

TDK-dolgozat



2022

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar

**VÁLLALATI KONFLIKTUSKEZELÉS SIKERESSÉGÉNEK
VIZSGÁLATA FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK KÖRÉBEN**

**STUDY ON THE SUCCESS OF ORGANIZATIONAL CONFLICT
MANAGEMENT AMONG UNIVERSITY STUDENTS**

Szabó Márton

Konzulens: Dr. Mizser Csilla

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.04.21

TARTALOMJEGYZÉK

1.Bevezetés, Hipotézisek	1
2. Bizalom és konfliktus tudományos megközelítése	3
2.1 Bizalom.....	3
2.2 Konfliktus	7
3. Konfliktuskezelés a szervezetekben. A szervezeti konfliktus.	10
3.1 Mediátorok szerepe a konfliktuskezelésben	16
3.2 Mediátorok a szervezetben	19
4. Szervezeti bizalom kérdőív feldolgozása	24
Összegzés.....	29
Irodalomjegyzék	30
Melléklet	34

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra - Bizalom skála	5
2. ábra- Személyiségjegyek	10
3. ábra – Konfliktusok forrásai a magyar egészségügyben	14
4. ábra - Közösségi konfliktusok és konfliktuskezelési stratégiák	17
5. ábra – Mediációval kezelt esetek száma Magyarországon	18
6. ábra - A munkaügyi és vitarendező szolgálat működése	19
7. ábra – Konfliktuskezelési módszerek alkalmazása.....	21
8. ábra – Konfliktusok száma munkakörök alapján a koronavírus járvány idején	22
9. ábra – Kitöltők életkorának megoszlása	25
10. ábra – Kitöltők megoszlása munkahely szerint	25
11. ábra – Alkalmazottak véleménye a döntéshozatalban való részvételükről a kérdőív alapján.....	26
12. ábra – Tanulók munkahelyválasztási szokásai	27
13. ábra – Felettesi bizalom vizsgálata hallgatók körében	27
14. ábra – Bizalom és munkahely váltás összefüggésének vizsgálata.....	28

Táblázatjegyzék:

1. táblázat – Bizalmi szintek összefoglalása	6
2. táblázat: A konfliktuskezelési módszerek találkozásának valószínű következményei	12
3. táblázat - Mediációs ügyek száma Magyarországon	17
4. táblázat - Sikeres és sikertelen mediációs ügyek Magyarországon	18

1.Bevezetés, Hipotézisek

A konfliktusok napjaink vállalati kultúrájának meghatározó részei. A konfliktus kialakulhat és fennállhat egyének vagy vállalatok között is. A konfliktusokat már évtizedek óta kutatják különböző tudományágak és területek szakértői, szakemberei és számos kezelési, menedzselési módja ismert. A konfliktusra általában a személyek negatív asszociációkkal gondolnak, ám a konfliktus értelmezésének egyik lehetősége annak éppen pozitív, serkentő, előremutató tulajdonságát hangsúlyozza.

A konfliktus megfelelően menedzseléséhez szükséges van bizalomra. A bizalom meglétét lehet vizsgálni vezető és beosztott vagy akár beosztottak között is, sőt a vállalat és a lehetséges munkavállalók között is fennállhat. Az üzleti életben a bizalom elengedhetetlen ahhoz, hogy hogy sikeres kommunikációval működjön akár a természetes személy, akár a jogi személy .

A digitális világ elterjedésével két kattintással üzletelhetünk a világ másik felén lévő üzlettársainkkal úgy, hogy a vásárolni kívánt árut lehet, hogy soha nem is látjuk. Napjaink munkaerőpiaci helyzete teljesen más, mint azt a tankönyvekben olvasni lehetett.

A fiatal munkavállalók már nem azt keresik egy cégben, mint szüleik vagy nagyszüleik. A koronavírus járvány ezt a folyamatot ráadásul jelentősen meggyorsította és olyan fogalmak kerültek be a köztudatba, amelyeket eddig csak multinacionális cégek szellemi alkalmazottjaitól hallhattunk. Ilyen például a hibrid munkavégzés, home office vagy agilis projektmenedzsment és open office.

Ahhoz, hogy a cégek ezt a gyors társadalmi változásra ésszerű időn belül reagálni tudjanak, szükségük van arra, hogy új alapokat fektessenek le a szervezeti kultúrában, a bizalom területén.

Jelen dolgozat azt kívánja vizsgálni, milyen módszereik lehetnek erre, mennyire sikeresek ezek és hogyan látják ezt a helyzetet a felsőoktatásban résztvevő hallgatók.

A dolgozatomban 3 hipotézist fogok vizsgálni:

H1 A bizalomnak fontos szerepe van a munkahely választásban

H2 Azok a hallgatók, akik még nem dolgoznak olyan szervezetet választanak első munkahelyüknek, ahol szerintük a szervezeti bizalom magas.

H3 Azok az emberek, akik nem bíznak meg a felettesükben nagyobb eséllyel hagyják el a munkahelyüket, mint akik megbíznak felettesükben.

A kutatásom során gyűjtött adatokat elemeztem, azokból statisztikai következtetéseket vontam le, a szükséges diagramokat Microsoft Excel segítségével készítettem.

2. Bizalom és konfliktus tudományos megközelítése

2.1 Bizalom

Mit is értünk bizalom alatt? Ez a kérdés már az idők során sok embernek fejében felmerült, de a mai napig nincs tudományos konszenzus a jelentést illetően. A kérdést többféleképpen is megközelíthetjük, de az eredménytől függetlenül egy dologban egyetérthetünk, a bizalom egy jól működő kapcsolat szerves része, még pontosabban egy objektív szempontból optimálisan működő kapcsolat szerves része.

A szakirodalom többféle megközelítést is alkalmaz, ez függvénye lehet annak is, hogy milyen tudományágban vizsgáljuk a bizalom kérdését.

Amennyiben a szociológia területe felől vizsgáljuk a kérdést, abban ez esetben a bizalom szubjektív valószínűsége annak, hogy egy másik fél az érdekeimet nem sértve cselekszik (Gambetta, 1988).

A kockázat fogalmát is tartalmazó megközelítést alkalmaz az egyik filozófiai definíció, mely szerint személyes, erkölcsi kapcsolatokból fakadó kockázatos cselekvés két entitás között (Lahno, 1999).

A közgazdaságtan megközelítése szerint a bizalom egy kockázatos cselekvés, tett következtében fennálló elvárás, mely mögött a bizonytalanság és a tudás hiánya állhat fenn és amely a tettből, cselekvésből számítható előnyökre alapoz. (James, 2002).

Végezetül a vállalati életben a bizalmat úgy definiálta Mayer et al (1995), mint amely egy kockázatvállalási hajlandóság és sebezhetőség egy képességen, feddhetetlenségen és jóindulaton alapuló kapcsolatban.

Hiába az eltérő gondolkodásmód a bizalom megközelítésében, elmondható, hogy a bizalom egy olyan láthatatlan kötelék két entitás között, ahol az érdekeink védelmét várjuk el a másik féltől. A bizalom egy érzelmi állapot, amely pozitívan jelentkezik az emberekben. (Cropanzano et al., 1993).

Ez azért fontos, mivel a pozitív érzelmekből következtethető egyfajta közeledő magatartás. Ezek az érzelmek azért fontosok mivel a befogadásra való hajlandóságot mutatják. Ha egy

embertől ilyen hajlandóságot lát egy másik ember ő maga is szívesebben fog kapcsolatot létesíteni vele. Elmondhatjuk tehát, hogy a bizalom bizalmat szül, viszont ez a bizalom gyakran nem megalapozott és előfordulhat, hogy az ember bizalmával visszaélnék, ami konfliktushoz és a kapcsolat megromlásához, egyes esetekben megszűnéséhez vezet.

Ahhoz, hogy ezt elkerüljük, érdemes objektíven tekinteni a dolgokat, mivel a másik szélsőség a túlzott negativitás és bizalmatlanság is járhat hátrányos következményekkel.

Ilyen lehet például, hogy a negatív emberek nehezebben létesítenek kapcsolatot és ezeket a kapcsolatokat nehezebben tartják fenn. (Lazányi, 2012).

A bizalom megfogalmazásait két nagy csoportra tudjuk osztani. Az egyik csoport a hiten alapuló bizalom megfogalmazás (Kumar, 1996), a másik csoport a kockázaton alapuló definíció (Barney, Hansen 1994).

A két csoport közti legnagyobb különbség abban rejlik, hogy amíg a kockázaton alapú megközelítés szerint a bizalom egy döntésen alapszik, addig a másik csoport úgy véli a bizalom egy irracionális, érzelmi alapokon fekvő viszony.

Ahhoz, hogy a bizalommal kapcsolatosan a teljes képet lássuk fontos látnunk, milyen lehetőségeink vannak a bizalom mérésére. A bizalom és teljes bizalmatlanság között egy skálát tudunk felállítani melyben 4 különböző szintet tudunk tekinteni.

- Teljes bizalom

Ez az az állapot amikor a bizalom két ember között fennáll annak érdekében, hogy egy közös célt elérjenek. Ez egy általánosított fogalom.

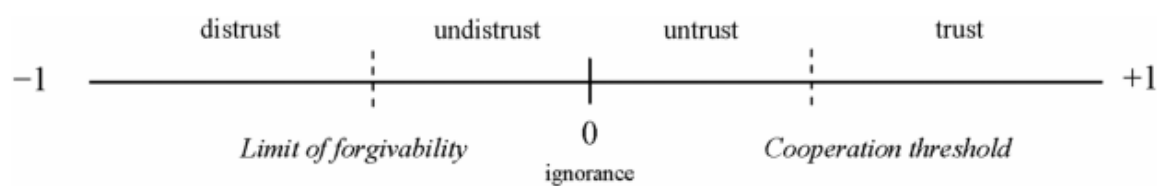
- A bizalmatlanság kezdeti fázisa az úgynevezett „untrust”

Ebben az esetben a két fél nem éri el a kooperációs határt, mivel nem bíznak annyira a másik képességében, hogy el tudja olyan minőségben végezni az adott feladatot, ahogy azt ők szeretnék volna.

- A bizalmatlanság következő fázisa a „undistrust”.

