonyítást nyer a dolgozat hipotézisének az igazolása vagy az esetleges cáfolata.

¹ Teljes értékű fejlődés alatt jelen esetben az ember anyagi, szellemi és lelki fejlődését értjük.

II. A munka és az ember viszonya

„Magyarországon nincs munkakultúra...Nem szeretünk dolgozni...Mindig csak a kibúvót keressük.” Ilyen és hasonló véleményekkel találkozhat az ember, ha azt szeretné megtudni, hogy milyen a magyarok munkához való hozzáállása, viszonya. Annak a bemutatása, hogy ezek a kijelentések milyen igazságtartalommal rendelkeznek és főleg, hogy milyen okok miatt alakult ki ez a kép, nem része a dolgozatnak, viszont annyiban hasznosak lehetnek, hogy rávilágítsanak arra, hogy van valami probléma a munka és az ember viszonyával. Ez vajon része-e a „jól megszokott” magyar pesszimizmusnak, esetleg csak kívülről szeretnék ezt a képet látni, láttatni a magyarokról² vagy tényleg így van? Nem lehet tudni, viszont megállapítható, hogy a munka és az ember viszonya minden társadalmi kérdés elsődleges sarokpontja³. Mielőtt bármilyen szervezetelméleti és munkaszervezési elmélet kibontásra kerülne, nem lehet megkerülni azt a kérdést, hogy mi is a munka értelme az ember számára.

A Szentírás igazsága szerint az ember egyik legfontosabb ismertetőjegye a munkavégzés. Az ember a Teremtőtől meghívást kapott arra, hogy vállalja a munkát és a látható világban hajtja uralma alá a Földet. („Legyetek termékenyek, szaporodjatok, töltsétek be a földet és vonjátok uralmatok alá.”⁴) A munkavégzés az ember azon sajátossága, amely megkülönbözteti őt a többi élőlénytől, mivel a munkának nem csak a létfenntartás a célja, hanem az emberi kiteljesedés azon módja, hogy közben megvalósítja az ember uralmát a föld felett. A föld alatt az egész látható világot kell érteni, tehát az egész természetet és annak minden jószágát, amelyet az ember hasznosítani tud. Az Isten által elrendelt uralom alá hajtás ideje pedig az ember számára állandóan, folyamatosan tart, így a mindenkori jelenre is vonatkozik.⁵

Az ember számára a munkának kettős jellege van: egyrészt biztosítja az egyén mindennapi betevőjét, másrészt segíti az emberi közösségek társadalmi és technikai

² Egy HR tanácsadó cég (Manpower) vezetője szerint „külföldön szeretik a magyar dolgozókat és szívesen látják őket mind, a diplomához kötött, mind az alap, vagy középfokú végzettséget igénylő fizikai munkakörökbe. Becsületosnak, megbízhatónak, dolgoznak tartják a magyarokat és még azt is szívesen bízzák rájuk, amely munkakör diszkréción, vagy személyes szimpátián, közvetlen kontaktuson múlik.” (2012.02.01. dátummal http://www.nlcafe.hu/allaskereso/20090716/a_magyar_munkaero_ara_kulfoldon/)

³ II. JÁNOS PÁL: *Laborem Eercens kezdetű enciklikája* a Rerum Novarum enciklika megjelenésének 90. évfordulója alkalmából, 1981, LE 11 (ford. Goják János) in Tomka János – Goják János (szerk.): *Az egyház társadalmi tanítása – Dokumentumok*, Szent István Társulat, Budapest, 1993

⁴ Ter 1, 28 – *Biblia. Ószövetségi és újszövetségi Szentírás*, Szent István Társulat, Budapest, 2005.

⁵ LE 14

fejlődését. Az ember által elvégzett munkában ott van az azt elvégző személy bélyege, azon személyiségjegyek és jellemzők összessége, amelyek csak is az azt elvégző személyre vonatkoznak. Így lesz a munkavégzés személyes és a teljes emberi fejlődést elősegítő tényező, mivel segít a munkát végző ember kiteljesedésében. A munkavégzést tehát mind egyéni, mind közösségi szinten kell értelmezni, mivel emberi személy által elvégzett tevékenység és hatással van mind az egyén, mind a közösség viszonyaira. Az Isten által elrendelt munkának is két megközelítési módja van, a külső világra (objektív) és a személyre gyakorolt hatása szempontjából (szubjektív)⁶.

1. A munka objektív és szubjektív értelmezése

Azon tevékenységek összességét, amelyekkel az ember valóban megvalósítja az uralmat a föld és annak javai felett, a munka *objektív* oldalának kell tekinteni. Az a cselekedet és annak végeredménye, amelyet a munkás elvégez és létrehoz, jelenti a föld uralom alá hajtásának a látható világban történő leképződését, azaz a munka tárgyát. A kérdésre, hogy az ember *mit csinál*, legjobban a munka objektív értelmezésével lehet megadni a választ. A *mit* kérdésre két úton lehet válaszolni. Az egyik válasz a cselekedet maga, míg a másik út válasza a munkavégző által munkavégzéssel létrehozott eredmény. Ezen végeredménynek az eléréséhez vezető úton az ember a munkája során eszközöket használ, amelyek a technikai fejlődés és a haladás során folyamatosan fejlődtek és egyre nagyobb segítséget nyújtottak a munkát végző embernek. Ennek a segítségnek a mértéke sokszor viszont túllépte az emberi munkavégzés lehetőségeit, így az iparosodás folyamán sajnos számtalanszor előfordult, hogy a technika az ember fölé kerekedett. Ahhoz, hogy meg lehessen mondani, hogy ez miért természetellenes, a munka szubjektív dimenzióját kell közelebbről megismerni.

A munkavégzés és annak az eredménye, a Szentírás vonatkozó részeiből kiindulva, semmiképpen sem függetleníthető a munkát elvégző embertől. A munkavégzés az ember és csakis az ember saját tevékenysége, amely megkülönbözteti a többi élőlénytől (és amellyel a többi élőlény felé tud kerekedni) és amelyet semmilyen más entitás nem bitorolhat el tőle. Természetesen az ember igénybe veheti a matéria és a technika segítségét, azonban a munkavégzés alanya mindig is ő marad. Nélküle nincs a munkának sem kezdete sem végeredménye. A munka *szubjektív* értelmezése tehát azt

⁶ LE 23

jelenti, hogy a munkát a szabad, öntudattal és szabad döntéssel rendelkező személy végzi, aki a munka segítségével valósítja meg a földi uralmát és saját magát a tökéletesedés felé segíti. Ez az értelmezés azt mutatja meg, hogy a munkának az ember az alanya és a célja is egyben. Továbbá az is látható ebből az értelmezésből, hogy a munka legfőbb értéke, nem az elvégzett cselekedet és a produktum, hanem az, hogy az azt végző személy milyen szinten adta bele magát a munkába és milyen fejlődési utat járt be a munkavégzés közben. Ez utóbbi két tevékenység ad méltóságot a munkát végző ember számára.

A munka objektív és szubjektív értelemben vett együttes értelmezése tehát azt mutatja, hogy Isten az embert a munkavégzésre hívta meg, hogy munkájával hajtsa uralma alá a földet (objektív értelmezés) és a munkavégzésben teljes személyiségével vegyen részt, amely során a munkáját saját személyiségjegyeivel látja el és ezzel is segíti a teljes emberi kibontakozást (szubjektív értelmezés). A cél tehát az ember tökéletesedése és nemesebbé válása, amelyre a személyes, szabadon választott munka lehetőséget biztosít.

2. Az ember és a szervezet

Az ember a munkája során az emberi kiteljesedés felé igyekszik, amelyhez társas lényként az embertársaival való közös cselekedetek is hozzátartoznak. Az emberi élet feltételeihez tartozik a közösségi lét, amely nem redukálódhat csak a személy családi életére. Egy modern ember napi munkavégzésének az ideje átlagosan nyolc órára tehető, de egyes esetekben ezt meg is haladhatja. Nem várható el, sőt ajánlott elkerülni azt, hogy ilyen sok időt egy ember magányosan, társaság nélkül töltsön el vagy egyáltalán egy olyan munkakörben dolgozzon, amelyik jellegéből adódóan híján van az emberi kapcsolatoknak. Az ember természetéből adódóan a személy igényli a társaságot, de a munkavégzés objektív oldalát tekintve is jobb az, ha emberek közössége dolgozik együtt egy vagy több meghatározott cél érdekében. A munkaszervezet objektív megközelítése olyan emberek csoportját jelenti, akik egy, a menedzsment, vagy befektetők által meghatározott cél érdekében – hatékony eszközök és emberek közötti együttműködés felhasználása és megvalósítása mellett – a lehető legjobban érik el a kitűzött célokat. A munkaszervezet szubjektív megközelítése pedig olyan személyek csoportját jelenti, akik az együttműködésük révén haladnak a teljes emberi

kiteljesedés felé. A munkaközösségek objektív és szubjektív értelmezése, a munka jellegéhez hasonlóan, nem válhat el egymástól, mindkettő alapvető jelentőségű és együtt kell megjeleníteniük a szervezet kialakítása szempontjából, viszont hangsúlyában a szubjektív dimenzióknak kell nagyobb szerepet vállalnia.

3. A munka a társadalomban

A munka a társadalomban kérdéskörét két úton lehet megközelíteni: az emberi munka szemszögéből és a szervezetek munkájának a szemszögéből. Az egyén munkájának a jelentősége elsősorban abban áll, hogy fundamentumként⁷ szolgál a család megalapításában. A munka és a munka gyümölcseinek a segítségével lehet a család gazdasági és vagyoni alapjait megteremteni és a fennmaradását biztosítani. Azonban a családban a munka a nevelés során is segítséget nyújt, mivel a dolgozó szülő mintát ad a gyerekeknek arról, hogy a munka segítségével miként lehet uralkodni a föld jószágain és a világ dolgain.⁸ A személy munkájának a szerepe a társadalomban elsősorban a család létrehozására és fenntartására irányul, de ugyanúgy értelmezhető nagyobb távlatokban, ha a fiatalok és a gyerekek, a nagyobb „családnak”, például a nemzetnek a munkáját tekintik maguk számára példaként.

4. A szervezetek működése a közjó felé

A *Mater et Magistra* pápai enciklika közjó meghatározása szerint, a közjó „magában foglalja a társadalmi élet azon feltételeinek összességét, melyek révén az egyének teljesebben és akadálytalanabban képesek tökéletesedésük felé haladni”⁹. A cél tehát a keresztény értelemben vett teljes emberi kiteljesedés¹⁰, a tökéletesedés, amelyet elő kell segíteni bármi áron. A munkaszervezet egyik elsősorú feladata a belső és külső érintetteinek, illetve az összes vele kapcsolatban álló személy emberi kiteljesedésének az elősegítése, illetve az ezt akadályozó cselekvések és eszközök elkerülése. Ahhoz, hogy a szervezet ilyen irányba tudjon haladni fontos, hogy működése során figyelembe vegye a társadalmi környezetét és annak, a vele szemben

⁷ LE 41

⁸ uo.

⁹ XXIII. JÁNOS *Mater et Magistra* kezdetű enciklikája társadalmi kérdésekről, 1961, MM 65 (ford. Dér Katalin) in TOMKA JÁNOS – GOJÁK JÁNOS (szerk.): *Az egyház társadalmi tanítása – Dokumentumok*, Szent István Társulat, Budapest, 1993

¹⁰ Ez később az emberi dimenzióknál lesz bővebben kifejtve.

állított elvárásait. Ezt viszont úgy tudja leghatékonyabb módon megtenni, hogy ha saját magából, azaz a saját szervezetét alkotó és a szervezet környezetében megtalálható személyek társadalmi igényeiből indul ki és ezekhez mérten határozza meg a szervezet célját és az ehhez kapcsolódó társadalmi felelősséget. A szervezet célja röviden tehát egy olyan munkaközösség létrehozása, amely az azt alkotó egyének és a szervezet piaci és társadalmi (külső) környezeti igényeit hosszú távon ki tudja elégíteni.

5. Összefoglalás

Vizsgálat alá került tehát, hogy az ember, a személy hogyan viszonyul a munkához, miért dolgozik és mi a valós célja a munkavégzéssel. Történt mindez személyes és társadalmi nézőpontból. A személyes céljának két vetülete van: külső és belső. Külső célon kell érteni azt a terméket, produktumot¹¹, amelyet az egyén létrehoz, megformál, belső célon pedig azt az utat, azt az élményt, fejlődést, amelyen keresztül a személy keresztülmegy munkavégzése során és ez elvezet a teljes emberi kiteljesedésig. A személy munkavégzésének legfőbb társadalmi hasznossága pedig ott van, hogy megteremti az alapot a családalapításra, amely pedig a társadalom fennmaradásának az alapeleme, mivel annak a reprodukcióját szolgálja.

Az ember *társas lény* mivolta a munkavégzés során is megjelenik, melynek ugyanúgy van objektív (külső) és szubjektív (belső) vetülete. Külső szempont, hogy az ember közösségben dolgozva hatékonyabban és hatásosabban tudja megvalósítani a céljait, míg a társas munkavégzés belső szempontjának pedig az felel meg, hogy az ember a közösségi léttel, közösségben dolgozva tud személyként megjelenni és a személyes kiteljesedésének a szociális dimenzióját megvalósítani. Az ilyen munkaközösségeket nevezzük szervezeteknek, amelyeknek szintén van a belső és a külső környezetre hatásuk. Belső környezet alatt értjük azt a területet, amelyen a szervezet tagjai munkálkodnak, életüket élik, jobb esetben a személyes kiteljesedés felé törekednek, míg külső területnek számít a szervezet a társadalomban, a világban (a piacon) történő működése, amelyet – szintén jobb esetben – a közjó felé törekvés jellemez. Mindezeket összefoglalva fel lehet tenni a kérdést, hogy ha mindez így van, akkor létezik-e olyan vállalat, amely valójában így működik, illetve milyen lehetőségei és feltételei lennének egy ilyen típusú vállalat működésének?

¹¹ Termék alatt szolgáltatást is értünk.

III. Szervezeti emberkép

A kutatás arra a kérdésre szeretne választ adni, hogy mik a feltételei az igazán közjó felé törekvő emberközpontú vállalatnak, milyen az a tényleges üzleti modell, az a szervezeti működés, amely nem fog holnapra csődöt jelenteni és a belső-, illetve a külső környezetére is a legjobb hatással van. A kutatás továbbá arra szeretne magyarázatot adni, hogy az embert hogyan érdemes felfogni a szervezetben, milyen dimenziókat szükséges figyelembe venni ahhoz, hogy a bevezetőben említett teljes emberi fejlődés megvalósuljon, illetve hogyan legyenek strukturálva a szervezetek, milyen vezetői és munkavállalói szerepek jelenjenek meg bennük és milyen legyen a szervezet szellemisége?

Az emberről alkotott kép, mióta az ember létezik és öntudattal rendelkezik, folyamatosan egy érzékeny területnek számít. Filozófusok, írók, költők, művészek évszázadok, évezredek óta próbálják meg „feltérképezni” és bemutatni az embert ki-ki saját maga, hite és meglátása szerint. Már Schelling is úgy határozta meg a filozófia fogalmát, mint önmagunk állandó szemlélése¹² és ezek után elég csak belegondolni abba, hogy hány filozófiai és vallási irányzatot lehet ismerni, amelyek más és más módon tekintenek az emberre. Mivel a dolgozat központi eleme az ember, így nem lehet megkerülni ezt a kérdést és a dolgozat írója elkötelezettséget tesz az egyetemes (katolikus) keresztény emberfelfogás mellett. Mivel az emberkép teljes körű leírása – hatalmas terjedelme és komplexitása miatt – nem része a dolgozatnak ezért csak a legjellemzőbb ismérvei kerülnek felvázolásra. Az ember a klasszikus meghatározás szerint egy olyan értelmes testi lény (*animal rationale*), amely szellemi képességeivel a határtalan, végtelen igazság felé törekszik (transzcendencia)¹³. A keresztény – katolikus – értelmezésben az ember továbbá egy *közösségi* és *erkölcsi* lény¹⁴ is, amelyről alkotott bármiféle abszolút kijelentés tévútra vezethet. Jelenits István így ír erről:

„Ez az »emberkép« sosem lépett fel a teljesség igényével. A keresztény hit, tanítás, gondolkodás a kinyilatkoztatásra épít, de a folyton gyarapodó tapasztalatra is. Hitünk szerint Isten nem azért »szólalt meg«, hogy minden kérdésünkre teljes, másíthatatlan feleletet adjon,

¹² KUNZMANN, BURKARD, WIEDMANN: *Filozófiai Atlasz 1*, Athenaeum 2000 Kiadó, 1999

¹³ DIÓS ISTVÁN: *Magyar Katolikus Lexikon III: Ember*, Szent István Társulat, 1998

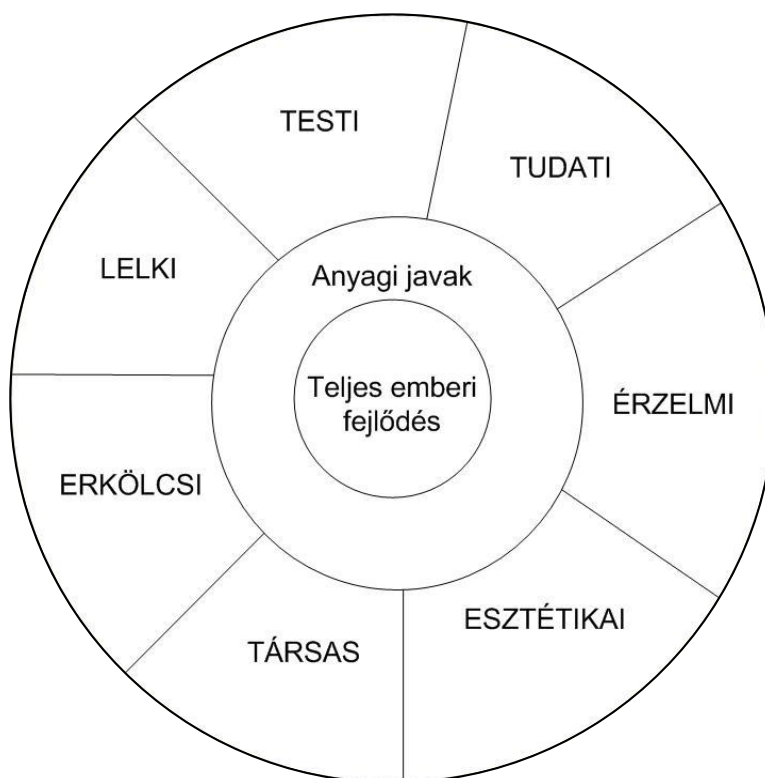
¹⁴ uo.

mintegy feleslegessé tegye egymással folytatott töprengő beszélgetésünket. Inkább azért, hogy – sajátos tekintéllyel – maga is bekapcsolódjék töprengésünkbe, eszmecserénkbe.”¹⁵

Az ember közösségi, mert életében, fejlődésében rá van utalva arra, hogy másokkal szemben, másokkal szembeni viszonyban tekintsen önmagára, másokkal ossza meg tapasztalatait, másokkal együtt, mások segítségével érje el céljait az élet akármely területén, így a munkában is. Az ember továbbá erkölcsi lény is, mivel működik benne egy belső érzék, amely különbséget tesz a jó és a rossz között, és amely segít neki abban, hogy a felismert értékeket elérje, illetve az eléréshez vezető utat akadályozó korlátokat kikerülje. Ez a két jellemző az, amely kiváltságossá teszi az embert a többi élőlény közül és ez a két tulajdonság az, amelyekre épülve kerül bemutatásra a tárgyként szolgáló szervezeti modell és azon belül is az ember.

