

HIBÁZÁS ÉS BÜNTETÉS A SZERVEZETEK BEN

ERROR AND PUNISHMENT IN ORGANIZATIONS

Juhász Tímea¹, Czeglédi Csilla², Horváth Annamária³, Tóth Arnold^{4*}

¹PhD, habil., egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest
juhasz.timea@uni-bge.hu

²PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest
czegledi.csilla@uni-bge.hu

³PhD, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest
horvath.annamaria@uni-bge.hu

⁴PhD, habil., egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest
toth.arnold@uni-bge.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmányban a szerzők a magyarországi szervezetekben előforduló, nem tisztán jogilag azonosítható hibákat és azok következményeit elemezték a munkavállalók szemszögéből. A hibázás általános jelenség a munka világában. Fontos megvizsgálni, hogy a munkahelyen hogyan kezelik a hibázást, ugyanis azt nemcsak emberi tényezők, hanem szervezeti és situációs tényezők is befolyásolják. A kapcsolódó szakirodalom bemutatásán és feldolgozásán túl három évig tartó online kérdőíves vizsgálattal, 302 válaszadó részvételével a szerzők igyekeztek a kutatási kérdéseket feltárni. A kutatás rávilágított többek között arra is, hogy a szakmai vétségek a dolgozók szemében messze nem olyan súlyos bűnök, mint a munkahelyen előforduló, szociális kapcsolatokat érintő hibák. Továbbá, az elemzések során kimutatható volt az is, hogy a napvilágra kerülő szakmai hibázás másképpen érinti a vezetőket és a beosztottakat.

ABSTRACT

In the present study, the authors analysed the errors—which cannot be clearly identified legally—that occur in Hungarian organizations and their consequences from the employees' perspective. In the world of work, errors are a common phenomenon. It is important to examine how errors are managed in the workplace, as they are influenced not only by human factors but also by organizational and situational factors. In addition to reviewing the relevant literature, the authors conducted an online questionnaire survey over a period of three years with 302 respondents to explore the research questions. The research revealed that social misconduct occurring in the workplace is viewed as more serious by employees than errors concerning social contacts. The analysis revealed that professional errors, when brought to light, affects executives and subordinates differently.

* levelező szerző

Kulcsszavak: bűn, büntetés, hibázás

Keywords: crime, punishment, error

IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A hibázás már gyermekkorban megjelenik. Ebben az időszakban is fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a tévedés nem jelenti azt, hogy az egyén önmagában rossz. Természetesen munkánk során is szembesülünk kisebb-nagyobb hibákkal, azonban fontos kérdésként merül fel, hogy hogyan kezelik a hibákat, és milyen büntetések várhatóak ezekért szervezeti szinten. A hiba egy olyan kellemetlen helyzet, amelyet nem kívánunk sem magunknak, sem másoknak. Létrejön egy olyan feltétel, amely eltér a szokásostól vagy kívánatostól.

A büntetés jellege is eltérő lehet szervezetek és egyének szerint. A vezetők azzal is tisztában vannak, hogy a büntetés egy olyan érzelmi esemény, amely messzemenő hatásokkal bír, túlmutat a megbüntetett beosztottakon, és megváltoztatja hozzáállásukat és viselkedésüket (Butterfield et al., 2023). A vállalati környezetben jellemzően olyan viselkedést büntetnek, amely sérti az irányelveket, vagy nem kielégítő munkateljesítményhez vezet (Vaden, 2004). Előfordulhat az is, hogy a vezetők félelmet keltenek a munkavállalókban, ha azok eltérő véleményen vannak, és megosztják véleményüket. Ettiene Paul Hoffman és Rommel Pilapil Sergio (2020) ezt a vezetői magatartást toxikus vezetésként határozta meg, mint a munkavállalók jólétének figyelmen kívül hagyását, valamint a munkavállalók lealacsonyítását, lekicsinylését és elkedvetlenítését célzó tevékenységeket.