Itt a bizalom hiánya úgy merül fel, hogy a két fél nem ismeri egymást nem tudják biztosan milyen képességekkel rendelkezik a másik, gyanakvóak.

- A teljes bizalmatlanságot vehetnénk akár a teljes bizalom ellentétének is, de jelen esetben nem az. Ez olyan esetekben lehetséges, amikor a két fél közül az egyik úgy érzi a másiknak az érdekei vele ellentétesek, vagy ártani szeretne neki. (Jin-Hee et al,2015)



1. ábra - Bizalom skála

(Jin-Hee et al ,2015)

Ezeket felül előfordulhat olyan is, hogy a bizalmunkat -annak megadását, azaz, hogy „bizalmat szavaztunk” a másik személynek- rosszul ítéljük meg valakivel szemben. Ilyen esetekben az úgynevezett „Mistrust” vagy „Misdistrust” esete áll fent. (Jin-Hee et al 2015).

A mistrust az az állapot, amikor úgy véljük a társunk képes a feladat elvégzésére, emiatt a képességeit felülértékeljük, majd ugyan önhibáján kívül, de képtelen elvégezni a feladatot és ezzel csalódást okoz.

A misdistrust esetében pedig pont az esetek fordítottja történik, mégpedig, hogy alábecsüljük a másik képességeit és azt véljük a bizalmasunk ártani akar nekünk.

A fentieket az 1.táblázatban foglaltam össze.

Bizalmi szint	Trust	Distrust	Untrust	Undistrust	Mistrust	Misdistrust
Képesség	Igen	Igen/Nem	Nem	Igen/Nem	Igen	Nem
Ártani akarás	Nem	Igen	Nem	Igen/Nem	Nem	Igen
Kooperációs határ	Felett	Alatt	Alatt	Felett	Felett	Alatt
Megbocsájtási határ	Felett	Alatt	Alatt	Alatt	Felett	Alatt

1. táblázat – Bizalmi szintek összefoglalása

(Jin-Hee et al, 2015)

2.2 Konfliktus

A konfliktus egy olyan probléma, amely már évezredek óta foglalkoztatja az emberiséget és a mai napig nincs rá ellenszer, mivel az emberek érdekei mindig ütközni fognak, így nem tehetünk mást, mint megpróbáljuk ezeket a problémákat megoldani és menedzselni.

De mit is jelent a konfliktus? Erre a kérdésre is csakúgy, mint a bizalomra több válasz lehetséges. A konfliktus egy olyan folyamat, ahol az egyik érintett úgy véli az ő érdekei, céljai sérülnek vagy negatív hatás éri őket. (Wall 1995). Fink (Fink 1968) szerint a konfliktushoz kettő vagy több érdekelt kell. Ezzel a kijelentéssel egyetért a tudomány, viszont abban, hogy pontosan milyen minőségben sérül a másik fél, abban nincs konszenzus jelenleg, de elmondható, hogy a többség véleménye az, hogy a konfliktus során az egyik fél érdeke vagy céljai sérülnek.

Ennél egy tágabb megközelítést alkalmaz Szabó Andrea és Kiss Balázs (Szabó, Kiss 2013) akik a konfliktust politikai szempontból vizsgálták. Szerintük a konfliktus tárgyát kétféleképpen tudjuk csoportosítani az egyik a gazdasági vagy anyagi konfliktus. Ezek a konfliktustípusok a leggyakoribbak, mivel szinte bárhol kialakulhat a személyek javainak, vagyonának, nyereségének megszerzése érdekében.

A történelem során ezek a konfliktusok voltak a leggyakoribbak, hiszen a legtöbb háború anyagi megfontolású volt.

A másik konfliktus forrás az értékek, hit, illetve identitásközpontú konfliktusok. Ezek is elég gyakoriak voltak a történelem során főleg a hit alapú konfliktusok. Itt gondolhatunk bármelyik vallás erőszakos terjesztésére vagy az egyes ideológiák háborús terjesztésére is akár a közelmúltból. Ezek a konfliktus okozhatják a legtöbb bajt, mivel nincsen végkimenetele. Az emberek nagyon nehezen engednek a meglévő elgondolásaikból, illetve hitükből.

Az identitásközpontú konfliktus manapság szintén elég gyakori főleg Magyarországon. Ennek a konfliktusnak az alapját gyakran a generációs különbség adja, mivel az idősebb generáció egy másik világban nőtt fel és előfordul, hogy nincsenek tisztában a mai kor ideológiáival vagy azok annyira ellenkeznek az ő általuk megszokottoktól, hogy ellenzik. Emiatt történhet, hogy nem értenek egyet emberek házasságról, családról, gyermekvállalásról, szexuális orientációról vagy a be és kivándorlásról. (Szabó, Kiss 2013). Ezt gyakran a politika is kihasználja és felerősíti ezt a társadalomban rejlő viszályt.

A konfliktusok területei nem taxatív felsorolással:

- magánjogi, polgári jogi konfliktusok;
- családi konfliktusok;
- a személy belső konfliktusa;
- jogi személy, gazdasági társaság belső konfliktusa;
- jogi személy, gazdasági társaság külső konfliktusa;
- munkahelyi konfliktusok;
- szomszédjogi konfliktusok;
- baráti társaság, barátság konfliktusa;
- iskolai konfliktusok;
- szülő-pedagógus konfliktus;
- pedagógus-tanuló konfliktus;
- fogyasztó-vállalkozó konfliktus;
- orvos-beteg konfliktusa;
- megbízó-megbízott (pl. ügyvéd, jogtanácsos konfliktusa)
- közjogi konfliktusok;
- politikai konfliktusok;
- nemzetközi, államközi konfliktusok;
- társadalmi konfliktusok;
- gazdasági konfliktusok.

Friedrich Glasl (1980) szerint a konfliktus kialakulásához két személy szükséges. Ezen felül fontos kitétel az is, hogy a konfliktus kialakulásához ennek a két személynek valamilyen módon interakcióba kell kerülnie egymással. A szerző úgy véli, hogy a konfliktus kialakulhat hierarchikus viszonyban is, de ez nem feltétele a konfliktusnak. Ezen felül a konfliktus kialakulásának egyik legfontosabb alappillérenek azt tartja, hogy a felek érzelmileg is érintettek legyenek, ugyanis ő úgy véli, ha a felek nem érintettek érzelmileg és objektív vizsgálat után is különbözik az álláspontjuk, akkor problémáról beszélünk, aminek a kezelése más, mint a konfliktusé.

Az érzelmi érintettség abban nyilvánul meg, hogy a konfliktus szükséges eleme, hogy legalább az egyik félnek érzelmileg is sérülnie kell. Glasl (2004) úgy véli a konfliktus kialakulásában két szintet különböztethetünk meg.

Az egyik ilyen szint az érzelmi szint. Ennek részei:

- vágyak
- igények
- érzelmek
- kívánságok
- értékek
- beállítódás
- önértékelés

A másik pedig a tárgyilagos szint:

- számok
- információk
- tények
- adatok
- grafikonok

Az érzelmi szint a legjelentősebb tehát egy konfliktus kialakulásánál, mivel itt dől el az adott emberben mit gondol róla a másik. A konfliktus kialakulásához szükséghez, hogy a másik félről azt gondoljuk, hogy ő negatív véleménnyel van rólunk, amennyiben semleges vagy pozitív nem alakul ki konfliktus. (Sasfy 2018)

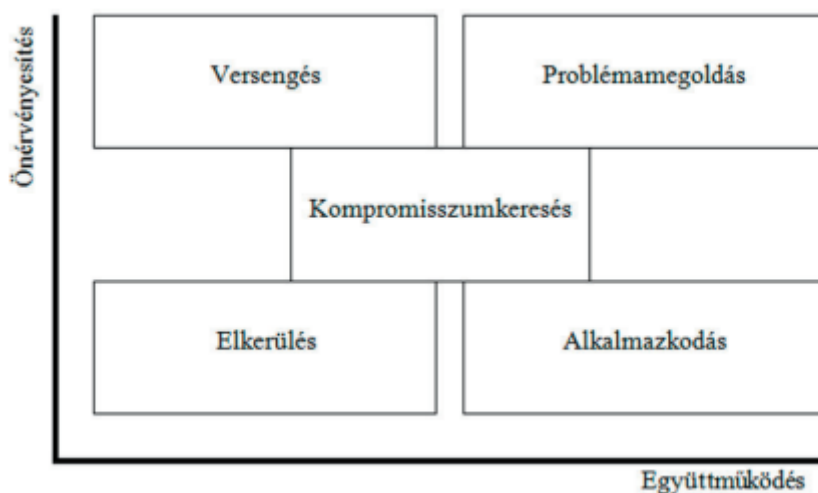
3. Konfliktuskezelés a szervezetekben. A szervezeti konfliktus.

A konfliktusokról már a második fejezetben szót ejtettem, de fontos megemlíteni, hogy a szervezetekben tudják a konfliktusok a legnagyobb problémákat okozni, mivel a közös cél elérése a szervezet érdeke, viszont az egyéni érdekellentétek gyakran problémát okoznak.

Két fajta szervezetet fogok vizsgálni az egyik a multinacionális nagyvállalatok, a másik pedig a magyar kkv általánosságban. Ezen felül természetesen ahány szervezet típus annyi féle konfliktus és konfliktuskezelési megoldás.

Thomas-Killmann (1974) szerint konfliktusnak azt tekinthetjük amikor két ember között érdek összeegyeztethetetlenéig van. Ilyen helyzetben kétfajta spektrum mentén tudjuk felírni a személyiségeket. Az egyik spektrum az önérvényesítés, amelyben azt mérjük, hogy milyen mértékben törekszik arra az adott személy, hogy a saját érdeke érvényesüljön egy konfliktusban. Ennek az ellentétje az együttműködési rész, ahol pedig azt vesszük alapul, hogy a személy mennyire képes más érdekeit az övé elé helyezni, segíteni neki azok elérésében.

Ezek alapján felállíthatunk egy személyiségjegy mátrixot, amely bemutatja milyen viselkedésmódokkal találkozhatunk.



2. ábra- Személyiségjegyek

Forrás: (Balázs, H.Varga 2013)

Ahogy az a 3.ábrán is látszik 5 különböző személyiségtípus létezik Thomas és Killmann elméletében.