1. A kutatás tárgya

További területeket is vizsgálni kell, ha az ember fejlődését kell megfigyelni. Valami olyan modellre van szükség, amely az embert komplexitásában a legjobban bemutatja és emellett könnyen kezelhető és egyszerű a felépítése. Szerencsére Alford, Naughton és társaik már megfogalmazták a saját „Az emberi fejlődés dimenziói” elképzelésüket és a hozzá tartozó ábrát (1. ábra)¹⁶,



Az emberi fejlődés dimenziói (1.sz. ábra)

amely meglehetősen egyszerűen, mégis átfogóan mutatja be a *teljes emberi fejlődés* területeit. Az ábra és a benne foglalt dimenziók a kutatást is megkönnyítik, mivel ezen

¹⁵ JELENITS ISTVÁN: *Keresztény Emberkép*, Neveléstörténeti Füzetek 19: Hagyomány és megújulás a magyar oktatásban, OPKM, Budapest, 2002, 70.o

¹⁶ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

dimenziók lesznek felhasználva a kérdőív témaköreinek konceptualizálása során. Ezen fogalmak köré lesznek a kérdések megalkotva és ezek fognak indikátoroknak számítani a primer kutatásnak számító kérdőíves felmérésben.¹⁷

Minden – Alford és Naughton által meghatározott – fogalomhoz három, esetleg négy kérdés tartozik a kérdőívben, kivéve az erkölcsi dimenzióhoz, amely egy külön témaköre lesz a kérdőívnek és ez később részletesebben kerül kibontásra. Az erkölcsi dimenzióban hét erény kerül vizsgálat alá, amelyek egyben a kérdőív indikátorai is lesznek. Az erkölcsi dimenzió különlegességét az adja, hogy az író meglátása szerint ez az egyik – ha nem a – legkritikusabb pont az ember kiteljesedéséhez vezető folyamat során és ezért is kap hangsúlyosabb szerepet a kérdőív során. (1.számú melléklet)

A következő részben tehát az adott emberi dimenziók átfogóan kerülnek bemutatásra, amelyben fontos szerepet kap azok munkahelyi életben betöltött szerepének a leírása. Ezt követi az erkölcsi élet bemutatása, amely hét erényt körbejárva, hasonló módon kerül kielemezésre a teljes emberi fejlődés – előbbieken említett – korábbi dimenzióival. Az ember moralitásának részletezése után a tanuló vállalat jellemzői kerülnek elemzésre a kérdőív vonatkozó kérdéseivel együtt. Minden dimenzió bemutatása egy általános leírásból és a felmérésben szereplő vonatkozó indikátorok jellemzéséből áll. A kérdőív témaköreinek teljes bemutatása után egy rövid összegzés készül a kitöltés folyamatáról és kielemezésre kerülnek az adott válaszok a teljes válaszadói sokaságra vonatkozóan. Az elemzés követően pedig következtetés készül a hipotézis cáfolatára vagy a megerősítésére vonatkozóan, azaz hogy általánosságban mennyire veszik figyelembe a teljes emberi kiteljesedést a magyarországi munkahelyeken. A hipotézis egy sajátos szemszögből tekintve arról is szól, hogy mennyire jellemző a döntően materialista szemlélet a cégek szervezetében és ez milyen hatással van a szervezetben dolgozóakra. Arról, hogy a materializmus pedig mennyire tekinthető szükségesnek és meddig elfogadható a megléte, a következő fejezet fog beszámolni.

¹⁷ A kutatási módszertan Earl Babbie: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* című könyvének útmutatása alapján lett összeállítva. A kérdőív a dolgozat 1.számú mellékletét képezi és megtalálható a függelékben.

EARL BABBIE: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, 2003

2. Anyagi javak

Az előző fejezetben bemutatott ábra jól szemlélteti az ember anyaghoz kötődő szükségszerű kapcsolatát, miszerint a kör (a teljesség¹⁸) magja jelenti a teljes emberi fejlődést és amelyet közvetlenül az *Anyagi javak* dimenziója vesz körül. Akármennyire hiszi és tudja az ember, hogy életének célja és az „Út vége” nem a materiális világban keresendő, nem lehet megfeledkeznie az ember világi és testi mivoltáról és alapvető fiziológiai szükségletei kielégítésének kötelességéről. Ezen a „kerékagyon” keresztül vezet tehát az út az emberi fejlődés többi területére, így elmondható, hogy ennek az igénynek a teljes kielégítése semmiképpen sem kerülhető meg. Ezt a meglátást támasztja alá az a tapasztalat, hogy a munkahelyi spiritualitással azokban az országokban és régiókban tudnak igazán foglalkozni (értsd: tovább lépnek a munka pénzszerző funkcióján), ahol az anyagi javakra vonatkozó igényeket már java részt kielégítették¹⁹. Azok a munkahelyek, ahol a vállalati célkitűzésekben már megjelennek az emberek szellemi vagy lelki jólétére vonatkozó állítások, nem a világ harmadik országaiban, hanem a Föld legfejlettebb területein találhatók. Ezért fontos és alapvető kritérium, hogy ha fontos az ember fejlődéséhez szükséges további tényezők fejlődésének az elősegítése, akkor az anyagi javakra vonatkozó igényt a lehető legteljesebb módon ki kell tudni elégíteni.

A kérdőívben feltett kérdések az anyagi javakra vonatkozóan elsősorban a munkahelyi fizetés kielégítő voltára és a megélhetéshez való elégségességre világítanak rá. Ez az alapja a már fentebb említett alapvető anyagi igények kielégítésének és egy kritikus kérdés arra vonatkozóan, hogy van-e lehetőség az emberi fejlődés további dimenzióival foglalkozni az adott vállalatnál? Fontos megtudni azt is, hogy a munkahely mennyire veszi figyelembe a foglalkoztatott családi állapotát és ennek megfelelően ajánl neki juttatásokat és támaszt elvárásokat vele szemben. Nagycsaládos családfőnek esetleg jobb fizetést vagy nagyobb rugalmasságot tud ajánlani a munkavégzés kapcsán, mint például egy családalapítást hosszabb távon nem tervező alkalmazottnak. Lehet ezt divatos kifejezéssel akár a „családbarát munkahely”

¹⁸ A dolgozatban a teljes emberi kiteljesedést, és a teljes emberi fejlődést szinonimaként használjuk, mivel valljuk, hogy az emberi fejlődés az emberi kiteljesedéshez vezet.

¹⁹ BIBERMAN–M.D. WHITTY (szerk.): *Work and Spirit, A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations* 153. o in BARITZ SAROLTA LAURA OP: *Munkahelyi Spiritualitás: Paradigmaváltás az üzleti életben?*, Szakdolgozat, Sapientia Főiskola, Budapest, 2004

kritériumának is nevezni. Az anyagi javakra vonatkozó kérdéskör utolsó kérdése pedig valójában a vállalat bérpolitikájának az igazságosságát²⁰ hivatott mérni, de jól bemutatja azt is, hogy az adott vállalatban milyen lehetőség van az emberi fejlődés további motívumaival foglalkozni.

3. Testi egészség

Sokat lehet hallani és tapasztalni, hogy a modern vállalatoknál, az óriási energiákat igénylő piaci verseny következtében milyen súlyos problémát okoz a dolgozók körében a stressz, a magas elvárásoknak való tartós megfelelés és az ezzel járó tartós idegesség²¹. Hosszabb távon ez akár súlyos egészségügyi problémákat okozhat, amit se a dolgozó ember, se az őt alkalmazó szervezet nem kívánhat, így érdemes ezzel számolni és megelőzésére energiát fektetni. A stresszen kívül még számos olyan betegség és tünet léphet fel a modern – többségében ülő munkát alkalmazó – vállalatoknál, amelyek jórészt a mozgáshiányra, a nem megfelelő táplálkozásra, a pihenés hiányára és az egészségtelen életmódra vezethetők vissza. Természetesen, mint minden problémát könnyebb megelőzni, mint bekövetkezte után tűzoltást végezni. Így van ez a munkahelyi élet során bekövetkező egészségproblémákkal is. Ezeknek okai sok helyen keresendők (mentális, szociális életben és a testi aktivitásban is akár), illetve megelőzésükre is több lehetőség van, ebben a kérdéskörben mégis a mozgást, a testi aktivitást, a helyes táplálkozást és a test fejlesztését kell kiemelni, amelyek a legjobb és leghatékonyabb módjai a *testi egészség* megőrzésének (és amely az ember komplexitása miatt ugyanúgy kihat a lelki és mentális egészségre is). Sok szervezetnél tisztában vannak már a testi egészség fontosságával – főleg a multinacionális tulajdonnal rendelkező vállalatoknál – és különféle, a testi egészséget megőrző programokat és lehetőségeket kínálnak alkalmazottaiknak. Mindezeket elsősorban a hatékonyabb munkavégzés megőrzése érdekében, amelyhez az ember testi egészségét „használják fel” eszköznek a vállalati célok megvalósítása céljából.

A munkahelyi testi egészségfejlesztésre vonatkozó kérdések közül az első még a taylori szervezetelmélet munkabiztonságra vonatkozó szemléletét tükrözi vissza, amelyben a munkavégző egészsége addig számít, amíg nem éri betegség, esetleg egyéb

²⁰ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

²¹ JUHÁSZ ÁGNES: *Munkahelyi stressz és egészségfejlesztés*, Oktatási segédanyag, BME Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest, 2003

súlyosabb munkahelyi károsodás, mivel a munkás kiesése hosszabb vagy rövidebb időre komolyabb veszteségeket is okozhat a vállalatnak. A kérdés fontosságát az mutatja, hogy a szabályozás és főleg a gyakorlati szemlélet egy jó utat mutat az irányba, hogy a vállalatot komolyabban is érdekli, érdekelheti a munkavállalóinak testi egészsége. A következő kérdés, már egy magasabb munkahelyi egészségfejlesztési tudatosságot feltételez és arra kíváncsi, hogy alkalmaz-e a vállalat különböző testi aktivitást fejlesztő módszereket és odafigyel-e jobban a munkatársai testi egészségére. Mindezekből még nem derül ki az, hogy ezeket milyen céllal alkalmazza, az emberek jólléte miatt vagy csak az erősebb, egészségesebb munkatárs – jobb munkateljesítmény – több profit elve van a középpontban? A testi fejlődést mérő kérdéscsoportban található harmadik kérdés a személy munkát követő állapotára kérdez rá. Ez az indikátor azt célozza felmérni, hogy mennyire van szüksége a személyi állománynak a testi egészségfejlesztésre, mekkora a „hiány” a testi egészségből, amelyet a menedzsmentnek orvosolni kellene.

4. Tudati dimenzió

A vállalat céljaival összhangban lévő dolgozói motiváció az a kulcsfogalom, amely után minden, a vállalatát felelősen vezetni próbáló menedzser áhítozik. Hatalmas irodalom foglalkozik azzal, hogy hogyan lehet fenttartani az alkalmazottakban a munka iránti motivációt, illetve a munkájuk számukra kihívó jellegét. Erről szól az emberi fejlődés *tudati dimenziója*, amely azt fejti ki, hogy tudatosítani kell az alkalmazottban azt, hogy milyen hozzájárulást várnak el tőlük munkavégzésük során. Ehhez pedig az kell, hogy a vezető tisztában legyen az alkalmazott tehetségével, képességeivel és lehetőséget tudjon neki adni, hogy ezeket a képességeket alkalmazza és gyakorolja. Továbbá olyan feladatokat tudjon neki adni, amelyek azon túl, hogy összhangban vannak a vállalat tevékenységével, segítenek az emberi fejlődés tudati dimenziójának a fejlesztésében is²² Ez a feladat komoly emberismeretet kíván a vezetőtől, amely csak hosszú fáradtságos munka és tapasztalás útján sajátítható el.

A magyar menedzsment irodalomban szokatlan, de rendkívül találó módon mutatja be Tomka János és Bógel György a Máté evangéliumában található talentumokról szóló példázatot²³ a szervezeti tehetséggondozással párhuzamba állítva.²⁴

²² HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

²³ Mt 25,14-30

A tehetségmenedzsment hét alapelveként felvázolt vezetési módszerek a vállalati tehetség és kompetencia felismerésétől egészen az munka utáni értékelésig mutatnak utat a vezetők számára a tehetséggondozás területén. A példázat arról szól – menedzsment kifejezésekkel bemutatva –, hogy a minden alkalmazottban meglévő egyéni tehetséget (talentumot), a vezetőnek is fel kell ismernie. Ezt követően a menedzsernek és az alkalmazottnak is el kell fogadnia az egyéni különbségeket és azt, hogy mindenki más és más talentummal rendelkezik és mindenkinek megvan a maga feladata a saját tehetségének a kibontakoztatásában. Ezek után bátorítani kell az egyént a saját tehetségének befektetésére, ahogy a Biblia is említi, „az, aki az öt talentumot kapta, azonnal elindult, vállalkozásba fogott velük és nyert másik ötöt”²⁵. A befektetés után nem maradhat el az eredmény igazságos számonkérése, amely azt a szabályt követi, hogy akinek több van, attól többet is várnak el. A számonkérés egyben a cselekedet (a tehetség felismerése, majd befektetése) lezárásának is tekinthető, amely segíti az esetleges bátortalanságból adódó félelem csökkentését is. Ezt követően jöhet a következmény biztosítása, amely az igazságos elszámoltatás útját követve azt a szabályt követi, hogy a jól sáfárkodót nagyobb megbízással jutalmazzák, míg a rosszul sáfárkodótól azt is elveszik, amiye még van.²⁶ Tomka és Bögél ebből azt a következtetést vonja le, hogy a tehetséget reálisan kell értékelni és ennek a folyamatnak együtt kell járnia a folyamatos, egész életen át tartó tanulással.²⁷

A kérdőív tudati dimenzióhoz kapcsolódó kérdései három területre kérdeznek rá a személy és a munkavégzés relációjában. Az egyik, hogy a dolgozó tisztában van-e képességeivel, illetve tehetségével és hogy „meri-e talentumait befektetni”, azaz olyan munkát végez-e, amely a talentumaihoz illik. Egyszóval, kihívással tekint-e a munkájára. Második területe a kérdéskörnek arra kíváncsi, hogy a vezető is tisztában van-e alkalmazottja tehetségével és ennek megfelelően „terheli-e” őt? Ehhez kapcsolódik még a tudatosságnak az területe, hogy az alkalmazott tudja, hogy mit kell nyújtania és ez a teljesítmény önmaga számára is kihívás és meg van vele elégedve. A harmadik kérdés pedig a folyamatos tanulás témakörére kíváncsi, vajon mind a dolgozó,

²⁴ TOMKA JÁNOS, BÖGEL GYÖRGY: *Vezetés egykor és most - A Biblia és a menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011

²⁵ Mt 25,14-30

²⁶ uo.

²⁷ TOMKA JÁNOS, BÖGEL GYÖRGY: *Vezetés egykor és most - A Biblia és a menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011

aki részt vesz ezeken a képzéseken, mind a vezető, aki lehetővé teszi ezeket a képzéseket tisztában van-e a tehetség szervezetben való jelenlétével és ehhez kapcsolódva kívánja fejleszteni ez egyéni és szervezeti tehetséget.

5. Érzelmi fejlődés

Az ember érzelmi világa az egyik megkerülhetetlen jellemzője. Ha az ipari forradalom tőkéseinek nem kellett volna a munkások érzelmi világával számolniuk, akkor valószínűleg Marxék sem fogalmazták volna meg a kiáltványt, illetve nem szereztek volna akkora társadalmi bázist, amekkorára szert tettek az idő folyamán. A történelemben azonban nem játszik a „ha”, így kétségtelen tény, hogy az érzelmek, főleg a munkával kapcsolatos érzelmek, óriási energiákat szabadíthatnak fel, amelyek ezáltal az emberi fejlődésre pozitívan, de akár negatívan is hathatnak. Az emberi érzelmek a munkahelyen is fontos szerepet játszanak, amelyek közül most csak a munkához való viszonynak és a munkához való kötődésnek az érzelmi vetülete lesz a vizsgálódás tárgya. Az ember szereti, ha odafigyelnek rá, elfogadják, elismerik a munkáját és esetleg még ki is kéri a véleményét egy a szervezeti munkával kapcsolatos kérdésben. Ha ezt a bizalmi légkört egy vállalatnál meg lehet teremteni, akkor el lehet azt érni, hogy a munkavállalók sajátjuknak érezzék a munkát, nyíltan részt vállaljanak a felelősségből és elszámoltathatók legyenek a munkájukkal kapcsolatban²⁸. Ez a bizalmi légkör, ahol támogatva vannak a dolgozók kezdeményezései, adja meg az alapot a szubszidiaratív vállalati működés eléréséhez. A szubszidiaritás az Egyház Társadalmi Tanításának az egyik alapelve, miszerint minden döntést és kezdeményezést a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a kezdeményezés elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal és képességekkel még rendelkeznek²⁹. Ezeket a kezdeményezéseket, illetve a kezdeményezések végrehajthatóságát a felsőbb szintekről csak támogatni lehet, a döntésbe és a végrehajtásba való „felsőbb szintű” beleszólás csak bizalmatlanságot szülhet a tevékenységet valójában megvalósítani képes és akaró szintek körében. Ezek számítanak tehát azoknak a főbb szervezési elveknek, amelyek hozzájárulnak a dolgozó munkahelyi *érzelmi fejlődéséhez*.

²⁸ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

²⁹ uo.