A büntetés megjelenik a vezetők részéről. A menedzserek különböző irányból szembesülnek nyomással, a szervezetektől, a munkacsoportoktól, a büntetett beosztottaktól, de önmaguk is előidézhetik azt (Butterfield et al., 1996). A büntetéssel kapcsolatban sokszor felmerül az igazságosság kérdése. Egyes szerzők az igazságosság perspektíváját vitatják meg, keretrendszert dolgoznak ki a büntetés hatásainak tanulmányozására, ami egyben későbbi vizsgálatok alapja is lehet (McNally, 1988). Egy munkahelyi megtorlással foglalkozó tanulmányban a szerzők a szervezeti igazságosság és a megtorlási magatartás közötti kapcsolatot vizsgálták (Miller–Smith, 2007). Az igazságosság különböző típusaira vonatkozóan azt állapították meg, hogy az elosztó, procedurális és interakciós igazságosság és a szervezeti viselkedés között kapcsolat fedezhető fel. Az elosztó igazságszolgáltatás és a megtorlás közötti kapcsolatot csak akkor tárták fel, ha alacsony volt az interakciós és az eljárási igazságosság.

Az egyén szempontjából fontos megemlíteni a büntetéshez is kapcsolódó stressz jelenségét. A munkahelyen megjelenő feszültségek gyakran erősítik a munkahelyi stressz megjelenését is a munkavállalókban. Egyes elemzések

fókuszába került annak áttekintése, hogy milyen tényezők okoznak stresszt foglalkoztatásuk során (Juhász, 2002). Többek között ilyen lehet az elvégzendő feladat, a munkakörnyezet, a szervezeten belül betöltött szerep, de a szervezeten kívüli tényezők is. A munkahelyi frusztráció, az akár vélt vagy valós büntudat is okozhat biológiai változásokat, lelki reakciókat, kiválthatja az egyén viselkedésének megváltozását, vagy teljesítményromláshoz is vezethet. A munkahelyi stressz, különösen, ha az etikai vétségekhez kapcsolódik, káros következményekkel jár a munkavállaló, a munkáltató, továbbá a társadalom és a nemzetgazdaságok számára is. Fontos megvizsgálni azon eszközöket, amelyek rendelkezésre állnak a károk elhárításában (Berki, 2009). Léteznek jogi megoldások, de előtérbe kerülhet, hogy a kármentés helyett a prevencióra helyeződjön a hangsúly, így a munkavállalók is nagyobb biztonságban érezhetik magukat az esetleges negatív következményekkel szemben. Lényeges, hogy az alkalmazott és a munkáltató is hajlandóságot mutasson a károk megelőzésére még azok bekövetkezése előtt.

MÓDSZERTAN

A szerzők a kutatást 2020 nyarán kezdték el, és 2022 augusztusában zárták le a minta gyűjtését. A hibázás és büntetés a szervezetekben vizsgálat alapvető célja nem az volt, hogy a tisztán jogilag azonosítható bűnöket és azok következményeit elemezzék, hanem az, hogy olyan kihágásokat elemezzenek, amelyek a szervezet etikai és operatív szabályzatát már esetleg sértik, vagy szembe mennek vele. A kutatásra fordított hároméves időtartam is azt mutatja, hogy egy időben elhúzódó vizsgálatról van szó, mert olyan témát próbáltak meg a kutatók az egyes szervezeteknél feltárni, amelyről nem szívesen beszélnek a cégek dolgozói. A kutatás során a mintagyűjtés többféle módszerrel történt. Egyrészt e-mailben történő megkereséssel, itt a válaszadási hajlandóság nagyon csekély, közel 10%-os volt. A személyes felkérés során minden negyedik válaszadó volt hajlandó kitölteni a kérdőívet, valamint a közösségimédia-felületen is el lehetett érni a kérdéssort. A kutatók ez utóbbi esetben nem tudták mérni a válaszadási hajlandóságot. Céljuk olyan megkérdezettek megszólítása volt, akik a vizsgálat idején vagy korábban aktívak voltak a munkaerőpiacon, tehát volt tapasztalatuk a témával kapcsolatban.

A mintagyűjtés ideje alatt 302 megkérdezett töltötte ki a kérdőívet. A *creative research system calculator* – egy felmérési software-csomag – segítségével ellenőrizték a szerzők a mintaszámot. A lakosság száma 9 730 772 (KSH, 2021. január 1.) szerint a 95%-os konfidenciaszinten, a konfidenciaintervallum 5,46 volt. Tehát, ha a minta 53%-a ad egyforma választ, akkor „biztosak lehetünk” abban, hogy ha a kérdést a teljes érintett népességnek tettük volna fel, akkor (53 – 5,46)% és (53 + 5,46)% választotta volna ezt a választ. Bár a mintagyűjtés módszere nem

volt reprezentatív, a szerzők úgy vélik, hogy a kutatás jól áttekinthető képet ad a témához kapcsolható hazai gyakorlatról.