- Versengő

Ez a személyiségtípus teljes mértékben önérényesítő, de nem együttműködő. Az ilyen típusú ember bármit hajlandó megtenni annak érdekében, hogy elérje saját céljait akár téve ezt más emberek kárára. A szervezet számára ez a legkárosabb személy, mivel folyton kordában kell tartani, ügyelni kell rá, hogy a szervezetben ne keltsen zavart és okozzon kárt. Ez különösen fontos, mivel az ilyen személyiségjeggyel rendelkező ember gyakran kerülnek vezetői pozícióba.

- Alkalmazkodó

Az alkalmazkodó típussal rendelkező ember együttműködő, de nem önérvényesítő. Hajlandó lemondani a saját érdekeiről más javára vagy a közös jó érdekében. Ezt felfoghatjuk egyfajta önfeláldozásnak is. Érdeemes arra odafigyelni, hogy habár könnyű lehet a közös munka az adott személlyel, de előfordulhat, hogy elnyomottnak érzi magát és ez később elégedetlenséghez vezethet.

- Elkerülő

Az elkerülő ember nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az ilyen ember teljes mértékben próbálja elkerülni a konfliktus. Nem szeretne egyik fél mellett se állást foglalni és hajlamos halogatásra. Itt is előfordulhat, hogy a elnyomottnak érezheti magát az adott személy például egy versengő személlyel szemben.

- Problémamegoldó

Az ilyen személyiségű emberre az jellemző, hogy egyszerre önérvényesítő és együttműködő. A célja, hogy mindkét fél számára megfelelő megoldást találjon a problémára. Képes akár a részletekig is belemenni egy-egy kérdésbe, hogy a problémát a gyökerénél tudja orvosolni.

- Kompromisszumkereső

Ez egy átmenet az önérvényesítés és a együttműködés között. Ez helyezkedik el középen mivel minden eddig felsorolt személyiségnek a vonásait magában foglalja.

Akkor elégedett, ha olyan megoldást tud találni, ami mindkét fél számára legalább részlegesen elfogadható.

	Versengő	Problémamegoldó	Kompromisszumkereső	Elkerülő	Alkalmazkodó
Versengő	konfrontáció	együttműködés vagy konfrontáció	kompromisszum	önérdek	önérdek
Problémamegoldó	–	együttműködés	együttműködés	önérdek (kompromisszum)	önérdek vagy kompromisszum
Kompromisszumkereső	–	–	kompromisszum	önérdek (kompromisszum)	önérdek vagy kompromisszum
Elkerülő	–	–	–	látens konfliktus	látens konfliktus
Alkalmazkodó	–	–	–	–	együttműködés vagy kompromisszum

2. táblázat: A konfliktuskezelési módszerek találkozásának valószínű következményei

(Bakacsi 2007)

Ahogy a 2. táblázaton is látható az egyes személyiségjegyeknek a találkozásakor különféle előre jelezhető eredmények születhetnek. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a legerősebb személyiségjegyet a kompromisszum kereső, mivel ő képes bárkivel megtalálni a közös hangot és számára kedvező megoldást találni.

A konfliktusoknak több fajtáját is megkülönböztetjük a szervezetben. A konfliktusok fajtái függenek a benne résztvevő személyek jellemvonásaitól is. Ezek alapján elmondható, hogy ha a konfliktus megfelelően van kezelve pozitív hatásai is lehetnek. Ezt hívjuk konstruktív konfliktusnak. (Deutsch 1973).

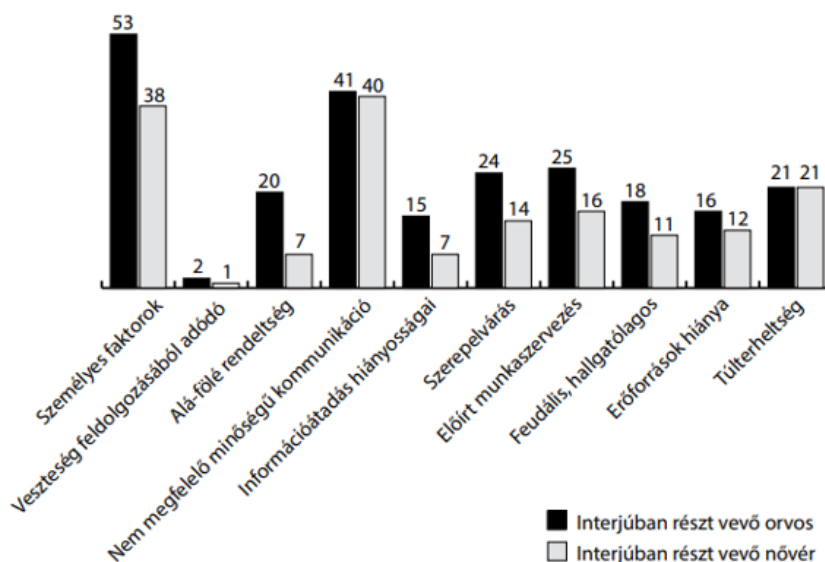
A konstruktív konfliktust kutatása során arra derült fény, hogy a konfliktusok megléte befolyásolja az eredményességet is a szervezetben. Tjosvold (2007) kutatásából az is kiderül,

hogy a konfliktus, ha nyíltan és objektíven van kezelve akkor a konfliktusok előnyei jobban kidomborulnak. Ezen felül tanulmányok arra is rávilágítanak, hogy a konfliktus képes növelni a hatékonyságot. Li&Li (2009) kutatásából kiderül, hogy azok a csapatok, akiknél konfliktus merült fel vállalkozóbbak voltak a stratégiájuk kialakításakor. Azok a csapatok, akik a közös és nyílt konfliktuskezelést alkalmazták nagyobb sikereket értek el a piacon, mint azok, akik elkerülő vagy versengőt. (G. Chen et al. 2005, Schotter & Beamish 2011).

A konfliktus elősegíti azt, hogy a cégekben, hogy a hagyományos gondolkodásmód helyett egy újfajta irányvonal induljon el és a veszélyeket és lehetőségeket fel tudják fedezni. Ha megbeszélik a különböző álláspontokat az segíthet nekik, hogy felkészüljenek a későbbi esetleges problémákra és azokat elkerülve az innováció fókuszálhassanak. (Tjosvold & Yu 2007).

Ezt a konfliktuskezelési technikát vizsgálta Tjosvold és Sun (2001,2003) több kínai cégben is. Ez azért fontos, mivel Kínában a konfliktuskezelési technikák elmaradottabbak voltak a nyugati világgal szemben így számukra ez akkoriban újítás volt. Az eredmények azt mutatták, hogy a nyílt és eredményorientált konfliktuskezelés esetében a résztvevők jobban érdekeltek voltak a másik fél álláspontjának megismerésében és gyakrabban jutottak közös nevezőre és később a másik fél álláspontját beépítették a saját maguk véleményébe. Ez a későbbi közös együttműködést is elősegítette és egyfajta kötelék alakult ki a résztvevők között, ami a versengő konfliktuskezelés esetében egyáltalán nem volt tapasztalható. A másiktól alkotott kép is megváltozott, többségük a vita után úgy írta le a másikat, hogy erős jellemvonással rendelkeznek és szakmailag felkészültek, míg azokkal szemben, akik nem vállalták a vitát egyfajta ellenszenv alakult ki és úgy vélték a képességeik hiánya miatt kerülték a konfliktust.

A konfliktusok között viszont előfordul, hogy az nem képességen, hanem az egyes személyek közötti kapcsolaton alapszik. Ez alapján (Medina, Francisco et al, 2005) kutatást végzett több spanyol hotel személyzete között. A kutatás során igazolták azt, hogy azok az alkalmazottak, akik között kapcsolati konfliktus állt fent sokkal valószínűbben keveredtek képesség alapú konfliktusba egymással. Ez arra enged következtetni, hogy szükséges a csapat közt a kapcsolatokat is ápolni, mivel az egyes nem munka alapú konfliktusok, a munkamorál romlásához vagy a teljesítmény csökkenéséhez vezethet. Ehhez hasonló kutatást végzett (Csupor et al 2017) is. Ők a magyar egészségügyi dolgozók között vizsgálták a konfliktustípusokat és a konfliktuskezelési technikákat. A kutatás során orvosokat és nővéreket is interjúztattak a kérdéskörben.



3. ábra – Konfliktusok forrásai a magyar egészségügyben

(Csupor et al 2017)

Ahogy a 4.ábrán is látható a konfliktusok legnagyobb részét a személyes jellegű konfliktusok adják, illetve a nem megfelelő minőségű kommunikáció. A konfliktusokat itt 3 részre tudtuk osztani (Jehn et al 2001, Le et al 2014, O'Neill et al 2013).

A 3 fajta konfliktus:

- Feladatkonfliktus

A feladatkonfliktus olyan nézeteltérésekből áll, amelyek a közös projekt vagy tartalmát, vagy kimenetelét érintik. A konfliktusok közül ez bizonyult a legkonstruktívabbnak, mivel itt objektív érvek mentén le lehetett vezetni a konfliktust és könnyebben kialakult a közös nevező és a nyílt konfliktusként gyorsan és hatékonyan lehetett kezelni.

- Kapcsolati konfliktus

A kapcsolati konfliktus arra utal, hogy az adott személyek között valamilyen módon összeférhetlenség áll fenn vagy pedig valamilyen ellentét lépett fel közöttük. Ezek adódhatnak több dologból is ilyen például a normabeli vagy személyiségbeli különbségek. A közös ezekben az, hogy mindenképpen szükséges, hogy érzelem váltódjon ki a szereplőkből. A kapcsolati konfliktusra lehet példa a korrupció például. Az ilyen jellegű összetűzések egyértelműen károsítják a szervezet és a produktivitás csökkenéséhez vezetnek.

- Folyamatkonfliktus

Ez a fajta konfliktus a feladat elvégzése során szokott keletkezni. Hívhatjuk akár” hogyan” konfliktusnak is. Projektfeladatok során a leggyakoribb a 3 konfliktus típus közül. Adódhat pénzügyi, időbeli vagy akár szerepkörbéli problémákból is. Ide soroljuk azt is amikor az egyes személyek közötti teljesítménykülönbségből adódik konfliktus. („Többet megcsináltam, mint ő mégis kevesebbet keresek”) Ezeket a konfliktushelyzeteket is fontos a vezetőnek tudnia kezelni, mivel, ha ezek eszkalálódnak akkor a csoport működését is akadályozhatja.