Az érzelmi fejlődés a munkahelyen témakör kérdései a korábbi kérdésekhez hasonlóan több oldalról kívánják megvilágítani a szóban forgó emberi fejlődés dimenziót. Mindenekelőtt rákérdeznek arra, hogy maga a dolgozó érzi-e annak a lehetőségét, hogy ha önálló kezdeményezése, ötlete van, akkor azt szabadon, akadályok nélkül elindíthatja munkakörében vagy ötleteit megvitathatja kollégáival. Nincs rosszabb annál, mint ha valaki nem meri kifejezni magát, mert fél gondolatának mások általi „leszabályozásától”. Ez az akadály fakadhat onnan, hogy egy „szervezeti tekintély” nem viseli el a más gondolatokat, de onnan is, hogy munkatársai nem tudják kellően megérteni például az újító gondolatokat és ezért utasítják el folyamatosan a kolléga ötleteit. Akármilyen is az oka, a vezetőnek ezt fel kell ismerni és szabad utat kell engedni az ötletek, kezdeményezések áramlásainak. Itt kapcsolódik be a következő kérdés, miszerint a vezető tudja-e, hogy mekkora felelősség van a vállán, ha a munkatársak önálló tevékenységeinek az elfogadásáról van szó, amelyen akár a munkatárs hosszú távú elkötelezettsége is múlhat. A harmadik kérdés pedig az első kettőnek a szummája, azaz a dolgozó által elgondolt és kezdeményezett, majd a vezető által engedett ötletek, kezdeményezések és tevékenységek vezető általi számonkérése kapcsán a dolgozó nem aggódik, mivel az az érzés van benne, hogy ez a munka a sajátja és ezt jobban más se tudta volna megvalósítani.

6. Esztétikai fejlődés

Rendhagyó módon jön a képbe a szépségre való törekvés, de mint a többi fejlődési dimenzió, ez is az embernek azon területei közé tartozik, ahol ki tudja magát bontakoztatni. Mivel a dolgozat témája az emberi kiteljesedés a munkahelyen, azért nem lehet megkerülni az ember *esztétikai fejlődés* területét sem. Nem csak művészi ábrázolásokról van itt szó (bár az egyes termékfejlesztések bizony megkövetelhetik a design esztétikáját is), hanem olyan munkálkodásról, amelyben az ember a természettel összhangban lévő szépséget keresi a munka végeredményének megalkotásakor, függetlenül attól, hogy ez a munka egy termék elkészítése vagy akár egy szolgáltatás nyújtása. Platón úgy definiálta a szépséget, mint a szeretet tárgyát, a szeretetről pedig azt vallja, hogy azonosulási törekvés³⁰. Magyarul az ember azonosulni szeretne a

³⁰ SZERDAHELYI ISTVÁN, ZOLTAI DÉNES (szerk.): *Esztétikai kislexikon*, 2. bőv. kiadás. Budapest: Kossuth. 1972.

széppel. Azzal a széppel, amit a természetben talál meg. Így lehet visszajutni oda, hogy az ember munkálkodásában törekedni kell a természettel összhangban álló, szép benyomást keltő termék megtervezésére és előállítására. Érdeemes megfogadni Horatius tanácsát³¹ is, aki szerint a (mű)alkotás szépsége az egységben és az arányosságban van; jobb a gondosan kidolgozott kis munka, mint a rosszul kimunkált nagy. Ennek a tanácsnak a mondandóját folyamatosan lehet gyakorolni kis dolgok minél művészebb, minél esztétikusabb megformálásával, hogy a végén a „vérünné váljon a szépség”. Természetesen azokra is vonatkozik, akik nem termékekkel, hanem emberekkel foglalkoznak, illetve munkájuk során valamilyen szolgáltatást nyújtanak. Számukra a szépség kifejezése sok egyéb kifejezőmód mellett például a humorral, az időzítéssel, az iróniával, a bájjal vagy az érzékenységgel érhető el.³²

A dolgozó esztétikai fejlődésére vonatkozó kérdései az emberben lezajló folyamatokra, gondolatokra kérdeznék rá. Az első kérdés azt szeretné megvilágítani, hogy megvan-e az akarat a szép megvalósítására, kifejezésére és az esztétikus termék létrehozására. Egy személy önértékelő képességének a fejlesztéséhez, szükséges bemutatni neki, hogy mennyivel többnek érezheti magát, ha törekszik az esztétikus megvalósításra. Második kérdés a szolgáltatásban részt vevők, az emberekkel dolgozó, például az ügyfélszolgálati munkatársak esztétikaérzékének a felderítését szolgálja. Meglátja-e a pult másik oldalán lévő emberben az *embert* és ennek megfelelően „adja elő magát” a dolgozó? Egy ügyfélszolgálatnál fontos, hogy ez a kérdés tisztázva legyen, mert rendkívül kritikus tényezőnek számít mind a munkatárs, mind a vállalat megítélésének a szempontjából. Az utolsó kifejezés pedig szorosan kapcsolódik az elsőhöz, azzal a különbséggel, hogy itt arra a lelkesedésre, arra a hozzáállásra kell fényt deríteni, ami megadja azt a pluszt, ami valójában és a lehető legjobb mértékben segíti a tökéletes munkavégzést és hozza létre az adott embertől elvárható lehető legesztétikusabb eredményt.

7. Lelki fejlődés

A teljes emberi fejlődés következő elemének tárgyalásakor újra felszínre kell hozni a keresztény hitet és hitvallást, hogy pontos definíciót lehessen arról adni, hogy

³¹ uo.

³² WIKIPÉDIA, *Esztétika* címszó, 2012.03.02. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Eszt%C3%A9tika>

mit kell *lelki fejlődés* alatt érteni. A keresztények életében az emberi lélek fejlődése megegyezik annak a krisztusi útnak a bejárásával, amely a gondolkodó embert a bűnök felismerésétől és megvallásától kezdve elvezeti, egy lelki összetörésen majd az ezt követő „Istenre hagyatkozáson” keresztül az emberek szeretetéig és a velük való mély együttérzésig³³. A cél tehát, ahogy Márk evangéliuma is hirdeti, szeretni Istent és embertársainkat teljes szívünkben, teljes elménkben és teljes erőnkben.³⁴ Hogy mindez hogyan valósulhat meg a munkahelyen és a munka közben? A munkát az élet szerves részének kell tekinteni, amelyben Isten jelenlétében és vele együtt kell tevékenykedni embertársaink (felebarátaink) és önmagunk javáért (Krisztusi élet elérése)³⁵. Ezt az utat pedig csak úgy lehet bejárni, ha kialakul egy megfelelő hivatástudat és az ember a dolgozó élete minden pillanatában tud azért a célért dolgozni és tevékenykedni, amely egész életét meghatározza. Az ember lelki fejlődése csak úgy alakulhat, ha az ember a munkára az emberek javát szolgáló hivatásként tekint.

Az ember lelki fejlődésnek a mérése, ha lehet, az egyik legnehezebb feladatok közé tartozik. Mindez abból adódik, hogy a területnek nincs egy közös, racionális tudományos eredmények által bizonyított mércéje és így nehéz meghatározni azt a képet, amely mindenki számára elfogadott, és ami alatt az emberi lélek fejlődését lehet érteni. Jelen dolgozatban a lélek keresztény felfogása alapján lesz definiálva az emberi lélek és ez alapján készültek a kérdőív kérdései. Az első gondolat az ember munkához történő lelki kapcsolatát vizsgálja, miszerint örömet okoz-e neki az, hogy egyrészt azt a munkát végezheti, amelyet éppen aktuálisan végez, illetve ezt mások előtt is nyíltan fel meri vállalni. Ebből azt lehet leszűrni, hogy mennyire nyomasztja, vagy nem nyomasztja a munkást a munka terhe, azaz van-e feszültség a munkás meggyőződése és a végzett munka között. Szerencsés esetben nincs. Ezt a kérdést érdemes együtt vizsgálni a második kérdéssel, amelyből az derül ki, hogy a dolgozó örül-e annak, ha mások javát is szolgálja munkájával. Amennyiben örül, ráadásul büszke is a munkájára – valószínűleg annak a közhasznúsága miatt –, akkor már erősen feltételezhető, hogy a dolgozóban kialakult egyfajta szeretet másokkal szemben, akiket egy olyan munkával tud szolgálni, amelyre hivatásként tekint. A harmadik kérdés az egyéni lelkiállapotra kérdez rá – az előzőekhez képest – egy kicsit borúsabb szemszögből. A nyugodt és

³³ MAGYAR KURÍR, weboldal, 2012.02.12, <http://www.magyarkurir.hu/node/38474>

³⁴ Mk 12, 30-31

³⁵ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

fejlődő lelki élethez az kell, hogy ezzel a kérdéssel minél kevésbé értsenek egyet. Az utolsó kérdés pedig azt taglalja, hogy a dolgozó mennyire tudja elkülöníteni a munkahelyi stresszt a magánéletétől. Hazaviszi-e vagy képes arra, hogy megszabaduljon tőle a munkaidő lejárta után.

8. Társas fejlődés

Az ember közösségi lény, mert életében, fejlődésében rá van utalva arra, hogy másokkal szemben, mások viszonyában tekintsen önmagára, másokkal ossza meg tapasztalatait, másokkal együtt, mások segítségével érje el céljait az élet akármely területén, így a munkában is. Ez a definíció megfogalmazódott már a keresztény emberkép bemutatásánál is, de igazságát újra felhasználva segít bemutatni a *társas fejlődés* útjait. Az ember tehát munkahelyén is akkor tud kiteljesedni, ha a munkahelyi közösségben megtalálja helyét és a közösségi szerepét elfogadó és megerősítő válaszokra talál társai felől. Támogatni kell tehát a közösségi programokat, ahol a munkatársak más oldalról is megismerhetik egymást és lehetőséget kapnak arra, hogy azokat az oldalukat is megmutassák a másoknak, amelyeket az általános munkahelyi szituáció nem tud a felszínre hozni. Ezek az összejövetelek segítenek az embereknek saját maguk teljesebb kifejezéséhez, illetve a másik jobb megismeréséhez. A nyílt kifejezés támogatása után arra is figyelmet kell fordítani, hogy ezt követően a személyek egy közösséget hozzanak létre, amely együtt munkálkodik valamilyen közös cél érdekében és mindenkiben jöjjön létre egy, ő magát a közösséghez kötő lelki kapocs.³⁶ Ha kialakul ez a fajta csoporthoz tartozást biztosító „lelkiismeret”, akkor lehet a közösséggel társadalmi célokat kitűzni, illetve olyan kezdeményezéseket megvalósítani, amelyeknek haszna van mind a társadalom számára, mind a csoport erősítése szempontjából. Mindezek természetesen az emberért vannak, aki a közösségben tudja és próbálja kiteljesíteni önmagát.

A társas fejlődésre vonatkozó kérdések közül az első a csoportos munka lehetőségeire kérdez rá, miszerint a dolgozó a munkafolyamatokat egyénileg vagy csoportban végzi-e. Amennyiben többnyire magányos munkát végeznek a szervezetben a dolgozók, akkor célszerű valamilyen melléktevékenységként egy csoportos feladatot kitalálni számukra, vagy pedig valamilyen egyéb „közösségi kihívást”, amelyben

³⁶ uo.

emberek között munkálkodhatnak. A következő kérdés már egy fejlettebb közösségi szintet tudakol, amelyben a munkatársak nyíltan meghatározták közösségi fejlődésükre vonatkozó igényeiket és önmaguknak (vagy esetleg vezetői ráhatással) szerveznek közösségi programokat. Ennek a kérdésnek a pozitív hangvételén kívül azért lehet negatív eredménye is abban az esetben, ha ezek a közösségi összejövetelek inkább irányulnak az egyes „magukat exponálóknak³⁷” a közösségi fellépésére, mint a közösség értékeinek és embereinek a megismerésére. A kérdéskör harmadik kérdése pedig arra irányul, hogy a szervezeti közösség, mint egység, kívánja-e magát megmutatni a társadalom területén valamilyen társadalmi hozzájáruláson keresztül, illetve van-e valamiféle erre vonatkozó cselekedet, esetleg akarat? Ennek a meglétével a vállalat egyfajta társadalmi felelősségvállalásról tesz tanúbizonyságot. A társas életre vonatkozó kérdések közül az utolsó pedig az emberi kapcsolatokban felmerülő nézeteltérések megoldására kíváncsi. Sikerül-e azokat rövid idő alatt megoldani vagy esetleg benne marad a tüske a munkatársakban, ami károsan hathat az emberi kapcsolatokra?

IV. Morál az életben és a munkahelyen

A dolgozat írójának véleménye szerint a teljes emberi fejlődéshez szükséges személyes dimenziók közül az erkölcs területe kiemelt fontossággal bír. Azon túl, hogy az erkölcsi fejlődés nem hanyagolható el – Naughtonék szerint sem – a kiteljesedéshez vezető útról, az ember egy olyan szereppel is rendelkezik életében, amely segítségével képes közösségében és személyes életében a lehető legnagyobb dolgokat végigvinni. A biztos erkölcsi kép az a forrás, amelyből táplálkozva az ember meg tudja hozni azokat a döntéseket, akarni tudja azokat a cselekedeteket, amelyek őt elvezetik az emberi kiteljesedésig. Ez az erkölcsi kép az egyén szintjén alakul ki és az egyénen keresztül tud hatással lenni a közösségre és annak erkölcsi szintjére. Az analógiát megtartva, a szervezeteknél is az egyes alkalmazottak és vezetők egyéni erkölcsi szintje a meghatározó, mely ez után – főleg a vezetőké – lesz hatással a többi emberre. Aquinói

³⁷ Olyan emberek, akik hiúságuk miatt szeretnek a társaság középpontjában lenni.

Szent Tamás szerint³⁸ (és Arisztotelész filozófiáját³⁹ alapul véve) az emberi élet célja a boldogság, amelyhez csakis az erényes életen keresztül vezet az út. Az erényes élet pedig egy olyan életfelfogást jelent, amelyben az ember tudatosan, szabadon és cselekvéseiben következetesen teszi a jót⁴⁰. Az erény pontos meghatározása tehát Tamásnál: cselekvési készség a jóra.⁴¹ Hogy ezeket a készségeket hogyan és milyen módon lehet megszerezni, nem tartozik a dolgozat témakörébe, de világosan látható, hogy van néhány olyan kiemelt erény, amelyek köré csoportosítani lehet az emberi kiteljesedés felé vezető út további pozitív cselekedeteket és azok hajtóerőit. Az erkölcsstan leírásában nagy segítséget nyújtott az író számára Szabó Sándor Bertalan OP főiskolai jegyzete, amely kiválóan foglalja össze Szent Tamás erkölcsfilozófiáját. A jegyzet főbb gondolatainak feldolgozásával és segítségével lesz felvázolva Szent Tamás elképzelése, miszerint hét fő erény létezik, amelyek közül négy az ember földi, természeti céljainak, míg három az isteni, természetfeletti céljainak a beteljesülését segíti elő. A földi élethez kapcsolódó erények azok, amelyek alapvetően meghatározzák az ember magatartását és olyan cölöpökhöz hasonlíthatók, amelyekre a későbbiekben akár egy házat is fel lehet építeni.⁴² Ezek az erények sorrendben az okosság, az igazságosság, a mértékletesség és a bátorság erényei, más néven a sarkalatos erények. Az isteni erények pedig azok, melyek segítségével az ember a természetfeletti életben is megtalálja a boldogságát és célját. Ezek pedig a hit, a remény és a szeretet.

Az erények nem választhatók el és nem is vizsgálhatók egymástól függetlenül és fejlődésük, fejlesztésük is csak egymással összhangban valósítható meg. Legfőbb sarkalatos erény ebből a szempontból az okosság, amely segít belátni, hogy az erényes utat kell követni és segít az embernek megvalósítani a többi erény megerősítését is. Az összes erény közül pedig a szeretet az, amely nélkül nem lehet erényes életet élni és megléte egyben célja is az erényes életnek. Minden erényre igaz továbbá, hogy van egy,

³⁸ AQUINÓI SZENT TAMÁS: *A teológia foglalata - Első rész* (Keresztény és konzervatív gondolkodók II.), Gede Testvérek kiadása, Budapest: 2002 (ford. Tudós-Takács János)

³⁹ ARISZTOTELÉSZ *Nikomakhoszi etika*: Európa Kiadó, Budapest 1997

⁴⁰ *A jó és rossz* igazságát az erkölcsiség objektív és egyetemes szabálya, az isteni törvény mutatja meg. A jó és rossz megkülönböztetése elsősorban az értelem természetes világosságával történik.(...) A jó és rossz közötti választás képessége az ember alapvető szabadságában gyökerezik.

DIÓS ISTVÁN (szerk.): *Magyar Katolikus Lexikon III: Jó és rossz*, Szent István Társulat, 1998

⁴¹ SZABÓ SÁNDOR BERTALAN OP: *Aquinói Szent Tamás erénytana*, főiskolai jegyzet, Sapientia Főiskola, Budapest, 2010

⁴² BERÁN FERENC: *Etika*, Gondolat Kiadó, Budapest 2007

ember által megszerezhető minősége és van egy, az isteni kegyelem által, „belénk öntött” (virtutes infusae)⁴³ minősége, amely emberi akaratból nem megszerezhető.

Az erényekről szóló fejezet bemutatja a Szent Tamás-féle erényeket, mégpedig abból az aspektusból, amelyek leginkább közel állnak a munkahelyi légkörhöz és érintik a hatékony egyéni és szervezeti fejlődés területeit is. A szemléltetést továbbá segíti egy embert ábrázoló kép (2. számú ábra)⁴⁴, amelyre az alkotó megpróbálta vizuálisan is elhelyezni a hét fő erényt. Az okosságot a fejhez, az igazságosságot a szívhez, a mértékletességet a gyomorhoz és a bátorságot az altájhoz társította. Ha a sarkalatos erények a térhez kötődnek, akkor az isteni erényeknek pedig



Az erényes ember – (2.sz. ábra)

szükségszerűen az idő dimenziójában kell elhelyezkedniük: A hit a múltat, a szeretet a jelent, a remény pedig a jövőt jelképezi.

1. Okosság

A fejhez kapcsolható erény az *okosság* erénye. Nem véletlen a párhuzam, mivel Szent Tamás szerint is ez az erény az, amely mind közül a vezető szerepet tölti be, mivel az okos cselekedetek vezetnek a többi erény megfelelő használatához. Hasonlóan

⁴³ SZABÓ SÁNDOR BERTALAN OP: *Aquinói Szent Tamás erénytana*, főiskolai jegyzet, Sapientia Főiskola, Budapest, 2010

⁴⁴ Saját szerkesztés

az emberi élethez is, ahol a fejben lejátszódó folyamatok kontrollálják az ember viselkedését. Az okosság az, amely segít az erkölcsi elveket a gyakorlati tevékenységek területére lefordítani és így segíti az embert a helyes cselekvésre. Ennek a művelete öt lépésből áll.