A kérdőív huszonhárom kérdésből állt, amelyek közül huszonkettő zárt jellegű, és egy nyitott kérdés volt. A szerzők saját kérdőívet állítottak össze, nem használtak korábbi kutatásban is fellelhető kérdéseket. Ez is az egyik oka, hogy a szerzők ezt a vizsgálatot bevezető kutatásnak szánták a későbbi, a témában készülő kutatásaikhoz. A kutatók úgy vélték, hogy a feltett kérdések jól lefedik a vizsgálati hipotéziseket. A próba kérdőívezés során három személy töltötte ki a kérdőívet, és nem merültek fel értelmezhetőségi problémák, így a szerzők változatlan formában kérdezték azt le. Valamennyi beérkezett válasz használható volt, és bekerült a mintába. A kérdőív struktúráját az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat. A kutatási kérdőív struktúrája

Specifikus kérdések	Vétségek, hibák	Büntetések
Lakóhely	Vétségtípusok	Mely hibák büntetendők?
Legmagasabb iskolai végzettség	A hibák elismerése	Milyen eljárások vannak a szervezeteknél?
Beosztása	A hibák napvilágra kerülése	A hibák beismerésének módjai
A munkahely mérete	A titkolt és nem titkolt hibák hatása az egyénre	Büntetési módzatok
A szervezet tevékenysége	Az erkölcsi és nem erkölcsi hibák jellemzői	
A szervezet tulajdonviszonyai		

(a szerzők szerkesztése)

A korábban ismertetett kutatási kérdéseinket két hipotézis mentén vizsgáltuk:

Hipotézis 1: A kutatásban részt vevő válaszadók alapvetően szakmai hibákat vétenek a munkahelyükön, és véleményük szerint ezeket inkább kell büntetni, mint a munkatársi kapcsolatok során fellépő konfliktusokból eredő vétségeket.

Hipotézis 2: A vezető beosztású munkavállalók esetén a szakmai hibák napvilágra kerülése inkább magabiztosságukra és szakmaiságukra van hatással, míg a beosztottak esetében inkább a csapatban történő együttműködésre és a szakmai munkájukra hat negatívan.

A kutatás során a 2. táblázatban található jellemzőkkel rendelkező mintával dolgoztak a kutatók: A minta elemzése egy- és többváltozós statisztikai módszerekkel történt. A kielemezés során a szerzők SPSS 28-as verziót használtak. Az elemzés módszerei: Khi-négyzet-próba, ANOVA-, korreláció-, faktor- és klaszterelemzés volt.

2. táblázat. A minta specifikációja

Jellemzők	N
Nem	Férfi:104 fő Nő: 198 fő
Lakóhely	Észak-Magyarország: 54 fő Észak-Alföld: 8 fő Dél-Alföld: 13 fő Közép-Magyarország: 76 fő Közép-Dunántúl: 20 fő Nyugat-Dunántúl: 12 fő Dél-Dunántúl: 8 fő Budapest: 111 fő
Legmagasabb iskolai végzettség	Alapfokú végzettség: 2 fő Középfokú végzettség érettségi nélkül: 4 fő Középfokú végzettség érettségivel: 216 fő Felsőfokú szakképzés: 33 fő Felsőfokú végzettség (diplomás): 47 fő
Beosztása a szervezetnél	Beosztott: 189 fő Alapszintű vezető: 22 fő Középszintű vezető: 15 fő Felsőszintű vezető: 21 fő Jelenleg nem dolgozik: 55 fő
Munkahelye mérete	Mikrovállalat: 26 fő Kisvállalat: 49 fő Középvállalat: 44 fő Nagyvállalat: 91 fő Jelenleg nem dolgozik: 80 fő Egyéni vállalkozó: 12 fő

(a szerzők szerkesztése)

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A vizsgálati kérdőívben a szerzők felsoroltak gyakran előforduló munkahelyi hibákat a kutatásban részt vevő válaszadóknak. A megkérdezetteknek egy ötös Likert-skálán kellett értékelniük, hogy mennyire jellemző rájuk az adott szituáció. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A szerzők a 3. táblázatban foglalták össze az adott helyzetekre adott válaszok átlagát és szórását.

3. táblázat. Munkahelyi vétségek (átlag és szórás)

Hibák	N		Átlag	Szórás
	érvényes	hiányzó		
Nem tiszteli a kollégáit.	302	0	1,17	0,578
Szemtelen a kollégáival.	302	0	1,29	0,658
Felületesen végzi a munkáját.	302	0	1,30	0,620
Szabálytalanságokat követ el.	302	0	1,30	0,677
Előbb elmegy a munkahelyéről, mint ahogyan a munkaideje szól.	302	0	1,32	0,742
Nem tudja megoldani a feladatait.	302	0	1,38	0,671
Szakmai hibákat ejt.	302	0	1,43	0,715
Nem tudja határidőre teljesíteni a feladatot.	302	0	1,44	0,730
Nem nyitott az újdonságokra.	302	0	1,44	0,804
Elkésik a munkahelyéről.	302	0	1,62	0,953
Nem vállal túlórákat.	302	0	1,88	1,205

(a szerzők szerkesztése)

Az eredményeket a szerzők növekvő átlagértékek szerint mutatják be. A szórási értékeken jól látható, hogy a minta viszonylag egyöntetű válaszokat adott, kivéve a túlórák vállalása esetén, ahol nagyobb értékű az átlagtól való eltérés. Legkevesbé a munkatársi kapcsolatok esetében jelennek meg a tiszteletlenség és a kellemetlen szituációk. A konkrét munkafolyamatokkal kapcsolatos hibák jellemzőbbek, mint a munkatársakkal kapcsolatos vétségek. A munka operatív teljesítésével és nem a szakmai megoldásával kapcsolatos nem helyes viselkedés a leginkább jellemző. Az átlagok alacsony értéke azonban azt mutatja, hogy a felsorolt szituációk viszonylag ritkán fordulnak elő a vizsgált minta esetében.

A kutatók megvizsgálták, hogy lehet-e különbséget tenni az adott mintában a nem, az iskolai végzettség és a beosztás alapján. Az elemzéshez ANOVA-vizsgálatot használtak a szerzők. Az ANOVA, azaz a függő változó normál eloszlását és a varianciahomogenitást valamennyi ilyen elemzésnél ellenőrizték a szerzők. Az F-próba robusztus, azaz egy-egy feltétel nem teljesülése nem rontja a következtetések érvényességét (Sajtos–Mitev, 2007). A szignifikáns különbségekről szóló összefoglaló adatokat a 4. táblázat mutatja be. A szerzők itt azt is jelölték, hogy azoknál a független változóknál, ahol azonosítható volt a szignifikáns eltérés, melyik csoportra a legjellemzőbb az adott változó.

4. táblázat. Különbségek a hibázás esetén nem, iskolai végzettség és beosztás szerint ($p = 0,05$)

Hibák	Nem	Iskolai végzettség	Beosztás
Nem tiszteli a kollégáit.	Van különbség, a férfiakra jellemzőbb, F: 6,936 szign.: 0,009	Nincs különbség	Nincs különbség
Szemtelen a kollégáival.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Szabálytalanságokat követ el.	Van különbség, a férfiakra jellemzőbb, F: 7,674 szign.: 0,006	Nincs különbség	Nincs különbség
Előbb elmegy a munkahelyéről, mint ahogyan a munkaideje szól.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Nem tudja megoldani a feladatait.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Szakmai hibákat ejt.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Nem tudja határidőre teljesíteni a feladatot.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Elkésik a munkahelyéről.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Nem vállal túlórákat.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség

(a szerzők szerkesztése)

Látható, hogy csak a nemek esetében fordult elő a mintában azonosítható szignifikáns különbség, a beosztás és az iskolai végzettség alapján nem. A férfiakra jellemzőbb volt, hogy nem tisztelik a másikat, avagy nem szabálykövetőek. Korrelációs elemzéssel a szerzők megvizsgálták, hogy az életkor előrehaladtával van-e esetleg a vétésekben bármilyen változás vagy kapcsolat. Az elemzés azt mutatta, hogy minél fiatalabb valaki, annál inkább jellemző rá, hogy nem pontosan végzi a munkáját ($r: -0,130$), nem vállal túlórákat ($r: -0,157$), vagy szakmai hibákat ejt ($r: -0,134$).

A kutatás feltárta azt is, hogy a válaszadók szerint mely hibákat kellene büntetni és melyeket nem. E büntetések fokozatát egy ötös Likert-skálán kellett a kutatásban részt vevőknek bejelölniük. Az egyes – *az egyáltalán nem büntetném*, az ötös – *a büntetném* jelölést jelentette. A válaszok átlagát és szórását az 5. táblázat szemlélteti.

A válaszadók véleménye alapján a szociális kapcsolatokat érintő, nem helyes magatartásokat jellemzően büntetnék, legkevésbé a szabálytalanságokat tole-

rálnák. A szakmai tudással kapcsolatos hibákat többé-kevésbé tartják büntetendőnek, az akaratlagos hibákkal kapcsolatban kevésbé elnézőek, mint a nem akaratlagosak esetében. A szórásértékek igen magasak, ami azt mutatja, hogy a megkérdezetteknek nem egyöntetű a véleményük a kérdéseket illetően. A szerzők megvizsgálták, hogy van-e összefüggés a büntetések elfogadása a nem, az iskolai végzettség és a beosztás alapján. Azokban az esetekben, ahol találtak különbséget az írók, ott megjelölték, hogy mely csoport büntetné leginkább az adott szituációt.

5. táblázat. Büntetendő helyzetek (átlag, szórás)

Büntetendő helyzetek	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Valaki nem vállal túlórákat.	302	0	1,63	0,999
Valaki nem tudja megoldani a feladatait.	302	0	2,47	1,166
Valaki elkésik a munkahelyéről.	302	0	2,78	1,157
Valaki nem tudja határidőre teljesíteni a feladatot.	302	0	3,00	1,143
Valaki szakmai hibákat ejt.	302	0	3,08	1,140
Valaki előbb elmegy a munkahelyéről, mint ahogyan a munkaideje szól.	302	0	3,36	1,262
Valaki szemtelen a kollégáival.	302	0	3,44	1,279
Valaki nem tiszteli a kollégáit.	302	0	3,56	1,347
Valaki szabálytalanságokat követ el.	302	0	3,95	1,087

(a szerzők szerkesztése)

Véleménykülönbséget csak az iskolai végzettség alapján lehetett azonosítani, és inkább az alacsonyabb iskolai végzettségűek büntetnék a feladat megoldásának a hiányát, illetve a munkaidőnél korábbi munkahely elhagyását. Az életkor alapján a fiatalabb munkavállalók a korábbi hazamenetelt kevésbé tolerálják, mint az idősebbek (r: -0,133).

Összességében megállapítható, hogy szakmai hibákat viszonylag kevésbé vétenek a megkérdezett munkavállalók, és ezeknek a vétségeknek a toleranciája szélesebb, mint azokban az esetekben, ahol a munkatársi kapcsolatokat érintő hibákról van szó. A fenti eredmények tükrében a szerzők nem fogadják el az első hipotézisüket.

6. táblázat. Különbségek a büntetések megítélésében nem, iskolai végzettség és beosztás szerint ($p = 0,05$)

Hibák	Nem	Iskolai végzettség	Beosztás
Nem tiszteli a kollégáit.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Szemtelen a kollégáival.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Szabálytalanságokat követ el.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Előbb elmegy a munkahelyéről, mint ahogyan a munkaideje szól.	Nincs különbség	Van különbség, $F: 3,603$ szign.: $0,007$ Alapfokú végzettségűekre jellemzőbb	Nincs különbség
Nem tudja megoldani a feladatait.	Nincs különbség	Van különbség, $F: 4,822$ szign.: $0,000$ Érettségi nélkül középfokú végzettségűekre jellemzőbb	Nincs különbség
Szakmai hibákat ejt.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Nem tudja határidőre teljesíteni a feladatot.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Elkésik a munkahelyéről.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség
Nem vállal túlórákat.	Nincs különbség	Nincs különbség	Nincs különbség

(a szerzők szerkesztése)

A második hipotézis bizonyítása érdekében a tanulmány írói a felvétel ideje alatt nem aktív munkavállalókat kivették a mintából, hogy minél realisabb képet kapjanak a kérdést illetően. A kérdőív kitöltésekor 55 válaszadó jelölte meg, hogy a vizsgálat pillanatában nem volt munkaviszonya. Továbbá a vezető pozíciókat a szerzők összevonták, így egy kétértékű változót kaptak a beosztás alapján. Azaz a vizsgálatban 189 beosztott és 58 vezető beosztású megkérdezett vett részt. Nem szabad elfelejteni, hogy a beosztottak túlreprezentáltak voltak a felmérésben. A kutatók megvizsgálták, hogy miképpen hat a válaszadókra, ha egy szakmai hiba kitudódik egy szervezetben. Egy egytől ötig terjedő skálán kellett értékelniük, hogy az adott tulajdonságot hogyan befolyásolja ez a helyzet. Az egyes a nagyon negatív, az ötös érték a nagyon pozitív reakciót jelentette. A válaszok átlagát és szórását a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat. A szakmai hiba napvilágra kerülésének hatása az egyénre (átlag, szórás)

Tulajdonságok	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Magabiztosságára	247	0	2,08	0,832
Vezetői képességeire	247	0	2,58	0,924
Kreativitására	247	0	2,61	0,847
Kritikus szemléletére	247	0	2,63	1,039
Cselekvőképességére	247	0	2,70	1,023
Felelősségtudatára	247	0	2,79	1,225
A csapatmunka és a közös célokért való együttműködési készségére	247	0	2,82	1,038
Analitikus készségére	247	0	2,84	0,868
Szakmai tudására	247	0	2,89	1,038
Problémamegoldási készségére	247	0	2,90	1,052
Elhivatottságára, elkötelezettségére	247	0	2,95	1,040
Munkafegyelmére	247	0	3,01	1,095
Pontosságára	247	0	3,05	1,143

(a szerzők szerkesztése)

A szakmai hiba kitudódásának leginkább romboló hatása az egyén magabiztosságára, a vezetői képességeire, a kreativitására van, míg viszonylag semleges hatással van egy ilyen helyzet a munkavállaló pontosságára, munkafegyelmére és elhivatottságára. Látható azonban, hogy egyetlen tulajdonság esetében sem lehet átlagos pozitív hatást azonosítani. A legerősebb negatív hatások esetében a szórástértek is alacsonynak bizonyultak.

A további elemzések céljából az adott tulajdonságokat a szerzők faktorokba tömörítették. Négy faktort hoztak létre a kutatók Varimax-rotálással. A *Kaiser–Meyer–Olkin*- (KMO) és Barlett-teszt eredményei: KMO: 0,938 Approx. Khatérszám: 2432,034 df: 78 szign.: 0,000, magyarázott varianciarány: 79,276%. A rotált komponens mátrix és a Cronbach alpha-értékeket a 8. táblázat foglalja össze a megadott faktorelnevezésekkel.

8. táblázat. Rotált komponens mátrix, faktorelnevezések, Cronbach alpha-értékkel

Faktorok	A változók mire hatnak?	Komponens			
		1	2	3	4
Szakmaiságra	Szakmai tudására	0,862			
	Elhivatottságára, elkötelezettségére	0,822			
	Pontosságára	0,813			
	Problémamegoldási készségére	0,727			
	Munkafegyelme	0,707			
	Cronbach alpha	0,928			
Csapatjátékosságra	A csapatmunka és a közös célokért való együttműködési készségére		0,770		
	Cselekvőképességére		0,770		
	Felelősségtudatára		0,744		
	Vezetői képességeire		0,694		
	Kritikus szemléletére		0,602		
	Cronbach alpha	0,901			
Intellektualitásra	Kreativitására			0,744	
	Analitikus készségére			0,657	
	Cronbach alpha	0,770			
Magabiztosságra	Magabiztosságára				0,922

(a szerzők szerkesztése)

A négy létrejött faktor a faktorsúlyok alapján a következő elnevezéseket kapta: szakmaiság, csapatjátékosság, intellektualitás és magabiztosság. Az adott faktorok segítségével K-közép eljárással a szerzők klasztereket hoztak létre, megvizsgálva azt, hogy az adott faktorok segítségével milyen homogén csoportokat lehet kialakítani a mintából. Négy klasztert alakítottak ki, melyek klaszterközéppontjait a 9. táblázat mutatja.

9. táblázat. Klaszterközéppontok

Faktorok (Mire hat a hiba?)	Klaszter			
	1	2	3	4
Szakmaiságra	0,54860	−0,04846	−0,95592	1,06078
Csapatjátékosságra	0,95042	0,20560	−0,37173	−1,27858
Intellektualításra	0,10289	0,16915	−0,27726	0,10454
Magabiztosságra	−0,64765	1,37100	−0,35248	−0,39052

(a szerzők szerkesztése)

A klaszterközéppontok szerint a következő klasztereket lehetett elkülöníteni:

1. A hiba erős hatást gyakorol az egyén csapatszellemére és szakmaiságára.
2. A hiba leginkább a magabiztosságra fejt ki hatását.
3. A hiba igazán egyik faktort sem befolyásolja lényegesen.
4. A hiba a szakmaiság és az intellektuális tulajdonságok esetében mutatkozik majd meg.

A szerzők megvizsgálták, hogy a beosztás alapján lehet-e különbséget tenni a tekintetben, hogy ki melyik klaszterben foglal helyet. A Khi-négyzet-próba nem mutatott szignifikáns összefüggést: Khi-négyzet: 3,219 df: 3 szign.: 0,359 $p > 0,05$. A vezetők közül minden harmadik a második klaszterben foglal helyet, azaz alapvetően a hiba napvilágra kerülése a magabiztosságukra hat. Ám minden ötödik magas beosztásban dolgozó egyén nem érezte, hogy ez a helyzet a felsorolt tulajdonságaira hatással lenne. A beosztottak közül minden harmadik a szakmaiságán érzi a csorbát, és minden ötödik vallotta, hogy a csapatjátékosságban érezte maga részéről a gyengülést, míg minden harmadik nem tulajdonított nagy változást a kérdésnek a tulajdonságait illetően. Összességében tehát megállapítható, hogy a megkérdezettek közül 78 fő nem érezte, hogy a napvilágra került szakmai hiba hatással lenne rá, ám a többség igen, függetlenül attól, hogy milyen beosztásban dolgozik. Ebből is látszik, hogy a vezetői magatartás a munkavállalók jólétét közvetlenül határozza meg. A szakmai hiba a vezetőket elsősorban a szakmaiság és a magabiztosság terén gyengíti, míg a beosztottakat a csapatmunka és a szakmaiság kapcsán érinti negatívan a kérdés. Ez alapján a szerzők elfogadják a második hipotézisüket.

KONKLÚZIÓ

A szakirodalom feldolgozása során körvonalazódott, hogy a jutalom- és büntetésérzékenység hatással van a teljesítményre. Kathleen McNally (1988) és Jiwon Jung és szerzőtársai (2020) kutatásai is arra figyelmeztetnek, hogy a büntetésnek és az igazságosságnak is messzemenő hatásai vannak. Kutatásunk is azt igazolta, hogy nem csak az egyén magabiztosságát érinti érzékenyen a büntetés. Izgalmas eredményhez vezetne egy jövőbeni kutatás, amely hasonlóan Jungék 2020-as munkájához, a jutalmazás hatékonyságát is szembeállítaná a büntetés hatékonyságával.

A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a hiba erős hatást gyakorol az egyén csapatszellemére. Pingqing Liuék 2022-es vizsgálata azt járta körül, hogy ha a hibázásból eredően munkahelyi baleset következik be, akkor a csapattagok nem fordítanak kellő figyelmet a lelki szintű biztonsági viselkedésre, ebben az esetben fontos megvizsgálni a szellemi tényező ösztönző mechanizmusát a csapat biztonsági teljesítményére.

A szerzők egy olyan kutatás néhány eredményét mutatták be, amely minden egyént érint a munkahelyen, aki akarva vagy akaratlanul kerül olyan helyzetbe, hogy hibázik, és ennek a következményeit vállalnia kell. A vizsgálatok nem a kimondottan törvénybe ütköző vétségeket tárgyalták, hanem elsősorban a szakmai hibákat és az emberi kapcsolatokra irányuló nézeteltéréseket. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy a munkatársi kapcsolatokat ért konfliktusok gyakoribbá nagyobb egy munkahelyen, mint a szakmai hibák megjelenése, és az előzőkkel szemben erőteljesebben lépnének is fel a válaszadók, mint az utóbbiakkal. Másrészt, a szakmai hibák inkább a vezetőket érintik kellemetlenebbül, elsősorban a tudásukat és a szakmai elismertségüket illetően, míg az alkalmazottaknál jellemző, hogy az emberi kapcsolatokat ért bántások a közös munkára gyakorolnak kimondottan negatív hatást. A vizsgálati eredmények tükrében a szerzők első hipotézisüket nem fogadták el, míg a másodikat igen.