3.1 Mediátorok szerepe a konfliktuskezelésben

A mediációt leggyakrabban úgy fogalmazzák meg, hogy az a folyamat, amikor is két fél között egy harmadik felügyeli a tárgyalást, de nem választ oldalt és nem ajánl megoldást. Gulliver (1977) a facilitátorhoz hasonlította a mediátorokat. A két szakma közti hasonlóság vitathatatlan, de a mediáció folyamata jóval aktívabb beavatkozást igényel, mint a facilitátor, aki passzív megfigyelőként csak irányítja a beszélgetést, míg a mediátor feladata jobban a megoldásra való rávezetés.

Magyarországon a mediáció még nem eléggé elterjedt fogalom, gyakran inkább természetes személyekkel hozzák összefüggésbe nem pedig a jogi személyek közötti vitarendezés egyik alternatívájaként.

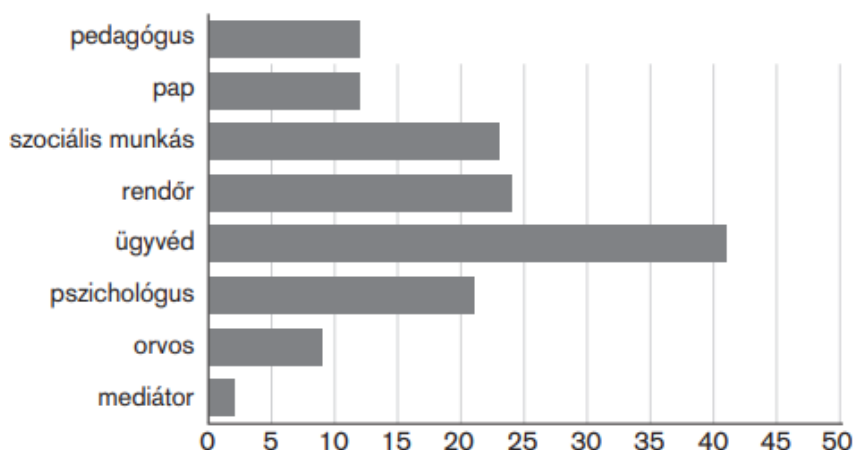
A mediátor feladata a 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről 2. § szerint egy a közvetítői törvény alapján folytatott sajátos egyeztető, vitarendező eljárás, amelynek célja a felek közös megegyezésén alapuló a vita rendezéséről szóló írásbeli dokumentum létrehozása. A közvetítő feladata továbbá, hogy a közvetítés során pártatlan maradjon és legjobb tudása szerint a megoldásra törekedjen.

A mediáció során fontos, hogy a mediátor egy arra megfelelő személy legyen. A mediátornak érdemes az adott szakterülethez értő embernek lennie, hogy az esetleges szakmai jellegű konfliktusban is tudjon segíteni. Fontos, hogy az ülések során mindkét fél képes legyen félretenni az esetleges negatív érzelmeiket, ebben is a mediátornak kell szerepet vállalnia, hogy kontroll alatt tartsa a beszélgetést. A mediáció lehet egy hosszabb folyamat is, ami időnként a felekkel való külön beszélgetést is eredményezhet. Végezetül a mediátor segítségével kialakul a megoldást tartalmazó dokumentum. Fontos, hogy ez nem egy szerződés csupán egy összegzése a felek kötelezettségeinek a konfliktus mindkét fél számára előnyös megoldásához.

Magyarországon a mediáció inkább a céges életben merül fel gyakrabban, mint megoldás az átlagemberek többnyire nincsennek tisztában a lehetőségeikkel és inkább a bíróság vagy a hatóságokban bízhatnak.

Ezt az állítást igazolja Pilinszki (Pilinszki et al 2015) kutatása is, aki a közösségi konfliktuskezelési megoldásokat vizsgálta Nógrád megyében. A kutatás eredményeként az 5.ábrán látszik, hogy a helyi emberek vitás kérdéseiket legkevésbé a mediációs szolgáltatások igénybevételével oldanák meg.

5. ábra: Milyen szakemberhez fordulna közösségi konfliktus esetén? (%)



4. ábra - Községi konfliktusok és konfliktuskezelési stratégiák

Forrás: Pilinszki (2015)

A kutatásból kiderül továbbá, hogy a mediációt a környéken leginkább intézmények közötti konfliktusok kezelésére használták, jelen példa szerint a helyi iskolák tartottak mediátorral lefolytatott egyeztetéseket a települési kérdésekben.

Magyarországon a legutóbbi rendelkezésre álló adatok alapján, viszont a kutatás óta egy növekvő trend figyelhető meg a mediációs ügyek számában. Ez a 3.táblázatban is látszik, hogy ugyan a rendelkezésre álló adatok csak 2017-ig érhetőek el, de ebben az időszakban is folyamatos növekedés tapasztalható.

Év	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Medációs ügyek száma	279	911	530	793	1111	1351	1383	1476

3. táblázat - Mediációs ügyek száma Magyarországon

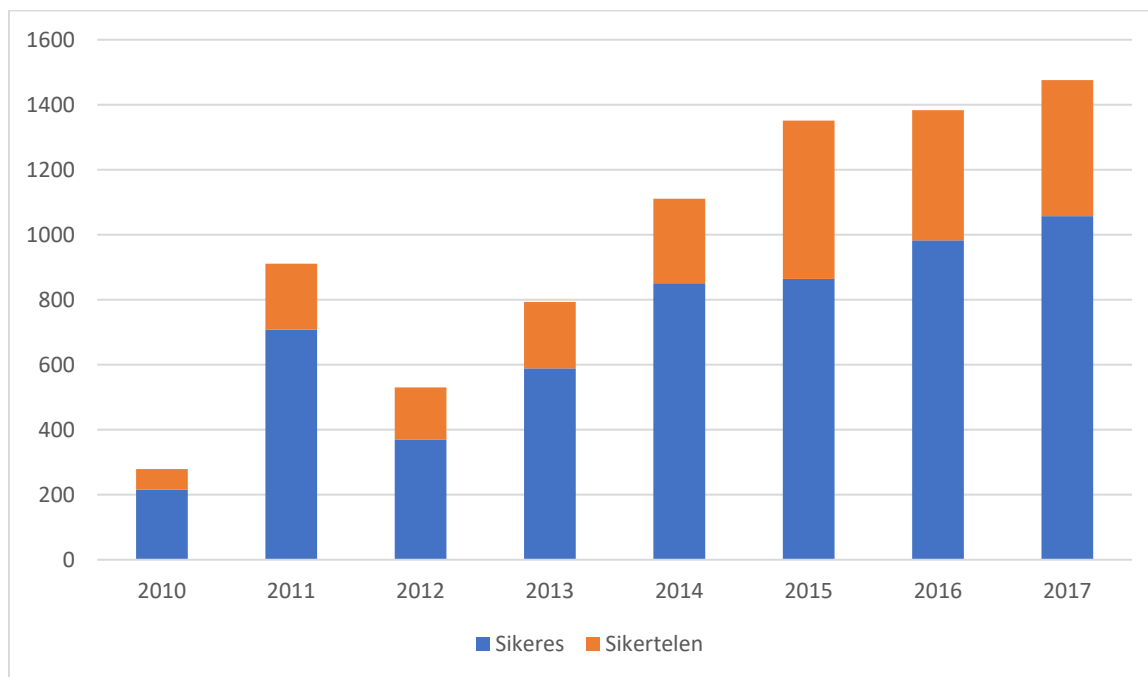
Forrás: Igazságügyi Minisztérium adatai alapján saját szerkesztés

A mediációs eljárás természetesen nem vezet minden esetben sikerre. A folyamat megszakadhat bármelyik fél hibájából is, mivel a mediáció szükségességében konszenzusnak kell lennie közöttük. Olyan is előfordulhat, hogy a felek abban értenek egyet, hogy a folyamat sikertelen volt és nem kerültek közelebb a megoldáshoz, így befejezik a mediációt. Végezetül bár nem gyakori, de sikertelennek tekintjük azt is, ha a mediáció 4 hónap alatt nem tud megoldást nyújtani a feleknek. Napjainkban a mediációs folyamatok körülbelül kétharmada sikeresen az Igazságügyi Minisztérium adatai alapján.

Év	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sikeres	216	708	370	589	851	864	983	1057
Sikertelen	63	203	160	204	260	487	400	419

4. táblázat - Sikeres és sikertelen mediációs ügyek Magyarországon

Forrás: Igazságügyi Minisztérium adatai alapján saját szerkesztés



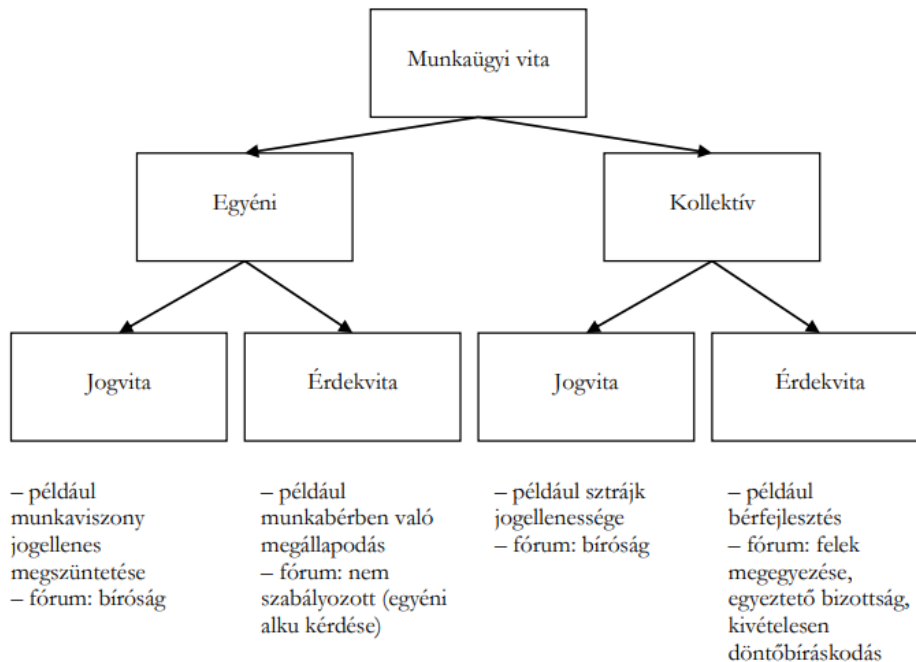
5. ábra – Mediációval kezelt esetek száma Magyarországon