1. A helyes cél észrevétele,
2. Annak a vizsgálata, hogy a cél elérhető-e,
3. Az eszközök megkeresése, amelyekkel a cél elérhetővé válhat,
4. A legmegfelelőbb eszköz kiválasztása az adott cél eléréséhez,
5. Az értelem utasítja a többi képességet a cselekvés végigviteléhez.

A megvalósulás két kardinális pontja az első és az utolsó lépés. A helyes cél alatt azt a jövőbeli állapotot kell érteni, amely megfelel a jóról alkotott keresztény felfogásnak és a körülmények lehetővé teszik annak az elérését. Ehhez az igazság felismerésének a képessége szükséges, hogy valóban a jó célt tűzze ki maga elé az ember. Sok jótett azon bukik el, hogy az okosság cselekedeteinek végén az ember nem tudja magának megparancsolni a helyes cselekedet végrehajtását, nincs meg az akarata hozzá és kárba vész az azt megelőző négy lépés. Az okosság erényét segítik az emberrel született jó értelmi képességek, de lépései az élet során gyakorolhatók és így az okosság erénye is fejleszthető. Az okosságnak vannak továbbá kapcsolt erényei is, amelyek gyakorlása erősítő hatással van az általános okosságra is. Ezek a jó tanácsadás (az adott cselekedet helyességének a megfontolása), az értelmes belátás (józan ész) és az értelmes ítélkezés (éleslátás különleges helyzetekben). Az erénynek természetesen vannak gátló tényezői is, amelyek ha gyakorivá válnak, akkor komoly sérülést okoznak az okosság épülésében. Kellő odafigyeléssel mind a munkában, mind az élet további területén érdemes ezeket elkerülni: oktalanság, elhamarkodottság, megfontolatlanság, állhatatlanság és hanyagság.

Okos embernek tartják, aki képes a helyzetet gyorsan felismerni és cselekedeteit mihamarabb és helyesen meghozni. Az okosságról szóló kijelentések közül is az első erre kérdez rá, hogy jellemző-e a személyre a jó helyzetfelismerés, a megfelelő megoldás kiválasztása és a gyors döntés meghozatala? Hasonló az előzőhöz a második kérdés is, azonban itt a hangsúly elsősorban az okosság cselekvési algoritmusának a középső és utolsó lépésein van. Röviden, az elméleti kiválasztás után mennyire tudja realizálni elképzeléseit az illető, mennyire tudja azokat a gyakorlatba átültetni. Mivel az ember cselekedeteivel másokra is hatással van, így az okosságnak is, mint a cselekedeteket vezérlő készségnek is van közösségi dimenziója. Megtapasztható ez a

családfő esetében vagy egy munkahelyi vezetőnél is. Nem elég, ha valaki magának tudja a helyes utat, fontos hogy ezt másokkal is megossza. A harmadik kérdés pedig arra keresi a választ, hogy mennyire tudja kifejezni helyes meglátásait a válaszoló személy. Nem titok tehát, hogy az okosság erénye a vezető szerepkörökben játszik kiemelkedő szerepet. A vezetőnek kell rendelkeznie az okosság azon feltételeivel, mint az éleslátás, eszesség, előrelátás, körültekintés és a tanulékonyosság. Ezek is természetesen gyakorolhatók és tanulhatók, így erősíthető az emberben az okosság erénye.

2. Igazságosság

A szív az, amely a lelket irányítja és a lelkiismeret segítségével megerősíti az értelmet a jó és rossz közötti választásban. Ez elengedhetetlen feltétele az emberi *igazságosság* működésének és segít annak a megértésében, hogy az ember a lehető legjobb relációban helyezkedjen el az emberi közösségekben. Tamásnál az igazságosság jelentése annyit tesz, hogy megadni mindenkinek azt, ami neki jár⁴⁵. Úgy kell létezni a közösségben, hogy mindenki egyenlő súllyal részesedjen a cselekedetei következményeiből, amelyek lehetnek jók és rosszak (nevelő célzatúak) is. Ez az erény adja meg a kapcsolatot az emberek között, szembesíti őket egymás igényeivel és jól működése esetén hozza harmóniába az emberi közösségeket. Ahogy az okosság inkább személyre, illetve annak cselekedeteire szól, az igazságosság az emberek közötti kapcsolatokat erősíti és teszi harmonikusabbá a közösségeket. Tamás az igazságosság négy fajtáját különbözteti meg, amelyek a kölcsönösségen alapuló igazságosság (minden embert hasonló jogok és kötelességek illetnek meg az emberi kapcsolatokban), a kiosztó igazságosság (kiosztja a társadalomon belül a tisztségeket és kötelességeket), a társadalmi igazságosság (a törvények és szabályok tisztelete) és a méltányosság (számol a törvényhozó szándékával és a körülményekre vonatkoztatva alkalmazza a törvényt). Az ember a cselekedeteiben pedig a mások iránti tiszteletet és feljebbvalói irányába mutató engedelmisséget kell első sorban gyakorolnia. De ide tartozik még a hála, a törvényes megtorlás és az igazmondás cselekedete is, amelyek nélkül nem lehet igazságosan viselkednünk. A kedvesség egyéni, míg a bőkezűség társadalmi szinten

⁴⁵ AQUINÓI SZENT TAMÁS: *A teológia foglalata - Első rész* (Keresztény és konzervatív gondolkodók II.), Gede Testvérek kiadása, Budapest: 2002 (ford. Tudós-Takács János)

erősíti az emberben lévő igazságosságot. A munkaszervezetben az igazságosság két legfontosabb megvalósulása az elvárások és a jutalmak egyensúlya, illetve a szubszidiaritás megfelelő szerepe. Ez utóbbi lényege, hogy minden döntést és feladatot azon a helyen hozzanak meg és végezzenek el, amelyen azok legalacsonyabb szinten elvégezhetők. Röviden ez annyi tesz, hogy a felettes ne szóljon bele, ne hozzon döntést azon munka eredménye felől és főleg ne „arassa le a sikeres munka babérjait”, amelyet a beosztott is el tud végezni. Ez vezet oda, hogy mindenki azt a munkát végezheti, amelyet ő maximálisan el tud végezni, azaz a munka leosztásában is mindenki megkapja azt, ami jár neki.

Az igazságosság az egyén közösségben való harmonikus életének a fokmérője. Az igazságosság egyengeti a kapcsolatokat az egyén és a közösség között, hogy minden körülmények között a lehető legmegfelelőbb kapcsolat jöjjön létre. Az igazságossággal foglalkozó kérdések közül az első a méltányosságra kérdez rá, amely magatartási forma Szent Tamás szerint az igazságosság egyik legszűkebb keresztmetszete. A mondatban a 'minden' szón van a hangsúly, amely annak a megismerésére irányul, hogy az egyén a változó világban tesz-e kivételt a törvény változatlan szövegével szemben azért, hogy egy másik ember ne szenvedjen emiatt valamilyen – egyébként el nem szenvedett – hátrányt vagy pedig tényleg minden esetben betartja a törvényt függetlenül az adott körülményekre. A következő kérdés az igazságosság egyik alapmotívuma, melynek jelentése, hogy észreveszi-e a az ember a másik emberben saját magát, illetve a saját esetlenségét és nem vár-e el tőle többet, mint amire ő maga is képes lenne? A harmadik kérdés pedig az igazmondás cselekedetére kérdez rá, amely segít, hogy az ember önmagáról és a másiktól alkotott képe letisztuljon.

3. Mértékletesség

A *mértékletességet* szokták az utolsó erénynek is mondani, mert mind az isteni erények, mind a többi sarkalatos erény is előrébb van nála. Ez viszont nem jelenti azt, hogy nem is annyira szükséges. Az emberi vágyak és szendvedélyek természetes velejárói az emberi életnek. Azonban, ha ezek nincsenek megfékezve, akkor könnyen magukkal rántják az embert. Sok emberen lehet látni, hogy valami olyan dolog, amit korábban jónak és esetleg hasznosnak tartottak, szokásukká vált és olyannyira meghatározta az életüket, hogy később nem tudtak úrrá lenni immár károsná vált

szokásaikon. Megemlíthető például az alkohol, de akár a munka vagy a pihenés is. A mértékletesség az emberben az a belső erő, amely nem engedi a szenvedélyeket és vágyakat elszabadulni, hanem megfékezve őket egyfajta arany középutat mutat a gyönyörök és a szenvedések között. Segít megvalósítani az emberben a belső rendet, ami után képessé válik arra, hogy a környezetében is meglássa azt. Továbbá a megfegyvelmezett érzelmek és szenvedélyek egy olyan kontrollált és koncentrált erővé gyűlnek össze a mértékletes emberben, amelyek a nagyítón keresztül összegyűjtött – a száraz avart meggyújtani képes –perzselő nap sugaraihoz hasonlóan adnak lendületet az ember életének. A mértékletesség gyakorlásához elengedhetetlen az értelem és az akarat ereje, mivel ezek segítenek a cselekedeteket az arany középut felé terelni. Az értelem segít megkülönböztetni azokat a dolgokat, amelyek valóban szükségesek az egészséghez és a jóléthez azoktól a dolgoktól, amely csak látszólagosan. Az akarat pedig megadja az erőt a cselekvéshez. A mértékletességnek több formája van, amelyek közül kiemelendő a becsületesség és az alázatosság. A becsületes ember akkor is a jót teszi, ha abból neki az adott pillanatban semmi haszna nem származik, de lelkiismeretének megfelelően cselekszik. Ez a magatartás mutatja meg, hogy az ember nem számításból, hanem önkéntesen, szabadon és szeretettből teszi a jót. Az alázatos ember pedig az önértékelésében gyakorolja a mértékletességet és nem engedi, hogy önismerete kevélységgé alakuljon át. Az alázatnak egyébként a vezető egyik legfőbb alapértékének kell lennie, mégpedig a nagylelkűség erényével együtt, amely mintegy exponálja az alázattal együtt járó belső erőt a külvilág felé és teszi azt mások számára is érzékelhetővé.

A mértékletesség röviden az érzelmek és vágyak kordában tartásáról és a helyes irányba való tereléséről szól, az értelem és az akarat együttműködésével. Erről az erényről szóló kérdések közül az első az alapvető fiziológiai szükségletekre kérdez rá, ami annyiban hasznos, hogy mivel mindenkit érint, ezért az erre adott válaszokból nagy százalékban lehet következtetni a személy mértékletességhez való kapcsolatára. Akkor is a jót cselekszi-e az ember, ha az nem látszik kifizetődőnek? A második kérdés egész egyszerűen a becsületesség definíciója és az emberben lévő becsületesség szintjére kíváncsi. A harmadik kérdés pedig lehet nem túl közvetlenül, de az alázatosság szintjére kíváncsi. Azaz, az ember mennyire fogadja el a másik véleményét, mennyire hallgatja

meg a másikat és ennek megfelelően hogyan adja elő a saját véleményét. Ráerölteti-e azt a másikra vagy meghallgatja a másik félt is és a közös igazságot keresi?

4. Bátorság

A *bátorság* az egyik legszebb emberi erény, amelynek az igazi megtestesülése az igazságért és igazságosságért valló kiállásban rejlik. Ez az egyik legfeltűnőbb erény és megléte további más erényeket is feltételez. Nem szabad összetéveszteni a vakmerőséggel, amely abban különbözik a bátorságtól, hogy vagy az értelem nem járja át a cselekedetet (meggondolatlanul cselekszik), vagy nincs egy nemes cél az ember előtt és csak hiúságból cselekszik bizonytalan, de nagymérvű dolgokat. A bátorsághoz nem testi erő, hanem inkább lelki alkat és önismeret szükséges és egy nemes cél, ami felé az ember bátran tud haladni. A bátorság tehát a félelem és a vakmerőség között helyezkedik el az értelem fénye és az ember lelki ereje mellett. A bátorsághoz tartoznak az alábbi erények is, amelyek más és más módon fejlesztik a bátorságot és erősítik az ember lelki jellemét. Ezek sorban a nagylelkűség, a bizalom, a nemeslelkűség, a türelem és az állhatatosság. Közülük a dolgozó embernek első sorban türelemre és állhatatosságra van szüksége, amelyek erőt adnak neki munkájának hosszan tartó végzésére. A szervezeti vezetőknek ezek mellett fontos még a bizalom a munkatársak, alkalmazottak felé, amely egyfajta rájuk hagyatkozást jelent és a nemeslelkűség erénye, amely az igazi vállalkozó szellem sajátossága. A nemes lelkű ember nem riad vissza az anyagi áldozatoktól és a lemondástól, mivel minden áron célba akar érni. Ez, az „engedés képessége” is hozzátartozik a jó vállalkozó és vezető jelleméhez.

Az okosság az igazság felismerését teszi lehetővé az ember számára. Az igazságossággal az emberi kapcsolatokban tapasztaljuk meg az igazságot. Megadni mindenkinek, ami jár neki. Ezzel szemben a bátorság az igazság és igazságosság megvallására és megvédésére teszi képessé az embert. Erről is szól az első kérdés, amely azt kívánja felmérni, hogy az illető mennyire szokott kiállni saját és más igazáért, ha annak a sérülését érzi. A második kérdés a nagylelkűség indikátora. Nagylelkű az az ember, aki mindig nehéz, de nem elérhetetlen célokat tűz ki maga elé és ezzel megbecsülést vált ki a közösség körében. Nem él vissza nagyságával és a nagy emberrel szemben nagyként, míg a kis emberrel szemben kicsiként viselkedik. Az igazi nagylelkűség együtt jár az alázattal, ahogy arról a mértékletesség erényénél már volt

szó. A megállapítás itt is arról szól, hogy az ember mennyire tud hálás lenni (többszörösen adja vissza) az őt megsegítővel szemben és kérkedik-e az ő jó cselekedetével, ha ez a lehetőség esetleg megadatik neki. A kérdéskör harmadik kérdése pedig az állhatatosságra kérdez rá, azaz eléggé kitartó-e a munkában és cselekedeteiben az illető és nem adja fel azt, amit már egyszer elkezdett.

5. Hit

A *hit* a transzcendentális erények közül az első, amely kapcsolatot létesít a természetfelettil, azaz Istennel. A hit Beran Ferenc szerint egyfajta ráhagyatkozás az ember előtt megnyíló, de emberi ésszel soha fel nem fogható igazságra.⁴⁶

„A »valamiben hiszek« azt jelenti, hogy bizalommal állok arra az alapra, amely hordozni tud, éppen nem azért, mintha én készítettem volna magamnak vagy kiszámítottam volna a teherbírását, hanem ellenkezőleg, mert nem az én művem, és nem tudom számításokkal ellenőrizni.»⁴⁷

Ennek az alapnak sokféle formája lehet az ember életében, de lényegében mindegyik Istenre irányul. Az ember hite akkor a legtökéletesebb, ha nagyobbnak és erősebbnek vallja és elfogadja azt, amit hisz, ha igaznak vallja azt, amit hisz és ha szereti azt, amit hisz, azaz Istent. Ha pedig benne hisz, akkor mindenben hisz és így lesz érthető a mindenhol megtalálható Isten képe a keresztény életszemléletben. A hittel erőt tud meríteni az ember önmagából és ez adhatja meg azt a lökést, amellyel az életet sokkal lendületesebben és lelkesebben tudja élni az ember. A hit adja meg a lehetőséget az élet valódi élvezetére.

A munkavégzés során fontos, hogy az ember belássa mi a dolga, mi célból csinálja azt, amit csinál, és milyen hatással van ez által magára, illetve a környezetére. Ennek a felismerése alapvető a későbbi helyes cselekedetekhez. Ha az emberrel előfordul néha az, hogy legbelül tudja, hogy a másiknak igaza van, de mégis ellene kántál, akkor kötelessége elgondolkodni azon is, hogy mi végre csinálja ezt. A tekintélyének az elvesztésétől fél esetleg? Megéri-e a látszólagos tekintélyt megtartani úgy, hogy közben igaztalannak esetleg tudatlannak tartják? Ha az ember teljes mértékben hisz az Igazságban, akkor felismeri azt és nem mond neki ellent. Ezt kívánja felmérni ez a megállapítás is. Az önszántából választott magány az egyik legfontosabb

⁴⁶ BERAN FERENC: *Etika*, Gondolat Kiadó, Budapest 2007

⁴⁷ JOSEPH RATZINGER: *A keresztény hit*, OMC, Bécs, 1983. 37.old

és leghasznosabb időszak a szellemi vagy lelki elmélyülésre, imádkozásra. Aki szeret magányban lenni, az jobban tud figyelni, összpontosítani belső dolgaira is, mint aki képtelen erre és rosszul érzi magát tőle. Fontos kérdés ez, mivel a hittel teli élet megköveteli, hogy az ember figyeljen belső hangjaira és elmélkedjen, imádkozzon élete folyamán. A harmadik kérdés pedig egész egyszerűen Istenre kérdez rá. Aki hisz Isten segítségében, annak már hite is van.

6. Remény

Ha a hitet nem egyszerű a mai világ elfogadott nyelvére lefordítani, akkor ez hasonlóan igaz a *reménységre* is. A reménységet nem szabad összekeverni a vágyakozással. A különbség köztük az, hogy míg a vágyakozás egy illúzió, csupán egy elképzelt jövőbeli kép, addig a reménységben ez a kép egy jóra törekvő, úgynevezett hajtóerővel⁴⁸ egészül ki. Ez a hajtóerő az emberi akaratban gyökeredzik és ez teszi olyan különlegessé a reményt. Az elképzelt és vágyott kép, mint az emberi élet célja (vagy az ezt elősegítő alcél) mutat irányt az ember cselekedeteinek és ezt támogatja az akarat ereje, amely megadja a lendületet az embernek ahhoz, hogy ezt a célt elérje. Rendkívül kritikus, hogy az elérendő célt, hogyan méri fel az ember és mit helyez „életének célkeresztjébe”, mert ezen múlhat a sorsa. Érdeemes tehát az okosság erényét segítségül hívni ahhoz, hogy olyan célt határozzon meg az ember, amellyel bármikor, bármilyen körülmények között azonosulni tud. (Nem érdemes tehát túlságosan világi célt választani, mivel a folyamatosan változó világban nem lehet minden esetben azonosulni egy, az időben korábban kiválasztott világi elképzeléssel és így az elköteleződés sem tud hosszú távon megmaradni.) Továbbá olyan célt kell választani, amely nem könnyen érhető el és ha elérhetővé is válik, akkor sem okoz teljes kielégülést (ami után már nem vágyik az ember újra), de boldoggá teszi az embert. Ez adja meg az élet kihívó voltát és a reménységgel teli jellegét. A munkahelyi életben is kiemelkedően fontos és központi szerepet tölt be a remény meg-, illetve nem-léte. Amennyiben van remény, akkor a nehezebb napok is könnyebben átvészeltethők, mint az esetleges reménytelenség esetén. Azonban a reménység hiánya jobban észrevehetőbb, mint a megléte. Ez többnyire elkeseredést, kétségbeesést, hosszan tartó

⁴⁸ SZABÓ SÁNDOR BERTALAN OP: *Aquinói Szent Tamás erénytana*, főiskolai jegyzet, Sapientia Főiskola, Budapest, 2010

esetben pedig cinizmust eredményez. Utóbbit jobb minél hamarabb megszüntetni, mivel a cinikus ember nem képes a jóra való törekvésben részt venni, rosszabb esetben még tagadja is azt.⁴⁹ Az ilyen szemlélettel rendelkező munkavállaló, mint a szervezeti rendszer egyik eleme, ha nem képes saját magát jó irányba terelni, akkor már a szervezetet sem fogja tudni. Ezért fontos, hogy a dolgozóknban éljen a remény a jobb munkavégzés és jobb lehetőségek megszerzéséért, mivel csak az ilyen hozzáállású munkavállalókkal képzelhető el az egészséges munkaszervezet.