A kutatást időbeli és anyagi lehetőségek korlátozták. Ezek megakadályozták a nagyobb mintaelemszámú kvantitatív kutatást, amely lehetővé tette volna egy komplexebb strukturális modell alkalmazását, tesztelését.

A jövőbeli vizsgálódások többirányúak is lehetnek, hiszen a hibázásnak fontos szerepe van a tanulásban, az egyén fejlődésében. Érdemes lesz tovább vizsgálni azt, hogy a toxikus munkakörnyezetet milyen vezetői magatartás eredményezi, és ez milyen módon hat a hibázás folyamatára. Továbbá, hogy a hibázás különböző fajtáinak milyen gyakorisága van, illetve ezeknek a hibáknak szükséges-e a büntetése.

IRODALOM

- Berki Gabriella (2009): A munkahelyi stressz munkajogi megítélése. *Acta Universitatis Szegediensis*, 9, 1–14., 3–41. https://acta.bibl.u-szeged.hu/30699/1/juridpol_doct_009_003-041.pdf
- Butterfield, Kenneth D. – Klebe, Linda T. – Ball, Gail A. (1996): Punishment from the Manager's Perspective: A Grounded Investigation and Inductive Model. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1479–1512. DOI: 10.5465/257066
- Butterfield, Kenneth D. – Neale, Nathan Robert – Shin, Eunjeong H. et al. (2023): Moral Repair Versus Punishment: Influences on Managerial Responses. *Organization Management Journal*, Emerald Group Publishing Limited, 20, 4, 169–180, August. DOI: 10.1108/OMJ-11-2021-1398, <http://tinyurl.com/y6nnkt9f>
- Hoffman, Ettiene Paul – Sergio, Rommel Pilapil (2020): Understanding the Effects of Toxic Leadership on Expatriates' Readiness for Innovation: An Uzbekistan Case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7, 1, 26–38. DOI: 10.15549/jeecar.v7i1.360, <https://www.ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/360/265>
- Juhász Ágnes (2002): *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Budapest Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, <http://regivd.vd.hu/db/04/8E/juhasz-agnes-munkahelyistressz-d0000548E46b53c7321cd.pdf>
- Jung, Jiwon – Bozeman, Barry – Gaughan, Monica (2020): Fear in Bureaucracy: Comparing Public and Private Sector Workers' Expectations of Punishment. *Administration & Society*, 52, 2, 233–264. DOI: 10.1177/0095399718783647, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399718783647>
- KSH (2021): 22.1.1.1. *A népesség, népmozgalom főbb mutatói*. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0001.html
- Liu, Pingqing – Liu, Yuanyuan – Hou, Wenyue et al. (2022): How Spiritual Leadership Affects Team Safety Performance: The Role of Team Reflexivity and Work Interdependence. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 4, 1319–1327. Online: 29 Sep. 2022. 1–9. DOI: 10.1080/10803548.2022.2120288
- McNally, Kathleen A. (1988): Compensation Management in Practice: Managing the Workplace for Maximum Productivity. *Compensation & Benefits Review*, 20, 5, 13–17. DOI: 10.1177/088636878802000502, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/088636878802000502>
- Miller, Marcus Hay – Smith, Jennifer C. (2007): *Punishment Without Crime? Prison as a Worker-Discipline Device*. CEPR Discussion Paper No. DP6621. London: Centre for Economic Policy Research (Great Britain), https://www.researchgate.net/publication/4761261_Punishment_Without_Crime_Prison_as_a_Worker-Discipline_Device
- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, ISBN: 9789639659087
- Vaden, Chris (2004): *Punishment: Benefits, Risks, and Alternatives in a Business Setting*. Senior Honors Theses (Liberty University, Lynchburg, Virginia, USA) <https://digitalcommons.liberty.edu/honors/193>