Forrás: Igazságügyi Minisztérium adatai alapján saját szerkesztés

3.2 Mediátorok a szervezetben

A szervezetek életében a mediátorok több területen is megjelenhetnek. Az egyik leggyakoribb a szakszervezetek és a cég közötti tárgyalások levezénylése. A szakszervezetek itthon nem minden esetben képesek eredményesen képviselni a munkavállalók érdekeit, viszont amikor igen akkor ehhez a mediátor egy segítség. Magyarországon 2017-ig a MKDSZ végzett kizárólagosan munkaügyi mediációs tevékenységet. Ezt a szerepet vette át ezután a MTVSZ. Jelen pillanatban a MTVSZ a munkaügyi vitás kérdéseket kezeli az országban a munkájukat leggyakrabban a szakszervezetek veszik igénybe. (<https://www.munkaugyivitarendezes.hu/> letöltés ideje: 2022.04.18)

A munkaügyi vitáknak több fajtáját is megkülönböztetjük. A főbb különbség, hogy egyéni vagy kollektív a vita. Ezekben belül szintén két csoportra oszthatjuk a konfliktusokat. Ezek a jogviták, illetve az érdekviták.



6. ábra - A munkaügyi és vitarendező szolgálat működése

Forrás: <https://www.munkaugyivitarendezes.hu/> letöltés ideje 2022.04.18

A mediáción kívül van lehetőségünk a szolgáltatótól arbitráció vagy döntőbíráskodás szolgáltatást is kérni. Ez lényegében egy privát bíróságot jelent, akiben mindkét fél megbízik és így eltudják dönteni a vitás kérdést. Ezt viszonylag ritkán veszik igénybe a felek, mivel a magyar jogrendszer csupán érdekvitákban engedélyezi a használatát, jogvitában nem. Az arbitrázs során a döntőbírónak a jogköre limitált. Nincs joga a feleket berendelni, kötelezni vagy szankcionálni. A részvétel mindkét fél számára önkéntes alapú. Fontos megjegyezni, hogy az eljárás kezdetekor a felek egy alávetési nyilatkozatot írnak alá, amelyben elfogadják, hogy a döntőbíró döntését magukra vonatkozóan elfogadják. Ezzel az ügyeket „elsőfokon” letudják zárni, ezzel időt és energiát spórolva a feleknek. (Kántor 2006)

Az arbitrációs eljárásokról nagyon kevés adat áll rendelkezésünkre jellegükből adódóan. Heine és Kerk (2017) kutatásában azonban megismerhetünk 3 ilyen eljárást.

Egy 2013-as esetben az amerikai anyavállalat és egy mexikói alvállalat között volt vita. A probléma alapja egy közösen tulajdonolt mexikói disztribúciós központ volt. Az ottani bevételek teljes egészében be voltak fektetve az anyavállalat által, ami az alvállalat számára azt jelentette nem tudta elérni a kitűzött profitot. Az osztalékok kifizetése további vitát szült és az alvállalat elbocsájtotta az anyavállalat egyik náluk dolgozó vezető beosztású alkalmazottját. Ezután a tárgyalások holtpontra kerültek és az alvállalat a mexikói bíróságon elérte az osztalék kifizetését. Az anyavállalat ezután döntőbíráskodást állítatott fel, mivel szerintük az alvállalat megszegte a szerződés holtpontokra vonatkozó részét. A folyamat sikeres volt és a közös vállalat pénzügyi helyzetét stabilizálták.

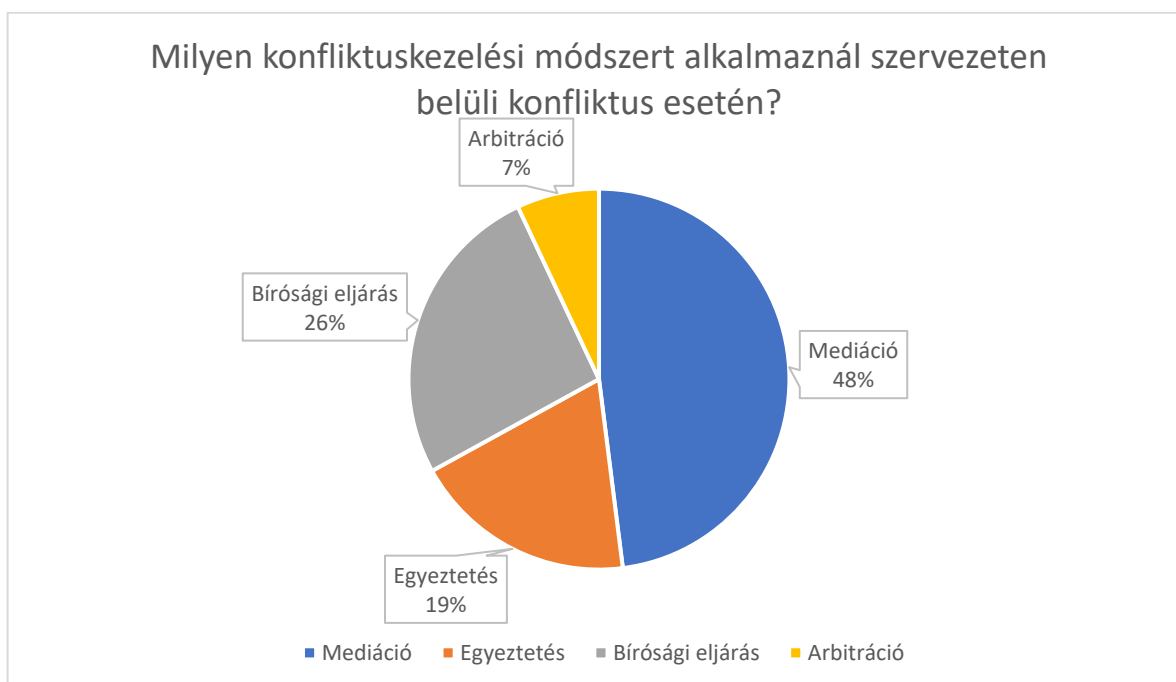
Egy 2006-os esetben egy bahreini és egy szaudi közös tulajdonú vállalkozás ügyében került sor döntőbíráskodás felállítására. Ebben az esetben egy pár évvel ezelőtti pénzügyi beszámolón volt a vita, mivel a szaudi fél úgy vélte bahreini partnere hamis adatokat adott meg részükre ezzel profitot eltitkolva. A folyamat során a szakértők elemezték a vállalat pénzügyi helyzetét és igazolták az eltitkolt profit mértékét és kötelezték a vétkes felet a pénz visszafizetésére.

Végezetül egy 1996-os esetben egy török és egy amerikai építkezési cég közös cégében került sor az arbitrációra. A két cég közösen jelentkezett egy török állami beruházás elvégzésére és a projektekre egy közös céget alapítottak. A cég támogatást kapott a török államtól, amit az alapítás után 6 évvel a török cég lehívott magának. Ezután döntött úgy az amerikai cég, hogy ő is jogosult lett volna ennek a támogatásnak a felére így, hogy az igazát bizonyítsa döntőbíróhoz. A bíró egy nehéz helyzetbe került, mivel egyszerre több ország jogszabálya is érvényben volt és nehéz volt elkülöníteni a profitot. Adózási és jogi kérdések tisztázása után megállapította

milyen mértékben szükséges ezt a pénz elosztani és kötelezte a török felet a pénz visszafizetésére. Mint ahogy a példákon is látható, mint az arbitráció mint a mediáció leggyakrabban a meta szervezetekben kerül alkalmazásra.

A meta szervezetek olyan cégek, amelyeknek tulajdonosai más már meglévő cégek. Az ilyen cégek esetében a tulajdonrész általában 50-50 (vagy a céget tulajdonló jogi személyek számától függően arányosan elosztva). Az ilyen jellegű vállalatokat leginkább komplex szerződések mentén hozzák létre és működésükre is ez van legjobban hatással. Ilyenkor, ha probléma merül fel a közös vállalatban nincs konkrét döntéshozó, aki ezt orvosolni tudná. Ezeknek a cégeknek az élen egy igazgatói tanács áll, ahol azonos mértékben vesz részt minden tulajdonos. Az igazgatói tanács hoz döntéseket, viszont egyes ügyekben előfordul, hogy holtpont alakul ki és sehogy nem tudnak a felek döntést hozni. Ilyenkor nagyon előnyös számukra a külső segítség bevonása, mivel így elfogulatlan mindkét fél által elfogadható külső véleményt tudnak meghallgatni. A külső szakértő ilyenkor a szervezet szerződéseit elemezi első körben és megpróbál az alapján objektív döntést hozni. (Gulati et al 2012, Heine és Kerk 2017)

Mizser kutatásaiból (2018, 2019, 2020) kiderül, hogy melyek az alternatív vitarendezés, konfliktusmendezsment hazai és nemzetközi lehetőségei. Arra is rámutat, hogy belső konfliktusok kezelésére milyen megoldást választanának a cégvezetők.