A reményre vonatkozó kérdések rövidek, egyszerűek és lényegretörőek. Az első kérdés a kétségbeesés gyakoriságát méri, miszerint milyen gyakran érzel maga körül nehéz körülményeket a megkérdezett és ilyen helyzetekben kétségbe szokott-e esni. Gyakori esetekből arra lehet következtetni, hogy vagy halványabb céllal rendelkezik az illető, vagy az akaraterejével vannak gondok. A következő kérdés már pozitívabb hangvételű és arra keresi a választ, hogy a megkérdezettben milyen mértékű húzóerő van a kihívást jelentő feladatok vonatkozásában. Az utolsó kérdés pedig kicsit becsapós, mivel nem feltétlenül az elegendő akaraterejére kérdez rá, hanem az elbizakodottság mértékére próbál fényt deríteni. Elbizakodottság alatt azt értjük, amikor az illető nem kér Isten segítségéből, illetve nem bízik Isten segítségében, hanem emberi képességeire, illetve erejére hagyatkozva áll az eléje kerülő kihívások elé.

7. Szeretet

„Addig megmarad a hit, a remény és a szeretet, ez a három, de közülük a legnagyobb a szeretet”.⁵⁰ A szeretet keresztény értelmezése igazán abban ragadható meg, hogy úgy tekintenek rá, mint a barátságra. Az embernek barátként kell szeretnie Istent, az embertársát és önmagát. Utóbbit talán még jobban, mint embertársait, de arra figyelve, hogy ezt ne önző módon tegye. Az emberekkel szembeni barátság azt jelenti, hogy az egyik ember megérti a másikat és azonosulni tud a másik szenvedéseivel. Az empátia az, ami az emberi kapcsolatokban megvalósuló szeretet hajtóerejét adja. Ha megvalósul a másik ember szenvedésének a megértése, akkor az embernek szabad akaratából kell a másik javát szolgálnia. Az önzetlenség és a nagylelkűség az, amely

⁴⁹ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005, 204.o

⁵⁰ 1 Kor 13,13

segít a szeretet gyakorlásában és gyakorlati cselekvéssé fordítja le azt. A szeretetnek pedig magának az azt cselekvő, szerető ember felé is irányulnia kell, így építve és tökéletesítve az embert és annak az életét. A szeretet működése felfogható akár az energiaáramlás analógiájával is, amely az Istentől eredve az emberen keresztül áramolva egyrésztől visszahat magára az emberre, másrésztől pedig az embertársai felé irányul. Az átható szeretet nélkül az erények így nem lehetnek igazak és tökéletesek. A szeretet fontossága tehát itt ragadható meg, miszerint minden cselekedet, készség csak a szereteten keresztül válhat igazán tökéletessé. A megértésnek és az empátiának a munkahelyen is meg kell jelennie a kollégák, munkatársak szenvedéseivel való együttérzésben.⁵¹ Ha az ember képessé válik a kollégák szenvedéseinek a megértésére és ezen szenvedések tükrében tudja a munkahelyi szervezetet és a munkahelyi életet alakítani, akkor sikerülhet igazán egy szeretet átjárta munkahelyi légkört megteremteni, ahol minden résztvevő teljes egyéni méltóságában tud jelen lenni.

A kérdőív szeretettel kapcsolatos fejezetének kérdései a szeretet hiányára és meglétére kérdeznak rá. Az első kijelentés, miszerint az illető csak kivételes esetekben szokott jótékonykodni, a jótékonykodás, mint a szeretet egyik cselekedetének⁵² a hiányát méri. A következő állítás a veszekedés, mint az egyik szeretet ellen elkövetett egyik bűn gyakoriságát szeretné kimutatni a választ adó embernél, míg a harmadik állítás a szeretet fentebb megfogalmazott alapvető keresztényi magatartására, a barátságra és a barátoknak tekintésre kérdez rá és próbálja azt kimutatni.

V. Egy szervezet, ha tanul

A dolgozat harmadik része a tanuló vállalat főbb sajátosságainak a bemutatásáról szól, illetve arról, hogy hogyan is képes ez a szervezeti forma az emberi lélek felszabadítására, ahol az innováció és a kreativitás mind egyéni, mind közösségi szinten virágzásnak indul⁵³. A fejezet megírásában nagy segítséget nyújtott Peter M

⁵¹ HELEN J. ALFORD OP – MICHAEL NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005

⁵² SZABÓ SÁNDOR BERTALAN OP: *Aquinói Szent Tamás erénytana*, főiskolai jegyzet, Sapientia Főiskola, Budapest, 2010

⁵³ BIBERMAN–M.D. WHITTY (szerk.): *Work and Spirit, A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations* 153. o in BARITZ SAROLTA LAURA OP: *Munkahelyi Spiritualitás: Paradigmaváltás az üzleti életben?*, Szakdolgozat, Sapientia Főiskola, Budapest, 2004, 12.o

Senge Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata című könyve, amelyik a tanuló vállalat bemutatásáról szól.

Napjaink gazdálkodói környezete a változásról, leginkább az állandó és gyorsuló változásról szól. Ennek a gyorsuló változásnak a következménye, hogy a könnyebben tanuló fiatalokra sokkal nagyobb igény mutatkozik a munkaerőpiacon, illetve hogy az idősebbek elhelyezkedési problémái egyre nagyobb méreteket öltenek. Ez a folyamat pedig annak a felismerésnek a hatására jön létre, hogy a változásokra könnyebben reagáló szervezet valós versenyelőnyt képes megteremteni magának a változékony piacon. Ahhoz pedig, hogy ezt elérje, olyan alkalmazottakkal kell együtt dolgoznia, akik könnyebben teszik ki magukat a változó környezet hatásainak és nem rettennek meg az állandó újra törekvéstől és az ezzel járó állandó tanulástól. Ahogy egy, az iskola és a nevelés hatásától még kevésbé befolyásolt gyermekre tekintve látható, hogy milyen különbség van a gyermek és egy felnőtt ember között a belső motivációban, az önbizalomban, a méltóságban, a kíváncsiságban és a tanulás örömeiben.⁵⁴ Ezek a tényezők lennének pedig azok, amelyek megteremtik és fenntartják az ember tanulás iránti vágyát, illetve olyan attitűdökkel vértetik fel az embert, amelyek a lehető leghatékonyabbá teszik a megtanult dolgok használatát. Amit egy ember belső motiváció hatására, a kíváncsiságtól vezetve, lelkesen tanul meg, az sokkal mélyebben és sokkal tovább marad meg benne, mint ha például kényszer vagy félelem hatására tanulná ugyanazt. Továbbá az ilyen módon megtanult képességeket és dolgokat az ember teljes mértékben sajátjának érzi és önálló használatukkal az önmegvalósítás útjait járja. Az ilyen „felfedező-alkotó” típusú tanulás másik fontos jellemzője, hogy egyszerre valósul meg benne a gondolkodás és a végrehajtás cselekedete, amely tevékenységeket sajnos nagyon sok mai vállalatnál elkülönítetten kezelnek. Általános tendencia a „fent gondolkoznak, lent dolgoznak” típusú munkamegosztás a szervezeten belül, de az említett önálló tanulást gyakorló és alkalmazó munkatársaknál ez a két tevékenység a személyben integrálódik. Ez a személyes integráció aztán a vállalat hasonló szintű megosztását is feleslegessé teheti, mivel nem lesz szükség többé kizárólag csak gondolkodó vagy kizárólag csak dolgozó típusú munkakörre és így azon túl, hogy a szervezet tagjai jobban átlátják a szervezet működését, még közösségi

⁵⁴ PETER M SENGE: *Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, HVG Kiadó, Budapest, 1998

szinten is formálódnak és közelebb kerülnek egymáshoz. Ez pedig a keresztény emberi kiteljesedés egyik kulcsjellemzője.

1. Közös jövőkép

A tanuló szervezet egy olyan szervezet, amelyben a vezető első számú feladata, hogy a szervezet tagjainak a tanulási ösztönét fenntartsa és a szervezet és a személy céljainak az összhangját megteremtse. Az ilyen szervezetben a vezetőnek három kiemelt célja van⁵⁵. Az első a közös jövőkép kialakításának elősegítése, amely megteremti a szervezet tagjainak egymás közötti és a szervezet céljaival való összhangját és kitér a közös célra. A jövőkép kialakítást nem úgy kell elképzelni, hogy autokratikus módon a vezető kijelöl egy jövőképet, a többiek pedig ehhez igazítják a sajátjukat, hanem mindenki egyéni jövőképét figyelembe véve alakítanak ki egy közös jövőképet, amelyben nem veszhetnek el az egyéni víziók sem. A hangsúly itt is inkább az egyéni dimenzió van, amelybe integrálódik a közösségi dimenzió, hasonlóan a keresztény hagyományhoz, ahol a személy boldogsága felé is a közösségen keresztül visz az út. A jövőkép megalkotásában a személyeknek állandó kritikai szemmel kell lenniük a közös jövőkép felé és állandó visszacsatolást kell tenniük arra vonatkozóan, hogy megérdemli-e ez a közös jövőkép az elköteleződést. Ha a kérdésre folyamatos válaszadás történik, akkor lehet igazán összekapcsolni az egyéni célokat a közösségi célokkal.

A jövőképpalkotás nem egy egyszeri folyamat, hanem párhuzamosan kell történnie az emberi és a közösségi élet változásaival. Ahogy az ember és a környezete változik, úgy változik az a kép is, amit az ember maga előtt szeretne látni. „Mi az, amit valóban el szeretnék érni?” Ez a cél lehet külső vagy belső kép is, ahol a külső kép lehet a másoknak való megfelelés, míg a belső jövőkép egy, a személyből jövő, belső motivációból fakadó folyamat, például valaminek az adás öröme miatti létrehozása. Mindkettőt fel kell használni a jövőkép megalkotásához, de az utóbbinak sokkal nagyobb szerepe van a végső vízióban.

A vezető szerepe tehát a tanulási ösztön fenntartása, amely szoros összhangban van a jövőképpel való foglalkozással. A jövőképet egy pozitív képként kell felvázolni – amely akár a jelen dramatizálása mellett is megtehető, mert az emberben ilyenkor feltörő feszültség elindíthatja azt a változást, amely a valóságot a jövő felé történő

⁵⁵ ua.

változtatásához vezeti. Ezt a változást mind az emberben lezajló belső folyamatként, mind a környezet dimenziójában érzékelni kell. A belsőben ez a feszültség lehet az a „kreatív feszültség”, amely az új létrehozására irányul és megteremti a hatékony tanulás alapját szolgáló belső motivációt. A motiváló energiák tehát csak akkor keletkeznek, ha olyan jövőképpel találkozik az ember, amely fontos számára, és amely iránt teljes elköteleződéssel tud lenni. A vezető feladata tehát ezeknek az egyéni energiát teremtő jövőképeknek az összhangba hozatala és harmonizációja.

2. Gondolkodási minták feltérképezése és formálása

A vezető második célja, hogy a szervezet tagjaiban meglévő gondolkodási mintákat a felszínre hozza és azok között egyensúlyt teremtsen. Az emberek közötti különbözőség egyik jele, hogy mindenki valahogy máshogy látja a világot. Más érzékelnek, és máshogyan dolgozzák fel a valóságot és ez által különböző gondolkodási minták alakulnak ki bennük. Ezek a minták pedig meghatározzák gondolkodásukat, és ha elég mélyen rögződnek, akkor a változó jövő új dolgait egyre nehezebben lesznek képesek megérteni és így kevésbé lesznek képesek az azt megkívánó cselekvésre. Természetesen ezek a minták formálhatók is – a tanulásnak végül is ez a lényege – és a vezetőnek arra kell törekedni, hogy a szervezeti tagok, szervezeti célokkal összhangban lévő gondolkodásuk során, hasonló mintákat használjanak. A szervezeti tagokat tehát arra kell tanítani, hogy állandóan képesek legyenek a dolgokat több szempontból megvizsgálni, tudjanak elvonatkoztatni a dolgok kézzel fogható valóságától (absztrakciós képesség) és megfelelően tudják használni a kérdésfeltevés és érvelés egyensúlyát a másik emberrel való kommunikációban. A kérdésfeltevés két fő szempontja, hogy aktívan keressék a másik nézetének a megértését és mondassák ki a másik emberrel a róla alkotott feltételezésüket. Amikor pedig érvelnek, akkor mondják ki az adatokat és a következtetéseket, bátorítsák a másikat az elmondottak vizsgálatára, és ami nagyon fontos, bátorítsák a másikat eltérő nézetek kialakítására (visszacsatolás). Nem hagyható figyelmen kívül az, hogy az ember gondolkodása során elég sokszor egyfajta védekező rutinnal operál adott szituációkban, amelyek meggátolják, hogy a valóban gondolt és teljes igazságot kifejtse. A kérdőívben szereplő egyik kérdés is erre vonatkozik, miszerint: „Gyakran előfordul, hogy reggel máshogy beszélek, mint egy pohár bor mellett ugyanazzal a személlyel, ugyanarról a témáról.” Természetesen ez a

hatás nem küszöbölhető ki teljesen (részben emberi, részben társadalmi (pl. etikett) okok miatt), de ha az ember figyel erre, akkor jó eséllyel csökkentheti ennek a védekező rutinnak a mértékét.

3. Rendszerelvű gondolkodás

A harmadik vezetői cél pedig a rendszerelvű gondolkodás megteremtése. Ehhez mindenekelőtt az kell, hogy a vezető is jó rendszergondolkodó legyen, amely leginkább intuitív módon nyilvánul meg benne. Ezzel a képességgel a vezető már egyrészt jó példát mutat a szervezet többi tagjának, másrészt teljes mértékben tudatában van annak, hogy mi is az, amit át kell adni a tagoknak. A vezető célja, hogy olyan képességeket tanítson meg a tagoknak, amivel azok képesek lesznek a munkájukat és életüket egy rendszerben elképzelni. Legyenek tudatában, hogy az életükben ne „kimerevített filmkockákra”, hanem változási folyamatokra figyeljenek és kövessék a ’minden mindennel összefügg’ elvet. Ha valami probléma történik, akkor ne a bűnbakot keressék és benne a hibát, hanem tartsanak önvizsgálatot és magukban keressék a probléma forrását. Ez a módszer, a problémamegoldó hatékonyságán túl, rengeteg felesleges idő- és energiapazarlásától óvhatja meg az emberi közösségeket. A rendszerben való gondolkodáshoz szükséges, hogy felismerjék és használják azokat a cselekvési helyzeteket és cselekedeteket, ahol azt lehet látni, hogy a legkisebb cselekedettel a legnagyobb változásokat lehet megtenni. Ehhez szükséges a gondolkodási mintáknál már említett absztrakciós képesség gyakorlása, hogy az adott élethelyzetet elvontan lehessen kezelni és azoknak a cselekvési pontoknak a felismerése, amelyek a legnagyobb hatással vannak a helyzet jó irányba történő elmozdítására. Itt gyakran olyan dolgokat kell megtenni, amelyek első ránézésre idegenek a helyzettől, de pontosan ez a szokatlanság az, amely a legnagyobb erőt generálja és segíti a cselekedetet a legnagyobb hatás kifejtésére. További feltétel a hosszú távú gondolkodás elősegítése, amely azért fontos, hogy a felmerülő problémákra hosszú távon választ lehessen találni és ne a tüneti kezelésekre, „tűzoltásokra” legyenek elpazarolva az energiák. A vezetőnek támogatni kell azokat a kezdeményezéseket, amelyek elutasítják a népszerű, ámbr rövid távú, ideiglenes megoldásokat. A rendszerben való gondolkodásnak tehát ezek azon alapfeltételei, amelyeket a vezetőnek támogatni kell a tanuló vállalat működtetésekor.

4. Vezetői szerepek – tervez, tanít, szolgál

Ahhoz, hogy a vezető a felsorolt célokat elérje, három főbb szerepet kell felvállalnia. Mindenekelőtt a tervezői szerepkört, amely a szervezet struktúrájának, a céloknak és a vezérlő elveknek a megtervezését foglalja magában. Szorosan ide kapcsolódik, hogy a kitalált elveket milyen üzleti formulákra és gyakorlati eszközökre lehet lefordítani, amely az elveknek a világban történő realizálást teszi lehetővé. Fontos megjegyezni, hogy a kulcs nem a stratégia megtalálása, hanem a stratégiai gondolkodás elősegítése, hogy az egyes egyéni döntések megtalálják a helyüket a szervezet rendszerében.⁵⁶ A tervezési folyamat további elengedhetetlen része, hogy a vezető megalkossa azokat a folyamatokat, amelyekkel elő tudja segíteni saját maga és a szervezet többi tagjának az állandó tanulását, fejlődését.

A második – a tanuló vállalatra jellemző – vezetői szerepkör a tanítói szerep, amely által a vezető segíti a szervezet tagjait a valóság helyes megismerésére és ezzel együtt támogatói feladatokat old meg. A valóság helyes megismeréséhez hozzátartozik, a fentebb említett gondolkodási minták formálása, amely a valóságról alkotott elképzelések újrastrukturálását vonja maga után. A tanítói szerep lényege, hogy a vezető a megtervezett folyamatokat meg tudja értetni a szervezet tagjaival és rá tudja őket vezetni arra, hogy a felmerülő problémák okait a legmélyebb szinten keressék, rugalmasan reagáljanak azokra és olyan cselekvést alkalmazzanak azoknak a megoldásainál, amelyek a legnagyobb hatással tudnak lenni az egyéni és közösségi célok elérésére.