7. ábra – Konfliktuskezelési módszerek alkalmazása

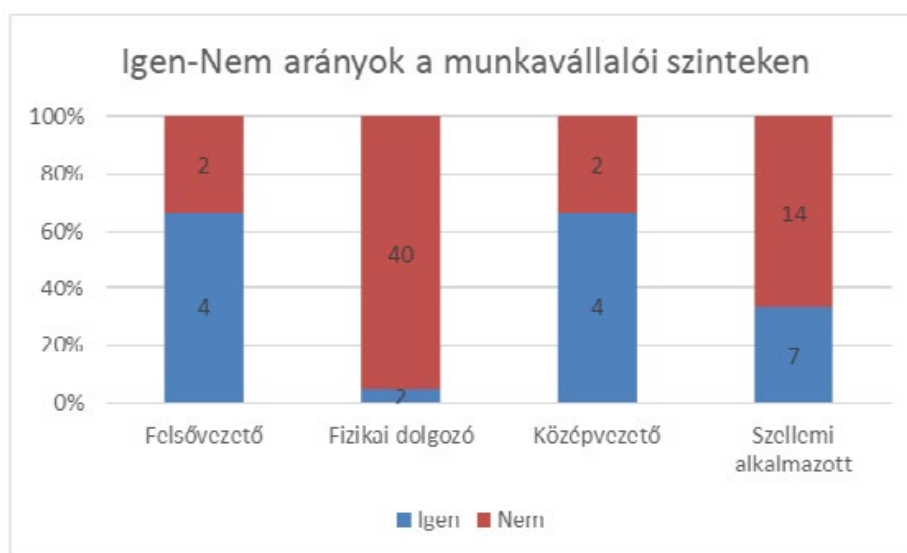
Forrás: Mizser (2020) - Leader is the person who deals with conflict. Global answers in conflict management.

3.3 Mediáció az online térben

A 2020-as év rengeteg újítást hozott a mediáció világában. Az eddig megszokott személyes jelenlét helyett kénytelenek voltak a cégek home officera váltani és ez egy új világot hozott a konfliktusok, szervezetek és a közvetítők életében is. Mindenki számára keletkezett egy új szituációt, amit megkellett oldani. Új eddig nem látott konfliktusok merültek fel és ezekre nem volt bevált megoldása a cégvezetésnek. Ez a legtöbb esetben a cégekre külsőleg ható állami rendelkezéseknek volt köszönhető. A járvány ellenére egy pozitív folyamat is elindult ezáltal, mivel több cég is átállt a teljesen online munkavégzésre a járvány lecsendesülése után is. (Glavanits 2020)

A home office napjainkban már egy jól működő rendszer itthon. A munkaadó biztosítja az eszközöket a munkavállaló számára és ő eldöntheti honnan szeretne dolgozni. Ez a járvány előtt is már megjelent, de leginkább multinacionális vállalatok körében, így leküzdve a távolság okozta nehézségeket.

Mizser és Molnár (2020) kutatásából kiderült az, hogyan változott a konfliktusok száma a koronavírus járvány hatására.



8. ábra – Konfliktusok száma munkakörök alapján a koronavírus járvány idején

forrás: Mizser-Molnár (2020) - Konfliktuskezelés mediációval a veszélyhelyzet idején - a kevesebb több?

Ahogy az a 9. ábrán látható a kutatás kimutatta, hogy a konfliktusokat nagyrészt a vezetők érezték meg. Ennek több oka is lehet, de elsősorban azért volt ez, mivel nekik kellett kommunikálniuk az alkalmazottak felé a különböző megszorításokat, kormánydöntéseket. A

dolgozók attól függetlenül, hogy nem a vezetők tehetek gyakran a problémákról a beosztottak csak feléjük tudták kommunikálni.

Látható az is, hogy a konfliktusok a fizikai dolgozók körében szinte nem is voltak láthatóak. Ennek az oka szintén visszavezethető oda, hogy a vezetők „vitték el a balhét” és a dolgozók rajtuk keresztül keveredtek konfliktusba, maguk között nem jöttek létre új konfliktusok.

Matteucci (2020) kutatása rávilágított arra is, hogy a mediátorok hogyan élték meg a covid szituációt. A felmérést több országban is elvégezték és az ott tapasztaltakat pedig összegezték. Ez alapján elmondható, hogy a legmegosztóbb kérdéskör a személyes jelenlét hiánya volt. A megkérdezett felek válaszai alapján ezt előnynek és hátránynak is lehetett csoportosítani. Akik az előny mellett érveltek úgy gondolták a személyes kontakt hiánya segítette az erőfölényes helyzetek elkerülését, illetve a félelmet is csökkentették a résztvevőkben. Ezzel szemben az emberi gesztusok hiánya sok helyen problémát okozott, az érzékenyítés folyamatát nagyban megnehezítette. Az otthoni környezet is hasonló megosztottságot hozott. Itt a legnagyobb probléma az volt, hogy a mediátornak nem volt semmilyen kihatása az adott személy külső környezetére. Ezáltal, ha bármi zavaró tényező közbejött (pl: gyerek, hangos szomszéd, ugat a kutya) azt a mediátor nem tudta kezelni, hanem a kliensnek kellett, ami figyelemvesztéshez vezetett sok esetben. Ezek ellenére többen arról számoltak be, hogy az ügyfelek hála az otthoni biztonságos közegnek sokkal nyitottabban álltak a kérdések elé. Mivel a mediátornak nem kellett teret biztosítani így a költségei is jelentősen csökkentek (benzin, parkolás). Viszont az ügyfelek mennyisége is csökkent, mivel akadtak olyanok, akiknek nem állt rendelkezésére a megfelelő technikai háttér egy esetleges online alkalom lebonyolításához. Az utazás hiánya kapcsán a környezetszennyezés csökkenését is előnyként említették páran. Ezeken felül pedig az online tér előnyeinek hála több mediátor is akár különböző országokból képes egy ügyön közösen dolgozni. A hátrányok viszont sajnos hangsúlyosabbak voltak. Többen említették azt is, hogy az interneten folytatott beszélgetést bárki illetéktelenül rögzíthette, ami ellen nem tudtak a felek semmit tenni, mivel nem volt ráhatásuk.

4. Szervezeti bizalom kérdőív feldolgozása

Dolgozatom következő részében azt vizsgáltam milyen hatással van a bizalom a munkaerőpiacra. A témakört egy primer kutatással dolgoztam, fel egy kérdőív formájában. A kérdőívem vizsgálatának célja az volt, hogy lássuk mennyi befolyásolja az embereket a bizalom a munkahely választásban.

A kérdőív alapján 3 hipotézist állítottam fel:

H1 A bizalomnak fontos szerepe van a munkahely választásban

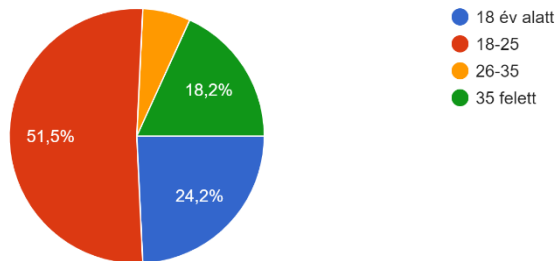
H2 Azok a hallgatók, akik még nem dolgoznak olyan szervezetet választanak első munkahelyüknek, ahol szerintük a szervezeti bizalom magas.

H3 Azok az emberek, akik nem bíznak meg a felettesükben nagyobb eséllyel hagyják el a munkahelyüket, mint akik megbíznak felettesükben.

A kutatásom során törekedtem arra, hogy minden korosztály megszólalhasson a kérdéskörben, de elsődlegesen a felsőoktatási hallgatók voltak a célcsoportom. A kérdőív teljesen anonim volt és minden kitöltőm önállóan töltötte azt ki. A kérdőívet végül 103 ember töltötte ki, amiből 4 válasz értelmezhetetlen volt így azokat kizártam a mintából. Mivel a mintám elemszáma relatíve kicsi, így a következtetéseim a mintára lesznek érvényesek nem pedig a sokaságra. A kérdőív során első körben demográfiai kérdésekre kellett válaszolni utána pedig a bizalomhoz kapcsolódó kérdésekre kellett válaszolni Likert (1932) skála alapján.

A kérdőívet kitöltők 51,5%-a fő célcsoportomból került ki, vagyis a 18 és 25 év közöttiek. Ezen felül 24,2% 18 év alatti töltötte ki a kérdéseket, illetve 6,1% 26-35 év közötti és 18,2% 35 év feletti. Ez azt mutatja, hogy a kérdőívemmel a fiatalabb generációt tudtam jobban elérni az interneten keresztül.

Hány éves vagy?
99 válasz



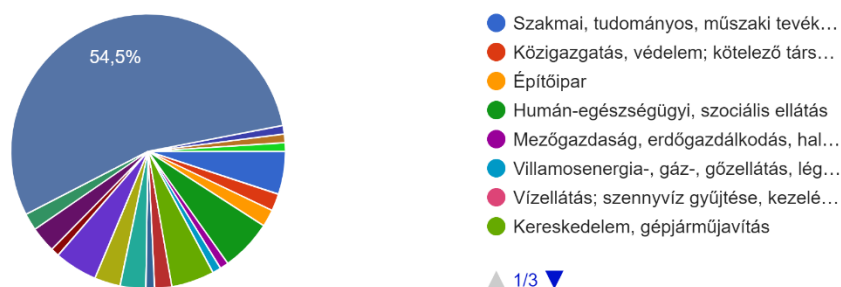
9. ábra – Kitöltők életkorának megoszlása

Saját szerkesztés

A nemek közti megoszlás tekintetében a kitöltőim többsége nő volt 58,6% míg 41,4% férfi.

A válaszadóim 54,5%-a tanul még és mellette nem vállal semmilyen munkát míg 45,5%-uk már jelenleg is munkaviszonnyal rendelkezik.

Melyik szektorban dolgozol?
99 válasz



10. ábra – Kitöltők megoszlása munkahely szerint

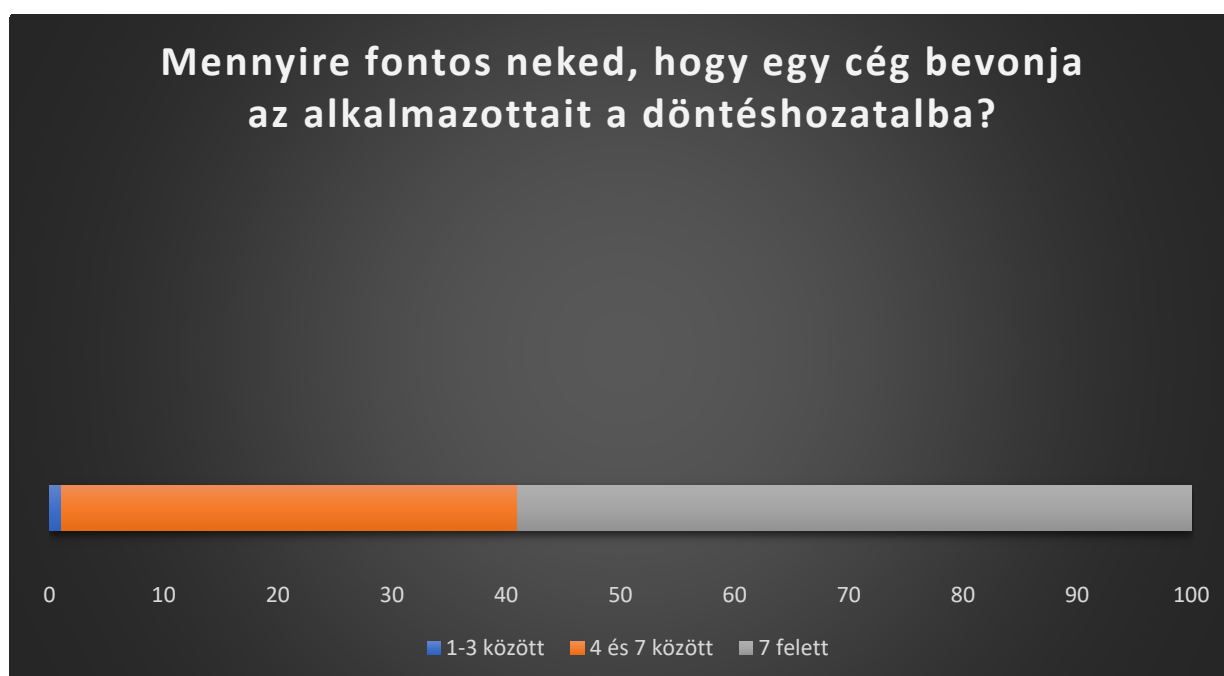
Saját szerkesztés

Ahogy a 11. ábrán is látható a tanulókon kívül a válaszadóim lefedik a jelenlegi munkaerőpiac elég nagy hányadát. Ennek következtében következtetéseket csakis a tanulókra tudunk vonatkoztatni az egyes szektorokra nem.

A demográfiai jellegű kérdések után a kitöltőknek a bizalommal kapcsolatosan kellett kérdéseket megválaszolniuk. (1.melléklet)

A H1-es hipotézisem vizsgálatát azzal kezdem, hogy megvizsgálom a válaszadók, hogyan viszonyultak ahhoz a kérdéshez, hogy *Mennyire fontos a munkahely kiválasztásánál, hogy az adott szervezetben bízz? (jó hírnév, állásinterjú, ismerősök elbeszélése alapján)*. Megvizsgálva a sokaságot, a medián érték a 10-es skálánkon 9-es lett, míg a módusz 10. Ez alapján következtethetünk arra, hogy a megkérdezettek különösen ügyelnek arra, hogy számukra bizalmi munkahelyet válasszanak. A kérdéskör további vizsgálatához a *Nekem fontos, hogy a cég, ahol dolgozom igazságosan bánjon az alkalmazottakkal* kérdést vizsgálom meg. Itt a válaszok alapján elmondható, hogy a medián és módusz érték is 10-et adott, ami szintén arra utal, hogy különösen fontos, hogy a munkájuk meglegyen becsülve és bízhatnak a választott vállalatukban.

A kérdéskört kicsit tovább vizsgálva kíváncsi voltam arra is, hogy a válaszadóim mennyire szeretnék belefolylni a cégük döntéseibe? Itt azt a következtetést tudom levonni a 12.ábra alapján, hogy jóval kisebb azoknak a száma, akiknek különösen fontos, hogy a döntésbe be legyenek vonva, viszont azok száma számottevő, akik nem foglalkoznak a kérdéssel.



11. ábra – Alkalmazottak véleménye a döntéshozatalban való részvételükről a kérdőív alapján

Saját szerkesztés

Így összeségében elmondható, hogy a H1-es hipotézis beigazolódott a mintán és fontos a bizalom a munkahely választásnál a megkérdezettek körében.

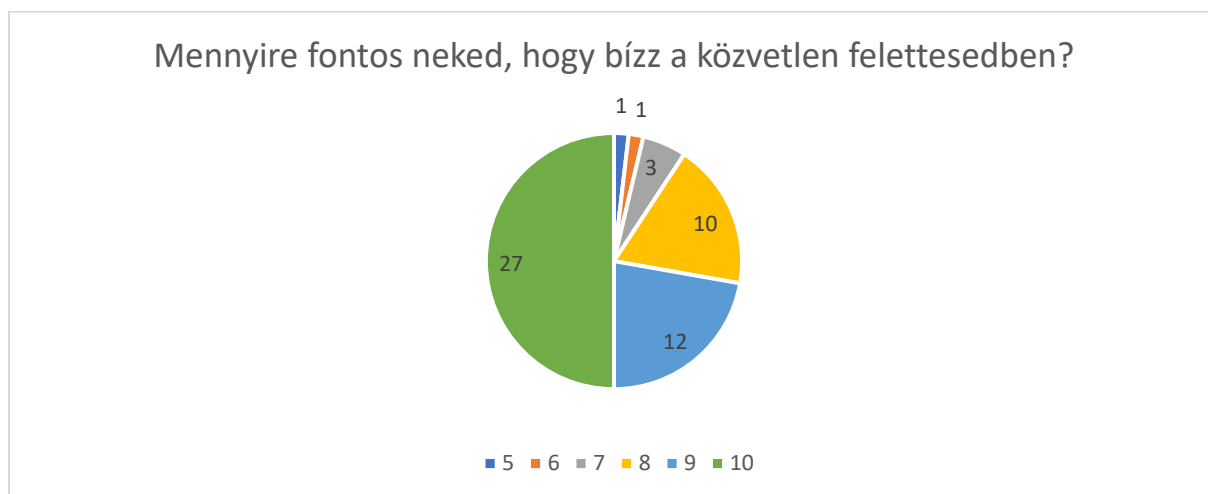
A 13. ábrán látható, hogy a tanulók hogyan válaszoltak arra a kérdésre, hogy mekkora jelentőséggel bír nekik a cég felé érzett bizalom a munkahely választásnál. Mint ahogy azt az ábrán is láthatjuk a hallgatók 83,3%-a úgy gondolta különösen fontos neki a bizalom, amikor munkahelyet választ.



12. ábra – Tanulók munkahelyválasztási szokásai

Saját szerkesztés

Ezt alátámasztva a kitöltőktől megkérdeztem, mennyire fontos számukra a közvetlen felettesükkel való kapcsolat. Ahogy a 14. ábrán látható a közvetlen felettesel való bizalmi viszony még a cégnél is fontosabb a hallgatók számára.

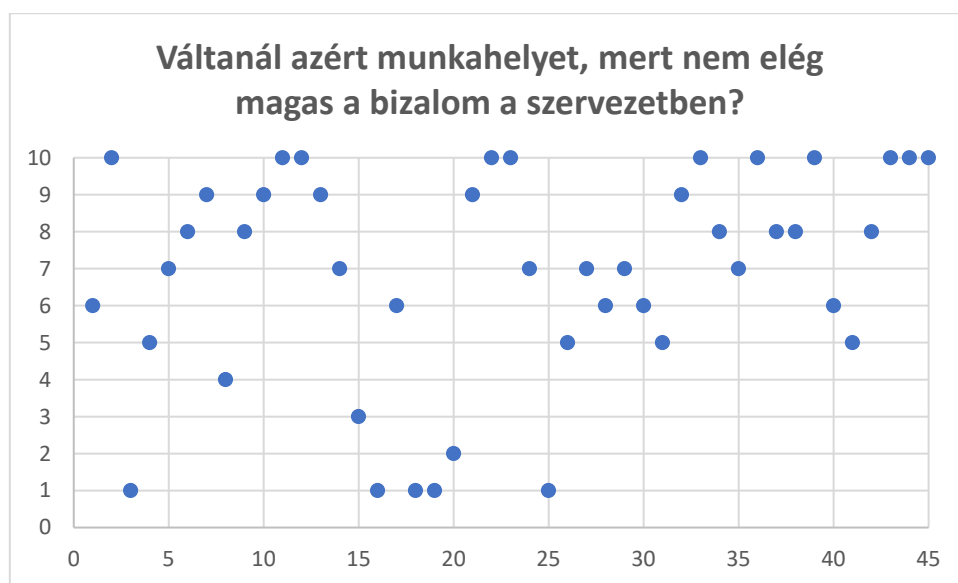


13. ábra – Felettesi bizalom vizsgálata hallgatók körében

Saját szerkesztés

A két kérdés alapján elmondható, hogy a diákok aktívan keresik azokat a cégeket, ahol bizalmi viszonyt tudnak kialakítani a felettesükkel. Ezen kívül fontos számukra az is, hogy az adott céggel szemben milyen bizalmi szint áll fenn nálunk. Így levonható az a következtetés, hogy a H2-es hipotézisem igaz a mintára vonatkoztatva.

A H3-as hipotézis vizsgálatához a már dolgozó válaszadóimat vettem alapul. A 44 fős mintát az alábbi kérdés alapján vizsgáltam első körben: *Váltanál azért munkahelyet, mert nem elég magas a bizalom a szervezetben?* A kérdést megvizsgálva elég nagy szórású válaszokat kaptam.



14. ábra – Bizalom és munkahely váltás összefüggésének vizsgálata

Saját szerkesztés

A 15. ábrát megvizsgálva láthatjuk, hogy a válaszadóink nem tudtak konszenzusra jutni a kérdésben váltanának-e munkahelyet, ha nem lenne elég magas a bizalom. Itt valószínűleg az anyagi biztonság és a kiszolgáltatottság állhat a válaszaik háttérében. Ehhez kapcsolódóan megvizsgáltam, hogy mennyire bíznak a válaszadóim a jelenlegi főnökükben. Itt is elég nagy szórás volt tapasztalható a válaszok a teljes skálát lefedték. Ennek tükrében a válaszokat átlagoltam, melynek eredménye 7,66 lett. Ez alapján elmondható, hogy van összefüggés a mintámban a munkahelyváltás és a bizalom között, de nem elegendő, ahhoz hogy a H3-as hipotézisem bizonyítani lehessen, így azt elvettem.