A vezetői szerepek harmadik formája pedig szorosan kapcsolódik a tanítóihoz, gyakorlatilag annak a kiegészítő szerepe. Ez pedig a segítő és szolgáló szerep, amellyel a vezető egyrészt példát mutat az embereknek, akiket vezet, másrészt egyfajta küldetést és hivatástudatot hajt végre, amikor a célt a teljes személyiségével követi. A cél, amelyet követ az egyén, hosszú távúnak (lehetőleg végtelennek) és pozitívnak kell lennie, mert ezek nélkül nem lenne képes az ember a hosszú távú elköteleződésre. A vezetőnek ez a szerepe a legnehezebben alakítható, mivel a személyiségben mélyen gyökerező jellemet igényel és így ez a szerep tisztán attitűdbeli.⁵⁷ Ezt a szerepet magyarázza Greenleaf a *The Servant as Leader* című könyvében azzal, hogy „a vezető

⁵⁶ uo.

⁵⁷ uo.

elsősorban szolgál és elsősorban szolgálni akar”, amely elköteleződés viszi el később a vezetői szerepkörbe.⁵⁸ Nem arról van itt szó tehát, hogy a vezető egyfajta kiemelt szerepet élvez a szervezetben és az ő szolgálata az első a többi tag számára, hanem pont fordítva, ő szolgálja a többi tagot, hogy ők a munkájuk végzése közben a szervezeten keresztül a lehető legnagyobb jót tudják tenni mind önmaguk, mind a szervezet számára.

VI. A kutatás módszere és eredménye

1. Módszertan⁵⁹

A kérdőív konceptualizálása (fogalomalkotása) a téma elvontsági fokára tekintettel a lehető legrészletesebb módon történt. Természetesen az egyes fogalmak meghatározásakor további kérdések (indikátorokat) is felmerülhettek volna, de a dolgozat keretei ezeknek a lejegyzését nem teszik lehetővé. Minden egyes fogalomhoz tartozott három esetleg négy indikátor (kérdés vagy állítás⁶⁰), amelyekre egy hatfokozatú Likert-skálán lehetett választ adni. A hat fokozat a semleges válasz adásának az elkerülésére szolgált, mivel a kérdések olyanok, amit minden szervezetnél és embernél lehet értelmezni, ezáltal a valamiféle hajló válasz mindenkinél elvárható. (Ezt a gondolatot aztán a kitöltés során megcáfolták, mivel néhány felső vezető nem tudott néhány kérdést értelmezni saját magára, amikben a főnök-alkalmazotti kapcsolatot szerették volna felmérni. Ezt a jövőben pontosítani szükséges. - szerk) A kérdőív digitalizálva lett és kétféle módon, word dokumentumban és egy webes kérdőívkészítő használatával lett megosztva az író közeli és távoli ismerősei között. Mindösszesen 53 darab kitöltött kérdőív érkezett vissza, amelyek elemzéséből lettek következtetések levonva.

Mivel viszonylag sok kérdést (állítást) tartalmaz a kérdőív és több kérdés tartozik egy fogalomhoz (dimenzióhoz) ezért szükség van arra, hogy az egy fogalomhoz tartozó kérdések és azoknak az eredményei egy válaszba legyenek integrálva. Példaként

⁵⁸ ROBERT K. GREENLEAF: *The Servant as Leader*, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, 1991

⁵⁹ A kutatási módszertan Earl Babbie: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* című könyvének útmutatása alapján lett összeállítva. A kérdőív a dolgozat 1.számú mellékletét képezi és megtalálható a függelékben.

EARL BABBIE: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, 2003

⁶⁰ A kérdés és állítás fogalmát jelen esetben egységesen használják az indikátorok megnevezésére

lehet említeni a Szeretet dimenzióját és a hozzá tartozó indikátorokat. A szeretet dimenzióját három állítással⁶¹ mérik, amelyek mindegyikére egy hatfokozatú skálán kell választ adni. A skálakon az egyes jelenti az „Egyáltalán nem értek egyet” véleményt, míg a hatos a „Teljes mértékben egyetértek”-t. Az így minősített egyes állításokra kijön egy-egy érték, amelyeknek az átlagát véve lehet megkapni az adott dimenzióhoz (szeretet) tartozó számot. Az értékelést pedig az alapján kell értelmezni, hogy a hatos érték az ember és a szervezet szempontjából előnyös, pozitív, míg az 1-es a hátrányos, negatív érték. Abban az esetben, ha van olyan kérdés, ahol az egyeshez közelítve lesz az emberi élet és jó szempontjából pozitív kép, akkor az értéknek a skála mértani közephez (3,5) vett inverzét kell venni. Az inverzálással egy olyan eredmény kapható, amely beleillik az 1, mint legrosszabb és 6, mint a legjobb értékelő skálába. Az ezek után –a dimenzió (szeretet) belül- átlagolt és így kijött egyetlen egy számot pedig már lehet az 1-6-ig tartó skálán értelmezni. Az egyes jelenti azt, hogy az egyén nem rendelkezik az adott dimenzióval, míg a hatos pedig azt mutatja, hogy az adott érték teljes mértékben jellemző az illetőre. A szeretet esetében például az első kérdésre (*Csak kivételes esetekben szoktam jótékonykodni*) 2-es, a másodikra (*Elő szokott fordulni, hogy másokkal veszekszem.*) 3-as, míg a harmadik kérdésre (*Szeretem barátaimnak tekinteni az embereket, akár a kevésbé ismerteket is.*) 5-ös értékek jöttek. Itt két olyan kérdés is van, amelynek az értékét inverzálni kell, mivel a pozitív emberi értéket az 1-eshez közelítő válasz elégíti ki. Venni kell tehát az első két kérdés értékének (a 2-esnek és a 3-asnak) a 3,5-hez viszonyított inverzét, amelyek pedig az 5 és a 4 lesznek. Az így megkapott két számmal most már kiegészül a harmadik állításra adott 5-ös és az 5-5-4-nek az átlagát véve kijön a 4,67-t. Ez az érték azt mutatja, hogy az adott illető alapvetően gyakorolja a szeretet erényét.

A kérdőívek eredményeit természetesen nem egyénenként, hanem a sokaságra vonatkoztatva kell megadni. Így a fent leírt kiértékelési módszert az egyes fogalmakra adott összes válaszadás figyelembe vételével kell megvalósítani. Mivel az egyes indikátorskálákra különböző válaszok érkeznek, így azokból szintén egyetlen egy értéket kell készíteni, hogy utána ezekkel az egyedi értékekkel lehessen az egyes

⁶¹ Ezek a kérdések az alábbiak:

Csak kivételes esetekben szoktam jótékonykodni.

Elő szokott fordulni, hogy másokkal veszekszem.

Szeretem barátaimnak tekinteni az embereket, akár a kevésbé ismerteket is.

fogalmak erősségét meghatározni. A sok válaszártékből egyet pedig a súlyozott átlag segítségével lehet megkapni, ahol az egyes értékekre érkezett válaszok számát megszorozzuk az adott értékkel, majd ezeknek a szorzatoknak az összegét kell osztani az összes válaszadás számával. Így meg lehet kapni azt, hogy a sokaság, ha egy ember lenne, akkor milyen értéket adott volna meg. Ezeket a sokaságból származtatott értékeket pedig a fentebb említett számítási módszer segítségével kell figyelembe venni és átlagolni őket, hogy kijöjjön a kívánt emberi, morális és szervezeti dimenzió értéke.

2. A felmérésben résztvevők jellemzői

A kérdőíves kutatás az emberi dimenziókon túl a megkérdezettek munkához kapcsolódó tulajdonságait is szeretne volna felmérni, többek között, hogy a válaszadók milyen típusú szervezetben dolgoznak, mennyi az adott szervezetben dolgozók száma, illetve ezeknek az átlaga, milyen ágazathoz tartozik az adott intézmény és hogy az adott személynek milyen a munkához való viszonya.

Szervezet típusa

A fentebbi kérdések alapján kiderült, hogy a megkérdezettek 45,45%-a Korlátolt Felelősségű Társaságnál, 38,64%-a közigazgatási szerv, illetve közintézménynél, 11,36%-a Részvénytársaságnál, míg 2,275%-a egyéni vállalkozásban és szintén hasonló hányaduk civil szervezeteknél dolgozik.

Átlagos dolgozói létszám

Akadt válaszadó, aki egy 2 fős szervezetnél, de olyan is, aki egy 6000 fős szervezetnél dolgozik. A szervezetek létszámának átlaga 907 ember, azonban ennél többet mond, hogy a szervezeti létszámok mediánja⁶² (középértéke) 175. Azaz a statisztika szerint 175 ember a szervezeti létszámok középértéke.

A szervezet ágazata

A megkérdezettek szervezeteinek ágazati elosztása az alábbiak szerint alakul. A szolgáltatásban és állami intézményeknél a megkérdezettek 40,43-40,43%-a

⁶² Medián: ha az adatokat növekvően sorba rendezzük, akkor a középső adat az adathalmaz mediánja. Ha nincs középső adat (páros darabérték esetén), akkor a két középső érték átlaga (számítási közepe) a medián.

helyezkedik el, az iparban 8,51%-a, a kiskereskedelemben és a turizmusban 4,26-4,26%-a, míg a mezőgazdaságban mindössze 2,13%-uk.

A munkához való viszony

Nagyon sok vélemény érkezett be a munkához való viszonytal kapcsolatos kérdésre. Mindegyikről egy biztosan elmondható, hogy a munkát, mint az élet szerves részének fogják fel és pozitív, értékes színben tüntetik fel. Többek között a válaszadók megjegyzik, hogy a munkával lehet az élet céljait elérni és ezen belül is az olyan munkával, amit az ember szívesen csinál és amiben fejlődni tud (ki tud teljesedni). Többen megjegyzik, hogy a munka anyagi juttatásánál többet ér, hogy szellemileg és lelkiileg megtalálják benne a helyüket és a pénznél többet ér a jó munkahelyi közösség, illetve a pozitív munkáltatói visszaigazolás. A válaszadók tehát véleményükkel megerősítették a dolgozat elején kifejtett, az Egyház társadalmi tanításában foglalt munka-ember viszonyára vonatkozó elveket.

3. A kérdőív eredménye

A kérdőív kiértékelése a fentebb vázolt módszertan szerint készült, azonban terjedelmi okok miatt csak a végeredmény és annak az értékelése fog belekerülni a dolgozat szövegébe. A részletes kiértékelés a dolgozathoz mellékletként kerül csatolásra (2.sz melléklet). Az eredmény táblázatos formában kerül értékelésre, amelyben az egyes dimenziók és azok értékeik kerülnek feltüntetésre (1.sz. táblázat).

Társas dimenzió	3,534
Testi egészség	3,827
Tudati dimenzió	4,429
Érzelmi fejlődés	4,647
Esztétikai fejlődés	5,224
Lelki fejlődés	4,615
Anyagi juttatások	3,158
Emberi dimenziók	4,205
Remény	3,915
Szeretet	3,922
Okosság	4,645
Igazságosság	4,706
Mértékletesség	3,749
Bátorság	4,667
Hit	4,326
Morális tényezők	4,276
Vezetői tervezés	4,022
Vezetői tanítás, segítség	4,639
Közös jövőkép	3,892
Gondolkodási minták feltérképezése	4,242
Rendszerelvű gondolkodás	3,904
Tanuló vállalat	4,140

A kiértékelés eredményei (1.sz. táblázat)

Emberi dimenziók

Az emberi dimenziók 4,205-ös értéke egy erős középértéket mutat, amely szerint a dolgozók emberi tényezőit figyelembe veszik a munka során, illetve a dolgozók is úgy érzik, hogy emberként bánnak velük a munkahelyükön.

Társas dimenzió (3,534): A 3,534-es érték gyakorlatilag a középértéknél helyezkedik el, ami azt jelenti, hogy teljesen változó a kép a dolgozók munkahelyi társas életében. Vannak, akik leginkább egyedül, de vannak akik inkább társas csoportokban dolgoznak.

Testi egészség (3,827): Elmondható, hogy elméletben a testi egészségre próbálnak odafigyelni a munkahelyeken, de a gyakorlatban inkább közömbösnek nevezhető a viszony ehhez a dimenzióhoz mind a munkavállaló, mind a szervezet részéről.

Tudati dimenzió (4,429): A munkavégzéshez való egyéni hozzáállással nincsen probléma, a válaszadók általában meg vannak elégedve a munka során kapott feladatokkal.

Érzelmi fejlődés (4,647): Hasonlóan az előző kérdéshez, a válaszadók nem csak tudják, hanem érzik is a munkájuk szerepét a környezetükben és részt vesznek annak a jobbtításában. Munkájukat sajátjuknak érzik.

Eszztétikai fejlődés (5,224): A szépség fontos, derül ki a megkérdezettek köréből. Szeretik beleélni magukat a munkába és a munka eredményét is szeretik szépen kidolgozott formában kiadni a kezük közül.

Lelki fejlődés (4,615): A megkérdezettek nagymértékben olyan helyen dolgoznak, amivel lelkileg azonosulni tudnak. Továbbá még az is elmondható, hogy társadalmi viszonyokban is megtalálják a szerepüket. A munkahelyi stressz pedig a válaszadóknál is jelentkezik és néha kihat a munkán túli életre is, de szerencsére nem túl nagy mértékben.

Anyagi juttatások (3,158): A munkahelyi juttatásokhoz való viszony teljesen közömbösnek tekinthető, azonban az anyagiak terén minimálisan kötődnek a munkahelyükhöz a megkérdezettek.

Morális tényezők

A moralitáshoz tartozó 4,276-os érték viszonylag jónak mondható. Ezen belül is inkább sarkalatos, földi erények húzzák fel, míg az isteni erények pedig le a végértéket. A földi erényeken belül a mértékletesség kapott a többihez képest jóval alacsonyabb értéket, míg az isteni erények közül a hit az, amely kiemelkedik a többi közül.

Remény (3,915): A megkérdezettek szeretnek reménnyel a jövőbe tekinteni a munkájuk során is. A harmadik kérdésben miszerint „*Biztos vagyok benne, hogy minden bajból kihúzzhatják az embert a képességei és a tulajdonságai.*” az Istenre hagyatkozás mértékének a megismerése volt a cél egy kicsit indirekt szemszögből és ezért is kaphatott alacsonyabb (2,447) értéket a többihez képest.

Szeretet (3,922): A szeretet erénye inkább pozitív képet mutat, de fejleszthető ennek ellenére is. A veszekedés viszonylagos középértéke azt mutatja, hogy azért elő szokott fordulni a harag és a vita a megkérdezettek körében. Hasonlóan, inkább „pozitívan közömbösek” a válaszadók a többi emberhez való viszonyban is.

Okosság (4,645): A megkérdezettek okosnak tekinthetők, jelenthető ki a felmérő kérdéseire adott válaszok alapján. Mind elméleti fejtegetések, mind a gyakorlati tevékenységek területén többnyire okos megoldásokat alkalmaznak a válaszadók.

Igazságosság (4,706): Az igazságosság erénye sem áll messze a megkérdezettektől. A viszonylag magas értékek azt mutatják, hogy életükben gyakorolják az igazságosság erényét és elvárják másokkal szemben is az igazságosságot.

Mértékletesség (3,749): A mértékletességről viszont ugyanez már nem mondható el. Még a jót önzetlenül próbálják tenni és csak ritkábban is falánkok a válaszadók, de a véleményüket szeretik ráerőltetni a másokra és ez viszont árnyalja a képet.

Bátorság (4,667): A válaszadók általában nem tűrik az igazságtalanságot se magukkal, se másokkal szemben. Inkább nagylelkűek az emberekkel és kitartóak a munkavégzésben. Ezek alapján elmondható, hogy a bátorságot gyakorolják az életük és munkájuk során is.

Hit (4,326): Az isteni erények közül a hit kapta a legmagasabb értéket. A magányt többségében elfogadják és szeretik, Istenben is inkább hisznek a megkérdezettek, viszont azért előfordul, hogy makacskodnak egy kicsit, ha a saját véleményükről van szó az igazsággal szemben.

Tanuló vállalat

A tanuló vállalat erősen közepes 4,140-es értéke azt jelenti, hogy a megkérdezett válaszadók munkahelyein érzik azt, hogy az ilyen típusú szervezet felé kell tendálni, azonban nyíltan ezt még nem ismerték fel. Több biztató érték is megjelenik a válaszok között, azonban a tudatosság és a rendszerezettség, főleg a közös jövő és a rendszerelvű gondolkodás témakörében még tartalmaz hiányosságokat.

Vezetői tervezés (4,022): A munkahelyeken a vezetők általában próbálják megtervezni a szervezet jövőbeli életét és hosszú távú gondolkodásra sarkallni a szervezet többi tagját is. Az érték a középértéktől egy inkább pozitív irányba történő elmozdulást jeleznek, de még távol állnak a magasabb tartományoktól.

Vezetői tanítás, segítség (4,639): A legfontosabbnak tekinthető, a tanuló vállalatra jellemző, vezetői tevékenységekre vonatkozó magas értékek azt mutatják, hogy ha a vezetők gyakorolják a szervezeten belüli tanítást és szolgálatot, akkor azt meghálálják a dolgozók, mind a személyes élet, mind a munkavégzés területén.

Közös jövőkép (3,892) A közös jövőképre vonatkozó válaszokból adódott a legkisebb, a tanuló vállalatra vonatkozó érték. Ez természetesen még mindig jobb a számtani átlagtól, de nem túlságosan tér el tőle. Mindez azt mutatja, hogy nem számolnak hosszú távú ottléttel a megkérdezettek és az egyéni és munkahelyi célok összhangja is a középérték körül mozog. Öröm, hogy a munkájuk során nem a büntetések elkerülése motiválja a válaszadókat.

Gondolkodási minták feltérképezése (4,242): A megkérdezettek törekednek a közös gondolkodásra és sokmindent megtesznek ennek a megvalósításáért mind egyéni, mind közösségi szinten.

Rendszerelvű gondolkodás (3,904): A rendszerelvű gondolkodás támogatása a szervezetben a vezetőn múlik, aki ezt az eszmét képviseli a tagok felé. Ezért szerepel itt az "elvonat vezetőre" vonatkozó kérdés, mivel az elvonat emberek azok, akik leginkább rendszerben tudják látni a dolgok menetét.⁶³ A többi már csak a dolgozón múlik, hogy mennyire képes megvalósítani egyéni szinten a rendszerelvű gondolkodást és a rendszerbe való integrálódást. A végérték a középnél jobb értéket mutat, azonban nem jellemző a rendszerelvű gondolkodás elterjedése.

⁶³ PETER M SENGE: *Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, HVG Kiadó, Budapest, 1998

VII. Összefoglalás

A dolgozat hipotézise úgy szól, hogy a *magyarországi vállalatok, munkáltató szervezetek az embert legtöbb esetben a profitmaximalizáló vállalati cél szempontjából vett eszköznek tekintik, amely szemlélet pedig azon túl, hogy korlátozza az ember teljes értékű fejlődését, a szervezet piaci rugalmasságára is hatással van. Ezt vizsgálva pedig az emberi boldogság, illetve az emberi kiteljesedés mérhető és növelhető a vállalkozó munkaszervezetben.*

Az értékelésből adódott eredmények azt mutatják, hogy ha egy számmal kellene kifejezni, hogy a megkérdezettek munkahelyei egységesítve mennyire veszik figyelembe a teljes emberi kiteljesedést a működési folyamataikban, akkor ezt a 4,212-es értékkel lehetne legjobban jellemezni egy 6-os skálán. Természetesen nagyon sok tényező befolyásolja ezt az értéket és emiatt nem is a legjobb egyetlen számmal kifejezni a kutatás eredményét, de összefoglalva mégis jól jellemzi a felmért helyzetet ez az erős közepes jelző. Az emberi alaptényezők területén az érzelmi, esztétikai és lelki tényezők azok, amelyek kiemelkedő értékeket mutatnak a többi tényezőhöz képest és a társas, testi és az anyagi tényezők azok, amelyek az alacsonyabb értékeket adják az általános munkahelyi emberi dimenzió átlagába. Ebből az a következtetés szűrhető le, hogy az emberek kevésbé anyagi, mintsem inkább lelki és immateriális tényezőkön keresztül kapcsolódnak a magyarországi munkájukhoz és ezeken a területeken próbálnak inkább kiteljesedni.

A morális tényezők között a remény és a szeretet az isteni erények közül, míg a mértékletesség a földi erények közül az, amelyik a kisebb értéket kapta, míg a többi földi erény (okosság, igazságosság és bátorság), illetve a hit pedig a magasabbakat. A mértékletesség alacsony szintje elsősorban a mai világban tapasztalható növekedésközpontúsággal magyarázható. A növekedés a mai gazdaság egyik, ha nem a legfőbb alapmotívuma, így érthető, hogy az ehhez kapcsolódó ország és egyéb szervezeti célok nagy hatással vannak az adott ország és szervezetek tagjaira. Az állandó növekedés pedig ebben az esetben anyagi természetű, így merő ellentétben áll a keresztény mértékletesség elvével. A szeretet hiányát az emberi dimenziók között említett társas dimenzió alacsony értékével lehet párba állítani. Ha a társas viszonyok tökéletlenek, akkor ott valószínűleg a szeretet erénye sem tud hatékonyan működni és

vice versa. A reményhez kapcsolódó alacsonyabb értéket elsősorban az okozta, hogy az Isten segítségére rávilágító kérdésre elég alacsony értékekkel válaszoltak, amelyek így hatással voltak a remény végértékére is. Ebből tehát az szűrhető le, hogy a válaszadók megbíznak magukban és kellő önbizalommal képesek ellátni munkájukat, azonban Isten segítségét sokszor nem ismerik fel. A többi erény magas szintje azt mutatja, hogy ezek a morális tényezők jobban előtérben vannak a mai kor munkavégzése során az ember életében. Nagyobb szükség van rájuk és többet is foglalkoznak velük, amely megmutatkozik a magas értékekben.

A tanuló vállalathoz kapcsolódó tényezők közül a közös jövőkép és a rendszerelvű gondolkodás azok a területek, amelyekben alacsonyabb értékeket jeleztek a megkérdezettek, míg a vezetői tanítás és szolgálat, illetve a gondolkodási minták közös felszínrehozatala voltak azok a tényezők, amelyekben magasabb értékek jöttek ki. Az alacsonyabb értékek mögött az állhat, hogy közös nevezőjük a hosszú távú gondolkodás és elköteleződés, amelyek viszont nem jellemzők napjaink gyorsan változó gazdasági és munkahelyi világában. Kétségtelen, hogy igény az lenne rájuk, de a megkérdezettek többsége nem a mostani munkahelyén szeretne dolgozni nyugdíjas koráig. A közös jövőkép megalkotásában talán még az is hátráltathatja a megkérdezetteket, hogy sokszor nem esik egybe az alkalmazott és a vezető egyazon szervezettel kapcsolatos célja. A rendszerelvű gondolkodás kérdéskörében a vezető elvontságára vonatkozó kérdés lehetett egy kissé meghökkentő, de a legjobb rendszerben-gondolkodó emberek általában nehezebben fejezik ki magukat, mivel az egészről gondolt intuícióikat nem tudják átadni a többi embernek⁶⁴. A tanuló szervezet kialakításának modellje ha még távol is van a magyarországi munkahelyek nagy részétől, azért sok elemét tekintve már megjelenik a szervezetekben. A vezető, ha segíti és szolgálja a dolgozóját, akkor az mind a munkafolyamatra, mind a személyes légkörre jó hatással lesz – derült ki a válaszok értékeiből. Hasonlóan magas értékek jöttek ki a közös gondolkodási minták felszínre hozatala kapcsán is. A megkérdezettek a szervezeteikben szeretik tisztán látni a dolgokat és megpróbálják a munkával kapcsolatos közös gondolatokat nyilvánvalóvá tenni. Megállapítható tehát, hogy ha a tanuló vállalat elképzelés még nem is számít igazán elterjedtnek, azért vannak elemei, amelyeket hasznosítanak a megkérdezettek munkahelyein.

⁶⁴ uo.

A dolgozat elején feltett hipotézisre tehát nem lehet tisztán elfogadó vagy tisztán elutasító választ adni. A felmérésből az derül ki, hogy az nem igaz, hogy a munkaadók az alkalmazottat tisztán a profitmaximalizáló cél alá rendelt eszköznek tekintik és nem segítenék az emberi kiteljesedést. Ha ez utóbbit nem is tudatosan teszik, azért vannak arra mutató jelek, hogy az emberrel való törődés fontos szempont a munkaszervezetben, amely túlmutat azon a képen, miszerint az alkalmazott csak egy erőforrás, akit csak olajozni kell. Természetesen ahány vállalat annyi féle megközelítés és ezeknek a különbségeknek a megvilágítására nem is volt a legtökéletesebb a felmérő, de arra mindenesetre hasznos volt, hogy egy általános bemutatást kapjunk egy részéleges –nem reprezentatív– magyarországi helyzetről.

Függelék

1.számú melléklet - Kérdőív

Kérdőív a munkahelyi szervezetek emberi kiteljesedést segítő potenciáljáról és a tanuló szervezet fogalmának való megfelelésről

Tisztelt Válaszadó!

Ön, Kollár László, a Sapientia Szerzetesi és Hittudományi Főiskola végzős hallgatójának a kérdőívét tartja a kezében, mely a hallgató szakdolgozatának kutatási eleme.

A kutatás témája annak a vizsgálata, hogy a magyarországi munkahelyeken milyen lehetőségei vannak a teljes emberi kiteljesedésnek, illetve mennyire felel meg a szervezet működése a tanuló vállalat feltételeinek.⁶⁵

Kérjük, hogy az alábbi kérdésekre adott válaszaival segítse a munkát!

Egy állításnál csak egy válaszlehetőséget adjon meg!

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim.

Bármely kérdés esetén és egyéb információkért írjon a coolarlaca@gmail.com email címre.

Együttműködését, segítségét köszönjük!

⁶⁵ A tanuló vállalat elősegíti tagjainak a tanulását és önmaga folyamatos változását. [Pedler, Burgogyne, Boydell 1997] A tanuló vállalatok a modern vállalatokkal szembeni kényszererők eredményeiként fejlődnek ki, lehetővé téve, hogy versenyképes maradjanak az üzleti környezetben. [O’Keeffe, 2002] A tanuló vállalat 5 fő ismérve: rendszergondolkodás, személyes fejlődés, gondolati modellek, közös jövőkép, csapatban tanulás. [Senge, 2002]

Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2nd Ed. London; McGraw-Hill.

O’Keeffe, T. 2002. Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2), pp. 130-141.

Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline*. London: Century Business.

Az I. kérdéskör megállapításai és kérdései az Ön munkahelyi életére vonatkoznak, amelyekből azt kívánjuk felmérni, hogy az adott munkahely mennyire tartja szem előtt a dolgozók teljes emberi fejlődéséhez szükséges igényeit.

I.	Kérdések a munkahelyi életre vonatkozóan	<i>Mennyiben jellemző Önre, illetve a szervezetére? (1- Egyáltalán nem 6 – Teljes mértékben)</i>
1.	A munkám során leginkább csoportban dolgozok.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
2.	A munkatársak munkaidőn kívüli összejövetelei gyakori eseménynek számítanak.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
3.	A cég, ahol dolgozok, vett már részt (vagy tervezi) társadalmi kezdeményezésben, amelybe az alkalmazottait is bevonta.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
<i>Mennyiben jellemző Önre, illetve a szervezetére? (1- Egyáltalán nem 6 – Teljes mértékben)</i>		
4.	Ha nézeteltérésbe kerül egy kollégájával, akkor azt minden esetben sikerül rövid időn belül megbeszélni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
5.	A cég irányelveiben, szabályzataiban és gyakorlatában kiemelt figyelmet fordít a munkavédelemre és a munkahelyi biztonságra.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
6.	A cég figyelmet fordít a munkatársak testi egészségére és különböző szabadidős, testmozgással kapcsolatos lehetőségeket biztosít nekik.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
7.	Sokszor testileg gyengének és erőtlennek érzem magam egy-egy átdolgozott nap után.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
8.	Teljes mértékben tisztában vagyok a tölem elvárt teljesítménnyel a munkám végzése során.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
9.	Munkámra kihívással tekintek, mivel tehetségemnek és képességeimnek megfelelő feladatokat végezhetek.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
10.	Gyakran veszek részt olyan, a cég által szervezett képzéseken, amelyek szellemi képességeim fejlődését szolgálják.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
11.	Munkahelyemen van lehetőség a munkával kapcsolatos önálló ötleteim, gondolataim megvitatására, amivel gyakran élek is.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
12.	Önálló kezdeményezéseimet (akár egy önálló megoldási javaslatot) gyakran	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

	támogatja felettesem.	
13.	Munkámat sajátomnak is érzem és nem aggódom az azzal kapcsolatos elszámoltatás miatt.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
14.	Feladataim elvégzése során törekszem munkám eredményének szép, megfelelő formájú kialakítására.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
15.	Ügyfeleimben elsősorban az „embert” veszem észre, akinek a kínált szolgáltatással segítséget tudok nyújtani.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
16.	Sokszor élem bele magam a munkámba és ezzel együtt annak tökéletes megvalósítására törekszem.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
17.	Ha mások kérdezik, bátran felvállalom munkámat és esetenként büszkeséggel tölt el, hogy ezt végezhetem.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
18.	Azt gondolom, hogy munkám végzése során mások javát is szolgálom (társadalom, család stb) és ez örömmel tölt el.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
19.	Gyakran félek és stresszesnek érzem magam munkám során.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
20.	A munkaidőm alatt jelentkező stressz kihat a munkán túli magánéletemre is.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
21.	A munkahelyemen kapott anyagi juttatásaim elegendők a mindennapi megélhetésemhez.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
22.	Fizetésem mértéke megegyezik egy hasonló profilú vállalat, hasonló pozíciójának a fizetésével.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
23.	A fizetésem meghatározásakor figyelembe veszik családi állapotomat is.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

A II. kérdéskör megállapításaival és kérdéseivel arra keressük a választ, hogy egyéni és munkahelyi életében milyen morális kihívásokkal kell szembenéznie és milyen megoldási formákat használ ezek megoldására.

II.	Kérdések a munkahelyi és munkahelyen kívüli életre vonatkozóan	<i>Mennyiben jellemző Önre? (1- Egyáltalán nem 6 – Teljes mértékben)</i>
1.	Nehéz körülmények között meg szoktam törni és kétségbeesek.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
2.	Örömmel állok a nehezebbnek tűnő kihívások elé.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
3.	Biztos vagyok benne, hogy minden bajból kihúzhatják az embert a képességei és a tulajdonságai.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

4.	Csak kivételes esetekben szoktam jótékonykodni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
5.	Elő szokott fordulni, hogy másokkal veszekszem.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
6.	Szeretem barátaimnak tekinteni az embereket, akár a kevésbé ismerteket is.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
7.	Ha valamit el kell érnem, akkor többnyire jól és gyorsan szokott sikerülni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
8.	Ha rájövök valaminek a megoldási módjára, akkor minden esetben meg tudom azt valósítani.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
9.	Meglátásaimat, akár hosszabb távon is, el szokták fogadni a körülöttem lévők.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
10.	Jogszabályi és egyéb szabályzati kötelezettségeimet <i>minden</i> körülmények között megtartom.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
11.	Körülményektől függetlenül úgy bánok másokkal, ahogy akarom, hogy velem is bánjanak.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
12.	Akkor is őszinte vagyok, ha az adott esetben mások szomorúságát vonja maga után.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
13.	Előfordul, hogy néha sokat eszem vagy iszom és rosszul érzem magam utána.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
14.	Akkor is a jót cselekszem, ha az adott esetben nem látszik kifizetődőnek.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
15.	Véleményemet többnyire szeretem elfogadtatni másokkal.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
16.	Saját és mások igazáért minden körülmények között, mindenkivel szemben ki szoktam állni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
17.	Ha valakinek tartozok, mindig többszörösen adom vissza és soha nem emlegetem fel ezen cselekedetemet.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
18.	Alkalmas vagyok hosszú és sok energiát igénylő feladatok végigviteléhez.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
19.	Néha előfordul, hogy elutasítom a felismert igazságot és –makacsul– ragaszkodom saját véleményemhez.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
20.	Szeretek néha magányomban lenni és elcsendesedni. Ilyenkor általában gondolkodok.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
21.	Hiszem, hogy cselekedeteimben egy magasabb erő segítségemre van.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

A III. kérdéskör megállapításaival és kérdéseivel pedig arra keressük a választ, hogy munkahelye mennyire felel meg az ún. „tanuló vállalat” feltételeinek, amely a legjobban segíti elő a teljes emberi fejlődést.

III.	Kérdések a szervezeti életre és a munkavégzésre vonatkozóan	<i>Mennyiben jellemző Önre, illetve a szervezetére? (1- Egyáltalán nem 6 – Teljes mértékben)</i>
1.	A vezetőm mindig nagy hangsúlyt fektet a szervezeti élet és a jövőbeli munkavégzés megtervezésére.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
2.	Előfordul, hogy a vezető kész, jól átgondolt tervekkel rukkol elő, amelyekhez könnyű alkalmazkodni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
3.	Motiválva vagyok minden esetben a hosszú távú gondolkodás alkalmazására munkám során.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
4.	A vezetőm gyakran segít a helyes a döntések meghozatalában, amelyekre végül magam jövök rá.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
5.	Fontosnak érzem, hogy a vállalatunk és a munkám helyzetét egy rendszerben tudjam elképzelni, amiben kérhetem a vezetőm segítségét.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
6.	Nem lepődök meg a munkám során felmerülő szokatlan helyzetektől és általában rugalmasan reagálok rájuk.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
<i>Mennyiben jellemző Önre, illetve a szervezetére? (1- Egyáltalán nem 6 – Teljes mértékben)</i>		
7.	Jól esik, ha a vezetőm támogat munkám során, mert így jobban tudom a munkámat végezni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
8.	A cégünk küldetését egy jó PR (reklám) dolognak tartom, de igazából nem ez vezet engem munkám során.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
9.	Gondoltam már rá, hogy nyugdíjas koromig ezen a munkahelyen fogok dolgozni.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
10.	Egyéni (magánéleti) céljaim sok esetben összhangban vannak a munkahelyi céljaimmal.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
11.	A vágyott jövőmről állandóan gondolkodok és ha úgy adódik, víziómat meg-meg változtatom az adott helyzetemnek megfelelően.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
12.	Munkám során általában a büntetések és szigor elkerülése motivál.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
13.	Szeretek és gyakran szoktam is az adott	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

	munkaszituációtól elvonatkoztatni a munkavégzésem során.	
14.	Egy párbeszédben keresem a másik nézetének az okát és így próbálom megérteni őt.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
15.	Lehetőségem szerint bátorítok másokat eltérő nézetek kialakítására.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
16.	Gyakran előfordul, hogy reggel máshogy beszélek, mint egy pohár bor mellett ugyanazzal a személlyel, ugyanarról a témáról.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
17.	Néha azt érzem, hogy a vezetőm kissé elvont és nehezen fejezi ki magát.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
18.	Sokszor másokban keresem és meg is találok a hibát.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
19.	Szeretem tudni, hogy munkám eredménye milyen hatással van más folyamatokra, mások munkájára.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)
20.	Adott problémát szeretem a legnépszerűbb, leggyorsabb megoldással megoldani, mégha az hosszabb távon nem is oldja meg azt teljesen.	(1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>)

Az előbbi kérdések eredményeinek értékeléséhez kérjük, adja meg az Ön által képviselt szervezet néhány adatát.

1. Az Ön által képviselt szervezet működési formája:

- betéti társaság (BT)
- egyéni vállalkozás,
- egyesülés
- egyesület
- korlátolt felelősségű társaság (KFT)
- közigazgatási szerv, közintézmény
- közkereseti társaság (KKT),
- közös vállalat (KV)
- részvénytársaság (RT)

2. A szervezetnél dolgozók száma:

3. A szervezet tevékenységi formája mely gazdasági ágazathoz/szektorhoz tartozik?

- Mezőgazdaság
- Ipar
- Építőipar
- Kiskereskedelem
- Turizmus, vendéglátás
- Szállítás, közlekedés
- Szolgáltatás (IT, egyéb)
- Állami intézmény

4. Kérjük, írja le, hogy hogyan viszonyul a munkához, mint olyan tevékenységhez, amely életünk szerves része?

5. Kérjük, írja le egyéb észrevételeit, véleményét, javaslatait a témával kapcsolatosan!

KÖSZÖNJÜK A VÁLASZADÁST!

2.számú melléklet – Értékelés

Dimenziók	Kérdés	Súlyozott átlag	Fő érték	Szöveges leírás
Emberi dimenziók				
Társas dimenzió	A munkám során leginkább csoportban dolgozok.	3,577	3,534	Az érték gyakorlatilag a középértéknél helyezkedik el, ami azt jelenti, hogy teljesen vegyes a kép a dolgozók munkahelyi társas életében.
	A munkatársak munkaidőn kívüli összejövetelei gyakori eseménynek számítanak.	2,942		
	A cég, ahol dolgozok, vett már részt (vagy tervezi) társadalmi kezdeményezésben, amelybe az alkalmazottait is bevonta.	3,308		
	Ha nézeteltérésbe kerül egy kollégájával, akkor azt minden esetben sikerül rövid időn belül megbeszélni.	4,308		
Testi egészség	A cég irányelveiben, szabályzataiban és gyakorlatában kiemelt figyelmet fordít a munkavédelemre és a munkahelyi biztonságra.	4,423	3,827	A testi egészségre azért inkább próbálnak odafigyelni a munkahelyeken, de a gyakorlatban inkább közömbösen állnak még ehhez a dimenzióhoz.
	A cég figyelmet fordít a munkatársak testi egészségére és különböző szabadidős, testmozgással kapcsolatos lehetőségeket biztosít nekik.	3,538		
	Sokszor testileg gyengének és erőtlennek érzem magam egy-egy átdolgozott nap után.	3,480 (3,519)		
Tudati dimenzió	Teljes mértékben tisztában vagyok a tőlem elvárt teljesítménnyel a munkám végzése során.	5,038	4,429	A munkavégzéshez való egyéni hozzáállással nincsen probléma, a válaszadók általában meg vannak elégedve

	Munkámra kihívással tekintek, mivel tehetségemnek és képességeimnek megfelelő feladatokat végezhetek.	4,731		a munka során kapott feladatokkal.
	Gyakran veszek részt olyan, a cég által szervezett képzéseken, amelyek szellemi képességeim fejlődését szolgálják.	3,519		
Érzelmi fejlődés	Munkahelyemen van lehetőség a munkával kapcsolatos önálló ötleteim, gondolataim megvitatására, amivel gyakran élek is.	4,538	4,647	Hasonlóan az előző kérdéshez, nem csak tudják, hanem érzik is a munkájuk szerepét és részt vesznek annak a jobbításában. Munkájukat sajátjuknak érzik.
	Önálló kezdeményezéseimet (akár egy önálló megoldási javaslatot) gyakran támogatja felettesem.	4,538		
	Munkámat sajátomnak is érzem és nem aggódok az azzal kapcsolatos elszámoltatás miatt.	4,865		
Észtétikai fejlődés	Feladataim elvégzése során törekszem munkám eredményének szép, megfelelő formájú kialakítására.	5,385	5,224	A szépségre adunk, derül ki a megkérdezettek köréből. Szeretik beleélni magukat a munkába és eredményét szeretik is szépen kiadni a kezünk közül.
	Ügyfeleimben elsősorban az „embert” veszem észre, akinek a kínált szolgáltatással segítséget tudok nyújtani.	5,038		
	Sokszor élem bele magam a munkámba és ezzel együtt annak tökéletes megvalósítására törekszem.	5,250		
Lelki fejlődés	Ha mások kérdezik, bátran felvállalom munkámat és esetenként büszkeséggel tölt el, hogy ezt végezhetem.	5,135	4,615	A megkérdezettek nagymértékben olyan helyen dolgoznak, amivel azonosulni tudnak lelkileg, illetve még az

	Azt gondolom, hogy munkám végzése során mások javát is szolgálom (társadalom, család stb) és ez örömmel tölt el.	4,865		is elmondható, hogy társadalmi viszonyokban is megtalálják a szerepüket. A munkahelyi stressz pedig a kihat a munkán túli életre is, de szerencsére nem túl nagy mértékben.
	Gyakran félek és stresszesnek érzem magam munkám során.	2,615 (4,385)		
	A munkaidőm alatt jelentkező stressz kihat a munkán túli magánéletemre is.	2,923 (4,077)		
Anyagi juttatások	A munkahelyemen kapott anyagi juttatásaim elegendőek a mindennapi megélhetésemhez.	3,846	3,158	A munkahelyi juttatásokhoz való viszony teljesen közömbösnek tekinthető, azonban az anyagiak terén annyira nem kötődnek a munkahelyükhöz a megkérdezettek.
	Fizetésem mértéke megegyezik egy hasonló profilú vállalat, hasonló pozíciójának a fizetésével.	3,686		
	A fizetésem meghatározásakor figyelembe veszik családi állapotomat is.	1,941		
Emberi dimenziók			4,205	
Morális dimenziók				
Remény	Nehéz körülmények között megszoktam törni és kétségbeesek.	2,425 (4,574)	3,915	A megkérdezettek szeretnek reménnyel a jövőbe tekinteni a munkájuk során is. A harmadik kérdésben az Istenre hagyatkozásra voltunk kíváncsiak egy kicsit indirekt szemszögből.
	Örömmel állok a nehezebbnek tűnő kihívások elé.	4,723		
	Biztos vagyok benne, hogy minden bajból kihúzhatják az embert a képességei és a tulajdonságai.	4,553 (2,447)		
Szeretet	Csak kivételes esetekben szoktam jótékonykodni.	2,894 (4,106)	3,922	A szeretet erénye inkább pozitív képet mutat, de fejleszthető is ennek ellenére. A veszekedés viszonylag középértéke azt mutatja, hogy
	Elő szokott fordulni, hogy másokkal veszekszem.	3,191 (3,808)		

	Szeretem barátaimnak tekinteni az embereket, akár a kevésbé ismerteket is.	3,851		azért elő szokott fordulni a veszekedés a megkérdezettek körében. Hasonlóan, inkább pozitívan közömbösek a többi emberhez is.
Okosság	Ha valamit el kell érnem, akkor többnyire jól és gyorsan szokott sikerülni.	4,468	4,645	A megkérdezettek okosak, jelenthetjük ki a felmérő kérdéseire adott válaszok alapján. Mind elméleti fejtegetések, mind a gyakorlati tevékenységek területén többnyire okos megoldásokat alkalmaznak a válaszadók.
	Ha rájövök valaminek a megoldási módjára, akkor minden esetben meg tudom azt valósítani.	4,660		
	Meglátásaimat, akár hosszabb távon is, el szokták fogadni a körülöttem lévők.	4,809		
Igazságosság	Jogszályi és egyéb szabályzati kötelezettségeimet minden körülmények között megtartom.	4,617	4,706	Az igazságosság erénye sem áll messze a megkérdezettektől. A viszonylag magas értékek azt mutatják, hogy életükben gyakorolják az igazságosság erényét.
	Körülményektől függetlenül úgy bánok másokkal, ahogy akarom, hogy velem is bánjanak.	5,000		
	Akkor is őszinte vagyok, ha az adott esetben mások szomorúságát vonja maga után.	4,500		
Mértékletesség	Előfordul, hogy néha sokat eszem vagy iszom és rosszul érzem magam utána.	2,84 (4,159)	3,749	A mértékletességről viszont ugyanez már nem mondható el. Még a jót önzetlenül próbálják tenni és csak ritkábban is falánkok, de mivel a véleményüket szeretik ráerőltetni a másokra ez azért árnyalja a képet.
	Akkor is a jót cselekszem, ha az adott esetben nem látszik kifizetődőnek.	4,826		
	Véleményemet többnyire szeretem elfogadtatni másokkal.	4,739 (2,26)		
Bátorság	Saját és mások igazáért minden körülmények között, mindenkivel szemben ki	4,809	4,667	A válaszadók általában nem tűrik az igazságtalanságot se magukkal, se másokkal

	szoktam állni.			szemben. Inkább nagylelkűek az emberekkel és kitartóak a munkavégzésben. Ezek alapján elmondható, hogy a bátorságot gyakorolják az életük és munkájuk során.
	Ha valakinek tartozok, mindig többszörösen adom vissza és soha nem emlegetem fel ezen cselekedetemet.	4,064		
	Alkalmas vagyok hosszú és sok energiát igénylő feladatok végigviteléhez.	5,128		
Hit	Néha előfordul, hogy elutasítom a felismert igazságot és –makacsul– ragaszkodom saját véleményemhez.	3,022 (3,978)	4,326	Az isteni erények közül a hit kapta a legmagasabb értéket. A magányt többségében elfogadják és szeretik, Istenben is inkább hisznek a megkérdozettek, viszont azért előfordul, hogy makacskodnak egy kicsit, ha a saját véleményükről van szó az igazsággal szemben.
	Szeretek néha magányomban lenni és elcsendesedni. Ilyenkor általában gondolkodom.	4,830		
	Hiszem, hogy cselekedeteimben egy magasabb erő segítségemre van.	4,170		
Morális tényezők			4,276	
Tanuló vállalati dimenziók				
Vezetői tervezés	A vezetőm mindig nagy hangsúlyt fektet a szervezeti élet és a jövőbeli munkavégzés megtervezésére.	3,800	4,022	A munkahelyeken a vezetők általában próbálják megtervezni a szervezet jövőbeli életét és hosszú távú gondolkodásra sarkallni a szervezet többi tagját is. Az érték a középértéktől egy inkább pozitív irányba történő elmozdulást jeleznek, de még távol állnak a magasabb tartománytól.
	Előfordul, hogy a vezető kész, jól átgondolt tervekkel rúkkol elő, amelyekhez könnyű alkalmazkodni.	4,044		
	Motiválva vagyok minden esetben a hosszú távú gondolkodás alkalmazására munkám során.	4,222		

Vezetői tanítás, segítség	A vezetőm gyakran segít a helyes a döntések meghozatalában, amelyekre végül magam jövök rá.	3,756	4,639	A legfontosabbnak tekinthető, a tanuló vállalatra jellemző, vezetői tevékenységekre vonatkozó válaszokból adódó magas értékek azt mutatják, hogy ha a vezetők gyakorolják a szervezeten belüli tanítást és szolgálatot, akkor azt meghálálják a dolgozók.
	Fontosnak érzem, hogy a vállalatunk és a munkám helyzetét egy rendszerben tudjam elképzelni, amiben kérhetem a vezetőm segítségét.	4,578		
	Nem lepődök meg a munkám során felmerülő szokatlan helyzetektől és általában rugalmasan reagálok rájuk.	5,089		
	Jól esik, ha a vezetőm támogat munkám során, mert így jobban tudom a munkámat végezni.	5,133		
Közös jövőkép	A cégünk küldetését egy jó PR (reklám) dolognak tartom, de igazából nem ez vezet engem munkám során.	3,6 (3,4)	3,892	A közös jövőképre vonatkozó válaszokból adódott a legkisebb, a tanuló vállalatra vonatkozó érték. Ez természetesen még mindig jobb az átlagtól, de nem túlságosan tér el. Mindez azt mutatja, hogy nem számolnak hosszú távú ottléttel a megkérdezettek és az egyéni és munkahelyi célok összhangja is a középérték körül mozog. Öröm, hogy a munkájuk során nem a büntetések elkerülése motiválja a válaszadókat.
	Gondoltam már rá, hogy nyugdíjas koromig ezen a munkahelyen fogok dolgozni.	3,333		
	Egyéni (magánéleti) céljaim sok esetben összhangban vannak a munkahelyi céljaimmal.	3,889		
	A vágyott jövőmről állandóan gondolkodok és ha úgy adódik, víziómat meg-meg változtatom az adott helyzetemnek megfelelően.	3,705		
	Munkám során általában a büntetések és szigor elkerülése motivál.	1,867 (5,133)		
Gondolkodási minták feltérképezése	Szeretek és gyakran szoktam is az adott munkaszituációtól elvonatkoztatni a	3,545	4,242	A megkérdezettek törekednek a közös gondolkodásra és sokmindent megtesznek ennek

	munkavégzésem során.			a megvalósításáért mind egyéni, mind közösségi szinten.
	Egy párbeszédben keresem a másik nézetének az okát és így próbálom megérteni őt.	4,727		
	Lehetőségem szerint bátorítok másokat eltérő nézetek kialakítására.	4,227		
	Gyakran előfordul, hogy reggel máshogy beszélek, mint egy pohár bor mellett ugyanazzal a személlyel, ugyanarról a témáról.	2,533 (4,467)		
Rendszerelvű gondolkodás	Néha azt érzem, hogy a vezetőm kissé elvont és nehezen fejezi ki magát.	2,756	3,904	A rendszerelvű gondolkodás támogatása a szervezetben a vezetőn múlik, aki ezt az eszmét képviseli a tagok felé. Ezért szerepel itt az "elvont vezetőre" vonatkozó kérdés, mivel az ilyen elvont emberek azok, akik leginkább rendszerben tudják látni a dolgok menetét. A többi már csak a dolgozón múlik, hogy mennyire képes megvalósítani egyéni szinten a rendszerbe való integrálódást. A végérték a középnél jobb értéket mutat, azonban nem jellemző a rendszerelvű gondolkodás elterjedése.
	Sokszor másokban keresem és meg is találok a hibát.	2,911 (4,088)		
	Szeretem tudni, hogy munkám eredménye milyen hatással van más folyamatokra, mások munkájára.	5,067		
	Adott problémát szeretem a legnépszerűbb, leggyorsabb megoldással megoldani, mégha az hosszabb távon nem is oldja meg azt teljesen.	3,295 (3,704)		
Tanuló vállalat			4,140	
ÖSSZESEN			4,214	

Irodalom

- XVI. BENEDEK PÁPA: *Caritas in veritate. Szeretet az igazságban kezdetű enciklikája*, Szent István Társulat, Budapest, 2007.
- Az Egyház társadalmi tanításának compendiuma*, Szent István Társulat, Budapest, 2009. (ford. Dér Katalin)
- ALFORD, HELEN J. OP – NAUGHTON, MICHAEL: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz, Budapest, 2005.
- ARISZTOTELÉSZ *Nikhomakhoszi etika*: Európa Kiadó, Budapest 1997.
- AQUINÓI SZENT TAMÁS: *A teológia foglalatja. Első rész, Keresztény és konzervatív gondolkodók II.*, Gede Testvérek, Budapest, 2002. (ford. Tudós-Takács János)
- BABBIE, EARL: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest, 2003.
- Biblia. Ószövetségi és újszövetségi Szentírás*, Szent István Társulat, Budapest, 2005.
- BARITZ SAROLTA LAURA OP: *Munkahelyi Spiritualitás: Paradigmaváltás az üzleti életben?*, Szakdolgozat, Sapientia Főiskola, Budapest, 2004.
- BERAN FERENC: *Etika*, Gondolat Kiadó, Budapest, 2007.
- CZEGLÉDY PÁL: *Klasszikus és keresztény erények a gazdasági növekedés szolgálatában*, Competitio VII. évfolyam 1. szám, Debrecen, 2008.
- DIÓS ISTVÁN (szerk.): *Magyar Katolikus Lexikon III*, Szent István Társulat, Budapest, 1998.
- FORD, HENRY: *Életem és működésem*, Légrády Nyomda és Könyvkiadó, Budapest, 1926.
- GREENLEAF, ROBERT K.: *The Servant as Leader*, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, 1991.
- JELENITS ISTVÁN: *Keresztény Emberkép*, Neveléstörténeti Füzetek 19: Hagyomány és megújulás a magyar oktatásban, OPKM, Budapest, 2002.
- JUHÁSZ ÁGNES: *Munkahelyi stressz és egészségfejlesztés*, Oktatási segédanyag, BME Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest, 2003.
- KAVANAUGH, JOHN F.: *Krisztus követése a fogyasztói társadalomban. A kulturális szembenállás lelkiisége*, Ursus Libris – Altern Csoport, Budapest, 2003. (ford. Jávorné Barsi Boglárka)

- KUNZMANN, PETER – BURKARD, FRANZ-PETER – WIEDMANN, FRANZ: *Filozófiai Atlasz I*, Athenaeum 2000, 1999.
- MCINTYRE, ALASDAIR: *Az erény nyomában. Erkölcselméleti tanulmány*, Osiris, Budapest, 1999.
- OUMET, J.-ROBERT: „*Everything has been loaned to You*”, «To God Go» Foundation, Montreal, 2010. Private Edition – Not for resale
- OUMET, J.-ROBERT: *Reconciliation of Human well-being with productivity & Profits. Yes...with a very innovative – ISMA –*, Ouimet – Cordon Bleu Inc. – 70th Anniversary of Foundation, Montreal, 2003. 3rd revised edition
- PEDLER, MIKE., BURGOGYNE, JOHN. AND BOYDELL, TOM.: *The Learning Company: A strategy for sustainable development.*, McGraw-Hill, London, 1997. 2nd Ed.
- RATZINGER, JOSEPH: *A keresztény hit*, OMC, Bécs, 1983.
- RATZINGER, JOSEPH: *Bevezetés a keresztény hit világába*, Vigilia, Budapest, 2007.
- RUINI, CAMILLO: *Vállalkozás és keresztény humanizmus*, Kommentár folyóirat, Budapest, 2007. (ford. Gyimesi Kinga)
- SENGE, PETER M: *Az 5. alapelv - A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, HVG Kiadó, Budapest, 1998.
- SZABÓ SÁNDOR BERTALAN OP: *Aquinói Szent Tamás erénytana*, főiskolai jegyzet, Sapientia Főiskola, Budapest, 2010.
- SZERDAHELYI ISTVÁN, ZOLTAI DÉNES (szerk.): *Esztétikai kislexikon*, Budapest: Kossuth. 1972. 2. bőv. kiadás.
- TOMKA JÁNOS – GOJÁK JÁNOS (szerk.): *Az egyház társadalmi tanítása – Dokumentumok*, Szent István Társulat, Budapest, 1993.
- TOMKA JÁNOS – BÖGEL GYÖRGY: *Vezetés egykor és most - A Biblia és a menedzsment*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011.
- MAGYAR KURÍR, *weboldal*, 2012.02.12, <http://www.magyarurir.hu/node/38474>
- NŐK LAPJA CAFÉ, *weboldal*, 2012.02.01., http://www.nlcafe.hu/allaskereso/20090716/a_magyar_munkaero_ara_kulfoldon/
- WIKIPÉDIA, *Esztétika* címszó, 2012.03.02. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Eszt%C3%A9tika>

Rezümé

Az ember munkája során valósítja meg azt a Föld feletti uralmat, amit az Isten rendelt neki a teremtéskor. A munkavégzés számára az az út, amely folyamán a teljes emberi kiteljesedést meg tudja valósítani. A dolgozatban feldolgozásra kerül az Egyház társadalmi tanításának az emberi munkavégzésre vonatkozó területe, illetve a munkahelyi spiritualitás és emberi fejlődés kapcsolódó irodalma. Az emberi kiteljesedéshez vezető utat három részterületre bontja a szerző: az emberi fejlődéshez szükséges általános fejlődési dimenziókra, a moralitás és az erkölcsfejlődés dimenzióira, illetve a tanuló szervezeti környezetre, amelyben a legsikeresebben valósulhat meg az emberi kiteljesedés. Mindezek kifejtéséhez párosul egy – a dolgozat részét képező – kérdőíves kutatás, illetve annak az elemzése, amelyben a szerző egy aktuális képet kíván kapni a magyarországi munkahelyi emberi fejlődés lehetőségeiről és azok megvalósulásáról.

Kulcsfogalmak

munkahelyi emberi kiteljesedés

munka szubjektív és objektív dimenziója

tanuló vállalat

Aquinói Szent Tamás

munkahelyi erények

Egyház társadalmi tanítása

Keresztény társadalmi elvek a gazdaságban