Összegzés

Dolgozatom során vizsgáltam, függ-e a felsőoktatási hallgatók elhelyezkedése a bizalomtól, a szervezet belső és külső konfliktuskezelési megoldásaitól. Ezen felül megvizsgáltam azt a kérdést is, hogy a bizalomnak mekkora szerepe van a munkahely váltásban, illetve váltás esetén az új munkahely kiválasztása során.

A három hipotézisemből kettőt sikerült igazolni a mintára vonatkoztatva, ezért feltételezhetem, hogy az előzetes felvetéseim optimális alapul szolgáltak a vizsgálathoz. Összességében a mintaszám növelésével lehetséges lett volna sokkal pontosabb eredményt is kapnom a kutatásom során. Érdekes lehet a kérdést megvizsgálni egy mélyinterjú sorozat segítségével, ahol olyan emberek válaszolnának, akik ezt a folyamatot saját maguk átélték.

Hangsúlyozandónak tartom, hogy a harmadik hipotézisem vizsgálata során számos személy válaszolta azt, hogy nem bízik a jelenlegi főnökében. Úgy gondolom, hogy jelen pillanatban ez egy fontos kérdés lehet a szervezeti bizalom és konfliktuskezelés vizsgálata során, mivel úgy vélem a magyar kkv szektorban is érdemes lenne a vezetőknek többet foglalkoznia a szervezeti konfliktusmenedzsmenttel és a bizalom kiépítésével.

Ezzel együtt úgy gondolom, hogy a hallgatók számára az lesz az egyik elsődleges szempont a munkaerőpiaci elhelyezkedés során, hogy találjanak egy számukra kényelmes és biztonságos munkát kínáló céget, ahol elindíthatják pályafutásukat. Ehhez személyes véleményem szerint nagyon jól tudna alkalmazkodni a magyar kkv szektor is, ha a saját külső és belső bizalmi szintjét növelni tudja.

Irodalomjegyzék

- Szabó A., Kiss B. (2013): "Konfliktus és generáció." *Politikatudományi Szemle* pp: 116-139.
- Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue; pp. 175 – 190.
- Chen, Guoquan, Chunhong Liu, and Dean Tjosvold (2005): Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies* 42.2 pp: 277-300.
- Cho, Jin-Hee, Kevin Chan, and Sibel Adali (2015): A survey on trust modeling. *ACM Computing Surveys (CSUR)* 48.2 pp: 1-40.
- Cropanzano R., James K., Konovsky M.A. (1993): Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14. pp. 595-606.
- Csupor, Éva et al. Konfliktustípusok és konfliktuskezelés magyar egészségügyi dolgozók körében. *Orvosi Hetilap* 158.16 (2017): 625-633.
- Deutsch, Morton (1973) *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes.* Yale University Press
- Fink, Clinton F. (1968) Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of conflict resolution* 12.4 pp: 412-460.
- Fukuyama, F. (1997): *Bizalom.* Budapest: Európa
- Gambetta, Diego (ed.) (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.* Blackwell.
- Gábor, SZABÓ TÜNDE–PILINSZKI ATTILA (2015)– *Közösségi konfliktusok és konfliktuskezelési stratégiák.* Héra Kiadó.
- Glasl, Friedrich (1982): The process of conflict escalation and roles of third parties. *Conflict management and industrial relations.* Springer, Dordrecht, pp: 119-140.
- Glasl, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement.* Bern Stuttgart: Haupt
- Glavanits, Judit (2020): Mediáció és pandémia. pp: 345-360.

Gulati, Ranjay, Phanish Puranam, and Michael Tushman. (2012) Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic management journal* 33.6 pp: 571-586.

Gulliver, Philip H. "On mediators." *Social anthropology and law* (1977): 15-52.

Gyula, Bakacsi. "Szervezeti magatartás és vezetés, Bp." AULA Kiadó Kft (2004).

Heine, Klaus, and Maximilian Kerk. "Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration." *Journal of Organization Design* 6.1 (2017): 1-20.

James Jr, Harvey S. "The trust paradox: a survey of economic inquiries into the nature of trust and trustworthiness." *Journal of Economic Behavior & Organization* 47.3 (2002): 291-307.

Jehn, Karen A., and Elizabeth A. Mannix. "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of management journal* 44.2 (2001): 238-251.

Kántor Raimund (2006): A munkaügyi konfliktusok kezelése a magyar Honvédségben 1998-2003 között. PhD értekezés. Budapest

Kohlhoffer-Mizser, Csilla (2018): Gazdasági mediáció– igazság vagy üzlet: melyiket válasszam? *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* VIII./2. pp. 140-149

Kohlhoffer-Mizser, Csilla (2019): Leadership and Decision-Making: And What is Behind Them. *17th International Conference on Management, Enterprise, Benchmarking*. Proceedings pp: 77-84

Kohlhoffer-Mizser, Csilla (2020) : Leader is the person who deals with conflict. Global answers in conflict management. *SHS Web of Conferences*. Vol. 74. EDP Sciences

Kohlhoffer-Mizser, Csilla, Molnár Balázs (2020): Konfliktuskezelés mediációval a veszélyhelyzet idején-a kevesebb több?." Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X/2. tanulmánykötet: A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére*. Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar pp: 103-113.

Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 93-107.

Lahno, Bernd (1999): Trust. The Tacit Demand. PP: 433-435.

- Lazányi, K. (2012): Társas támogatás a munkahelyen, *Munkaügyi Szemle*, pp. 56(2) 17-23.
- László, Balázs (2013). A kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei. Gramma Kiadó, Eger. H. Varga: A kommunikációs kompetencia fejlesztésének dilemmái
- Li, Haiyang, and Jun Li (2009): Top management team conflict and entrepreneurial strategy making in China. *Asia Pacific Journal of Management* 26.2 pp: 263-283.
- Matteucci, Giovanni (2020): ODR in 30 Countries, 2020-Mediation in the COVID-19 Era." Elérhető: https://www.academia.edu/43136391/ODR_in_30_Countries_2020_-_Mediation_in_the_COVID-19_Era
- Medina, Francisco J., et al. (2005). "Types of intragroup conflict and affective reactions." *Journal of managerial psychology*
- O'Neill, Thomas A., Natalie J. Allen, and Stephanie E. Hastings (2013) Examining the “pros” and “cons” of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance* 26.3 pp: 236-260.
- Rahim, M. Afzalur, et al. "A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries." *The International journal of organizational analysis* (2002).
- R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 3 (1995), 709–734.
- Sasfy György Zoltán (2018): Konfliktuskezelés, stresszkezelés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
- Schotter, Andreas, and Paul W. Beamish. "Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection." *Journal of International Management* 17.3 (2011): 243-259.
- Spijkers, Jessica, et al. "Global patterns of fisheries conflict: Forty years of data." *Global Environmental Change* 57 (2019): 101921.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974, 2007). *ThomasKilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA:
- Xicom, a subsidiary of CPP, Inc.

Tjosvold, Dean. "The conflict-positive organization: It depends upon us." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 29.1 (2008): 19-28.

Tjosvold, Dean, Kenneth S. Law, and Haifa F. Sun. "Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China." *Group Decision and Negotiation* 12.3 (2003): 243-263.

Tjosvold, Dean, and Haifa F. Sun. "Effects of influence tactics and social contexts in conflict: An experiment on relationships in China." *International Journal of Conflict Management* (2001).

Tjosvold, Dean, and Ziyu Yu. "Group risk taking: The constructive role of controversy in China." *Group & Organization Management* 32.6 (2007): 653-674.

Wall Jr, James A., and Ronda Roberts Callister. "Conflict and its management." *Journal of management* 21.3 (1995): 515-558.

Melléklet

I. számú

2022. 04. 20. 21:18

Szervezeti bizalom

Szervezeti bizalom

Kedves Kötöltő!

Szabó Márton vagyok az Óbudai Egyetem hallgatója. Jelen felmérésben arra keresem a választ, hogy mennyire fontos a munkaerőpiaci elhelyezkedés folyamán a felsőoktatási hallgatók számára egy vállalattal szembeni bizalom. Az itt megadott válaszokat anonim módon kezelem és csak a dolgozat elkészítéséhez használom fel.

Előre is köszönöm, ha kitöltéssel támogatod a munkám!

***Kötelező**

1. Hány éves vagy? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 18 év alatt

☐ 18-25

☐ 26-35

☐ 35 felett

2. Nemed? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Nő

☐ Férfi

3. Dolgozol jelenleg? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen

☐ Nem

4. Melyik szektorban dolgozol? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- ☐ Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás
- ☐ Építőipar
- ☐ Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- ☐ Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- ☐ Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- ☐ Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés
- ☐ Kereskedelem, gépjárműjavítás
- ☐ Információ, kommunikáció
- ☐ Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- ☐ Bányászat, kőfejtés
- ☐ Oktatás
- ☐ Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- ☐ Művészet, szórakoztatás, szabad idő
- ☐ Szállítás, raktározás
- ☐ Ingatlanügyletek
- ☐ Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- ☐ Feldolgozóipar
- ☐ Tanulók
- ☐ Egyéb: _____

Bizalom és
konfliktusmenedzsment

Kérlek az alábbi kérdésekre válaszoljatok egy 1-10-es skálán. Az 1-es az egyáltalán nem a 10-es a teljes mértékben jelöli a skálán. Kérlek ha még nem volt munkahelyed akkor ezeket a kérdéseket egy elképzelt jövőbeni munkahelyre vonatkoztasd.

5. Nekem fontos, hogy a cég, ahol dolgozom igazságosan bánjon az alkalmazottakkal *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

6. Mennyire fontos neked, hogy egy cég bevonja az alkalmazottait a döntéshozatalba? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

7. Mennyire fontos neked, hogy bízz a közvetlen felettesedben? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

8. Fontos neked, hogy a szervezet elérje a céljait? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

9. Bizol a jelenlegi főnöködben? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

10. Mennyire fontos a munkahely kiválasztásánál, hogy az adott szervezetben bízz?
(jó hírnév, állásinterjú, ismerősök elbeszélése alapján)

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

11. Váltanál azért munkahelyet, mert nem elég magas a bizalom a szervezetben? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok