

DIPLOMADOLGOZAT

BECKER ELISA
Vezetés-szervezés MSc

Kaposvár
2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Vezetés-szervezés Szak**

**A BELBIN MODELL ALKALMAZHATÓSÁGÁNAK
VIZSGÁLATA A HATÉKONY CSAPATÖSSZEÁLLÍTÁSBAN,
KÜLÖNÖS TEKINTETTEL EGY SZERVEZETEN BELÜLI
CSAPAT PÉLDÁJÁRA**

Konzulens: Dr. Walter Virág
Egyetemi docens
Társkonzulens: Dr. Szabó-Szentgróti Gábor
Egyetemi docens
Készítette: **Becker Elisa**
D5RD73
Levelező tagozat
Intézet/Tanszék: Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet

Kaposvár

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék.....	3
1. Bevezetés.....	4
2. Irodalmi áttekintés.....	7
2.1. Csoport és csapat	7
2.1.1. A csoport és a csapat fogalma.....	7
2.1.2. Csoportfejlődés	7
2.1.3. A csapatmunka előnyei és lehetséges buktatói	8
2.1.4. A csapat teljesítményét befolyásoló tényezők	11
2.1.5. Csapathatékonysági modellek.....	13
2.1.6. Csapatszerep fogalma	13
2.2. Belbin modell	14
2.2.1. Belbin féle szerepek bemutatása	15
2.2.2. A modell használatának lehetőségei	17
2.2.3. A modellel kapcsolatos kutatások eredményei	17
2.3. A beszerzői munkakör bemutatása	21
3. Anyag és módszer	23
4. Eredmények és értékelésük	26
4.1. Kérdőíves kutatás eredményei.....	26
4.1.1. Csoportmunkával kapcsolatos kérdések eredményei.....	26
4.1.2. Személyiségtesztekre vonatkozó kérdések eredményei.....	30
4.1.3. Belbin-teszt eredményei.....	34
4.1.4. Belbin tesztre vonatkozó kérdések eredményei.....	38
4.2. Fókuszcsoportos interjú eredményei	44
5. Következtetések és javaslatok.....	50
6. Összefoglalás.....	53
7. Felhasznált irodalom	55
Mellékletek.....	58
Ábrák és táblázatok jegyzéke	72
Nyilatkozat	74

1. BEVEZETÉS

Amikor elkezdtem gondolkodni a diplomadolgozatom témáján, azt szerettem volna szem előtt tartani, hogy mi az, ami igazán érdekel és amiben el szeretnék mélyülni. Több terület is szóba jött, viszont a személyiségtesztek témaköre mindig is vonzott és az egyetemi tanulmányaim során számos kurzus során találkoztam már a különféle típusokkal. A Belbin tesztet is kitöltöttem, viszont nem mentünk bele olyan mélységig, mint például a DISC vagy az MBTI típusú tesztekbe, amelyeket az egyetemi éveim alatt már négyszer is kitöltöttem. Szeretem jobban megismerni magam és megfigyelni, hogy hogyan változnak akár az eredményeim az évek alatt. Szerintem fontos, hogy mindenki ismerje és tudatosítsa magában a saját erősségeit és gyengeségeit, mert csak ezek által lehet fejlődni. Valamint a személyiségtesztek arra is jók, hogy másokat jobban megismerjünk. Ha ismerjük például a munkatársunk személyiségét, akkor körülbelül tudjuk, hogy hogyan fog reagálni egyes helyzetekre. Emellett a konfliktusok is jobban kezelhetők, ha tisztában vagyunk azzal, hogy milyen a másik fél. Mivel a Belbin tesztet még csak egyszer végeztem el ezelőtt és nem voltam tisztában a teszt mögött rejlő történettel, utána kellett olvasnom, hogy pontosan mit is takar. Ahogy elkezdtem tanulmányozni a Belbin által megfogalmazott modellt, egyre inkább rájöttem, hogy miért aktuális a csapat téma és miért kell a csapatmunkának és a csapatok kialakításának sokkal nagyobb figyelmet szentelni.

Életünk során számos területen megjelenik a csoportban létezés és boldogulás, egészen gyerekkorunktól kezdve. Akkor még nem tudatosul bennünk, hogy ezek a tapasztalatok milyen fontosak lehetnek a későbbi életünk során. Továbbá kisebb korban azt sem értjük, hogy miért különböznek az emberek, miért nem az a véleménye a másik félnek, mint nekünk stb. Előfordulhat, hogy megpróbálunk kerülni bizonyos embertípusokat, de az élet során újra és újra olyan helyzetekbe kerülünk, ahol kénytelenek vagyunk elfogadni, hogy olyan emberekkel kell együtt dolgoznunk, akiket egyáltalán nem értünk. Ma már a munka világában is egyre erőteljesebben megjelenik a csapatban dolgozás fontossága. Itt nem csak arról van szó, hogy az emberek egymás mellett ülnek az irodában és dolgoznak, hanem arról, hogy egy közös célért tevékenykednek. Ebből kifolyólag ma már nem elég, ha egy munkavállaló rendelkezik szakértelemmel és tapasztalattal, hanem egyre fontosabbá válik a csapatmunkára való képessége is. Ez azért fontos, mert a csapatmunka során különböző személyiségek találkoznak és ez sokszor konfliktusokhoz vezethet. Ilyenkor fontos, hogy a különbségeket ne tekintsük egyből akadályozó tényezőkné, hanem inkább a csapat javára fordítsuk őket. Kezdetben jobban éreztem magam hasonló személyek körében, mert komfortosabb volt, viszont ahogy az egyetemet követően bekerültem a munka világába, számos olyan személyiséggel találkoztam, akik teljesen különböznek tőlem. Egyrészt nehéz az előbb említett potenciális konfliktushelyzetek miatt, de másrészt segít abban, hogy toleránsabbak legyünk egymással és egyben kihívás is, hogy a saját személyiségünket fejlesszük. A munkában pedig azt veszem észre, hogy inkább csak előnye származik a csapatnak abból, ha több különböző típusú ember dolgozik együtt, mert több új megközelítés születik. A Belbin modell is arra épül, hogy minél több különböző egyén van egy csapatban, annál sikeresebb lesz. Ebből kiindulva azon gondolkodtam, hogy mely területeken lehet hasznos a teszt bevetése. Arra jutottam, hogy az egyetemi csapatmunkában és a munkahelyen is segíthet a teszt használata sikeres csapatok kialakításában. Itt nem csak az ideiglenesen létrehozott projektteamekre gondolok, hanem azokra a csoportokra is, akik egy irodában ülnek vagy nagyon sokat dolgoznak együtt.

Véleményem szerint az ilyen csoportokat is lehet csapatoknak tekinteni, mert egy közös cél köti össze őket és ideális esetben segítik, valamint támogatják egymást, mint egy csapat.

A téma meghatározása és a modellel való ismerkedés után, a szakirodalmak segítségével tisztáztam a csoport és a csapat fogalmát, valamint utána olvastam, hogy mik az előnyei és buktatói a csapatmunkának, hogyan fejlődik ki egy csapat és hogy mitől függ a sikeressége. Kerestem a modell alkalmazásával foglalkozó kutatásokat, amelyeknek elég vegyesek az eredményei és megítélései. Számos szerző támogatja a Belbin módszert és vannak, akik szerint nem feltétlenül szükséges a sikeres csapatok kialakításához. Ezen kívül bizonyos kutatások kiemelték a modell hibáit is. Ezek után még jobban érdekelt, hogy az én kutatásom milyen eredményekhez fog vezetni.

Kutatási módszerként először a kérdőívet választottam, amelynek kérdéseit a szakirodalomból kiindulva, valamint a Belbinről alkotott saját képem alapján fogalmaztam meg. Ahogy egyre több korábbi kutatást megismertem, szerettem volna személyesen is megvitatni egy interjú keretében a témakört. A kérdőívet ezért kiegészítettem egy fókuszcsoportos vizsgálattal, amelynek alanyai azonos (beszerzői) munkakörben dolgoznak, és egy irodában is ülnek. Ezt azért tartottam fontosnak, mert szerettem volna megtudni, hogy csapatnak tekintik-e magukat, hogy milyen az összetételük, és hogy dominál-e egy bizonyos szerep a csapatban. A beszerzőkből álló fókuszcsoport miatt az irodalmi áttekintésemben is kitértem erre a munkakörre, hogy jobban megismerjem a feladatokat és az ezek elvégzéséhez szükséges készségeket. A fókuszcsoportos interjú során tettem fel kérdéseket a munkakörrel kapcsolatban, a csapat témakörével kapcsolatban, majd a Belbin tesztről is megkérdeztem a véleményüket. Ezek után közösen megvitatták a csoport eredményeit.

A kutatásom célja egyrészt az, hogy megismerjem az alanyok véleményét a szakirodalom által fontosnak tartott, a csapat sikerességét meghatározó tényezőkről, másrészt szeretném megvizsgálni a Belbin teszt ismertségét és a válaszadók tesztről alkotott véleményét. Emellett érdekel az is, hogy milyen a mintám szerepösszetétele és hogy fedezhető-e fel összefüggés a háttérváltozók és az elsődleges szerep között. Nem utolsó sorban pedig felmerül a modell használhatóságának a kérdése is, hogy vállalati környezetben akár a kiválasztásnál vagy a cégen belüli áthelyezésnél érdemes-e figyelembe venni az adott munkavállaló szerepét.

Az előbbiekből kiindulva az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg magamnak:

1. kérdés: Igaz, hogy a Belbin teszt kevésbé ismert a személyiségtesztek közül?
2. kérdés: Pozíció szerint megállapíthatók különbségek a domináns szerepek között (alkalmazott, vezető)?
3. kérdés: A beszerzői munkakörre a fókuszcsoport alapján megállapítható egy domináns szerep?
4. kérdés: Hasznos lehet a Belbin teszt alkalmazása munkahelyi környezetben?

A hangsúlyt a kérdéseimnél a Belbin teszte helyeztem, mert a tapasztalataimból kiindulva azt feltételeztem, hogy nem annyira ismert a modell és akár több váratlan eredmény születhet a kutatás során. Különösen fontosnak tartom az utolsó kérdést, mivel a személyiségtesztek alkalmazása a munkahelyen szerintem még nem annyira elterjedt, főleg nálunk Magyarországon. Elsősorban nemzetközi, nagyobb cégekre jellemző, hogy többlépcsős felvételi folyamatot alkalmaznak, amelyben nagy valószínűséggel valamiféle személyiségteszt megjelenik. Az nem kérdőjelezhető meg, hogy az ilyen tesztek alkalmazása mindenképpen hasznos a felvételnél, mivel ezzel is jobban megismerik a jelöltet és jobban meg tudják határozni, hogy illik-e a vállalathoz. Annál inkább meglepő, hogy nálunk még számos cégnél

nem alkalmazzák, viszont idővel szerintem egyre jobban el fog terjedni a használatuk. Azonban számomra az a fontos, hogy kifejezetten ez a teszt, amit Belbin összeállított, mennyire lehet segítség a cégeknek, ezért kutatásom során is erre kerestem a választ.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Csoport és csapat

2.1.1. A csoport és a csapat fogalma

Dolgozatom fő részét a Belbin modell és annak alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok alkotják, viszont ahhoz, hogy érthető legyen a modell, előbb szeretnék magával a csoport és a csapat témakörével foglalkozni. Többek között fontos először tisztázni az alapvető fogalmakat, valamint azt is, hogy mitől lesz jó/hatékony egy csapat.

„A team olyan csoport, amelynek eredményessége jelentős értékben a tagok együttműködésétől függ.” (Belbin, 2003,8)

Belbin a definíció megfogalmazásakor kiemelte, hogy a csapat, vagy angol nevén „team” több egyénből áll, illetve hogy az eredmény szempontjából meghatározó az egyének közti kooperáció, valamint az egymásra utaltság.

Ahogy Belbin definíciójából is látszik, itt fontos megemlíteni, hogy a csapat nem egyenlő a csoporttal, hiszen Málovics (2020) szerint a csapat bizonyos dimenziók mentén egy sokkal magasabb szinten található, mint a csoport. Míg a csoportnál a közös célokért való dolgozás, a közös küldetés és a közös feladatok felfogása alacsony szinten van, addig a csapatnál ezek már nagyon fejlettek. Ezen kívül utóbbinál már sokkal jellemzőbb az eredményért való felelősség egyenlő eloszlása a tagok között, és sokkal nagyobb mértékű az összetartás. Itt az egyének az egymás közötti különbségeket már inkább előnynek tekintik, mint hátránynak.

Egy jól működő team létrehozásához Huber (2019) szerint hasznos, ha az alábbi pontokban egyetértés van a tagok között:

- A kijelölt célra, illetve az elérendő eredményre vonatkozóan,
- A jó vezetést illetően,
- A tagok elismerik, hogy az egyének különböző képességei és kompetenciái jól kiegészítik egymást és ezzel hozzájárulnak a nagy egészhez,
- Szabályok kerülnek meghatározásra, amelyek betartásáért mindenki felel és meg is követeli azt, valamint
- A döntési folyamatok és felelősségek világosak, és betartják őket.

Számomra a két fogalom között (csoport és csapat) a legnagyobb különbséget a kölcsönös bizalom mértéke, az összetartás és egymás segítése jelenti. Ha egy csoportra gondolok, az jut eszembe, hogy egymás mellett dolgoznak a személyek és az egyéni teljesítmények összessége számít, nem feltétlenül szükséges a szoros együttműködés. Ezzel szemben a csapatnál egy olyan közösség jut eszembe, amelyben jó és fontos a kommunikáció, jó a hangulat, közös a cél és a tagok segítik egymást.

2.1.2. Csoportfejlődés

A csoportok kiemelkedően teljesítő csapatokká válását Popovics és munkatársai (2017) vizsgálták Tuckman csoportfejlődés modelljének segítségével. A modell abból indul ki, hogy egy egyénekből álló csoport nem tud egyből kiváló csapat lenni, hanem szükség van időre

ahhoz, hogy kifejlődjön. A modellben négy szint található, amely végül kiegészült egy ötödikkel is: forming, storming, norming, performing és adjourning. A szerzők a Debreceni Team Akadémián vizsgálták a modellt, ahol a céljuk az volt, hogy idegen emberekből kiválóan működő csapat alakítsanak ki.

Az első szint a forming fázis, amelyben az idegenek elkezdnek ismerkedni egymással, itt még csak felszínes a kapcsolat. Próbálják meghatározni a csapat célját és kitűzni a feladatokat. A tagok még nagyon pozitívan és izgatottan állnak a projekthez (Popovics és mtsai, 2017).

A következő szint a storming időszak, amelyben már összecsapnak a hullámok a team fejei felett, mert itt már alakulnak ki konfliktusok az egyének között, nem értenek egyet, megy a harc az irányításért és kiélesednek a különbségek. Ez egy viszonylag hosszan tartó szakasz, amely próbára teszi a csapatot, és amit át kell vészelnük ahhoz, hogy igazán jó team legyenek. A szakasz vége fele már megpróbálják megérteni egymást, mielőtt belépnének a norming fázisba (Popovics és mtsai, 2017).

A norming az a szakasz, amelyben kezd jól működni a csapat, összedolgoznak, büszkék a teljesítményükre és egyre szorosabb kötelék alakul ki a tagok között. Törekcsenek a jó kommunikációra és a konfliktusok elkerülésére, megoldására (Popovics és mtsai, 2017).

A performing fázis az a pont, amikor már nincs szükségük segítségre, önállóan működik a team és jó eredményeket ér el. A Team Akadémián a kutatás szerint a csapatoknak körülbelül 1 évre volt szüksége ahhoz, hogy elérjék ezt a szintet (Popovics és mtsai, 2017).

Az utolsó fázis (adjourning) a lezárás fázisa, amelyben véget ér a közös munka. Sokszor ez egy szomorú és nehéz fázis, főleg, ha már kialakult az összetartó erő a tagok között. A szerzők kiemelik, hogy szerintük van létjogosultsága ennek a típusú coaching-nak az egyetemi oktatásban, hiszen így a hallgatók már mielőtt belépnek a munka világába, olyan készségeket fejlesztenek, amelyek ma már egyre fontosabbá válnak (Popovics és mtsai, 2017).

Tuckman modelljén kívül vannak más elméletek a csapatdinamikával kapcsolatban, amelyeknek közös állítása az, hogy a teamek fejlődési folyamata ritkán lineáris, hanem többnyire hullámzó. Legjobb esetben ingázás fedezhető fel a két végpont, az elkülönülés (a vita) és az integráció között. A vita után a következő szakasz a tanultak integrálása, így az ingázás teszi lehetővé a csapaton belüli továbbfejlődést. Amennyiben a team csak a két véglet egyikére törekszik, például az integrációra, akkor a tagok túl hasonlóan cselekszenek. A másik végletnél pedig nagyon sok konfliktus keletkezik, amelyek a csapat nem megfelelő működését és rossz teljesítményét eredményezhetik, végső esetben akár a team feloldását (Huber, 2019).

2.1.3. A csapatmunka előnyei és lehetséges buktatói

Miután bemutattam a csoportfejlődéssel kapcsolatos gondolatokat, szeretnék részletesebben kitérni a teamben történő együttműködés erősségeire.

A csapatmunka előnyei a következők lehetnek:

- A tagok különböző képességei előnyükre válnak és nem versengés alapjaként fognak tekinteni rájuk,
- „Több szem többet lát” alapon nagyobb mértékű információt tud felvenni és feldolgozni a csapat és így megalapozottabb döntéseket tudnak hozni,

- Különbféle szemszögekből látják a helyzeteket, így különböző cselekvési lehetőségeket tudnak felvázolni a tagok, ezzel is segítve a vezető döntését,
- A kölcsönös megfigyelés megakadályozza, hogy az egyéni hibák észrevétlenek maradjanak,
- A munka elosztása segít elkerülni az egyének túlterhelését és biztosítja, hogy a tervezett feladatok határidőre elkészüljenek,
- Egymás motiválása és támogatása a nehéz helyzeteken is átlendítheti a csapatot (St.Pierre & Hofinger, 2014).

A fenti pontok inkább a csapatok általánosabb előnyeit fogalmazzák meg, azonban Graf és munkatársai (2020a) munkájukban megemlítenek három speciális pozitívumot:

- Köhler-hatás: Olyan csapatoknál, ahol nincs nagy különbség az egyének teljesítménye között, a gyengébb tagok jobban megerőltetik magukat, hogy ne veszélyeztessék a közös célt. Alapja a nagy felelősségérzet a csapat és a célok iránt, ami a magas szintű elkötelezettségnek köszönhető.
- Szociális verseny: A másokkal való közvetlen összehasonlítás motiváló lehet, így mindenki megpróbálja kihozni magából a legjobbat. Egy másik teammel való versengés mindenképpen ösztönző hatású, azonban a versenyt kedvelő tagoknak a csapaton belüli rivalizálás is jelentősen növelheti a teljesítményét. Veszélyes ez csak akkor lehet, ha a személyek az egyéni célokat a csapat elé helyezik.
- Szociális kompenzáció: A sikeres teamekben gyakran a jobb teljesítményű egyének kompenzálják más tagok alulteljesítését. Ez akkor áll fenn, ha ismerik a másik tag gyengébb teljesítményének okát, el is fogadják azt és szoros a kötelék csapaton belül. Egymásért küzdenek a személyek és még keményebben dolgoznak a közös célért.

Mint látható a csapatmunkának számos előnye van, azonban vannak akadályozó tényezői is, amelyek megnehezíthetik a munkát vagy akár a team felbomlásához vezethetnek.

A team bukásához vezető okokat St. Pierre és Hofinger (2014) három nagy csoportba sorolja: az egyén hiányosságai, a csapat hiányosságai és a szervezeti környezettel kapcsolatos faktorok. Ezt a három kategóriát szeretném a következőkben bővebben kifejtetni.

Az egyén hiányosságai: ezek lehetnek szakmai, tudásbeli hiányosságok, de jelentheti azt is, hogy bizonyos személyek nem képesek csapatban dolgozni. Míg előbbi könnyen orvosolható lelkesedéssel és szorgalommal, utóbbival hamar meggyűlhet a vezető baja. A csapatban való dolgozás képességének hiánya egyrészt adódhat abból, hogy az adott személynek különleges személyisége vagy egy bizonyos viselkedési formája van (pl. magas fokú én-központúság), másrészt abból, ha az egyén nem látja be, hogy teamen belül vannak bizonyos magatartásformák, amelyek szükségesek a siker eléréséhez. Ritkán előfordul az is, hogy a csapatmunkára való hajlandóság nincs meg egy adott személyben. Ennek pedig többek között a következők lehetnek az okai:

- Jobban szeret egyedül dolgozni,
- Olyan emberekkel kell együtt dolgoznia, akiket nem igazán kedvel,
- Személyes konfliktusai vannak más tagokkal,
- A csapatot a saját céljaira akarja kihasználni,
- Dominálni akar csapaton belül,

- Másokkal akarja elvégeztetni a munkáját (potyautas) (St. Pierre és Hofinger, 2014).

A következő csoport a team hiányosságai, amelyek St. Pierre és Hofinger szerint (2014) az alábbiak:

- Kommunikáció hiánya: fontos a folyamatos információáramlás a tagok között, hiszen így elkerülhetők a félreértések és a hibák. Ha bizonyos információk hiányoznak, akkor a döntéseket nem megbízható adatok alapján hozzák meg.
- Felelősségek pontatlan meghatározása: előfordulhat, hogy több ember ugyanazt a feladatot végzi, pedig elég lett volna egy ember is rá és emellett vannak olyan munkák, amelyek nem készülnek el. Ha az egyének nincsenek tisztában a feladataikkal, akkor a határidőket sem tudják betartani, hisz nem tudják, hogy ők felelősek az adott teendőért.
- Közös tévhitek: amikor csapatban dolgozunk, sokszor a döntéseket már nem logikai alapon hozzák meg, hanem a többség dönt alapon. Gyakran hisszük azt, hogy ha mindenki azt gondolja egy dologról, hogy jó, akkor az nem is lehet rossz. Ha egyetértés van, akkor előfordulhat, hogy nem is kutatunk más megoldási lehetőségek után.
- Csoportnyomás: akkor fordul elő amikor van egy uralkodó vélemény teamen belül, amely akkor sem változik, ha a tények mást mondanak. Ha valaki ellenkezik vagy kritikát fejez ki, akkor azt az illetőt gyakran elnyomják, a kritikus tagokat nem meggyőzik, hanem leszavazzák. Ilyenkor az a probléma adódik, hogy a másképp gondolkodó tagok nem mernek a jövőben kritikát megfogalmazni.
- Csapaton belül és csapaton kívül: alapvetően jó, ha összetart a csapat, azonban átcsaphat egy egészségtelen mértékbe. Ekkor csak a team tagjaival szemben viselkedik pozitívan a személy és a társaságon kívül esőkkel máshogy bánt, előfordulhat, hogy lekezelő velük szemben.
- Csapatban gondolkodás: olyan teamek esetében fordul elő, ahol különösen nagy az összetartás. Azt jelenti, hogy az egyének a csapat érdekében elkerülik a konfliktusokat és nem kérdőjelezzik meg a korábban meghozott döntéseket. Ez csak akkor jelentkezik, ha szerkezeti hiányosságok vannak a szervezetben vagy más, ezt kiváltó ideiglenes tényezők jelennek meg (pl. magas stressz).

Szervezeti környezettel kapcsolatos faktorok: a team sikeressége nem csak a meglévő embereken múlik, hanem a vállalat által biztosított keretfeltételeken is, amelyek elősegíthetik vagy akadályozhatják a csapatmunkát. Ezek közé tartoznak többek között:

- A munkahelyi légkör,
- A biztonsági kultúra,
- A vezetési stílus,
- És az erőforrások elosztása (St. Pierre & Hofinger, 2014).

Trent (2016) különösen kiemeli a vezetői hatékonyság hiányát, mint buktatót. Szerinte a vezetőnek jelentős hatása van a csapatra, hiszen feladatai közé tartozik, hogy teljesítménynormákat állapítson meg, motiválja és előre mozdítsa az egyes tagokat, segítse az együttműködést, de emellett szem előtt kell tartania a fontos feladatokat is. A szervezetek hajlamosak alábecsülni a szükséges képességek körét ahhoz, hogy valaki képes legyen elfoglalni ezt a szerepet. Sok felelősség van a vezetők vállán, hiszen ők biztosítják minden tag bevonását a feladatba, kezelik a konfliktusokat, fenntartják a koncentrációt és irányt mutatnak a csapatnak, gondoskodnak az erőforrásokról, tisztázzák a szerepeket és visszajelzést adnak az

egyéneknek. Ezekből kifolyólag a vezető fontosságának figyelmen kívül hagyása Trent szerint a legnagyobb buktató.

Tehát amennyiben huzamosabb ideig jelentkeznek problémák a csapatban, akkor érdemes megfigyelni, hogy a fentiekben tárgyalt esetek valamelyike áll-e fenn, és hogy mit lehet ellene tenni, hogy újra jól működjön a team.

2.1.4. A csapat teljesítményét befolyásoló tényezők

A következő kérdéskör, amellyel fontos foglalkozni, hogy miután kialakult egy csapat, az vajon mitől lesz jó és hatékony? Mikor mondható sikeresnek a csapatmunka?

A National Research Council szerint (2015) a csapat hatékonysága a csapat azon képességét jelenti, hogy elérje a kívánt eredményt (célokat).

Svalestuen és munkatársai (2015) szerint, akik épülettervezők csoportjainak hatékonyságát vizsgálták, a hatékonyságot leginkább befolyásoló két tényező a tagok közötti bizalom, amely a megbízhatóságot, az őszinteséget és a tiszteletet tartalmazza, és a projekt iránti elkötelezettség, amely magában foglalja az összes tag tervezésbe való bevonását. Emellett fontosnak ítélték a csapat összetartó erejét és bevonását a célmeghatározásba is.

Ezen szempontokon kívül még szerepet játszanak az egyének személyiségjegyei is. A magasabb szintű alázat, lelkiismeretesség és nyitottság az új dolgokra pozitívan hat a csapat teljesítményére (Endriulaitienė & Cirtautienė, 2021).

Graf és munkatársai (2020a) szerint fontosak a személyek közötti viszonyok is, hiszen jó kapcsolat nélkül egyik csapattag sem fog küzdeni a másikért, csapatban gondolkodni, felelősséget vállalni és támogatást nyújtani a többi személynek. A Belbin szerepek többek között arra is kitérnek, hogy az egyének hogyan viselkednek a többiekkel szemben, és hogy mivel járulnak hozzá a csapathoz.

A team sikerét befolyásolja a motiváció is, így fontos, hogy a tagok motiváltak legyenek a feladatok elvégzésére. Az viszont, hogy mi motivál, személyenként nagyon eltérő lehet. Az alábbiakban felsoroltam néhány általános tényezőt, amelyek szinte minden ember számára ösztönzőleg hathatnak:

- Jó munkakörnyezet,
- Érdekes, változatos feladatok,
- Továbbképzési lehetőségek,
- Megbecsülés,
- Döntési szabadság,
- Bér/díjazás (Romanic, 2020).

Belbin (2003) foglalkozott a jó vezető témakörével is, hiszen ahhoz, hogy egy csapat jól működjön, szükség van egy vezetőre, aki kezében tartja a feladatokat és ha gond adódik, képes időben észrevenni. A jó vezetőre azt lehet mondani, hogy magabiztos, objektíven látja a helyzeteket és megbízható. Emellett sokszor jellemző rá az is, hogy nem rendelkezik kiemelkedő képességekkel, de a tulajdonságainak összetétele különlegessé teszik.

A csapat összeállítása is kiemelkedő szerepet játszik, fontos, hogy olyan egyének kerüljenek egy csapatba, akiknek eltérő képességeik vannak, mivel a különbözőségükből adódóan a tagok jól ki tudják egészíteni egymást. Ebből indul ki Belbin modellje, amely arra alapoz, hogy minden csoportszerepnek jelen kell lennie egy csapatban ahhoz, hogy jól működjön. A team

összeállításánál ezért fontos lehet a Belbin teszt alkalmazása, hogy lehetőleg minden csoportszerepet lefedjen (Simonics, 2016).

Dederding (2020) elmélete szerint a csapat teljesítményének három alappillére van, mégpedig maga a team, a feladat, valamint a környezet. Ezeket pedig négy dolog befolyásolja:

- Az optimális csapatméret: Kutatások szerint az optimális méret 2-8 embert foglal magába, viszont a szerző felhívja a figyelmet arra, hogy ez több tényezőtől is függ, mint például az elvégzendő feladatok terjedelmétől, így teljesen pontosan ezt nem lehet meghatározni.
- A tagok demográfiai sajátosságai: Ilyenek többek között a kor, a nem, a munkatapasztalat és a kultúra. Itt kerül szóba egy nagyon népszerű kifejezés a mai világban, a diverzitás, azaz a sokszínűség, amely az egy csapaton belüli demográfiai különbségek fokát jelenti. A magas diverzitású csapatok előnye a sokrétű tudás, a kreatív ötletek sokasága és a teljesebb körű viták lehetősége. Ezzel szemben az alacsonyabb sokszínűségű csapatokban nagyobb az összetartás, jobb a kommunikáció, kevesebb a konfliktus és csekélyebb a fluktuáció. Itt érdemes külön kiemelni a kultúrát is, hiszen a kulturális diverzitás gyakran vezethet konfliktusokhoz az eltérő nézőpontoknak és kommunikációnak köszönhetően.
- A tagok szakértelme: Általános feltételezés, hogy ha több különböző kompetencia van jelen, akkor jobb lesz a csapat a teljesítménye, mint ha mindenkinek hasonló képességei lennének. Ez nem teljesen így van, hiszen az egyének szakértelmének kapcsolódnia kell az adott feladatokhoz is, különben nem lesz hasznosítható a tudás. Vannak azonban úgynevezett csapatképességek, amelyek jelenléte szükséges a teamben ahhoz, hogy jól tudjon működni. Ezek közé tartozik az intelligencia, a szociális és kommunikációs készség, valamint az önállóság és a felelősségvállalás.
- A tagok személyiségjegyei: Warren Norman modelljéből kiindulva Big-Five-ként említik azokat az egyéniséggel kapcsolatos jellemzőket, amelyek jó hatással vannak a csapatmunkára. Ide tartozik az új dolgokra és a változásokra való nyitottság, a lelkiismeretesség a feladatok elvégzésében, az extrovertáltság, amely segít a kapcsolatok kiépítésében, az összeférhetőség a csapat többi tagjával, valamint az érzelmi stabilitás, amely a nehéz helyzetek kezelésénél fontos. Az egyes személyek között lévő túl nagy különbség ugyanúgy, mint a kultúránál, itt is konfliktusokhoz vezethet és rombolhatja a csapat teljesítményét (Dederding, 2020).

Owoseni és Dangana (2021) munkájukban a vizsgált szervezettől függetlenül 5 kritikus faktort neveztek meg, amelyek meghatározzák egy projekt végrehajtásának sikerességét:

- Projekttényezők: tartalmazza a célkitűzések világosságát, az eredmény iránti elkötelezettséget és a szükséges erőforrásokat.
- Menedzser (vezető) faktor: szintén magába foglalja az elkötelezettséget (a vezető részéről), valamint a koordinációt és a hatékony vezetést.
- Csapattagok szempontja: a lojalitást, kommunikációt és a háttértudást jelenti.
- Szervezeti tényezők: tartalmazza a támogatást, a világos szabályozást/munkaköri leírást és a projekt szervezeti felépítését.

- Környezeti faktor: magába foglalja az ügyfelet, a technológiai környezetet és az egyéb, munkába bekapcsolódó feleket.

2.1.5. Csapathatékonysági modellek

A különböző kutatásokból összeszedett befolyásoló tényezőkön kívül szeretnék kitérni a csapathatékonysági modellekre is, amelyek közül Kneisel (2015) szerint a legrégebbi McGrath input-process-output modellje. Az elmélet alapján az inputok a folyamatok közvetítésén keresztül vezetnek az outputokhoz (csapathatékonysághoz), tehát ez a három elem alkotja a modell alapját. Inputként fogható fel minden elem, amely megelőzi a konkrét csapatmunkát. Ilyenek az egyes tagok jellemzői (kompetencia, tudás és személyiségjegyek), a csapatszintű tényezők (feladatok tartalma, vezető stb.) és a környezeti faktorok (szervezeti sajátosságok, a környezet összetettsége). Ezek a bemeneti tényezők vezetnek a csapatfolyamatokhoz, amelyek alatt minden olyan tagok közötti kölcsönhatást értünk, amely a cél megvalósítását szolgálja. Ide sorolhatók a kommunikáció, a koordináció és az együttműködés, az információ- és tudásáramlás, valamint a döntéshozatali és a tanulási eljárások. A csapatfolyamatok központi szerepet töltenek be a modellben, mivel közvetítenek a bemeneti és a kimeneti tényezők között, és így a csapat hatékonyságának fontos mutatójává válnak. Az elméletnek a harmadik összetevője az output, amely az előző elemnek (process) a közvetlen hatásait és melléktermékeit jelenti. Ezeket fel lehet osztani két csoportra, teljesítményhez kapcsolódó kimeneti tényezőkre (pl. minőség, problémamegoldás hatékonysága, hibák száma), illetve társadalmi output-faktorokra (pl. csapattagok elégedettsége, team életképessége).

A hagyományos modellt sok kritika éri, mivel egy nagyon leegyszerűsített és statikus látásmódot képvisel a csapatmunkára vonatkozóan. A bírálók egyik megjegyzése, hogy McGrath elmélete csak a csapatfolyamatokat tekinti közvetítőnek a bemeneti és a kimeneti tényezők között. A csapatteljesítményre ható más faktorokat, mint például a team érzelmi állapotát vagy bonyolultabb kölcsönhatásokat nem vesz számításba. Egy másik kritikus pont abban rejlik, hogy McGrath egyfázisú lineáris utat feltételez az inputoktól az outputokig, a lehetséges visszacsatolások, valamint a fejlesztési folyamatok figyelembevétele nélkül (Kneisel, 2015). Cohen és Bailey (1997) kiegészítették a modellt egy negyedik tényezővel, a csapat „pszichológiai tulajdonságaival”, amely szerintük szintén fontos szerepet játszik a teljesítmény magyarázatánál. Ezek a pszichológiai sajátosságok írják le a csapaton belüli hangnemet, valamint a közös meggyőződéseket és normákat. Például ilyen a kohézió és a hozzátartozás érzése.

2.1.6. Csapatszerep fogalma

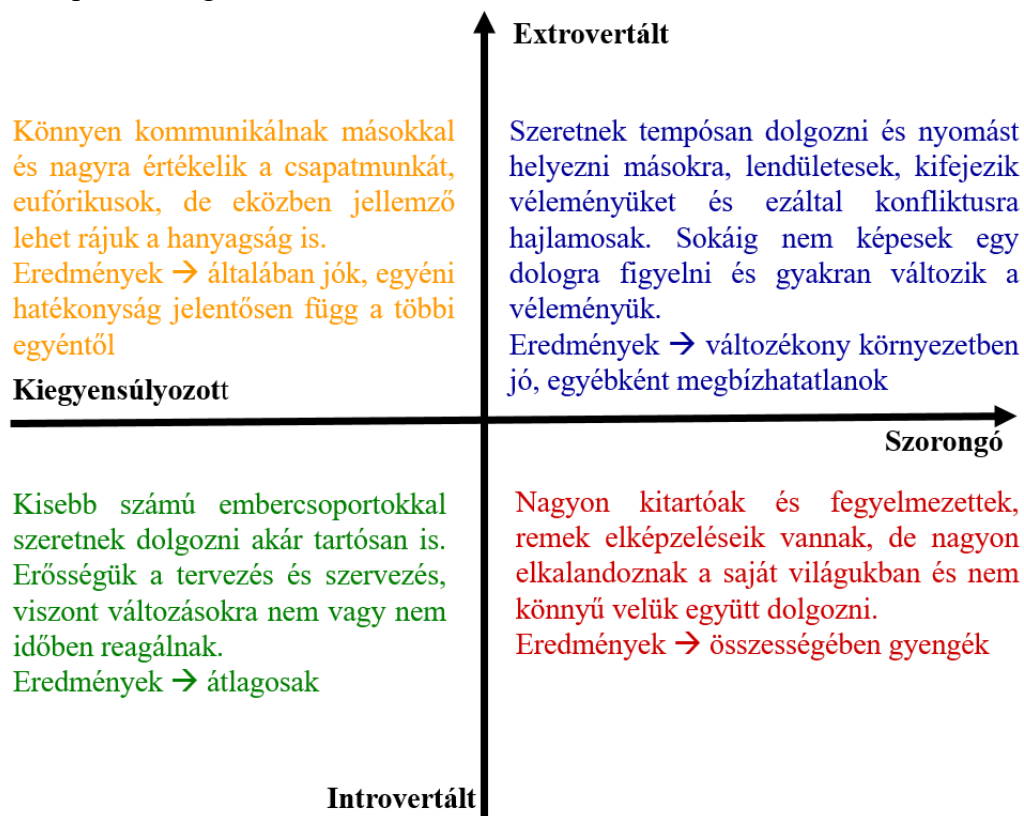
Mielőtt mélyebben belemennék a Belbin modell alapjaiba és csoportszerepeinek bemutatásába, előbb a szerep és a csapatszerep fogalmát szeretném tisztázni.

Bao (2019) szerint a szerep egy egyén bizonyos viselkedésmintája, amely bizonyos társadalmi környezetben létezik, és amelyet befolyásolnak mind a környezet elvárásai, mind az egyén személyes képességei. Tulajdonképpen az egyén környezetéhez való alkalmazkodásának az eredménye, amely végül a viselkedésmintában nyilvánul meg. A csapatszerep (team role) fogalmát pedig úgy határozta meg, hogy egy konkrét személyiségjegyekkel és képességekkel rendelkező tagnak a teljesítménye, és a teamhez való hozzájárulása.

2.2. Belbin modell

Ebben a fejezetben a Belbin tesztet és az egyes szerepeket szeretném bemutatni, azonban mielőtt ebbe belemennék, szeretném bemutatni az utat is, amelyet Belbin bejárt ahhoz, hogy eljusson a már említett modelljéhez.

Juhász (2021) szerint Belbin alapvetően abból a feltételezésből indult ki, hogy egy nagy tudást igénylő feladatnál a kizárólag kiemelkedően intelligens egyénekből összeállított csapat fog a legjobban teljesíteni. A kutatás eredményeként azonban kiderült, hogy ezek az úgynevezett „Apolló-teamek” a legtöbb esetben utolsó helyen végeztek pont azért, mert nagyon kritikusak voltak és vitákra pazarolták a rendelkezésre álló időt, valamint nehezen tudtak döntést hozni. Ezek után felmerült benne a kérdés, hogy homogén csapatok sikerhez vezethetnek-e egy vállalatot. Létrehozott négy homogén alaps csoportot az introverzió/extraverzió, valamint a szorongás/ki egyensúlyozottság tengelyei mentén, amelyekről a tesztek során az 1. ábrán látható pontokat állapította meg.



1. ábra: Homogén csapatok vizsgálata

Forrás: Saját szerkesztés Juhász, 2021 alapján

Amint az 1. ábrán látható egyik csoport sem ért el kiemelkedő eredményeket, így véleményem szerint nem meglepő, hogy Belbin kutatásokat végzett heterogén csoportokkal is, majd az eredmények segítségével eljutott arra az álláspontra, hogy minél több különböző képességű ember van egy csapatban, annál jobb eredmények elérésére képes a team.

A szakdolgozatomban használatra kerülő Belbin által kifejlesztett teszt abban nyújt segítséget, hogy a személyiség és a viselkedés alapján meghatározza az egyénnek legjobban megfelelő

csoportszerepet. Eredetileg nyolc szerepet határozott meg, azonban mára ez már kiegészült egy kilencedikkel, a szakértővel (Málovics, 2020).

A szerepben való viselkedést hat tényezőcsoport befolyásolja: a személyiség, a szellemi készségek, az értékeink és motivációnk, a külső korlátok és munkakörnyezet, a személyes tapasztalat és kulturális háttér, valamint a szereptanulás. Látható, hogy bár a személyiség hatással lehet a viselkedésre, ezt a két fogalmat nem szabad összekeverni. Míg a magatartás megfigyelhető és változhat a körülményektől függően, addig az egyéniség stabil és a belsőben gyökerezik (nem látható) (Aranzabal és mtsai, 2022).

Az egyes személyek szerepe egy kérdőív kitöltésével határozható meg, amely hét szakaszra van felosztva. Minden szakaszban 8 vagy 9 kijelentés található meg attól függően, hogy a 8 vagy a 9 szerepes modell kerül használatra. A kitöltőnek összesen 10 pontot kell szétosztania a kijelentések között az egyes szakaszokban. Minél inkább jellemző az egyénre az adott kijelentés, annál több pontot kell adnia rá (Zvereva & Milovidova, 2018).

A következőkben a három szerepcsoportot, valamint ezeken belül az egyes szerepeket szeretném részletesebben bemutatni.

2.2.1. Belbin féle szerepek bemutatása

Alapvetően a Belbin modell három csoportra osztja a szerepeket, a cselekvés-központú, az emberközpontú, valamint az önmagukra orientált/problémamegoldó szerepekre. Az első csoportba a vállalatépítő, a serkentő és a megvalósító tartozik. A második csoportba a csapatjátékos, a forrásfeltáró és az elnök sorolható, a harmadik csoportban pedig a palánta és a helyzetértékelő szerepel. Ha a kilenc szerepes modellt veszem alapul, akkor a szakértő is a harmadik csoportba sorolható (Zvereva & Milovidova, 2018).

Rahmani és munkatársai (2021) a három kategória általános jellemzőit fogalmazták meg, amelyek az alábbiak:

- Cselekvés-központú egyének: optimisták, elkötelezettek, lelkesek, önérvényesítők és képesek ösztönözni a csapatot. Mivel gyakorlatorientáltak, az ő feladatuk a működőképes stratégia kialakítása, valamint a motiváció fenntartása, ezzel biztosítva a kitűzött célok elérését. Emellett mindvégig ellenőrzik az elvégzett teendőket, hogy a lehető legjobb minőségű munka kerüljön ki a kezeik közül. Képesnek kell lenniük arra, hogy megfelelő időpontban megalapozott döntéseket hozzanak. Ezekből kiindulva olyan egyéneknek kellene elfoglalniuk a cselekvés orientált szerepeket, akik pozitívak, előrelelendíthetik a csapatot, de mindeközben időben hozzák meg a fontos stratégiai döntéseket.
- Emberközpontú személyek: szintén jellemző rájuk az optimizmus, beszédeselek, megbízhatóak, nyitottak, megértőek és kölcsönösségre törekvőek. Feladatuk, hogy biztosítsák a csapat megfelelő működését a célokra való összpontosítással és a feladatok optimális elosztásával. Jó kommunikációs és kapcsolatépítési készségekkel rendelkeznek, amely biztosítja a jó együttműködést mind a belső (munkatársak), mind a külső (ügyfelek) érintettekkel.
- Önmagukra orientált/problémamegoldó szerepek: Az érzelemmentes és pártatlan megítélés miatt van szükség rájuk a csapaton belül. Általában jelentős műszaki ismeretekkel és ehhez kapcsolódó tapasztalatokkal rendelkeznek, valamint nagyon kreatív módon képesek megoldani a felmerülő problémákat. A problémamegoldó

szerepek azért fontosak, mert tehetségesek, ügyesek a területükön, logikusan gondolkodnak és jó előrelátó képességekkel rendelkeznek, amelyek segítik a csapatot a lehetséges problémák megelőzésében. Amennyiben szükséges, képesek a hagyományostól eltérően gondolkodni és új, szokatlan ötleteket belevinni a munkába. A továbbiakban az egyes szerepeket mutatom be röviden, kiemelve az egyes szerepek erősségeit és lehetséges gyenge pontjait, amelyek az 1. táblázatban láthatók összefoglalva.

1. táblázat

Belbin féle csoportszerepek bemutatása

Szerep	Erősségek	Gyengeségek
Vállalatépítő	kiváló szervezőkészséggel rendelkezik, józaneszű, önfegyelem, szorgalom, kiszámíthatóság	konzervatív, nem annyira nyitott az új ötletekre, rugalmatlan
Serkentő	dinamikus, pörgős, jól teljesít nyomás alatt, azonnal reagál, ha önteltséget, eredménytelenséget vagy önámítást észlel a csapatban, nem fél a kihívásoktól	könnyen provokálható, hajlamos a türelmetlenségre és ezzel könnyen megbánthat másokat
Megvalósító	pontos, rendszerető, kötelességtudó, maximalista, amibe belekezd, azt végig is viszi	hajlamos a szorongásra, sokszor nem tudja hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk idejében és feleslegesen rágódik az apró dolgokon
Csapatjátékos	kedves, emberközpontú, jót akaró, a csapatszellemet helyezi a középpontba, jól tud reagálni a különböző típusú egyénekre, szituációkra	fontos pillanatokban nehezen tud döntéseket hozni, nem elég határozott
Forrásfeltáró	jól és könnyen kommunikál, kifelé forduló, ambiciózus, kíváncsi, könnyen teremt kapcsolatokat és ezáltal magának és a csapatnak is különböző lehetőségeket teremt, kihívásokra problémák nélkül tud reagálni	nem a legkitartóbb, a kezdeti izgalom után hamar elveszti érdeklődését
Elnök	higgadt, bízik saját magában, minden helyzetben képes uralkodni magán, mindenkit ítélkezés nélkül a bennük rejlő potenciál alapján értékel, tisztában van a céljaival	nem a legtalálékonyabb, nem a legeszesebb a szerepek közül
Palánta	a problémákat nem hagyományos módon szeretné megoldani, kreatív, értelmes, rendkívül széles ismeretekkel rendelkezik, zseninek is szokták nevezni	gyakran nem ezen a világon jár, megfeledkezik az apró részletekről

Helyzetértékelő	alapos, józanészű, képes objektíven megítélni a helyzeteket, diszkrét, körültekintő, jó az ítélőképessége, amikor szükség van rá, keményfejű tud lenni	nem képes inspirálni másokat, nehezen ösztönzi munkatársait és saját magát is a cselekvésre
Szakértő	elhivatott, önálló, nagy tudású	csak adott szakterületen tud segítséget nyújtani

Forrás: Belbin, 2003 alapján saját szerkesztés

Flores Ureba és munkatársai (2022) kutatásukba belevették a kilencedik szerepet is, amellyel Belbin kiegészítette modelljét. Ez a szakértő, amely egy elhivatott, önálló és nagy tudással rendelkező egyén, akinek a hátránya az, hogy csak az adott szakterületen tud segítséget nyújtani a csapatnak.

2.2.2. A modell használatának lehetőségei

Mostert (2015) szerint a Belbin féle elmélet az alábbi helyzetekben használható:

- Segítségével meg lehet határozni, hogy a szerepek és a vezetési stílusok hogyan befolyásolják a csapatot, így elemzési eszközként szolgálhat olyan egyéneknek és csoportnak, amelyeknek a jobb csapatmunka elérése a cél.
- Projektvezetők gyakran használják a projekt elején, hogy a tagok jobban megismerjék egymást.
- Az adott team munkamódjának erősségei és gyengeségei is meghatározhatók, illetve vitathatók a modellel, vagy félreértések esetén meg lehet vizsgálni, hogy ez az egymással ütköző szerepeknek köszönhető-e.
- Vezetőknek segítség abban, hogy hogyan vezessék a csapatot, valamint, hogy az egyéneket hogyan támogassák a szerepüknek és egyéni igényeiknek megfelelően.
- Új tag felvételénél figyelembe vehető, hogy a jelöltek közül melyikük illeszkedik a legjobban a már meglévő szerepek közé.
- A humán erőforrás részleg használhatja a munkaerő felvételben, hogy olyan személyeket toborozzanak, akik a leginkább megfelelnek a szervezet igényeinek.
- Ezek mellett a Belbin teszt egy önismereti eszköz, amely növeli az önismeretet és segíthet a saját egyéni hatékonyság fokozásában.

2.2.3. A modellel kapcsolatos kutatások eredményei

Miután bemutattam a Belbin szerinti szerepeket és az elmélet használatának lehetséges területeit, szeretnék rátérni a modellt vizsgáló különböző kutatásokra. Számos kutatás vizsgálta az évek során, hogy a modell megállja-e a helyét és tényleg a csapat kiegyensúlyozottsága jelenti-e a siker valódi kulcsát. A Belbin modell megítélései nem is lehetnének különbözőbbek.

Zvereva és Milovidova kutatása (2018) azt mutatja, hogy a csapatok összeállítása jelentős szerepet játszik egy projekt sikerességénél. Szerintük egy csapat személyes preferenciákon alapuló megszervezése nem feltétlenül hozza meg a kívánt eredményt. A kutatásuk szerint minél több szerep van jelen egy csapatban, annál sikeresebb. Emellett, megállapították azt is,

hogy a diákok körében végzett kutatásuknál a szerepek közül a palántának és az elnöknek volt a legnagyobb jelentősége. Ez annak köszönhető, hogy az elnök kiváló vezető lehet, a palánta pedig az ötletgazda, aki előre mozdíthat egy projektet. A vizsgálatuk során egy csapatban volt jelen mindkét szerep, és ez a csapat érte el a legjobb eredményeket.

Besenyei kutatása (2019) is bizonyítja, hogy mesterségesen (a modell alkalmazásával) lehetséges a sikeres csapatok összeállítása, azonban a csapatösszetétel nem garantálja a sikert. Voltak olyan csapatok, amelyek a tudatos kompozíció ellenére nem voltak sikeresek és nem tudták kihasználni az összeállítás által kapott lehetőségeket. Ennek oka az volt, hogy a feladatkiosztás nem a szerepeknek megfelelően történt, így az egyes tagok nem azt a feladatot végezték, amelyhez képességeik a legjobban illettek. Így csökkent a tagok motivációja, amely kölcsönösen lehúzta őket, és ezáltal a csapat teljesítményét is. Ez elkerülhető, ha olyan vezetője van a csapatnak, aki tisztában van az egyes tagok képességeivel és azoknak megfelelően osztja ki a feladatokat.

Aranzabal és munkatársai (2022) diákok körében végeztek kutatást, amelyben összehasonlították a Belbin modell alapján összeállított csapatok eredményeit a saját maguk által összekombinált teamekkel. A tanárok a csapatok összeállításánál figyelembe vették az egyének 2-3 leginkább jellemző szerepét, hogy kiegyensúlyozottak legyenek a teamek. Utána a diákok kézhez kapták a részletes riportjukat, amelyet elolvashattak, mielőtt a meghatározott csoportokba rendeződtek. Ugyanezt a tesztet megcsinálták újra a tanév végén, hogy felmérjék változtak-e az egyes személyek szerepei. Az eredmények azt mutatták, hogy módosultak a csapattagok szerepei, amelynek okai különbözőek lehetnek:

- Egy egyén egyszerre több szerepet is betölthet és ezek nem feltétlenül a teszt által meghatározott dominánsabb szerepei,
- Egy személy lemondhat a legmeghatározóbb szerepének betöltéséről, ha csapaton belül valamelyik tag még dominánsabb e tekintetben és az adott embernek van más erős szerepe is,
- Egy alany betölthet egy a csapatban hiányzó szerepet akkor is, ha ez nem felel meg a teszt által meghatározott profiljának.

A kutatásban szereplő év végi eredmények azt mutatják, hogy a Belbin szerint összeállított csapatok jobban teljesítettek, mint az előző évben a diákok által saját preferencia alapján együttműködő csoportok (Aranzabal és mtsai, 2022).

Likert-skála segítségével a diákoknak értékelniük kellett különböző szempontok alapján, hogy a Belbin szerint kombinált teammel végzett munka mennyire segítette őket mind csapatmunka szempontjából, mind személyes szinten. Általánosságban megfigyelhető volt, hogy a csapatmunkához kapcsolódó kijelentésekkel jobban egyetértettek a tanulók, mint a személyes életükkel összefüggő állításokkal. A hallgatók véleménye szerint a Belbin féle csapatösszeállítás tapasztalata segítette őket a pozitív értelemben vett egymásrautaltság, a személyközi kapcsolatok, a szociális készségek és az egyéni felelősség terén. A szerzők kihangsúlyozzák a kutatásban, hogy ahhoz, hogy ilyen pozitív eredmények szülessenek, szerintük fontos volt a résztvevők előzetes felvilágosítása a Belbin modell működéséről és arról, hogy mitől hatékony egy csapat (Aranzabal és mtsai, 2022).

Szintén diákteameket vizsgált Twardochleb (2017) is, amelynek eredménye az lett, hogy a hat vizsgált csapatból egy team kapott csak rossz jegyet az adott feladatra, mégpedig az, ahol nem volt jelen egy bizonyos szerep. Ebben a csoportban egyik tagnál sem volt legalább közepesen erős a megvalósító szerepe és egyik szerep sem volt nagyon erős mértékben jelen. Ezen kívül három emberben erős volt az elnök szerepe, amelyre jellemző, hogy irányítani szeretne, és ez szintén hatással lehetett az eredményükre. Minden más csapatnál az összes szerep jelen volt legalább közepes erősséggel, feltehetően ez vezethetett a jó eredményekhez. Itt fontos megemlíteni, hogy ebben a kutatásban nem csak a két vagy három legerősebb szerepet határozták meg az egyes egyénekre, hanem az egy emberben meglévő összes szerep erősségét. Ezen kívül az is fontos, hogy itt a diákok és tanárok az előző kutatással ellentétben nem kaptak előzetes tájékoztatást az alkalmazott modellről és a csapatok nem a Belbin teszt eredményei alapján lettek összeállítva, hanem csak utólag vizsgálták meg az összetételt, összevetve a teamek jegyeivel. Ez a kutatás alátámasztja, hogy fontos az összes szerep megléte egy csapatban és hogy egy szerep hiánya rosszabb teljesítményhez vezethet.

Nukić és munkatársai (2015) a Belbin tesztel kapcsolatos kutatásukat az Eszéki Egyetemen végezték. Egy feladat teljesítéséhez a diákokat a Belbin kérdőív segítségével megállapított elsődleges és másodlagos csoportszerepük alapján. A szerzők a feladat elvégzése alatt figyelemmel kísérték az első körben kialakított csapatok előrehaladását a feladatban, majd kielemezték az egyes tagok részvételét a munkában. A következő szakaszban a teamek legelkötelezettebb tagjait áthelyezték másik csoportba, majd elvégeztettek velük az elsőre hasonlító második feladatot. Ebben a kutatásban a Belbin teszt eredményei alapján 2 domináns szerep kristályosodott ki, a csapatjátékos és a megvalósító. Ez azzal magyarázható, hogy a kutatást hasonló szintű és szakú hallgatók körében végezték. Az egyes csapatok hasonló feladatot kaptak, de kissé különböző utasításokkal. Az elvégzett munka megoszlásának megfigyelésénél csapaton belül azt állapították meg, hogy a csapatjátékos/helyzetértékelő volt szinte minden csapatban a legelkötelezettebb tag, de a többi egyén sem teljesített sokkal gyengébben. Azért, hogy meg tudják nézni, mit okoz egy egyén kiváltása, a szerzők az ugyanazzal a primer és szekunder szerepkombinációval rendelkező leglelkesebb egyéneket (csapatjátékos/helyzetértékelő) kivették minden csapatból és áthelyezték őket egy másik teambe. Az eredmények alapján látható, hogy javult a beadandó eredménye, azonban az új tag csatlakozásával romlott az utasítások követésének mértéke. Az új csapatokban az áthelyezett személyek már nem dolgoztak olyan elkötelezetten és egyik csapatban sem ők voltak a leglelkesebb tagok. A csapatoknak gondot okozott az új ember integrálása, hiszen ő a saját korábbi tapasztalataira hagyatkozott, ez pedig részben zavarta az új társait, ami miatt elkezdtek kizárni őt a munkából. A szerzők szerint a Belbin teszt hasznos eszköz a csapatok kialakítása tekintetében főleg akkor, ha az alanyoknak még nincs sok tapasztalata a csapatban való dolgozással kapcsolatban. Sok esetben főleg a hallgatóknál a csoportba rendeződés inkább baráti alapon történik, amely nem feltétlenül a leghatékonyabb, és a munka világában sem lesz megvalósítható a későbbiekben, így jobb, ha időben megszokják a kevésbé kedvelt személyekkel való együttműködést is.

Véleményem szerint ez a kutatás azért érdekes, mert megmutatja, hogy egy meglévő csoportnak a megbontása sokszor negatívan hat a team teljesítményére. A munka világában ez gyakran előfordul főleg, ha egy szervezeten belüli csapatnál, ahol felmondanak, áthelyezések történnek,

és új embereket vesznek fel. Ebből is látszik, hogy a nagymértékű fluktuáció a teljesítmény hanyatlásához vezethet és jobb, ha egy jól működő csapat minél tovább együtt marad.

Amellett, hogy a kiegyensúlyozott csapatok jobban szerepelnek-e, mint a homogén csapatok, az is érdekelt, hogy bizonyos munkakörökben jellemző-e egy adott szerep dominanciája. Erre a későbbiekben a saját kutatásomban is ki fogok térni.

Juhász (2021) a pénzügyi területen értékesítői munkakörben dolgozók csoportszerepét vizsgálta. Célja az volt, hogy megállapítsa, milyen szerepű személyek a legalkalmasabbak a munkakör betöltésére, így megkönnyítve a munkáltatók (bankok, takarékszövetkezetek, biztosítók stb.) munkaerő kiválasztását. A kutatás eredménye azt mutatja, hogy a pénzügyi területen dolgozó üzletkötőknél a legdominánsabb szerep a vállalatépítő (26%), ezt követi a csapajátékos 19%-kal, majd a forrásfeltáró 15%-kal. A szerző javaslata az, hogy a vállalatok az ilyen munkakörbe alkalmazni kívánt személyek esetében vegyék figyelembe az illető szerepét. Amennyiben ezek a típusok valamelyikébe sorolható a jelentkező, akkor azt pozitívan értékeljék, azonban azt is kiemeli, hogy ez nem elégséges a munkaerő kiválasztásához.

Vodopivec és Hmelak (2015) tanárok és óvónők körében végezték el felmérésüket, melynek eredményeképp megállapították, hogy ugyan minden szerep jelen van az adott szakmában, azonban a legdominánsabb két szerep a csapatjátékos és a vállalatépítő. Emellett megállapították, hogy egy egyén csapatban képviselt szerepe nem a munkatapasztalattól, végzettségtől vagy munkahelyi beosztástól függ, hanem elsődlegesen az ember személyiségétől.

Az előző véleményekkel szemben azonban vannak kritikusok is, amelyek felhívják a figyelmet a Belbin féle modell hibáira. Graf és munkatársai (2020b) szerint probléma lehet, hogy a kitöltésnél mindenki önmagát értékeli, így előfordulhat, hogy nem a tényleges erősségeit és gyengeségeit minősíti, hanem amit szeretne, hogy igaz legyen magáról. Ez eltorzíthatja a kapott eredményeket, ezért, ha tényleges cél a Belbin modell használata a munkahelyen, akkor érdemes külső szemlélők által is értékelteni a személyeket, például munkatársak által. Emellett meg kell említeni azt is, hogy a gyakorlatban nem annyira könnyű egy teljesen kiegyensúlyozott csapat összeállítása, hiszen a kiválasztásnál sokszor a rendelkezésre állás és a szakmai tudás fontosabb, mint az egyén csoportszerepe. Viszont hasznos lehet, ha az egyén a saját érdekében elvégzi a tesztet, mivel segít tisztába kerülni az erősségeivel és gyengeségeivel. Ha az illető ismeri a Belbin modellt és annak szerepeit, akkor képes lesz jobban megérteni a többi csapattag munkamódszereit, kommunikációját és reakcióit, ezáltal pedig könnyebben fogja kezelni a felmerülő konfliktusokat. A kritikusok még azt is kiemelik, hogy a szerepek nem állandóak. Egy embernek a viselkedésmintája idővel fejlődhet vagy változhat a csapatmunka hatására és viselkedése a teamben nem írható le tisztán egy szereppel. Ahogy a teszt során tapasztalható, hogy az egyes szekciókban több állítás is igaz lehet egy emberre a helyzettől függően, úgy előfordulhat, hogy különböző csoportokban különböző szerepeket testesít meg. A teszt segítségével az egyén egy teljes szerepprofilt kap meg, látja, hogy milyen erők benne az egyes szerepek. Ez attól függően változhat, hogy milyen csapatba kerül, és milyen munkakört tölt be. Pont emiatt Müller (2019) szerint nem csak a domináns szerepnek a meghatározása a fontos, hanem a másodlagos szerepé is, hiszen, ha kevesebb tagja van egy csapatnak, mint 8-9 fő, akkor az ideális összetétel eléréséhez egy vagy több tagnak több szerepben kell jelen lennie. Viszont, ha egy emberben minden szerepből található valamennyi, akkor a viselkedése annyira

összetetté válik, hogy nem ábrázolható egyszerűen a modellel. További hiányossága, hogy figyelmen kívül hagyja a szociális kapcsolatok szerepét csapaton belül például, hogy működik-e a kémia a tagok között. Sokszor pedig ez is meghatározó tényező abban, hogy a csapat jól teljesít-e vagy nem.

Batenburg és munkatársai (2013) is egyetemi hallgatók körében vizsgálták a Belbin modell létjogosultságát. 6 fős csapatokat alakítottak ki a diákokból, majd egy menedzsment játékot végeztek el velük egy éven keresztül, amely alapján év végén osztályozni tudták őket. A játékban egy vállalatot kellett irányítaniuk, döntéseket kellett hozniuk olyan körülmények között, ahogy a cégek ezt a való életben is teszik. A csapat teljesítményével kapcsolatban a szerzők az alábbi hipotézist fogalmazták meg:

- Minél kiegyensúlyozottabb a csapat (mind szerepek, mind szerepcsoportok tekintetében), annál jobban teljesít.

Az állításnál a szerepcsoportok fogalma a cselekvés-központú, emberközpontú és problémamegoldó szerepek közötti hármas felosztást takarja. A kutatás eredményeként az első feltételezést elvetették, ugyanis a magasabb diverzitással rendelkező csoportok (6 fő=6 különböző szerep) nem teljesítettek jobban a többi csapatnál. A legjobb teljesítményt a tekintetében az 5 és a 4 különböző szereppel dolgozó teamek nyújtották. A szerepcsoportok tekintetében is elvetették a hipotézist, ugyanis azok a csapatok, amelyek csak két szerepklaszterbe tartozó személyekből álltak, jobban teljesítettek, mint azok, akiknél mindhárom jelen volt. Tehát ez a kutatás egy példa arra, hogy nem feltétlenül biztosítja a Belbin féle diverzitás a jobb teljesítményt (Batenburg és mtsai, 2013).

Heppel és Daubenfeld (2020) felhívja a figyelmet arra is, hogy a gyakorlatban nem annyira egyszerű az ideális csapatösszetétel megvalósítása. A munkaerőhiány miatt korlátozott az állásra jelentkezők száma, így a szervezeteknek nincs lehetősége válogatni, hogy melyik ember illik a legjobban az adott szervezet csapatába. Emellett nem is nagyon jellemző, hogy a jelöltekkel ilyen jellegű tesztekkel töltenek ki, hiszen sok esetben a cégeknek nincs kapacitása ilyen mélységű vizsgálatra. Sok esetben azonnal szükség van a munkaerőre és fel kell gyorsítani a folyamatot, és a meglévő kombinációból kell megpróbálni kihozni a legjobbat. Így sokszor nem kívánságműsor, hogy milyen emberek kerülnek a csapatba. Ez sikeres is lehet, mivel van olyan készség, amely legalább olyan fontos lehet, mint a csoportszerep. Ez pedig a kommunikáció képessége, hiszen csak akkor lehet jó egy csapat, ha minden tag kifejezi saját magát és képes befogadni mások véleményét, ötleteit is.

2.3. A beszerzői munkakör bemutatása

Miután bemutattam a Belbin modellel kapcsolatos kutatásokat, röviden szeretnék rátérni a beszerzői munkakörre és az annak betöltéséhez szükséges kompetenciákra. Ez azért lényeges, mert a fókuszcsoporthoz tartozó interjú során egy beszerzői csapatot kérdeztem meg a Belbin modellel kapcsolatos tapasztalataikról.

A beszerzés anyagokat és információkat biztosít a cég termeléséhez és/vagy szolgáltatásnyújtásához annak érdekében, hogy a vállalat rövid és hosszú távon ki tudja

elégíteni a vevői igényeit. Lényege, hogy „a megfelelő áru, megfelelő mennyiségben, megfelelő időben, megfelelő minőségben és a lehető legalacsonyabb áron kerüljön beszerzésre” (Koch, 2018, 6).

Alapvetően a beszerzési területek két csoportra oszthatók:

- Direkt beszerzés: alapanyagok, alkatrészek és egyéb tételek beszerzése, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az áruk gyártásához.
- Indirekt beszerzés: olyan termékek és szolgáltatások vásárlása, amelyek közvetlenül nem kapcsolódnak a termékek előállításához, de fontosak a cég működése szempontjából (Koch, 2018).

A beszerzés feladatai közé tartozik:

- A vevői igények kielégítésének / a gyártás ellátottságának biztosítása,
- A költségek szemmel tartása,
- A beszállítók gondos kiválasztása és
- A folyamatos innováció megvalósulása (Koch, 2018).

Ahogy látható, a beszerzés egy nagyon változatos feladatokkal járó munkakör, így felmerül a kérdés, hogy milyen kompetenciák jelentenek előnyt egy beszerzői állás betöltésénél? Munkácsi és Demeter szerint (2019) a csapatban való dolgozás képessége, az ügyfél orientáltság, a tárgyalóképesség és a felelősségvállalás tartoznak a szükséges készségek közé ezen a területen. Ezen kívül fontosnak tekinti a stressztűrést és a konfliktuskezelést is, hiszen számos olyan helyzet fordul elő ebben a munkakörben, amikor higgadtnak kell maradni a sürgős feladatok és a konfrontáció ellenére.

Munkácsi (2022) ezeket kiegészítette azzal, hogy beszerzőként fontos a jó kommunikáció, hiszen nem csak szervezetten belül kommunikálnak, hanem szállítmányozókkal, beszállítókkal és adott esetben akár vevőkkel is. A rossz vagy hiányzó kommunikáció miatt jelentős költségek keletkezhetnek, vagy megállhat a gyártás, ezért elengedhetetlen ennek a kompetenciának a megléte. Emellett fontos szerepet kap a döntéshozó képesség és a szabálykövetés is, amely szorosan kapcsolódik a korábbi szerzőknél említett felelősségvállaláshoz, mivel a beszerzők nem kis összegekkel dolgoznak, így egy hiba akár a cég több ezer eurójába is kerülhet.

Emiatt én személy szerint az előzőekben említett képességek mellé még megemlíteném a precíz munkavégzést és a jó problémamegoldó képességet is.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A Belbin témakör feldolgozását szekunder kutatással kezdtem, azaz hazai és külföldi szakirodalmakat dolgoztam fel a csoport és csapat témakörében, ahol először a fogalmi tisztázásra helyeztem a hangsúlyt, majd a csapatok sikerességét meghatározó tényezőket neveztem meg a különböző kutatások eredményeiből. Ezt követte maga a Belbin modell bemutatása és az ezzel kapcsolatos kutatások eredményeinek kritikai vizsgálata. A szakirodalmi áttekintéshez elsősorban a Google Scholar, a Science Direct és a Scopus keresőket használtam. A szekunder kutatást a primer kutatás követte, amelyet két részre osztottam, kvantitatív és kvalitatív kutatásra. Kvantitatív kutatásként kérdőíves felmérést végeztem, amely megtalálható az 1. mellékletben. A mintavétel a nem véletlen mintavételi technikák közül hólabda módszerrel történt, így a kérdőívem elsősorban a közösségi média felületein keresztül került terjesztésre. Lényegében három részre osztható a felmérésem. Az első részben elvégeztem a kitöltőkkel a Belbin-tesztet, majd az eredmények visszatöltése után a tesztel kapcsolatos állításokra kellett válaszolniuk, hogy mennyire értenek egyet ezekkel. A második részben azon tényezők fontosságát kértem megítélni, amelyek a szakirodalom szerint jelentősek lehetnek egy sikeres csapat kialakításához. A válaszokat öt fokozatú Likert-skálán kértem értékelni. Valamint itt kérdeztem rá, hogy töltött-e ki az illető valaha bármiféle személyiségtesztet, illetve elvégezte-e már korábban a vizsgált Belbin-tesztet. A harmadik részben a háttérváltozókra kérdeztem rá, először az általánosabbakra, majd a jelenlegi munkahellyel kapcsolatos kérdéseket tettem fel. A felépítem a specifikustól az általánosig terjed, amely eredetileg nem így volt tervezve, viszont a különböző kérdőíves oldalakon technikai gondokba ütköztem a Belbin-teszt kapcsán. A Belbin-tesztet egy weboldalra történő átirányítással végeztem el, így, ha túl sok időt töltött el az illető a weboldalon, akkor a kérdőívhez történő visszalépésnél az elejére ugrott vissza a kérdőív és az eddigi válaszok elvesztek. Emiatt a Belbin-tesztet a kérdőív elejére tettem, hogy a válaszadók számára komfortosabb legyen a kitöltés. Többszörös tesztelés és több informatikussal történő konzultáció után a Formlets kérdőíves oldal bizonyult a legkönnyebben használhatónak egy ilyen kérdőív kitöltésére, így ezt az oldalt használtam. Arra is szeretnék kitérni, hogy miért egy másik weboldalra történő átirányítást alkalmaztam a Belbin-teszthez. Egyrészt a hibák kiküszöbölése érdekében, mivel a weboldal kérdésenként csak 10 pontot enged szétosztani, és ha valaki nem osztja szét mind a 70 pontot, akkor nem kapja meg a saját eredményét. Másrészt az oldal egyből kiértékelte a kitöltő tesztjét és rövid leírást adott az illető két legdominánsabb szerepéről. Ennek az értékelésnek köszönhetően a válaszadó a kérdőívem további, tesztel kapcsolatos kijelentéseimre is tudott választ adni, hogy mennyire ért egyet velük. A kérdőívembe nem lett volna lehetőségem beépíteni a tesztet úgy, hogy azonnali eredményt kapjon a kitöltő. A technikai problémák kiküszöbölése után 2023. március végén 10 fővel próbatesztelést végeztem, itt nem merültek fel problémák a kitöltésnél és a kitöltők nem kértek tartalmi módosításokat.

Összesen 193 ember töltötte ki a kérdőívet, az adatfelvétel pedig 2023. április 6-tól – 2023. május 15-ig tartott. A kutatásban kizárólag zárt végű kérdéseket alkalmaztam a könnyebb kiértékelés végett és azért is, mert a kutatásom további részében kvalitatív adatokat is gyűjtöttem. A gyűjtött adatokat Microsoft Excel programban rögzítettem és szerkesztettem meg ahhoz, hogy betölthetőek legyenek a statisztikai elemzéshez használt programba. Az adatok

formázása során 40 db helytelen kitöltést fedeztem fel a Belbin teszt tekintetében. Úgy döntöttem, hogy ezeket a válaszokat teljes egészében kiveszem a kutatásomból, hogy ne torzítsák az eredményeimet. Az adatok elemzésére és értékelésére az SPSS 26.0 programcsomagot alkalmaztam.

A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggéseket keresztábla elemzés segítségével vizsgáltam, a háttérváltozók közötti különbségeket pedig egyszempontos varianciaanalízis (más néven ANOVA) Post Hoc, Turkey HSD segítségével elemeztem. A próbák eredményeit minden esetben $p < 0,05$ esetén tekintettem szignifikánsnak.

A válaszadók háttérváltozói a 2. táblázatban kerülnek bemutatásra.

2. táblázat

Háttérváltozók bemutatása	
Szempontok	%
Nem	
- férfi	34,0
- nő	66,0
Korcsoport	
- 18 év alatti	0,7
- 18-29	28,1
- 30-39	28,1
- 40-49	36,6
- 50-59	4,6
- 60 vagy idősebb	2,0
Lakóhely	
- Főváros	13,7
- Vármegyeszékhely	43,1
- Egyéb város	20,9
- Község/falu	22,2
Iskolai végzettség	
- 8 osztály vagy annál alacsonyabb	0,7
- Szakiskola/szakmunkásképző	3,9
- Szakközépiskola/gimnázium	11,8
- Érettségire épülő képzés	21,6
- Főiskola/egyetem	60,8
- Tudományos fokozat	1,3
Családi állapot	
- Egyedülálló	32,7
- Házass	62,0
- Elvált	4,7
- Özvegy	0,7
Jelenlegi munkahelyen töltött idő	
- Kevesebb, mint 3 éve	28,8
- 3-5 éve	12,4

- 6-10 éve	17,0
- Több, mint 10 éve	35,9
- Jelenleg nem dolgozom	5,9
Jelenlegi munkahelyen betöltött pozíció	
- Alkalmazott	64,7
- Csoportvezető	7,2
- Középvezető	9,8
- Felsővezető	4,6
- Cégvezető	1,3
- Vállalkozó	6,5
- Jelenleg nem dolgozom	5,9
Munkavégzés módja	
- Szellemi munkát végzek	83,7
- Fizikai munkát végzek	11,1
- Jelenleg nem dolgozom	5,2

Forrás: Saját adatok, n=193

A kérdőív eredményeinek kiegészítéseként második primerkutatásként egy fókuszcsoportos interjút készítettem egy együtt dolgozó beszerzői csapattal. A diplomadolgozatom megtervezésekor az iroda még 7 főből állt, azonban a kutatás elvégzésekor már csak 5 főre csökkent a csapat különböző okokból kifolyólag (felmondás, áthelyezés, várandósság), így ezzel az 5 alannyal dolgoztam kvalitatív kutatásom során. A vizsgált csapat 1 csoportvezetőből és 4 alkalmazottból állt. A céget és a személyeket dolgozatomban nem szeretném megnevezni, hisz a kutatásom szempontjából nem lényeges, hogy melyik cég beszerzői csapatáról van szó, egyszerűen egy minden nap azonos területen együtt dolgozó csapatot szerettem volna vizsgálni. A fókuszcsoportos interjú kérdéseit a 2. melléklet tartalmazza. A kutatást 2023.06.28-án végeztem el és körülbelül 60 percet vett igénybe. A témákat csoportokba soroltam, először magával a munkakörrel kapcsolatos kérdéseimet tettem fel, majd a csapat témakörére kérdeztem rá, utána a Belbin tesztel kapcsolatos gondolatokat kértem kifejtetni, végül pedig a Belbin teszt használhatóságát fejtegettük. A csapatról még annyit kell tudni, hogy 100%-ban nőkből áll, a korosztályt tekintve vegyes az összetétel (24-46 éves kor között), és a végzettség tekintetében sem egységes a csapat. Megtalálható benne gazdasági agrármérnök, idegenforgalmi szakmenedzser, külkereskedelmi ügyintéző, pénzügy és számvitel, valamint turizmus-vendéglátás végzettségű személy. A beszerzésen töltött idő szerint vannak, akik már hosszabb ideje dolgoznak ott (12 év, 9 év), és vannak, akik még csak 2 éve vagy 1 éve töltik be ezt a munkakört.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

4.1. Kérdőíves kutatás eredményei

4.1.1. Csoportmunkával kapcsolatos kérdések eredményei

A kérdőíves kutatásom első része a csapat sikerességét befolyásoló tényezők fontosságának vizsgálatára irányult. A kérdés során a kitöltőknek arra kellett válaszolniuk, hogy egy 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire tartják fontosnak a szakirodalmak által fontosnak megnevezett szempontokat. Az 1-es volt az „egyáltalán nem fontos”, az 5-ös pedig a „nagyon fontos”. Az eredményeket a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

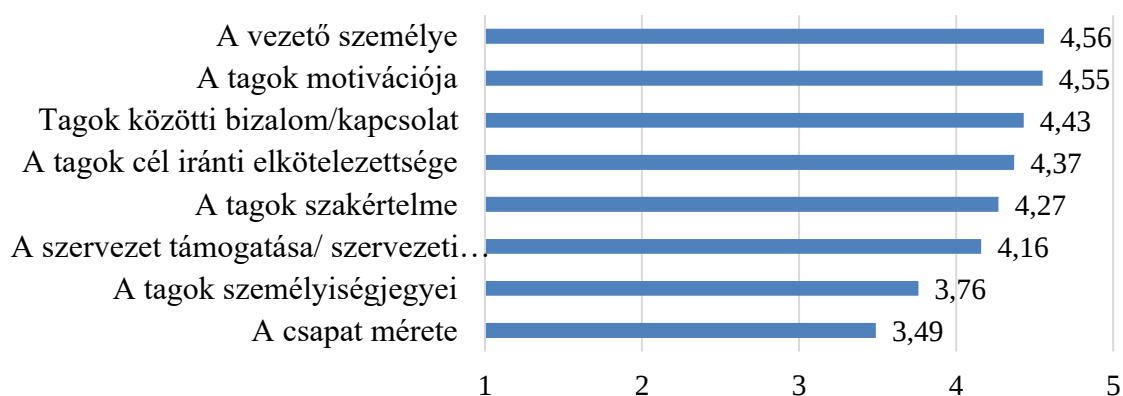
Kérem, jelölje, hogy az alábbi tényezőket mennyire tartja fontosnak egy sikeres csapat kialakításánál! (n= 153)

Szempontok	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	n
Tagok közötti bizalom/kapcsolat	4,43	4,00	5	0,657	153
A tagok motivációja	4,55	5,00	5	0,573	153
A tagok cél iránti elkötelezettsége	4,37	4,00	4	0,616	153
A tagok szakértelme	4,27	4,00	4	0,698	153
A tagok személyiségjegyei	3,76	4,00	4	0,795	153
A vezető személye	4,56	5,00	5	0,687	153
A csapat mérete	3,49	4,00	4	1,089	153
A szervezet támogatása/ szervezeti körülmények	4,16	4,00	4	0,744	153

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=153

Az átlagok alapján a kitöltők az összes tényezőt inkább fontosnak ítélték meg. Ebből látható, hogy a válaszadók egyetértenek a szakirodalommal abban, hogy az összes felsorolt szempont szerepet játszik a sikeres csapat kialakításában. Az átlag alapján az összes szempont közül a legkevésbé fontosnak a csapat méretét gondolták, értékeit tekintve a semleges és a fontos között található, viszont szórásának értéke elég magas, ami azt jelenti, hogy megítélése nem teljesen egységes. A többi tényezőnél a szórás jelentősen kisebb, ami azt jelenti, hogy ezeknél egységesebb a kitöltők véleménye.

Az egyes tényezők ötfokú Likert skálán történt értékelésének átlagait látványosabban a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: A sikeres csapat kialakításához szükséges tényezők fontosságának megítélése - ötfokú Liker-skála átlagok (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. ábrán látható, hogy a legfontosabbnak a vezető személyét és a tagok motivációját ítélték meg a válaszadók, ezeket követik a tagok közötti bizalom/kapcsolat és a tagok cél iránti elkötelezettsége. Ez nem meglepő, hiszen a nap nagy részét a munkahelyén tölti a munkavállaló, így kulcsfontosságú, hogy jól érezze magát az adott munkahelyen. Ehhez járul hozzá a jó kapcsolat a munkatársakkal és a jó vezető. Emellett számos szakirodalom említi a motiváció fontosságát, amely véleményem szerint szorosan összefügg az elkötelezettséggel, ugyanis a motiváció az, ami cselekvésre készíti az embert, az úgynevezett mozgatórugó, az elkötelezettség pedig a kitartást jelenti, amely a cél eléréséhez szükséges. Mindkettő nagyon fontos ahhoz, hogy a vállalat és jelen esetben a csapat hasznos tagja legyen az illető.

Az ANOVA és a Post Hoc Tukey HSD teszt segítségével azt állapítottam meg, hogy a pozíciójuk alapján eltérően ítélik meg a kitöltők a csapat sikerességét meghatározó tényezők közül a következő két szempont fontosságát: a vezető személye ($p=0,016$; $df=6$), és a szervezeti támogatás/szervezeti körülmények súlyát ($p=0,016$; $df=6$). Mindkét esetben szignifikáns különbség tapasztalható. A vezető személyét illetően a középvezető és az alkalmazott között, míg a szervezeti körülményeknél a cégvezető és a csoportvezető véleménye között található a különbség. Azt állapítottam meg, hogy a vezető személyét az alkalmazottak értékelték fontosabbnak, mint a középvezetők, a szervezeti támogatást pedig a csoportvezetők gondolták lényegesebbnek, mint a cégvezetők.

A lakóhellyel történő összevetésnél csak egy tényezőnél igazolható statisztikai különbség a fontossági sorrend megítélése során, a tagok szakértelménél ($p=0,009$; $df=3$). A részletes eredményekből elmondható, hogy szignifikáns véleménykülönbség áll fenn a község/falu és a főváros között. Az értékekből megállapítható, hogy a falusiak jelen kutatásban fontosabbnak ítélték meg a tagok szakértelmét, mint a fővárosi kitöltők.

További szignifikáns eltérés található a jelenlegi munkahelyen töltött idő szerinti csoportok között a tagok személyiségjegyeinek fontossága kapcsán ($p=0,033$; $df=4$), és a vezető személyének jelentőségénél ($p=0,011$; $df=4$). Mindkét tényezőnél igazolható a különbség a kevesebb, mint 3 éve és a 3-5 éve jelenlegi munkahelyén dolgozó csoport között. Mindkét szempont a kevesebb, mint 3 éve ugyanazon a helyen dolgozó válaszadók számára bizonyult fontosabbnak.

A vezető személyének fontosságánál is eltérés található a 3-5 éve és 6-10 éve, valamint a 3-5 éve és a több, mint 10 éve az adott munkahelyen dolgozó csoportok között. A 6-10 éve jelenleg a cégnél alkalmazásban állók 0,773 ezreddel, a több, mint 10 éve egy helyen dolgozók pedig 0,703-mal értékelték átlagosan fontosabbnak ezt a tényezőt, mint a 3-5 éve adott vállalatnál tevékenykedők. Ez azt jelenti, hogy a munkaviszonyban lévő válaszadók közül a 3-5 éve jelenlegi munkahelyén dolgozók tartják legkevesbé fontosnak a vezető személyét. A Post Hoc Tukey HSD részletes táblázatait a 3. melléklet tartalmazza.

Az ANOVA elemzést követően kereszttábla elemzés segítségével vizsgáltam a háttérváltozók és a csoport sikerességét meghatározó tényezők fontosságának összefüggéseit. Statisztikailag igazolható összefüggést állapítottam meg a nem és a tagok személyiségjegyeinek fontossága

között ($p=0,018$; $df=4$). A nőknél a személyiséget nagyon fontosnak, vagy fontosnak gondolók aránya együttesen 73,3 százalék, míg a férfiaknál csak 46,2 százalék. A Cramer's V mutató segítségével megállapítható a kapcsolat erőssége is, ami jelen esetben mérsékeltnek mondható ($ES=0,280$). A nők számára tehát fontosabbak a tagok személyiségjegyei a csapatmunkánál, mint a férfiaknak.

A korcsoportok és az egyes tényezők közötti kapcsolatok vizsgálatánál a motivációnál, az elkötelezettségnél és a tagok szakértelménél állapítható meg mérsékelt erősségű szignifikáns összefüggés.

A motiváció tekintetében ($p<0,001$; $ES=0,305$) a legfiatalabb és a legidősebb korcsoport ugyan kis létszámban vett részt a felmérésben, de ők határozottan nagyon fontosnak gondolják ezt a szempontot. A többi korosztálynál a kor előrehaladtával valamennyire csökken véleményük szerint ennek fontossága, azonban még mindig releváns faktornak tekintik.

A tagok cél iránti elkötelezettségénél már inkább megoszlanak a vélemények ($p<0,001$; $ES=0,406$). Az 50-59 éves korosztály tartja a leginkább fontosnak ezt a szempontot (71,4% nagyon fontosként jelölte meg), őket követi a 18-29 éves korosztály (51,2%). A 30-39 éves, a 40-49 éves és a 60 éves vagy idősebb korcsoport is fontosnak tartja ezt a tényezőt, de kisebb mértékben. A 18 év alattiak osztályában viszont már csak semlegesnek ítélték meg. Ami látható, hogy a semleges válasz egyre jobban csökken a kor előrehaladtával és inkább már a fontos és a nagyon fontos válasz a jellemző.

A tagok szakértelmének szempontjánál ($p<0,001$; $ES=0,321$) az állapítható meg, hogy a kor előrehaladtával egyre nagyobb arányban tartják nagyon fontosnak ezt a szempontot.

Az iskolai végzettség vizsgálatánál statisztikailag igazolható összefüggés állapítható meg a végzettség és a tagok cél iránti elkötelezettsége között ($p=0,021$), amely mérsékelt erősségű ($ES=0,248$). Bár kis számban képviseltetik magukat, a szakiskolát/szakmunkásképzőt végzettek körében nagyon fontosnak tartják ezt a tényezőt (66,7%), a többi csoport inkább csak fontosnak gondolja. Ami érdekes, hogy a fontos és a nagyon fontos válaszokat összeadva megfigyelhető, hogy minél magasabb az iskolai végzettség, annál nagyobb arányban tartják fontosnak az elkötelezettséget.

A jelenlegi munkahelyen töltött idő szerinti csoportokkal történő összefüggés vizsgálatánál közepes erősségű kapcsolatot fedeztem fel a tagok szakértelménél ($p=0,002$; $ES=0,245$). Minden csoport határozottan úgy gondolta, hogy fontos ez a szempont, leginkább a több, mint 10 éve egy helyen dolgozók esetében, mivel ebben a csoportban az összes kitöltő a fontos vagy a nagyon fontos választ jelölte meg, míg a többi csoportnál megjelent a semleges és a nem fontos megítélés is. A nagyon fontos megítéléseket megfigyelve megállapítható, hogy minél hosszabb ideje dolgozik ugyanannál a cégnél a munkavállaló, annál fontosabbnak gondolja a szakértelmet.

A jelenlegi munkahelyi pozíció és a szervezet támogatása között is statisztikailag igazolható az összefüggés ($p<0,001$), amely szintén közepesen erős ($ES=0,309$). A csoportvezetőknek határozottan az a véleménye, hogy a szervezeti segítség nagyon fontos (63,6%), míg a többi csoport inkább csak fontosnak gondolja. Feltűnő még a cégvezetők véleménye, akik ugyan kis

létszámban képviseltetik magukat kutatásomban, de egyenlő arányban ítélik nem fontosnak és semlegesnek az adott szempontot, a többi pozíció képviselőivel ellentétben. Ez alátámasztja az ANOVA vizsgálatnál már megállapított eredményt.

A munkavégzés típusával (szellemi/ fizikai munka, jelenleg nem dolgozó) igazolható összefüggés állapítható meg a vezető személyénél ($p=0,002$; $ES=0,285$), a csapat méreténél ($p=0,017$; $ES=0,265$) és a szervezet támogatásánál ($p=0,015$; $ES=0,249$). Mindegyik kapcsolat mérsékelt erősségű.

A vezető személyét illetően mindhárom csoport határozottan úgy nyilatkozott, hogy nagyon fontos faktor, azonban a legjobban, a legkisebb számban részt vett munkanélküliek esetében jellemző (75%). Ami még megállapítható, hogy a szellemi munkát végzőknél a legkevésbé jellemző a nem fontos és a semleges válasz, a fontos és a nagyon fontos válaszok nagyobb arányban jelennek meg esetükben, mint a fizikai dolgozóknál, így megállapítható, hogy a két csoport közül a szellemi foglalkoztatottaknak számít jobban a vezető személye.

A csapat méretét nagyon fontosnak a legnagyobb arányban a szellemi dolgozók gondolják (14,1%), azonban a szellemi alkalmazottakon belül nagyobb arányt tesz ki a semleges (35,9%) és a fontos (35,2%) jelző. A fizikai dolgozók körében leginkább fontosnak tartják a tényezőt (35,3%), azonban ehhez képest viszonylag nagy arányban képviseltetik magukat a csoport méretét nem fontosnak gondoló fizikai munkások is (23,5%). A jelenleg nem dolgozó csoportban a nem fontos, a semleges és a fontos megítélés ugyanakkora arányban figyelhető meg (mind 25%). Ennél a szempontnál jelent meg először az egyáltalán nem fontos jellemző, amit leginkább a jelenleg nem dolgozó kitöltők jelöltek meg (12,5%). Megállapítható, hogy az összes csoporttényezőre vonatkozó elemzés közül itt oszlanak meg a legjobban a vélemények. A szervezet támogatását a fizikai dolgozók és a jelenleg munkanélküliek csoportja ítélte meg leginkább fontosnak 47,1 és 50,0 százalékkal, viszont a második legnagyobb arányban mindkét csoportnál a semleges válasz szerepelt. Előbbieknél 29,4, utóbbiaknál 37,5%-ot tett ki. A szellemi munkát végzők esetében szintén a fontos dominált (53,1%), azonban ez után már a nagyon fontos válasz következett 32,8%-kal. Elmondható tehát, hogy a szellemi dolgozók számára lényegesebb ez a szempont, mint a fizikai munkát végzőknek.

A csoport sikerességét meghatározó tényezők közötti összefüggéseket a Spearman féle rangkorrelációval vizsgáltam, amelynek eredményei a 4. táblázatban láthatók összefoglalva.

4. táblázat

Spearman féle rangkorreláció szignifikancia szintjei a csoport sikerességét meghatározó tényezők összefüggéseinek vizsgálatánál ($n=153$)

	Tagok közötti bizalom	A tagok motivációja	A tagok cél iránti elkötelezettsége	A tagok szakértelme	A tagok személyiségjegyei	A vezető személye	A csapat mérete	A szervezet támogatása
Tagok közötti bizalom	>0,05	0,011	>0,05	>0,05	>0,05	<0,001	>0,05	0,009

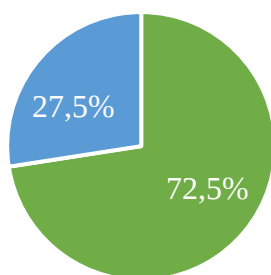
A tagok motivációja	0,011	>0,05	<0,001	0,015	>0,05	0,016	>0,05	>0,05
A tagok cél iránti elkötelezettsége	>0,05	<0,001	>0,05	0,003	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05
A tagok szakértelme	>0,05	0,015	0,003	>0,05	>0,05	>0,05	0,012	>0,05
A tagok személyiségjegyei	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	<0,001	<0,001	>0,05
A vezető személye	<0,001	0,016	>0,05	>0,05	<0,001	>0,05	0,013	<0,001
A csapat mérete	>0,05	>0,05	>0,05	0,012	<0,001	0,013	>0,05	0,001
A szervezet támogatása	0,009	>0,05	>0,05	>0,05	>0,05	<0,001	0,001	>0,05

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=153

Az elemzés során egymás után vettem össze a tényezőket, kezdve a tagok közötti bizalom/kapcsolat többi szemponttal való kapcsolatának vizsgálatával. Megállapítottam, hogy ez a tényező statisztikailag igazolható módon ($p=0,011$) összefügg a tagok motivációjának súlyával. Az összefüggés pozitív irányú, de gyenge erősségű ($r=0,206$). Ugyanez a kapcsolat állapítható meg a vezető személyének fontosságával ($p<0,001$; $r=0,277$), valamint a szervezet támogatásának jelentőségével ($p=0,009$; $r=0,212$). Ezek után a tagok motivációjának fontosságát vizsgáltam, melynek eredményeként egy pozitív, közepes korrelációt fedeztem fel a tagok cél iránti elkötelezettségének jelentőségével ($p<0,001$; $r=0,445$), valamint pozitív, gyenge erősségű kapcsolatot a tagok szakértelmének súlyával ($p=0,015$; $r=0,197$), és a vezető személyének fontosságával ($p=0,016$; $r=0,194$). Szintén pozitív irányú, gyenge összefüggés látható a tagok cél iránti elkötelezettségének és a tagok szakértelmének súlya között ($p=0,003$; $r=0,243$). Ugyanez a kapcsolat állapítható meg a tagok szakértelmének és a csapat méretének fontossága között ($p=0,012$; $r=0,203$), valamint a tagok személyiségjegyei és a vezető személye jelentőségének összevetésénél ($p<0,001$; $r=0,279$). Szintén ilyen jellegű összefüggés tapasztalható a tagok személyiségének és a csapat méretének súlya ($p<0,001$; $r=0,306$) között is. A vezető személyének fontossága továbbá gyenge szignifikáns korrelációt mutat a csapat méretének fontosságával ($p=0,013$; $r=0,199$) és a szervezet támogatásának jelentőségével ($p<0,001$; $r=0,274$). Gyenge, pozitív igazolható összefüggés van a csapat méretének és a szervezet támogatásának súlya között is ($p=0,001$, $r=0,260$). Amint látható, a csapat sikerességét meghatározó tényezők közötti igazolható összefüggések mind pozitívak (zölddel jelölve) és nagyrészt gyenge korrelációt mutatnak. Az egyetlen kapcsolat, ami egy fokkal erősebb, azaz közepes erősségű (félkövér betűvel jelölve), az a tagok motivációja és a cél iránti elkötelezettség közötti. Ezt már feltételeztem az egyes tényezők fontosságának általános megítélésnél, de itt a statisztikai vizsgálat során is beigazolódott. Ez azt jelenti, hogy ahol összefüggést fedeztem fel, ott együtt mozog a két tényező értékelése, ha az egyiknek a fontossága magas, akkor a másiké is. Tehát a vizsgált két változó ugyanannál a kitöltőnél közel azonos fontossági értékelést kap. Megfigyelhető, hogy az összes tényezőnek pozitív kapcsolata van legalább két másik tényezővel és a legtöbb korrelációja a vezető fontosságának van a többi szemponttal.

4.1.2. Személyiségtesztekre vonatkozó kérdések eredményei

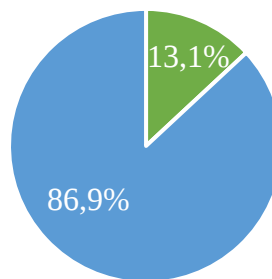
A kérdőív következő két kérdése, amit szeretnék megvizsgálni, hogy a válaszadó töltött-e már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet és hallott-e már a Belbin csoportszerep tesztéről.



■ igen ■ nem

3. ábra: Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet? (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés



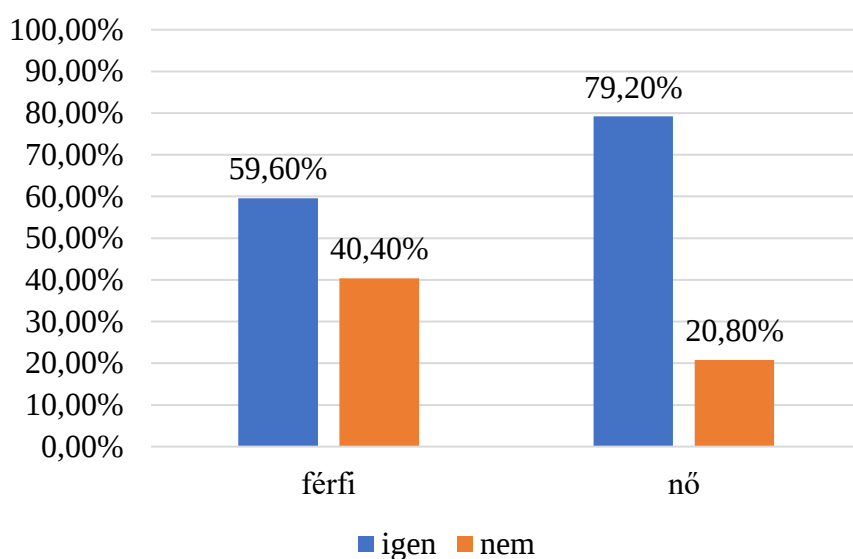
■ igen ■ nem

4. ábra: Hallott már ezelőtt a Belbin csoportszerep-tesztéről? (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 3. ábrán látható, hogy a kitöltők 72,5 százaléka töltött már ki korábban valamiféle személyiségtesztet, viszont a 4. ábra szerint magáról a Belbin-tesztéről csak a kitöltők 13,1 százaléka hallott már. A két kérdés közötti kapcsolat vizsgálatakor a keresztábra elemzés segítségével megállapítottam, hogy szignifikáns összefüggés ($p=0,003$; $df=1$) található a két kérdés között, amely mérsékelt erősségű ($ES=0,239$). A személyiségteszteket korábban már kitöltő válaszadók 82 százaléka nem hallott még a Belbin tesztéről, ami azt mutatja, hogy a személyiségtesztek közül ez a még kevésbé ismert és használt fajtákba tartozik.

További összefüggések tekintetében megállapítható, hogy a személyiségtesztek kitöltésére vonatkozó kérdés és a nemek között statisztikailag igazolható összefüggés áll fenn ($p=0,010$), amely szintén közepes erősségű ($ES=0,208$). A válaszadók nemek közötti megoszlása az 5. ábrán látható.



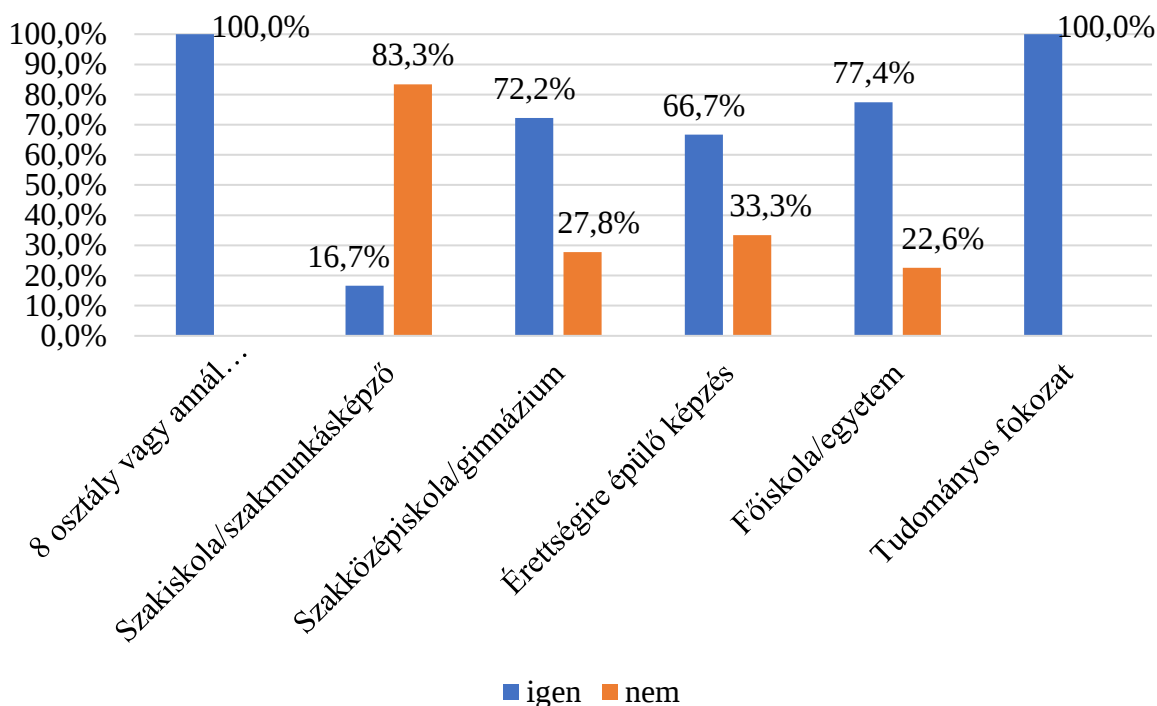
■ igen ■ nem

5. ábra: „Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet?” nemek szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredményből látható (5. ábra), hogy a nők 79,2 százalékára jellemző az ilyen jellegű tesztek korábbi kitöltése, míg a férfiaknál ez az érték csak 59,6 százalék, így azt állapítom meg, hogy a nők szívesebben töltenek ki ilyen típusú teszteket, mint a férfiak.

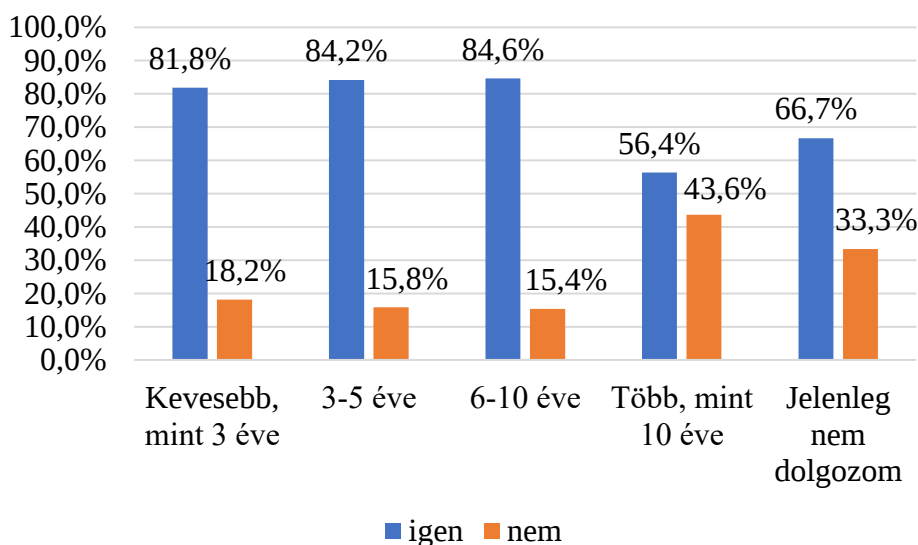
Ugyanennél a kérdésnél további szignifikáns mérsékelt erősségű kapcsolat áll fenn az iskolai végzettséggel (6. ábra; $p=0,032$; $ES=0,283$) és a jelenlegi munkahelyen töltött idővel (7. ábra; $p=0,014$; $ES=0,286$).



6. ábra: „Ön töltött már ki ez előtt bármiféle személyiségtesztet?” iskolai végzettség szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A legmagasabb végzettségnél (6. ábra) szinte minden csoportra inkább az volt jellemző, hogy töltött már ki korábban valamiféle személyiségtesztet. Az egyetlen kivétel a szakiskolát/szaktanulmányképzőt végzettek képezték, akiknél a többi osztálytól eltérően, jelentős arány (83,3%) nem töltött korábban ilyen fajta teszteket.

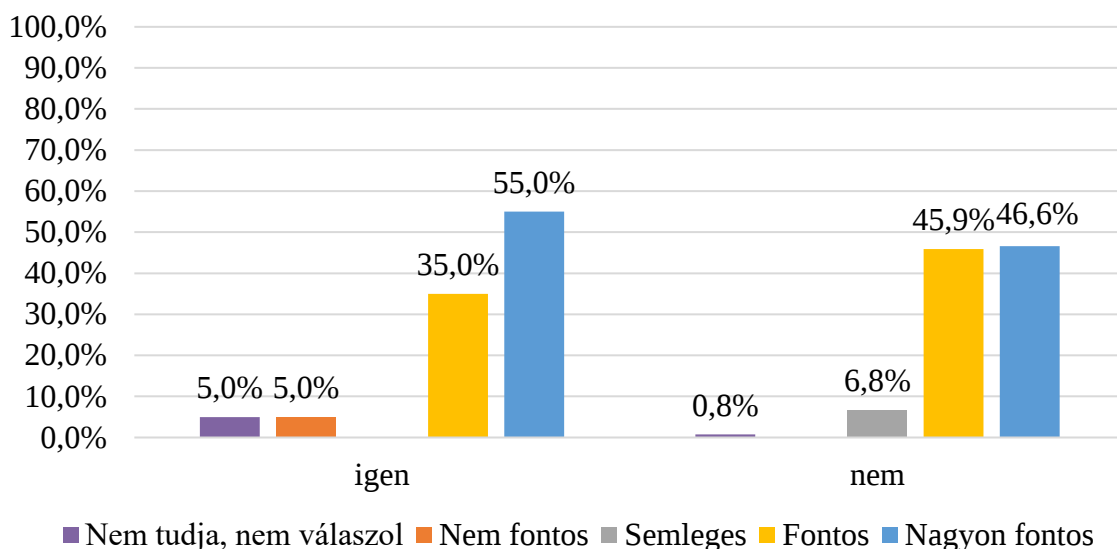


7. ábra: „Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet?” jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A jelenlegi munkahelyen töltött idő tekintetében (7. ábra) minden csoportban dominálnak azok, akik végeztek már el ilyen tesztet. Közülük is a 3-5 éve és a 6-10 éve egy helyen dolgozóknál volt a legnagyobb arány (84,2% és 84,6%). Ezzel szemben azoknál, akik ezelőtt nem válaszoltak meg ilyen kérdéssort, a több, mint 10 éve adott cégben tevékenykedők csoportjának volt a legnagyobb az aránya 43,6% százalékkal. Véleményem szerint, aki több, mint 10 éve kezdett el dolgozni a vállalatnál, annál még nem alkalmaztak ilyen módszert a felvételnél és emiatt kevesebb alkalma lehetett ilyen típusú felmérések elvégzésére. Ezek alkalmazása ugyan egyre jobban terjed, de hazánkban még sok cég nem tartja fontos szempontnak a toborzási-kiválasztási folyamatban a megfelelő jelölt megtalálásánál.

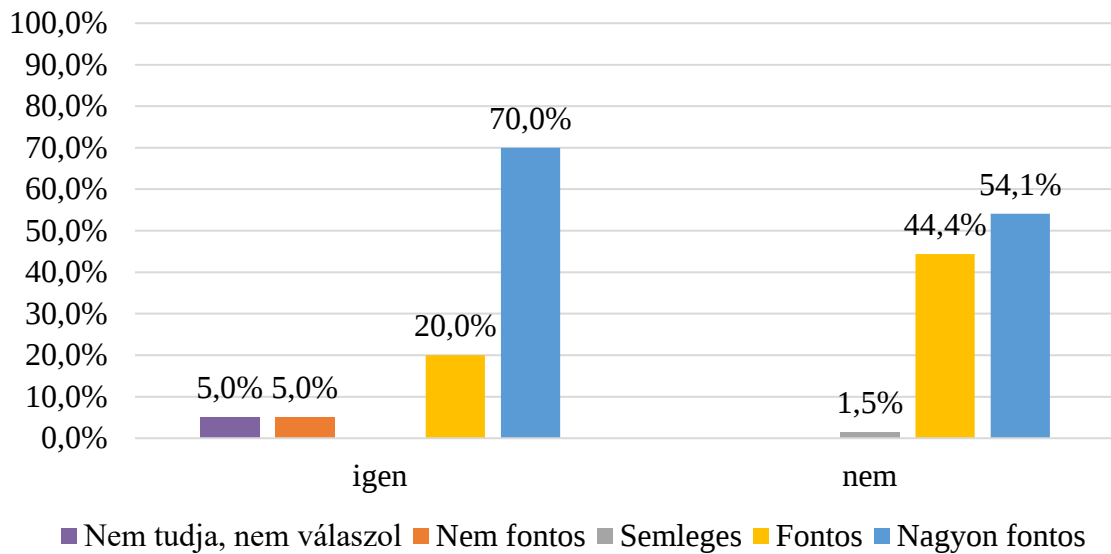
A Belbin teszt ismertségére vonatkozó kérdésnél közepes erősségű összefüggést állapítottam meg a sikerességet befolyásoló tényezők közül kettővel, a tagok közötti bizalom fontosságának megítélésével (8. ábra; $p=0,025$; $ES=0,270$) és a tagok motivációjának súlyáról alkotott véleménnyel (9. ábra; $p=0,002$; $ES=0,332$).



8. ábra: A tagok közötti bizalom fontossága a Belbin teszt ismertsége szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A tagok közötti bizalmat/ kapcsolatot (8. ábra) határozottan mindkét csoport nagyon fontosnak gondolja, azonban akik már hallottak korábban a Belbin tesztről, azok nagyobb arányban (55%). Feltételezhetően azért, mert a Belbin modell hangsúlyozza azt, hogy fontos jól ismerni a csapat minden tagját (erősségeit, gyengeségeit) és az ismerkedés által valószínűbb a bizalom és a jó kapcsolat kialakulása. Azonban mindkét csoport, azaz a kitöltők nagy része lényegesnek tartja ezt a faktort, hiszen a jó kapcsolat a munkatársakkal kihat az ember közérzetére, valamint a hatékonyabb munkavégzésre és ezáltal a munka minőségére is.



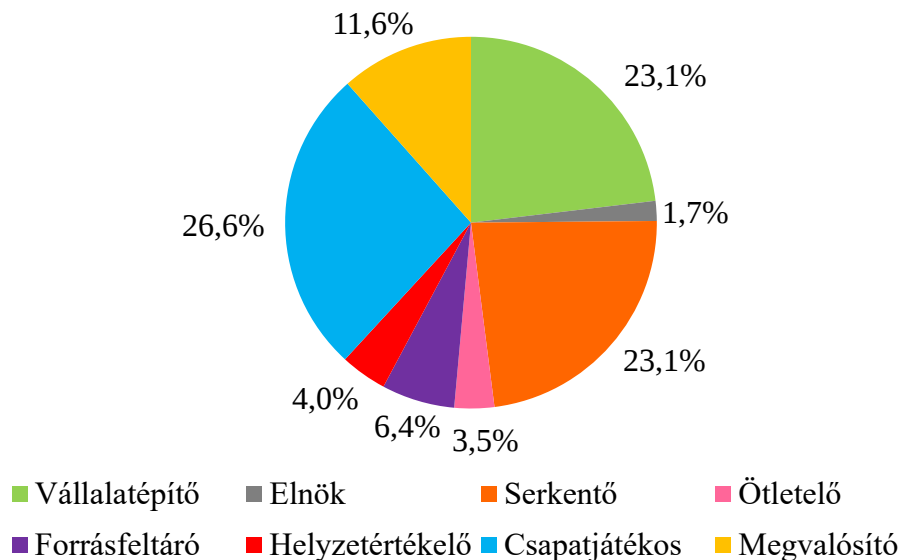
9. ábra: A tagok motivációjának fontossága a Belbin teszt ismertsége szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A tagok motivációjánál (9. ábra) ugyanez a helyzet, hogy mindkét csoport határozottan nagyon jelentősnek tartja ezt a szempontot, azonban akik hallottak a Belbin-tesztről, azok ugyan kisebb számban képviseltetik magukat a kutatásban, de ők nagyobb arányban gondolják kimagaslóan fontosnak (70%) a motivációt.

4.1.3. Belbin-teszt eredményei

A következőkben a kitöltők Belbin-teszt eredményeit szeretném bemutatni. A kitöltők legdominánsabb szerepe szerinti összetételt a 10. ábra szemlélteti.



10. ábra: A minta szerepmegoszlása a legdominánsabb szerepek szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy a kitöltők 26,6 százalékának a csapatjátékos az elsődleges szerepe, így a mintában ez a szerep dominál, de szorosan követi a vállalatépítő és a serkentő, mindkettő 23,1 százalékot tett ki. A legkevésbé dominánsnak az elnök szerepe mondható, ugyanis csak a

válaszadók 1,7 százalékánál első számú szerep az elnök. Viszont elmondható az is, hogy nagyon vegyes a kitöltők összetétele, mert minden szerep megjelenik legerősebb szerepként.

A Mann-Whitney és a Kruskal-Wallis próbák segítségével megvizsgáltam, hogy az egyes szerepeknél van-e igazolható eltérés a háttérváltozókon belüli csoportok között. Mivel a nemnél csak két csoportot kellett megvizsgálni, tudtam alkalmazni a Mann-Whitney próbát. Itt egyetlen szerepnél volt igazolható eltérés ($p=0,042$), mégpedig a vállalatépítőnél. Az átlagos rangszám a férfiaknál magasabb (87,11), mint a nőknél (71,8), ami azt mutatja, hogy a férfiaknál átlagosan magasabb a vállalatépítő szerep pontszáma, mint a nőknél. Ha a sztereotíp női és férfi képet nézzük, akkor ez nem túl meglepő, hiszen az önfegyelem, a kemény munka, a józanesszuság és a kiszámíthatóság a sztereotípiák szerint inkább a férfiakra jellemző.

A többi háttérváltozó több csoportot tartalmaz, mint kettő, ezért először elvégeztem a Kruskal-Wallis próbát majd, ahol szignifikáns eltérést kaptam, ott a Mann-Whitney próba segítségével összehasonlítottam az összes lehetséges csoportpárt, hogy megkapjam, melyik csoportok között található pontosan az eltérés.

Az első eltérést a vállalatépítő szerepénél találtam a jelenlegi munkahelyen töltött idő szerinti csoportok között ($p=0,034$; $df=4$). Az egyes csoportok összevetésénél kiderült, hogy a kevesebb, mint 3 éve és a több, mint 10 éve adott munkahelyen dolgozók között van igazolható eltérés ($p=0,038$), miszerint a több, mint 10 éve egy helyen dolgozóknál jellemzően magasabb a vállalatépítő szerep pontszáma. További különbség látható a 6-10 éve és a több, mint 10 éve adott helyen tevékenykedők között ($p=0,003$), amelynél szintén a több, mint 10 éve egy cégnél munkálkodók esetében állapítható meg a vizsgált szerep magasabb értéke. Véleményem szerint a több, mint 10 éve ugyanazon a munkahelyen dolgozó személyek általában már az idősebb generációhoz tartoznak, akiknek fontos a kiszámíthatóság, akik talán kicsit rugalmatlanabbak és konzervatívabbak, mint a fiatalabb generáció, ezért alakult így az eredmény.

Ami viszont sokkal érdekesebb, az a jelenlegi pozíció szerinti vizsgálat, amelynek szignifikanciaértékeit az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

Jelenlegi pozíciók szerinti csoportok közötti eltérések szignifikancia szintje az egyes szerepekre a Kruskal-Wallis próba alapján ($n=153$)

Test Statistics ^{a,b}								
	1.1. VÁ (Vállalat építő)	1.2. EL (Elnök)	1.3. SE (Serkent ő)	1.4. ÖT (Ötletel ő)	1.5. FO (Forrásf eltáró)	1.6. HE (Helyzeté rtékelő)	1.7. CS (Csapatj átékos)	1.8. ME (Megval osító)
Kruskal- Wallis H	3,444	17,927	28,795	5,488	2,106	11,496	18,035	16,909
df	6	6	6	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	0,751	0,006	0,000	0,483	0,910	0,074	0,006	0,010
a. Kruskal Wallis Test								
b. Grouping Variable: 9. Jelenlegi pozíció								

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, $n=153$

Amint látható, négy szerepnél is statisztikailag igazolható eltérés állapítható meg a jelenlegi pozíció szerint kialakított csoportok között, az elnöknél ($p=0,006$; $df=6$), a serkentőnél ($p<0,001$; $df=6$), a csapatjátékosnál ($p=0,006$; $df=6$) és a megvalósítónál ($p=0,010$; $df=6$).

Az elnöknél szignifikáns különbség látható az alkalmazottak és a csoportvezetők között ($p=0,017$), valamint a beosztottak és a középvezetők között ($p=0,004$). Mindkét esetben a vezetőkre volt jellemzőbb az elnök szerep magasabb pontszáma. Emellett a csoportvezetők és a cégvezetők ($p=0,026$), továbbá a középvezetők és a cégvezetők között ($p=0,015$) is igazolható az eltérés, előbbinél a csoportvezetőre, utóbbinál a középvezetőre jellemzőbb ez a szerep. Véleményem szerint ez azért logikus, mert az alacsonyabb szintű vezetőknek szüksége van arra, hogy tudjanak uralkodni magukon, mivel ők találhatók a két ellentétes érdekű fél között (cégvezető és alkalmazott). Valamint ahhoz, hogy jó csapatot építsenek, feltétlenül ítélkezés nélkül kell értékelniük a másikat.

A serkentőnél az eltérés mindegyik szintű vezető, azaz a csoportvezető ($p<0,001$), a középvezető ($p=0,002$), a felsővezető ($p=0,020$), a cégvezető ($p=0,048$) és az alkalmazottak csoportja között is bizonyítható. Minden esetben az adott szintű vezetői csoportnál magasabb az átlagos rangszám az alkalmazottakkal szemben. További eltérés található ($p=0,022$) a jelenleg nem dolgozó és a csoportvezetők osztálya között, ahol szintén a csoportvezetőkre jellemzőbb a serkentő szerepe. Véleményem szerint a serkentő az egyik legalkalmasabb szerep vezetőnek, így ez az eredmény csak alátámasztotta a gondolkodásomat. Úgy gondolom vezetőként nagyon fontos, hogy az illető ne féljen a kihívásoktól, dinamikus legyen és jól teljesítsen a minden nap rá nehezedő nyomás alatt.

A csapatjátékosnál jelentős a különbség az alkalmazottak és a csoportvezetők ($p=0,029$), az alkalmazottak és a középvezetők ($p=0,019$), valamint az alkalmazottak és a felsővezetők között ($p=0,008$). Mindhárom esetben az átlagos rangszámok alapján megállapítható, hogy a beosztottaknál jellemzőbb a csapatjátékos magasabb pontszáma. Továbbá igazolható eltérést állapítottam meg a felsővezető és a vállalkozó között ($p=0,033$), ahol a vállalkozónál dominánsabb a csapatjátékos szerepe. A csapatjátékos nehezen hoz döntéseket, így nem meglepő, hogy a beosztottakra jellemzőbb ez a szerep, mivel nekik nem kell olyan nagy horderejű döntéseket hozni, mint a különböző szintű vezetőknek. A vezetőknek is előnyös, ha az alkalmazottaikban erős a csapatjátékos hajlam, hiszen így a csapatszellemet helyezik előtérbe.

A megvalósítónál számos eltérést találtam az egyes csoportok között, kezdve a jelenleg nem dolgozó és a csoportvezető ($p=0,031$), valamint a jelenleg nem dolgozó és a középvezető közötti differenciával ($p=0,025$). Mindkettő esetében a munkanélkülieknél hangsúlyosabb a megvalósító szerepe. Szignifikáns a különbség az alkalmazott és a csoportvezető ($p=0,019$), illetve a beosztott és a középvezető ($p=0,005$) között is, itt mindkét összevetésnél az alkalmazott bizonyult inkább megvalósítónak. További jelentős eltérés található a csoportvezető és a középvezető felsővezetővel történő összevetésénél. Előbbinél ($p=0,003$) a csoportvezetőnek, utóbbinál ($p=0,004$) a középvezetőnek erősebb a megvalósító hajlama. Az eredményeken látszik, hogy az adott 2 csoport összehasonlításánál mindig az alacsonyabb beosztású személynél erősebb a megvalósító hajlam. Véleményem szerint, aki magasabb pozíciót tölt be, pont azért került oda, mert képes a stratégiai gondolkodásra, nem rágódik feleslegesen az apró dolgokon és képes hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk idejében. Mivel a megvalósító

személyiségnek ezek a gyengéi úgy gondolom, hogy nem meglepő az eredmény, miszerint az alacsonyabb vezetőkben erősebb a megvalósító hajlam.

Amit még ehhez kapcsolódóan megvizsgáltam, azok az egyes szerepek átlagpontszámai pozíciónként. Az eredményeket a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

Átlagok szerepenként és pozíciónként (n=153)

Pozíció	VÁ	EL	SE	ÖT	FO	HE	CS	ME	N
Alkalmazott	11,80	4,92	9,09	6,68	7,81	7,29	12,75	9,67	99
Csoportvezető	12,82	7,73	15,36	4,91	8,82	5,45	8,45	6,45	11
Középvezető	12,13	7,87	14,33	5,60	8,60	6,67	8,87	5,93	15
Felsővezető	12,43	4,57	14,86	4,29	6,57	8,57	6,57	12,14	7
Cégvezető	14,00	1,50	17,00	5,00	8,00	13,00	5,00	6,50	2
Vállalkozó	10,10	5,30	13,40	7,00	8,80	5,20	11,20	9,00	10
Jelenleg nem dolgozom	11,33	7,11	9,00	7,22	7,67	6,11	10,44	11,11	9
Végösszeg	11,82	5,50	10,70	6,37	7,96	7,03	11,44	9,18	153

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázatban piros betűkkel a legdominánsabb szerepek, kékkel a 2. legerősebbek, zölddel a 3. legdominánsabbak és sárgával a leggyengébbek szerepelnek. Ezek alapján látható, hogy a legmeghatározóbb szerepe az összes kategóriájú vezetőnek megegyezik (serkentő), sőt, a 2. legerősebb szerepük is azonos (vállalatépítő). A 3. legdominánsabbnál láthatók csak eltérések. Ezzel szemben az alkalmazottaknál az első helyen a csapatjátékos szerepel, majd ezt követi szintén a vállalatépítő. A vállalkozóknál a serkentő az elsődleges, majd másodikként a csapatjátékos jelenik meg. Úgy gondolom, hogy ez várható volt, hiszen vállalkozóként sok feladatot kell párhuzamosan végezni és nagy a nyomás, ami a serkentő egyik erőssége, valamint szükség van az emberekkel történő jó együttműködésre is, amely a csapatjátékos kiemelkedő tulajdonsága. A leggyengébb szerepeket tekintve a csoport-, közép-, és felsővezetőnél az ötletelő szerepel, amely véleményem szerint nem meglepő, hiszen a gyengesége, hogy sokszor nem ezen a világon jár, viszont a vezetőknek reálisan kell látniuk a dolgokat. Továbbá úgy gondolom, hogy a palánta inkább introvertált személyiség, aki nem szeret beszélni és ez a vezető pozícióban nem túl előnyös. Az alkalmazottnál és a cégvezetőnél az elnöknek vannak a legalacsonyabb pontszámai, ami a beosztottnál még érthető, hiszen nem szükséges nagyon értékelni másokat és sokszor nagy felelősséget sem kell vállalniuk, valamint nem is feltétlenül baj, hogy nem túl találékony ez a szerep. A cégvezetőknél viszont nagyon meglepő számomra, főleg, hogy az összes gyenge szerep közül ez jelentősen kiemelkedik az 1,5 pontos átlagával. Ehhez viszont hozzá kell tenni azt is, hogy a cégvezetők képviseltették legkevésbé magukat a kutatásomban 2 fővel. Ennek ellenére meglepő számomra, mert szerintem ahhoz, hogy jól tudjon irányítani egy céget valaki, ahhoz szükség van a higgadtságra, önuralomra és arra, hogy objektíven értékeljen mindenkit, ami pedig az elnök erősségei közé tartozik.

Az egyes szerepek közötti lehetséges lineáris kapcsolatokat a Pearson féle lineáris rangkorrelációval vizsgáltam. A 7. táblázatban összefoglalva láthatók az egyes összehasonlítások szignifikanciaértékei.

7. táblázat

A szerepek közötti összefüggések szignifikancia szintjei (n=153)

	VÁ	EL	SE	ÖT	FO	HE	CS	ME
VÁ		>0,05	>0,05	<0,001	<0,001	>0,05	0,006	>0,05
EL	>0,05		<0,001	0,039	>0,05	>0,05	<0,001	<0,001
SE	>0,05	<0,001		<0,001	>0,05	>0,05	<0,001	0,002
ÖT	<0,001	0,039	<0,001		>0,05	0,032	>0,05	>0,05
FO	<0,001	>0,05	>0,05	>0,05		<0,001	>0,05	<0,001
HE	>0,05	>0,05	>0,05	0,032	<0,001		0,002	>0,05
CS	0,006	<0,001	<0,001	>0,05	>0,05	0,002		>0,05
ME	>0,05	<0,001	0,002	>0,05	<0,001	>0,05	>0,05	

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=153

Amint látható, csak két szerep között igazolható pozitív kapcsolat, az elnök és a serkentő között ($r=0,300$; a táblázatban zölddel jelölve). Ez azt jelenti, hogy minél magasabb adott válaszdónál az elnök pontszáma, annál magasabb a serkentő értéke is. Ez az eredmény visszaigazolja a korábbi véleményem, hiszen a két szerep erősségei nagyon jól összeegyeztethetőek és a gyengeségeik sem ütköznek egymással, tehát a jellemükből adódóan nincs nagy összeférhetetlenség. A többi felfedezett kapcsolat mind negatív irányú (pirossal jelölve), vagyis adott válaszdónál az egyik szerep magasabb pontszámához a másik szerep alacsonyabb értékei tartoznak. Az erősséget tekintve szinte az összes összefüggés gyenge, kivéve a serkentő és a csapatjátékos között, ahol a korreláció elérte a közepes szintet ($r=-0,661$), azaz jelentős (negatív) a kapcsolat a két szerep alakulása között (a táblázatban félkövér betűvel jelezve). Ez nem meglepő, hiszen a csapatjátékos lassú döntéshozó képessége és határozatlansága ellentmond a serkentő pörgős, gyors és nyomás alatt is jól teljesítő személyének. Ezért általában, ha valakiben erős a serkentő hajlam, akkor a csapatjátékos pontszáma viszonylag alacsony az adott emberben. Amit itt érdekes még megemlíteni, hogy pont azon két szerep között áll fenn a negatív, közepes erősségű kapcsolat, amelyek közül az egyik az alkalmazottak domináns szerepe (csapatjátékos), a másik pedig a különféle vezetők legerősebb szerepe (serkentő).

4.1.4. Belbin tesztre vonatkozó kérdések eredményei

A következőkben azokat a kijelentéseket szeretném vizsgálni, amelyeknél a kitöltőknek meg kellett határozniuk, hogy mennyire értenek egyet velük. Egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kellett válaszolniuk, amelynél az 1-es jelentette az „egyáltalán nem értek egyet”-et, az 5-ös pedig azt, hogy „teljes mértékben egyetértek”. A részletes eredményeket a 4. melléklet táblázata tartalmazza.

A szórásoknál szinte az összesnek 0,9 feletti az értéke, ami azt mutatja, hogy nem egységes a kitöltők véleménye. Egy kijelentésnél volt valamennyivel alacsonyabb a szórás, mégpedig annál, hogy a teszt eredményei jól tükrözik az emberek személyiségét (0,782). Itt nagyobb az egyetértés az alanyoknál, mint az összes többinél. Az egyes állítások értékelésének átlagait a 11. ábra szemlélteti.



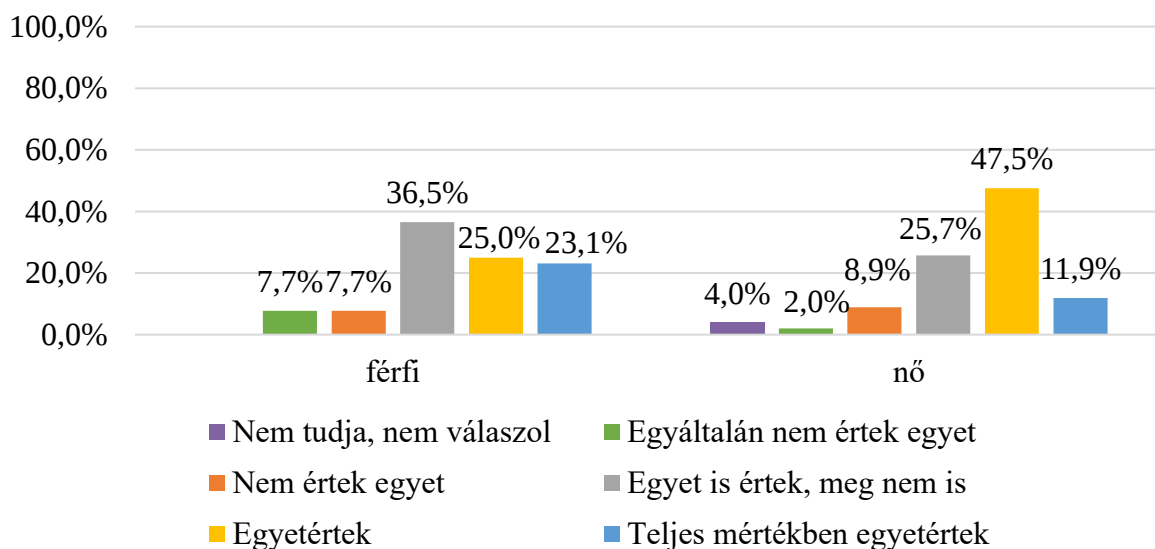
11. ábra: A Belbin teszthez kapcsolódó állításokkal való egyetértés – ötfokú Liker-skála átlagok (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A legjobban azzal értettek egyet a válaszadók, hogy a teszt érthető volt (4,31-es átlag) és azzal, hogy egy adott munkakörre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek (4,12-es átlag). Ezeket követik az „A teszt eredményei jól tükrözik a személyiséget.” és „A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.” állítások 4,03-as és 4,01-es átlagokkal. Ami érdekes, hogy a legkevésbé azzal értenek egyet a résztvevők, hogy az ugyanolyan típusú személyek jobban együttműködnek. Ezzel támogatják Belbin kutatásai során kialakult véleményét, miszerint a különbözőség érték és minél több különböző szerepű ember dolgozik együtt, annál jobb.

A következőkben az állításokra adott értékeléseket szeretném összevetni a háttérváltozókkal, hogy meg tudjam állapítani keresztábra elemzés segítségével, milyen kapcsolat áll fenn közöttük.

A nemek összehasonlításánál egyetlen állításnál állapítottam meg igazolható eltérést a két csoport között ($p=0,020$), amely mérsékelt erősségű volt ($ES=0,296$), „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” kijelentésnél (12. ábra).



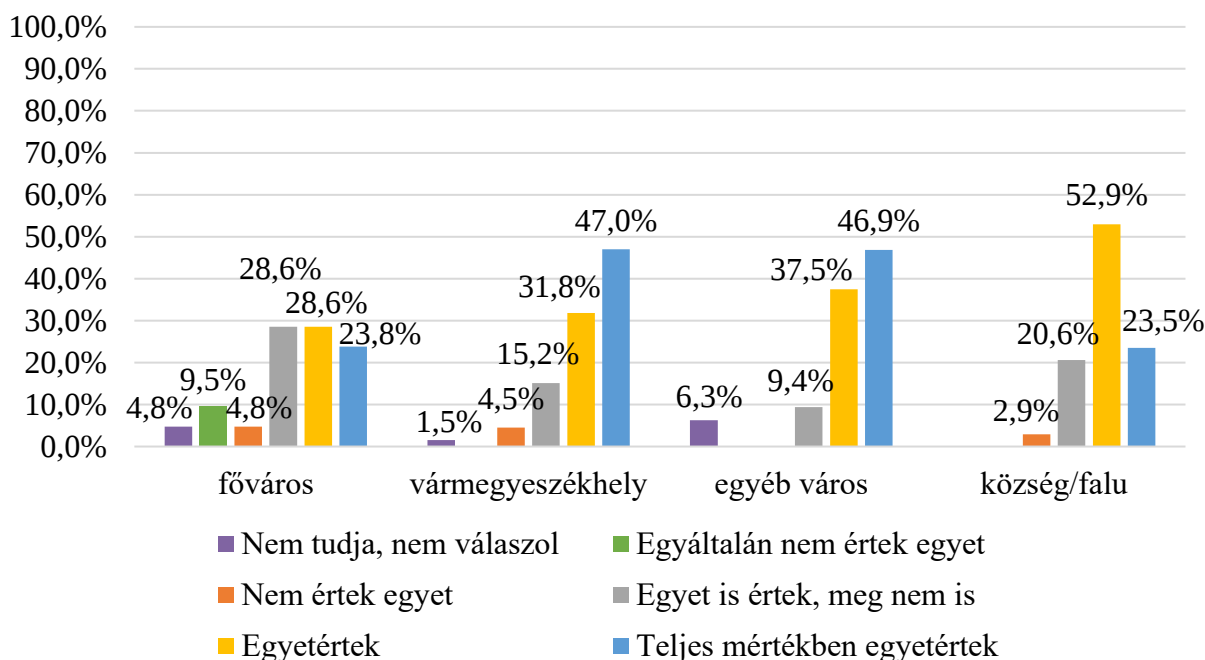
12. ábra: „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” állítás megítélése nemek szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 12. ábrán látható, hogy a férfiak inkább értenek egyet (23,1%) teljes mértékben ezzel az állítással, mint a nők (11,9%), viszont a nőknél sokkal magasabb az egyetértek kategória értéke (47,5%). A férfiaknál megfigyelhető, hogy jobban megoszlik a véleményük, legnagyobb arányban az „egyet is értek, meg nem is” opciót jelölték meg (36,5%), de az egyetértek választ is 25 százalékuk választotta.

A korcsoportok összehasonlításánál az volt megállapítható, hogy a legtöbb válaszadónak nem okozott gondot a teszt kitöltése. Emellett azzal is egyetértettek a kitöltők, hogy a teszt eredményei jól tükrözik a személyiségüket.

A lakóhely szerinti elemzésnél eltérés található „A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.” szempontnál (13. ábra; $p=0,018$), amely mérsékelt erősségű ($ES=0,250$).

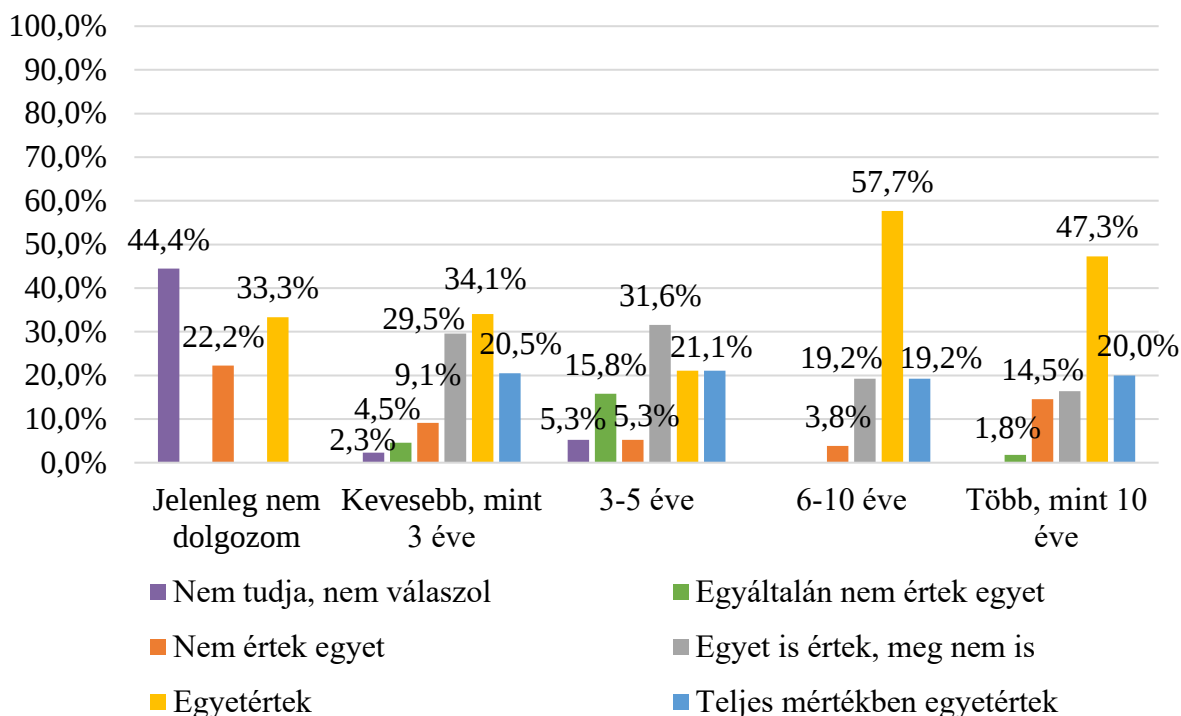


13. ábra: „A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.” állítás megítélése lakhely szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 13. ábra szemlélteti, hogy a vármegye székhelyen és az egyéb városban lakók nagyrészt teljes mértékben egyetértettek ezzel az állítással, előbbinél 47%, utóbbinál 46,9% volt az arány, míg a községben/faluban élőknek inkább csak az egyetértő vélemény dominált (52,9%). A fővárosiaknál egyenlő arányban oszlottak meg a vélemények, az egyet is értek, meg nem is, valamint az egyetértés között (28,6%). Ennél a csoportnál a legszerteágazóbbak a vélemények, itt megjelent a nem értek egyet és az egyáltalán nem értek egyet vélemény is.

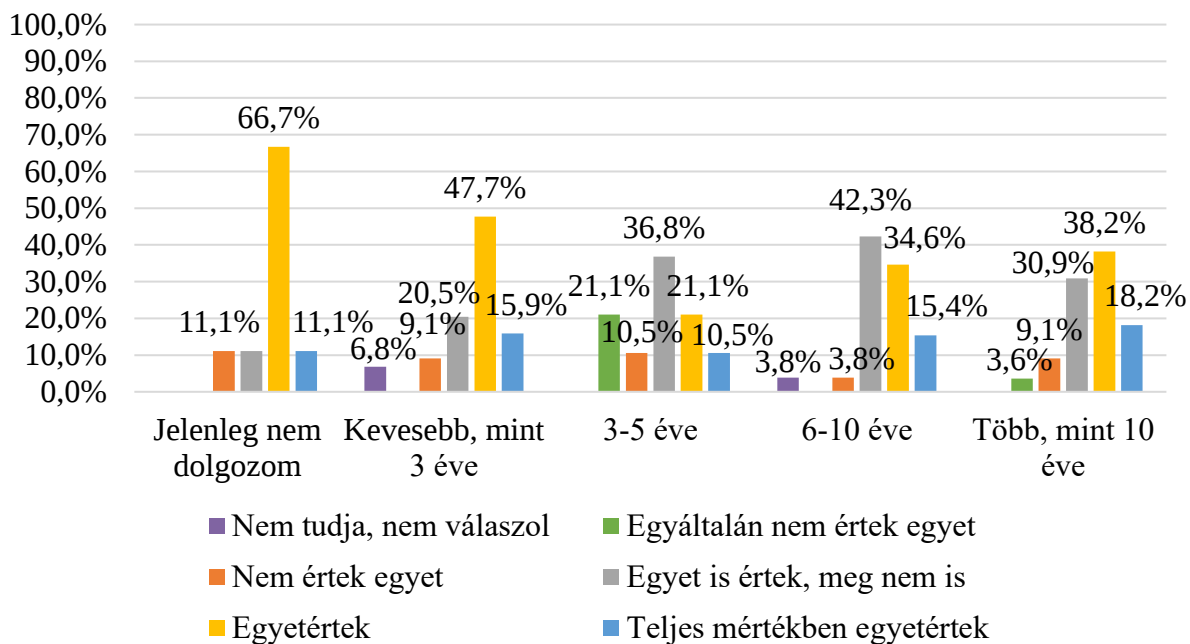
A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő szerinti csoportok között is található közepes erősségű eltérés „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” (14. ábra; $p<0,001$; $ES=0,327$) és „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” (15. ábra; $p=0,039$; $ES=0,230$) szempontoknál.



14. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” állítás megítélése jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 14. ábra eredményeiből az látszik, hogy a kitöltők nagyrészt a személyiségükre jellemző csoportszerep alapján megfelelő helyen érzik magukat a munkahelyen. A 3-5 éve adott cégnél tevékenykedők csoportjában kritikusabb ennek a kijelentésnek a megítélése, legnagyobb arányban 31,6 százalékkal ők az egyet is értek, meg nem is lehetőséget jelölték meg.

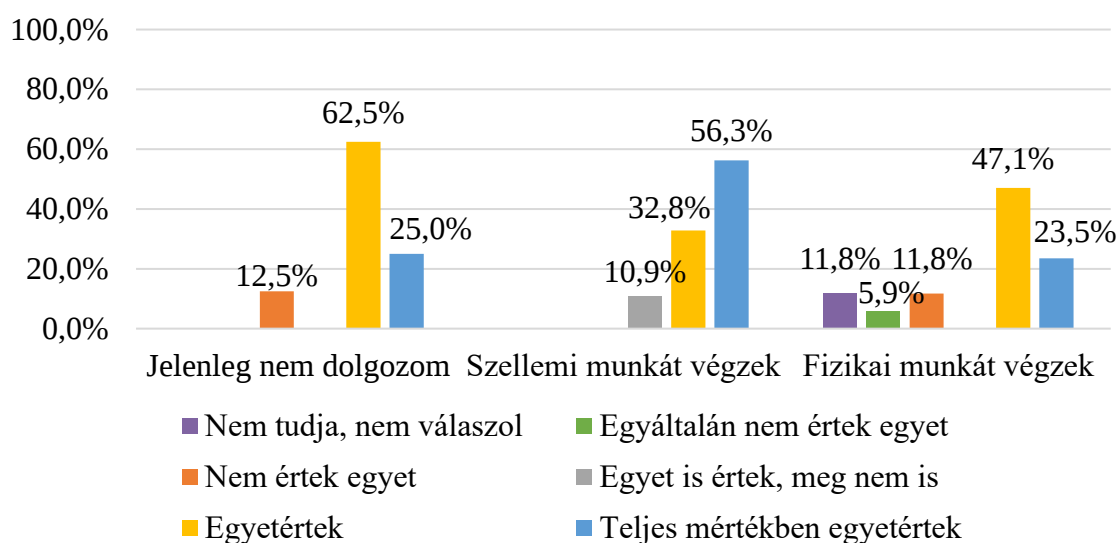


15. ábra: „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” állítás megítélése jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 15. ábrán az látható, hogy a válaszadók alapvetően úgy vélik, hogy a teszt segítségével jobban megismerték magukat. Ami érdekes, hogy a 3-5 éve a jelenlegi munkahelyükön dolgozóknál nagyon megoszlanak a vélemények, viszonylag nagy arányt képviselnek a kijelentéssel egyáltalán egyet nem értők 21,1 százalékkal.

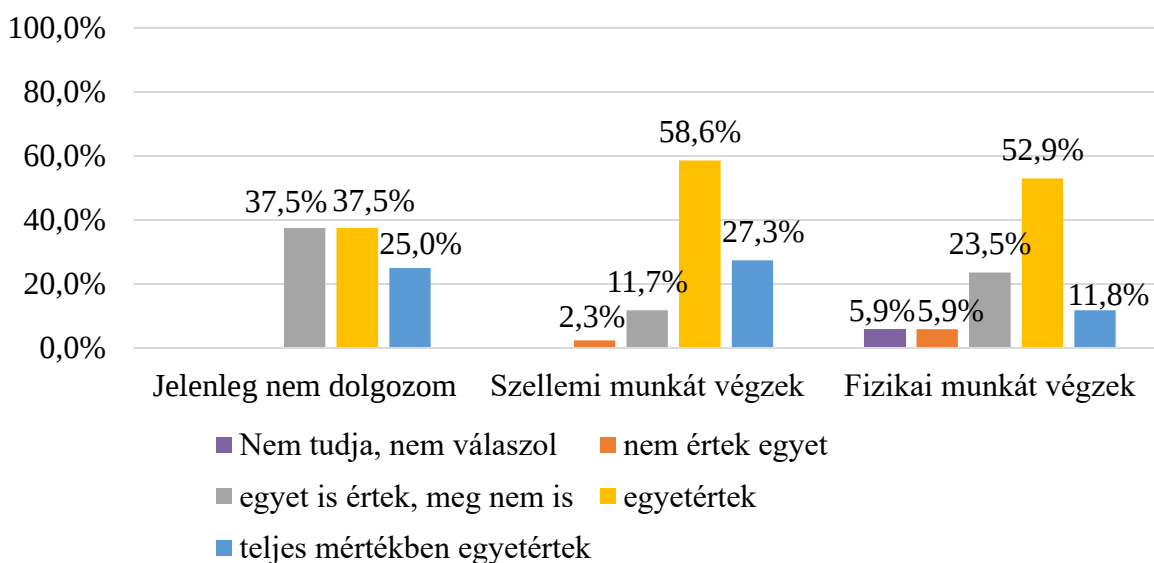
A munkavégzés típusa szerinti csoportok vizsgálatánál igazolható közepes erősségű eltérést állapítottam meg a következő kijelentéseknél: „A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.” (16. ábra; $p < 0,001$; $ES = 0,400$), „A teszt eredményei jól tükrözik a személyiséget.” (17. ábra; $p = 0,048$; $ES = 0,226$), „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” (18. ábra; $p < 0,001$; $ES = 0,342$), „A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.” (19. ábra; $p = 0,011$; $ES = 0,273$).



16. ábra: „A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

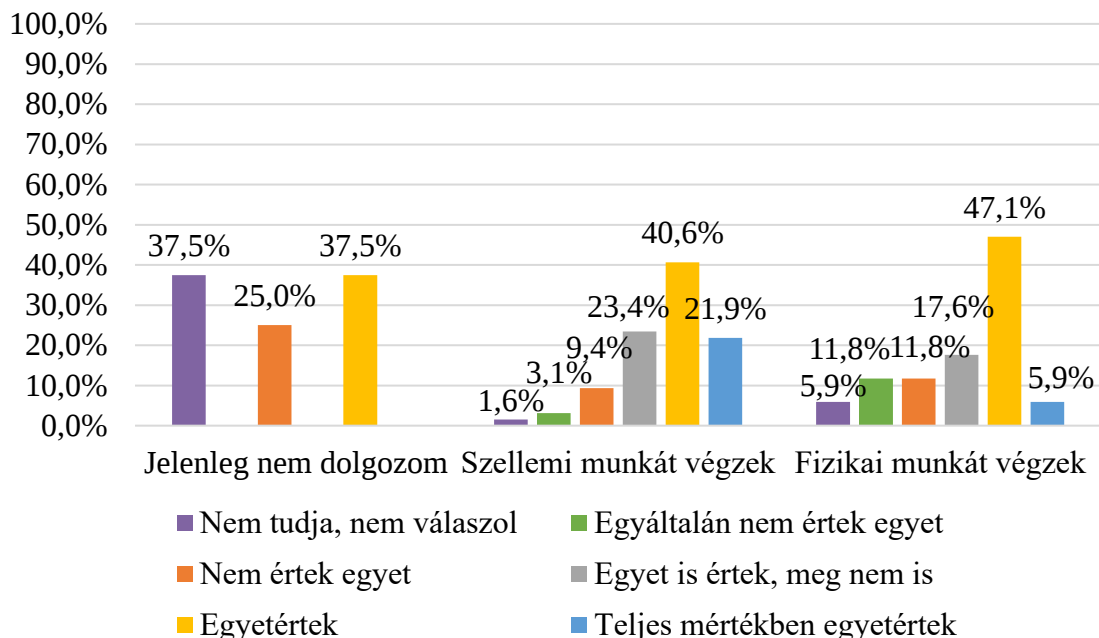
A 16. ábra eredményeiből látható, hogy a teszt kitöltése a szellemi munkát végzők számára okozott kevesebb gondot, ami véleményem szerint azzal magyarázható, hogy a fizikai dolgozók kevesebbet találkoznak ilyen jellegű tesztekkel.



17. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a személyiséget.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

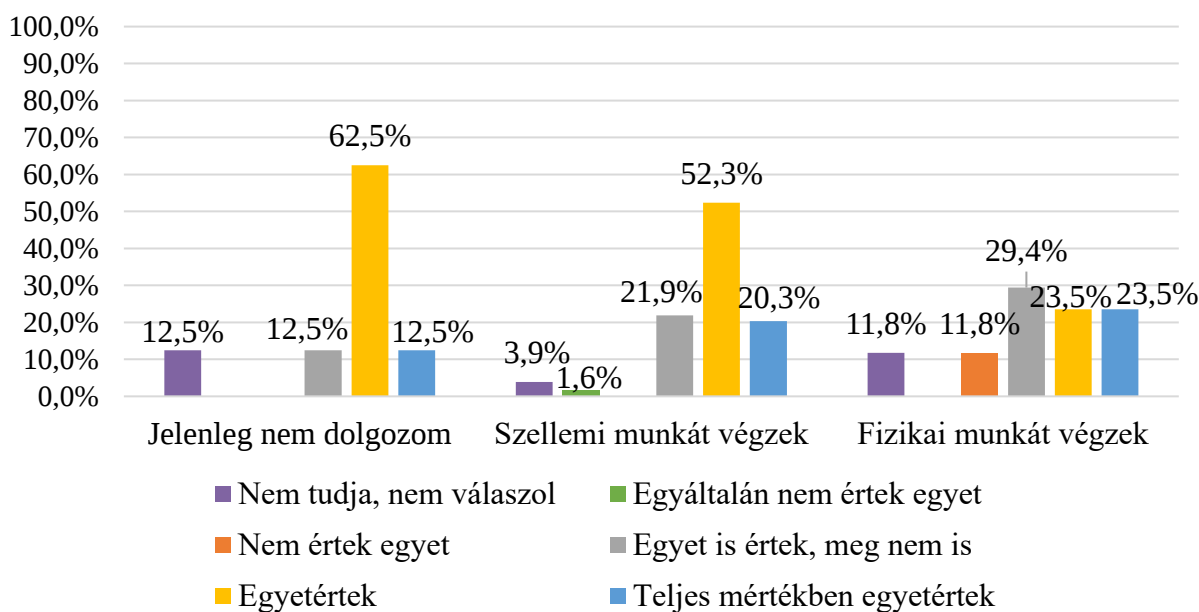
A 17. ábrát vizsgálva megállapítható, hogy a szellemi munkát végzők esetében inkább felel meg a teszteredmény a személyiségüknek, mint a fizikai dolgozóknál.



18. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

A 18. ábrából azt lehet megállapítani, hogy a szellemi alkalmazottak inkább a „helyükön” érzik magukat a teszteredményük alapján, mint a többi csoport.



19. ábra: „A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153)

Forrás: Saját szerkesztés

Míg a szellemi és a munkanélküli kitöltők javarészt egyetértenek ezzel az állítással (52,3% és 62,5%), addig a fizikai munkásoknál inkább az egyet is értek, meg nem is válasz dominál (29,4%). A negatív válaszok csak minimális arányban jelennek meg a szellemi dolgozóknál, így azt lehet mondani, hogy ők inkább gondolják hasznosnak a tesztet sikeres munkahelyi csapatok kialakításánál. Véleményem szerint a fizikai dolgozók nem annyira ismerik ezeket a módszereket, valószínűleg náluk nem is alkalmazták a tesztet a munkaerő-felvételnél, így nem tartják szükségesnek ennek használatát.

A Belbin tesztre vonatkozó kijelentések közötti összefüggéseket a Spearman féle rangkorrelációval vizsgáltam, amelynek eredményei az 5. mellékletben láthatók összefoglalva. Az összes megállapított kapcsolat pozitív irányú volt, tehát az adott két kijelentés megítélése együtt mozgott, ugyanaz a válaszadó közel azonos mértékben értett egyet az adott két állítással. Aki úgy gondolta, hogy a teszt érthető volt, az egyetértett azzal is, hogy a különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok ($p=0,040$; $r=0,166$), valamint azzal is, hogy adott munkakörre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek ($p=0,006$; $r=0,223$). Akiknek a teszt jól ítélte meg a személyiségét, azok inkább gondolták azt is, hogy az eredmény megfelel a jelenlegi munkahelyi szerepüknek is, a korreláció közepes erősségű ($p<0,001$; $r=0,423$). Emellett, akiknek a teszt eredménye tükrözte a személyiségét, azok egyetértettek a következő két kijelentéssel is: „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” ($p=0,002$; $r=0,248$) és „A munkaerő felvételnél hasznos lehet a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel.” ($p=0,004$; $r=0,233$). Akiknek a teszt jól tükrözte a jelenlegi munkahelyi szerepét, azok úgy gondolták, hogy a teszt által jobban megismerték magukat ($p=0,016$; $r=0,194$). Akik a teszt által jobban megismerték magukat, azok szerint alkalmazható a teszt sikeres munkahelyi csapatok kialakításához ($p<0,001$; $r=0,353$) és hasznos lehet a kitöltetése a munkaerő felvételnél is ($p<0,001$; $r=0,310$). Ez nem meglepő, hiszen, ha maguknak is hasznos volt kitölteni ezt a tesztet, akkor véleményük szerint másoknál is hasznos lehet ennek alkalmazása. Akik szerint a különböző személyekből álló csapatok sikeresebbek, ők is úgy gondolják, hogy hasznos lehet a teszt elvégeztetése a jelentkezőkkel ($p=0,032$; $r=0,173$). Ami érdekes, hogy aki az ugyanazon szerepű személyek jobb együttműködésében hisz, annál is együtt mozgás volt megállapítható „A munkaerő felvételnél hasznos lehet a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel.” állítással ($p=0,017$; $r=0,192$). Véleményem szerint ez azért tapasztalható, mert mindkét esetben alkalmazható a teszt, akkor is, ha hasonló személyiségű és akkor is, ha különböző típusú embereket szeretnénk egy csapatba osztani. Mindkét esetben segítség lehet a kitöltés. Közepes erősségű korreláció tapasztalható „A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.” és „A munkaerő felvételnél hasznos lehet a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel.” kijelentések között ($p<0,001$; $r=0,453$) hiszen, ha ez által sikeresebbek lehetnek az együttműködések, akkor miért ne használnák a cégek egyből a felvételnél, amikor egy adott pozícióra keresnek embert. Akik szerint pedig hasznos a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel, ők úgy gondolják, hogy egyes szerepek alkalmasabbak lehetnek egy-egy munkakörre ($p<0,001$; $r=0,313$). Két kijelentés pár esetében tapasztalható közepes korreláció, ezeket a táblázatban zöld háttérrel jelöltem és a szövegben is külön kiemelttem, a többi összefüggés mind gyenge erősségűnek bizonyult.

4.2. Fókuszcsoporthos interjú eredményei

Az interjú előtt elvégeztem a csoport minden tagjával a Belbin tesztet, hogy meg tudjam vizsgálni a csoport szerepösszetételét. Az eredményt a 8. táblázat szemlélteti. Először a csoport szerepösszeállítását szeretném bemutatni, majd utána térnék rá a kérdéseimre adott válaszokra.

8. táblázat

Fókuszcsoportos interjú alanyok Belbin szerinti szerepprofíljá

Alany	VÁ	EL	SE	ÖT	FO	HE	CS	ME
Válaszadó 1 (csoportvezető)	23	11	21	1	0	3	3	8
Válaszadó 2	11	8	8	6	8	10	11	8
Válaszadó 3	5	6	18	4	5	5	6	21
Válaszadó 4	12	4	10	3	11	6	14	10
Válaszadó 5	11	5	16	0	0	6	9	23
Átlag	12,4	6,8	14,6	2,8	4,8	6	8,6	14

Forrás: Saját szerkesztés, n=5

A 8. táblázatban piros betűvel jelöltem a legdominánsabb szerepeket, kékkel a 2. helyen álló szerepeket és zölddel a 3. leghangsúlyosabb szerepeket. A sárga háttérű pontszámok az egyes személyek leggyengébb szerepét mutatják. A táblázatban látható, hogy 3 válaszadónál nagyon domináns az 1. és a 2. szerep: a csoportvezetőnél, a 3. válaszadónál és az 5. válaszadónál. Ezzel szemben a másik két alanynál egyenlőbben oszlanak meg a pontszámok. A legkiegyensúlyozottabb személy a szerepek tekintetében a 2. válaszadó. Ha az átlagokat nézzük, akkor a 3 legdominánsabb a csoportban a serkentő, a megvalósító és a vállalatépítő szerep, a leggyengébb pedig az ötletelő.

Első körben a beszerzési munkaköréről beszéltem a csapattal, aminek jellemzésére a csoportvezető a „problémamegoldó társaság” kifejezést használta. Úgy fejtette ki, hogy ha bármi probléma adódik az anyagellátással cégen belül, akkor a beszerzés feladata azt megoldani. Ez a probléma adódhat például a gyártástervezés változtatásából vagy külső okokból (pl. szállítási problémák, alapanyag hiány a beszállítónál). A 3. válaszadó változatosnak és kihívásokkal telinek írta le a munkájukat. A 4. válaszadó hozzátette, hogy nagyon összetett munkakör, mert sűrű kapcsolatban állnak a többi szervezettel és nem csak beszerzői feladatokat végeznek el, hanem támogatják a többi szervezetet is a munkájukban. A 2. válaszadó úgy fogalmazott, hogy sok készségre van szükség minden nap és magas stresszel jár ez a munka. Az 5. válaszadó még hozzátette, hogy a sok területet érintő munka miatt nagyon sok dolgot meg lehet tanulni a beszerzésen.

Ahhoz, hogy valaki jó beszerző legyen szerintük szükséges a stressztűrő képesség, a precizitás, a jó kommunikációs készség és a multitaskingra való képesség. A 2. tag kiemelte a csapatmunkára való hajlandóságot is, mert kulcsfontosságúnak tartja egymás segítségét és ösztönzését a mindennapokban. A 4. válaszadó emellett kiemelte még a kitartást és a határozottságot, de azt is, hogy véleménye szerint mindez nem található meg egy emberben, hanem szükséges, hogy kiegészítsék egymást a tagok.

Inkább személyiségfüggőnek írták le a munkakört, nem tudásfüggőnek, az 5. tag megjegyezte, hogy a csapat tagjainak végzettségeiből is látszik, hogy nem szükséges speciális tudás vagy végzettség, inkább csak a józan paraszti ész/a logika a fontos. A 3. válaszadó annyit fűzött hozzá, hogy a nyelvtudás talán az egyetlen, ami szükségesnek mondható ezen a területen.

Egyértelmű egyetértés volt abban is, hogy a beszerzésen fontos a csapatban való dolgozás képessége.

Az interjú következő témaköre a csapattal kapcsolatos kérdésekről szólt. Arra, hogy csapatnak tekinthető akár egy iroda is, egyértelmű igen volt a válasza minden megkérdezettnek. A csoportvezető és a 3. válaszadó is azt mondta, hogy az egy helyen ülőknél ugyan igen, de a beszerzés egészénél már nincs meg az az erős csapat érzés. A 4. megkérdezett viszont megjegyezte, hogy ez nem személyes, hanem egyszerűen a munka azokat köti össze a legszorosabban, akik nap mint nap egymással és egymás mellett dolgoznak.

Ahhoz, hogy egy csapat jól működjön a csoportvezető szerint fontos az egymás elfogadása. A 2. válaszadó szintén a toleranciát emelte ki, és hogy a tagoknak meg kell próbálni a csapat dinamikájához igazodni, nem az egyéni érdekeket előtérbe helyezni. Az 5. megkérdezett pedig a vezetőt is nagyon fontosnak tartja, hiszen véleménye szerint ő tartja össze a csapatot.

Az csapat előnyeit és hátrányait, amelyek az interjú során hangzottak el, a 9. táblázat tartalmazza.

9. táblázat

Csapatmunka előnyei és hátrányai a fókuszcsoport alanyai szerint

Előnyök	Hátrányok
A különböző személyiségek jól kiegészítik egymást.	Nem mindig érvényesül mindenkinek az akarata.
A tagok támogatják egymást a munkában és lelkiileg, kiállnak egymásért.	Ha valakinek erőteljes személyes ambíciói vannak, akkor kilóghat a sorból és neki személyesen hátrány lehet a csapatmunka.
Produktívabban lehet dolgozni, mert a többféle nézőpontnak köszönhetően több megoldás is szóba jöhet egy problémára.	Konfliktusokhoz vezethet a különböző személyiségek találkozása.
Nem egy személyre helyeződik nagy súly, hanem megoszlik a felelősség.	
Biztonságot ad, hogy tartozik valahova az ember.	
Ha valaki hibázik, akkor a többi tag segít kijavítani.	

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés

A teamwork-ot akadályozhatják szerintük az egyéni célok (4. tag), a sűrű konfliktusok, a másik meg nem értése a különböző személyiségekből adódóan és a hiányzó tolerancia (5. tag). A csoportvezető szerint még az is, ha a tagok nem hajlandóak jobban megismerni egymást, például érkezik egy új tag a csapatba és nem tesz erőfeszítéseket annak érdekében, hogy a csapat részévé váljon.

Ők egyértelműen jó csapatnak érzik magukat, mert jól ismerik egymást és nagyon jól együttműködnek (csoportvezető). Tudják, hogy kell kommunikálni a másikkal és kezelni, ha valaki rosszkedvű vagy stresszes (3. tag). A 2. válaszadó szerint jó a dinamika, megvannak a szerepek csapaton belül és jól kiegészítik egymást. A 4. megkérdezett szerint pedig azért jó a csapat, mert ha baj van egyből kommunikálják és őszinték egymással.

Arra a kérdésre, hogy gondolkodtak-e már munkahely váltásban, mert nem érezték a helyükön magukat vagy jól magukat a munkahelyen viszont mindannyian egyöntetűen igennel válaszoltak. Ez meglepő lehet az előbbi válaszokat tekintve, azonban erre az volt a magyarázat, hogy nem a csapat miatt fontolták meg a felmondást, hanem a céges körülmények miatt. A 3. és az 5. tag is kiemelte, hogy a körülöttük lévő csapat a visszatartó erő, hogy felmondjon. A 4. válaszadó volt az egyetlen, aki egy időben a csapat miatt fontolta meg a távozást, azonban pont akkor volt nagyobb a fluktuáció és a csapat összetétele hamar megváltozott a jobb irányba, így mégsem lépte meg a felmondást.

A következő részt a Belbin teszttel kapcsolatos kérdések tették ki. A teszthez kapcsolódó első benyomásokról azt nyilatkozták, hogy nagyon összetett volt, nem lehetett csak rutinból, fáradtan, nyugősen kitölteni, hanem koncentrálni kellett (2. tag). A csoportvezető azt mondta, hogy nem töltött ki még előtte ilyet és elfogulatlanul tudott nekiállni, valamint nem tudta, hogy mire számíson az eredményeinél.

Mindannyian egyetértettek abban, hogy el kellett gondolkodniuk a kitöltésnél és a 3. tag még hozzáfűzte, hogy voltak kijelentések, amelyeket egyből ki tudott zárni és 0 ponttal értékelni, viszont volt 2-3 állítás, ami nagyon jellemző volt és azoknál törni kellett a fejét, hogy hogyan ossza szét a pontokat. Az eredményükkel mindannyian teljes mértékben egyetértettek.

Miután részletesebb információt kaptak a teszt lényegéről és az egyes szerepekről, nem változott a véleményük a teszttel kapcsolatban, viszont a 2. tag hozzáfűzte, hogy úgy érzi, jobban megbízik ennek a tesztnek az eredményében pont azért, mert nem egy egyszerűen kitölthető teszt volt. A csoportvezető szerint hasznos saját maguknak, hogy tudatosítsák saját magukban a jelenlegi erősségeiket és gyengeségeiket, és dolgozni tudjanak rajtuk. Az 5. tag szerint logikus Belbin elmélete, amire építette a tesztet és az a jó, hogy összetett képet kapunk az emberről, mert a teljes szerepprofil látható.

Arra a kérdésre, hogy szerintük a szerepprofilra hatással lehet-e a munkahelyen betöltött pozíció vegyesek voltak a vélemények. A 3. és a 4. tag szerint igen, mert minden pozícióban más készségeket kell használni és más fog felerősödni. Példaként azt hozta fel az 5. válaszadó, hogy szerinte az alkalmazottnál inkább a csapatjátékos a jellemző a nevéből is adódóan és abból, hogy jól kezeli a különféle embereket és alkalmas a csapatmunkára. A csoportvezető és a 2. tag szerint azért kerül egy ember abba a pozícióba, mert ilyen a személyisége, tehát a személyiség befolyásolja azt, hogy milyen pozícióba kerül az illető.

A vezető pozícióra a legalkalmasabbnak a serkentőt gondolták, mert szerintük kell egy motor a csapatba. A 2. tag hozzáfűzte, hogy a vállalatépítő is jó lehetne, csak az az érzése, hogy ő olyan kívülálló személyiség és a serkentő jobban benne van a csapatban. Az 5. válaszadó pedig úgy véli, hogy a serkentő mellett nem árt, ha a vállalatépítő és a megvalósító is erős benne, mert ezek biztosítják a legjobban, hogy a feladatok el legyenek végezve. Ezek a válaszok azért is érdekesek, mert itt még nem tudták a saját csapatukon belüli szerepprofilokat, de a csoportvezető személye teljesen megfelel az elmondottaknak, a legerősebb szerepei a vállalatépítő és a serkentő.

A vezetőnek legkevésbé alkalmas szerep szerintük egyértelműen a palánta. A csoportvezető a leírásból azt szűrte le, hogy a palánta mindent tud, mindenben zseni és szerinte a jó vezető nem ilyen, nem ezt gondolja magáról. A 3. tag szerint az, hogy nem ezen a világon jár, azt jelenti, hogy nem reálisan látja a dolgokat és ezért nem alkalmas vezetőnek. A 2. és a 4. tag szerint a

szakértő sem jó vezető pozícióba, mert ő egy magányos farkasnak tűnik és nem fog tudni a csapattal dolgozni. A csoportvezető szerint a szakértő és a palánta kombinációja lehet a legkevésbé alkalmas.

Arra, hogy a férfiak és nők között lehetnek-e jelentős különbségek a szerepmegoszlásban azt válaszolták, hogy igen, de szerintük ez függ a vállalati környezettől. Attól például, hogy mennyire támogatják a női vezetőket, mennyire ismerik el őket, mert ez hatással van a többi női munkatársra is.

Azzal is egyetértettek, hogy korral változhat az ember szerepprofilja. A csoportvezető szerint egy idő után nagyon szépen elő tud jönni valakinek a vezetői képessége. Lehet, hogy először csapatjátékosként kerül be egy helyre és utána előjön, hogy vezetőnek is alkalmas lehet, ha felerősödik például a serkentő szerep benne. De történhet fordítva is, hogy valakit kijelölnek vezetőként és nem válik be, viszont a csapatban meg nagyon jól tud működni csapatjátékosként. A 2. tag úgy gondolja, hogy az idő előrehaladtával az embert érhetik az élet többi területén is olyan hatások, amik miatt átalakul a személyisége, például a vezetői képességei elveszítik dominanciájukat, mert már nem az a fontos az életében. Véleményem szerint igenis változik idővel az ember, formálódik a tapasztalatai hatására, és alkalmazkodik is a környezetéhez, de legbelül mindig lesz benne egy vagy két szerep, amely jobban dominál a többinél, mert a személyiségére jellemző tulajdonságok nem változnak.

Véleményük szerint többnyire minden szerepre szükség van ahhoz, hogy egy csapat jól működjön. A csoportvezető szerint sok szerepre szükség van náluk, de nem biztos, hogy az összesnek dominánsan jelen kell lennie. A 3. válaszadó szerint vannak olyan szerepek, amelyek kevésbé kellenek, viszont azok kis mértékben megtalálhatóak egy-két emberben és így, ha szükséges, azokat is be tudják tölteni.

Arra, hogy probléma lehet-e az ötletelő hiánya a csapatban azt válaszolta a csoportvezető, hogy bizonyos embertípusokra nem a beszerzésen van szükség, hanem más területeken lehetnek eredményesek. A 4. tag hozzátette, hogy volt egy ember a csapatban, aki szerinte palánta lehetett, de ő hamar lemorzsolódott. A 3. tag szerint már csak azért sem probléma, hogy nincs ötletelő, mert a beszerzésen nagyon precíz és odafigyelő munkára van szükség és a palánta hajlamos elsiklani dolgok felett. Így olyan hibákat véthet náluk, amik akár nagy veszteséget is okozhatnak a cégnek.

A megkérdezettek úgy gondolják, hogy egy-egy munkakörre alkalmasabb lehet egy bizonyos szerep. A csoportvezető különböző példákat mondott erre, ő úgy gondolja, hogy HR munkatársnak a csapatjátékos lehet a legjobb, értékesítőnek a forrásfeltáró és mérnöknek a palánta vagy a szakértő. A 2. tag korábban az ügyvezetésen dolgozott, ő azt mondta, hogy oda a csapatjátékos például egyáltalán nem kell, hanem inkább a szakértő.

A beszerzésre úgy gondolja a csoportvezető, hogy a sokrétű és komplex feladatok miatt sok szerep illik, külön a vállalatépítőt, serkentőt, megvalósítót és csapatjátékost emelte ki. A 2. válaszadó szerint a helyzetértékelő is, valamint felvetette, hogy talán a forrásfeltáró nem olyan fontos. A csoportvezető szerint viszont az is szükséges bizonyos mértékben a jó kommunikációja miatt. A vezető által megnevezett 4 szerep fedi egyébként a csoport összes tagjának első és második leghangsúlyosabb szerepét.

Az utolsó blokkban a Belbin teszt használhatóságáról kérdeztem a véleményüket a munkahelyen. Általánosságban a személyiségtesztek felvételnél történő használatára azt

válaszolta a csoportvezető, hogy szerint jó lenne, mert egyből látszódna valamennyire a jelölt személyisége. A 2. tag megjegyezte, hogy a leginkább a vezetői szinteken elterjedt az ilyen tesztek használata, de szerint ez nem elég, több embernél el kellene végezni ezeket. Az 5. válaszadó szerint, mivel a felvételi folyamatot dokumentálják, azért is lenne jó alkalmazni az ilyen tesztek, mert utólag visszakereshető, hogy mely személyiségek mondanak fel rövid idő után, van-e egy bizonyos típusú személy, aki nem illik adott munkakörre (pl. ahogy ők feltételezték a palánta a beszerzésre).

Arra, hogy ezt a speciális tesztet kellene-e alkalmazni a felvételnél a 4. tag azt válaszolta, hogy ezt is kellene több más módszer mellett, viszont probléma lehet bizonyos munkaköröknél, hogy nem értik a tesztet. Az összetettsége miatt a 2. megkérdezett csak a szellemi munkaköröknél használná a Belbin tesztet. Az 5. tag kiegészítette, hogy egyszerűbb munkaköröknél viszont lehetne alkalmazni nem olyan bonyolult, könnyen kitölthető személyiségteszteket. A 2. válaszadó még hozzátette, hogy a teszt segítségével objektívebben lehetne csapatokat létrehozni szervezeten belül és nem csak a szimpátia számítana és az, hogy hol van éppen üres asztal.

Rákérdeztem, hogy magánál a felvételi döntésnél figyelembe kellene-e venni a teszteredményt és ha igen, akkor milyen súllyal. A 2. tag azt nyilatkozta, hogy nem is biztos, hogy magánál a döntésnél kell figyelembe venni, hanem annak a meghatározásánál, hogy melyik csapatba kerüljön az illető. Az 5. válaszadó szerint a szimpátia súlyát kellene csökkenteni a felvételnél és helyette a jelölt személyiségteszt eredményét figyelembe venni. A csoportvezető elmondása szerint ez is pozíciófüggő, hogy mennyire számít a személyiség és annak megfelelően kellene meghatározni a súlyozást. Abban, hogy a munkahelyi csapatok javíthatók a teszteredmény figyelembevételével, mindenki egyértelműen egyetértett.

A csoportvezető szerint segítség egy csapat számára, ha ismerik a Belbin modellt és egymás szerepprofilióját, mert így nem maguktól kell rájönniük, hogy milyen az illető. Az 5. válaszadó szerint jobban kezelhetők és elkerülhetők a konfliktusok, ha ismerik egymást.

Hogy a csoportvezető számára segítség-e a csapata összetételének az ismerete, arra a vezető azt válaszolta, hogy utólag már nem, de a csapat átalakításakor vagy új tag csatlakozásakor nagyon hasznos lehet. Ha a felvételnél vagy áthelyezésnél tudná, hogy egy bizonyos szerepben erős személyt kap, akkor az már egy olyan információ, amivel tud dolgozni. A 2. tag szerint abban is segítség lehet, hogy hogyan kezelje a konfliktust a csapatán belül. Az 5. válaszadó szerint a feladatelosztásnál is jól jöhet.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatási eredményekből kiderült, hogy a csoport sikerességéhez fontos tényezőkkel, amelyeket a szakirodalom meghatározott, a kérdőívet kitöltők is egyetértettek, valamint az egyes tényezők közti korreláció is mutatja, hogy több tényező értékelése bizonyítottan összefügg, tehát ezekre érdemes építeni vállalatban belül. Ezek a következők voltak: tagok közötti bizalom/ kapcsolat, tagok motivációja, cél iránti elkötelezettsége, szakértelme, személyiségjegyei, a vezető személye, a csapat mérete, a szervezet támogatása/szervezeti körülmények.

A fontossági sorrendben első helyen a vezető személye szerepelt, így véleményem szerint a vállalatoknak kiemelt figyelmet kellene fordítania a vezetők nem csak szakmai, hanem személyiségfejlesztő képzésére, hogy olyan mértékben tudják támogatni és motiválni csapatukat, amennyire szükséges a sikeres munka érdekében.

A személyiségtesztek ismertségével és használatával kapcsolatban azt lehetett látni, hogy a válaszadók nagy része, 72,5 % már találkozott ilyen teszttel, viszont a nők, valamint a fiatalabb korosztályra jellemzőbb, hogy már töltöttek ki ilyen jellegű kérdőívet. Feltételezhetően ez azért áll fenn, mert az ilyen jellegű tesztek használata még nem olyan elterjedt a munkahelyeken és ezért a fiatalabb korosztály leginkább az iskolai környezetben vagy magánéletben találkozhatott ezekkel (középiskola, egyetem). Különösen igaz ez a Belbin-tesztre, amelyet a kitöltők jelentős része, 86,1 százaléka nem ismert, tehát **az első kutatási kérdésemre azt a választ tudom adni, hogy a Belbin-teszt igenis a kevésbé ismert személyiségtesztek közé tartozik.** A fókuszcsoport tagjai közül is csak egy ember, azaz 20% hallott már a Belbin-tesztről.

Az egyes szerepek pozíciók szerinti vizsgálatának eredményéből arra lehet következtetni, hogy a serkentő szerep inkább jellemző a vezetőkre, mint a beosztottakra. Ezt minden szintű vezetői csoporttal összevetve meg lehetett állapítani, tehát az én mintám alapján a vezetőkre a leginkább a serkentő szerep a jellemző. A pozíciónkénti átlagpontoszámokból az is látható, hogy a második legdominánsabb szerep is megegyezik, tehát elmondható, hogy a serkentő és a vállalatépítő kombinációja egy adott személyben lehet a leginkább alkalmas vezetőnek. Ezt a fókuszcsoportos interjú teszteredménye is alátámasztja, hiszen az interjúban résztvevő is pont e két szerepnek a kombinációja.

Érdemes lehet további kutatást végezni vezetők körében, akár csak bizonyos szintű vezetői csoportoknál vagy egy adott cégnél az összes vezetővel, hogy alá lehessen támasztani ezt az eredményt. Amennyiben további kutatásoknál is bizonyítható, hogy ezek a szerepek a leginkább alkalmasak, akkor ezt figyelembe lehet venni a vezetők kijelölésénél.

További megállapításom, hogy szinte **az összes vezetői csoporttal szemben (kivéve a cégvezetőket), igazoltan az alkalmazottakra jellemzőbb a csapatjátékos szerep,** illetve a pozíciónkénti átlagok szerint is az látható, hogy az összes beosztás közül az alkalmazottaknál a legmagasabb a csapatjátékos átlaga. **Tehát a második kutatási kérdésemre, hogy pozíciónként megállapíthatók-e különbségek a domináns szerepek között, is igennel tudok válaszolni, ugyanis a vezetőknel és az alkalmazottaknál is jellemző volt jelen kutatásomban.**

A negyedik kutatási kérdésem az volt, hogy hasznos lehet-e munkahelyi környezetben alkalmazni a Belbin-tesztet. Ezt a kérdést több oldalról közelítve szeretném megválaszolni. A kutatásban résztvevők szerint **a teszt érthető volt és a kitöltése nem okozott gondot** nekik, tehát annak ellenére, hogy viszonylag összetett, az én mintámnál ez nem volt probléma.

A fókuszcsoportos interjúban azonban felvetették az alanyok, hogy a szellemi munkakörben ugyan jó lehet ez a teszt, viszont a fizikai dolgozók esetében célszerű lehet egy egyszerűbb személyiségtesztet alkalmazni.

Az eredményeimből is látható, hogy a szellemi dolgozók hasznosabbnak tartják a Belbin-teszt használatát sikeres munkahelyi csapatok kialakításához és ezáltal nyitottabbak rá.

Ezekből kiindulva, ha ilyen jellegű elem bevezetésében gondolkodik a cég, érdemes első körben csak a szellemi munkakörökben bevezetni és tesztelni, hogy hasznos-e a cégnek.

Azzal is egyetértettek a kérdőív válaszadói, hogy bizonyos munkakörökre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek, a fókuszcsoportos interjú során pedig példákat is hoztak erre az alanyaim, valamint a szakirodalmakban is voltak rá példák (Juhász, valamint Vodopivec és Hmelak kutatásai).

További kutatásokat lehetne végezni többféle munkakörben, például mérnökök vagy humán erőforrás munkatársak körében, hogy kiemelkedik-e egy adott szerep.

A beszerzőkkel végzett interjú során például kiderült, hogy véleményük szerint a munkakörük nagyon szerteágazó és nagyon sok szerep jó lehet ebbe a pozícióba. **Itt nem volt megállapítható egy kiemelkedően domináns szerep az 5 fős csapatban.**

A harmadik kutatási kérdésem így nemmel lehet megválaszolni, viszont mivel a csoport kis létszámú volt, feltétlenül szükséges lenne a beszerzői munkakörre vonatkozó kutatásokat tovább folytatni több fókuszcsoport vizsgálatával, illetve egy nagyobb volumenű kérdőívvel, amelyet csak beszerzői munkakörben dolgozók töltenek ki, hogy jelentősebb eredményt kapjunk.

Az előző megállapításokon kívül ki szeretném emelni, hogy a fókuszcsoportos interjú során külön kitértem arra a témára, hogy miért lehet hasznos a Belbin-teszt használata a munkahelyen és a beszélgetésből az alábbi következtetéseket vontam le:

- Egyéni szempontból hasznos, hogy mindenki tudatosítsa magában az erősségeit és gyengeségeit, ennek segítségével pedig dolgozni tud rajtuk.
- Egy csapat tagjainak is hasznos, ha ismerik a többi munkatárs szerepprofilját, mert akkor könnyebben meg tudják érteni és el tudják fogadni a másik tag viselkedését.
- A munkaerő felvételénél vagy áthelyezéseknél a tesztből látszódik valamennyire a jelentkező személyisége, amely segítséget nyújthat annak megállapításánál, hogy illik-e a csapatba és a csoportvezető számára is hasznos információ, hogy milyen típusú embert kap a csapatába.
- Ha a felvételi folyamatnál dokumentálják az adott jelentkező szerepprofilját, akkor a későbbiekben a felvett egyének esetében kimutatások készíthetők, hogy van-e olyan szerep, amely nem alkalmas bizonyos munkakörökbe (felmondások alapján).
- A meglévő dolgozóknál történő tesztelés esetén kikristályosodhatnak a domináns szerepek az egyes területeken.

További kutatás tárgya lehet magasabb szintű vezetők megkérdezése a Belbin tesztrel kapcsolatos véleményükről, illetve arról, hogy mennyire nyitottak ennek alkalmazására. Ezt

felsővezetőkkel és cégvezetőkkel folytatott mélyinterjúk segítségével lehetne megvalósítani, illetve véleményem szerint a humán erőforrás részlegek munkatársait is érdemes lehet megkérdezni, mivel végső soron az ő munkájukat befolyásolja a leginkább egy ilyen új elem bevezetése a felvételi folyamatba.

Tehát a negyedik kutatási kérdésemre is igennel tudok válaszolni, viszont fontos meghatározni, hogy mely területeken szeretnék használni (csak a felvételnél vagy munkahelyen belüli áthelyezéseknél, új csapatok kialakításánál is). Ezen kívül véleményem szerint lényeges a jelenleg meglévő dolgozóknál is felmérni a szerepprofilt, mivel az is információt szolgáltat, hogy az egyes területeken milyen az összetétel és hogy esetleg milyen szerepű személyek váltak be eddig bizonyos munkakörökben. Illetve ha a teszt kitöltetése bevezetésre kerül egy cégnél, célszerű bizonyos idő elteltével újra elvégeztetni a munkavállalókkal, hogy meg lehessen figyelni a domináns szerepek esetleges változását.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomadolgozatom célja, hogy bemutassam a csapat sikerességéhez szükséges tényezőket és ehhez kapcsolódóan a Belbin modellt. Szerettem volna megvizsgálni a teszt ismertségét, a róla alkotott véleményeket, valamint azt, hogy van-e összefüggés az elsődleges szerep és a háttérváltozók között. Szemügyre vettem a mintám szerepösszetételét és kitértem arra is, hogy egy bizonyos munkakörben alkalmasak lehetnek-e egyes szerepek. Ezek mellett pedig kiemelten fontosnak tartottam a modell munkahelyi környezetben való használhatóságának kérdését is. Azért választottam ezt a témát, mert egyrészt érdekelnek a személyiségtesztek, másrészt pedig azért, mert érzékelhető, hogy a munka világában egyre fontosabb a csapatban való dolgozás képessége. Úgy gondolom, hogy ez a modell nagy segítséget nyújthat abban, hogy megfelelő csapatok kerüljenek összeállításra és hogy a tagok jobban megértsék és tolerálják egymás viselkedését a siker érdekében.

Számos hazai és külföldi szakirodalmat feldolgoztam a témakörben, kezdve a csoport és csapat fogalmának tisztázásával, a csoportfejlődési modellek bemutatásával, majd rátértem a csapatmunka előnyeire és lehetséges buktatóira. Ezeken kívül kitértem a csapat teljesítményét befolyásoló tényezőkre, a csapathatékonyasági modellekre és a csapatszerep fogalmára. Ezek képezték számomra az alapot ahhoz, hogy jobban meg lehessen érteni magát a Belbin féle modellt, amelyet ezeket a témákat követően részleteztem. Bemutattam a Belbin féle szerepeket az erősségeikkel és gyengeségeikkel, kifejtettem a modell használatának lehetőségeit és összefoglaltam a modellel kapcsolatos korábbi kutatásokat. Fontos, hogy nem csak az elméletet támogató kutatási eredményeket mutattam be, hanem kritikus irodalmakat is, amelyek kifejtik a Belbin modell hibáit is. Végül pedig röviden ismertettem a beszerzői munkakört és az ahhoz szükséges képességeket, amely a beszerzőkből álló fókuszcsoporthoz miatt lényeges.

Kutatásom kvantitatív része egy kérdőív, amelyet a közösségi média felületeken keresztül terjesztettem. A kérdőív első részében a Belbin tesztet végeztem el a kitöltőkkel, majd a tesztrel kapcsolatos kijelentésekre kérdeztem rá, hogy mennyire értenek egyet velük a válaszadók. A második részben olyan tényezők fontosságát kellett megítélniük, amelyeket a szakirodalom megnevezett, mint a csoport sikerességét meghatározó elemeket. Valamint nyilatkoznuk kellett arról is, hogy töltöttek-e ki korábban bármiféle személyiségtesztet és hogy hallottak-e már korábban a Belbin tesztről. A kérdőívem utolsó részében a háttérváltozókra tértem rá, ahol az általánosabbakkal kezdtem (nem, kor, lakóhely stb.), majd rátértem a jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatos kérdésekre (jelenlegi munkahelyen töltött idő, pozíció, munkavégzés típusa). A kérdőívet összesen 193 válaszadó töltötte ki, viszont a válaszok közül 40 db-ot ki kellett zárnom a helytelenül kitöltött Belbin teszt miatt, így a végén 153 kitöltő válaszait vizsgáltam. Az adatok Microsoft Excelben történő megformázása után a válaszokat az SPSS program segítségével elemeztem. A kutatásom kvalitatív részét a fókuszcsoporthoz interjú képezte, amelyet egy együtt dolgozó, egy irodában is ülő beszerzői csapat körében végeztem el. A csoport 5 alanyból állt, amelyek közül az egyik a csoportvezető, a többi 4 pedig alkalmazott. Kérdéseimet témakörök szerint csoportokra bontottam, kezdve magával a munkakörrel kapcsolatos kérdésekkel. Ezek után áttértem a csapat és csapatmunka témakörére, majd a Belbin tesztrel kapcsolatos gondolatokra, ahol kitértünk a fókuszcsoporthoz

szerepösszetételére is, végül pedig a Belbin teszt használhatóságára vonatkozó véleményeket kértem kifejtetni.

A kérdőíves eredményeimből kiderült, hogy a szakirodalomban megállapított csapatsikerességi tényezők megállják a helyüket, ugyanis a válaszadók is egyetértettek ezeknek a fontosságával. A tényezők fontosságának megítélésénél eltérések állapíthatók meg a háttérváltozókon belüli csoportok között. Valamint az eredményekből látható az is, hogy az egyes tényezők megítélése hogyan mozog együtt a többi faktorról alkotott véleménnyel.

A személyiségtesztek ismertségével kapcsolatban azt állapítottam meg, hogy a kitöltők nagyrészt már találkoztak ilyen jellegű tesztekkel, viszont ennek ellenére magával a Belbin modellel meglepően kevesen találkoztak. Ezzel igaz az a feltételezésem, hogy a Belbin teszt a kevésbé ismert személyiségtesztek közé tartozik. A személyiségteszt kitöltésére vonatkozóan eltérések állapíthatók meg a háttérváltozókon belüli csoportok között, a Belbin teszt ismertsége pedig összefüggést mutat egyes csapatsikerességi tényezők megítélésével.

Számomra a kutatás legérdekesebb eredménye, hogy beigazolódott az a gondolatom, miszerint megállapíthatók különbségek a domináns szerepekben pozíciótól függően. A vezetőkre igazolhatóan jellemzőbb a serkentő szerep, mint az alkalmazottakra, míg a beosztottnál egyértelműen a csapatjátékos dominál. Megállapíthatók még igazolható különbségek a nemek és a jelenlegi munkahelyen töltött idő szerinti csoportok között.

További eredmény, hogy a kérdőív kitöltők és a fókuszcsoportos alanyok is egyetértettek abban, hogy bizonyos munkakörökre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek, viszont a beszerzői fókuszcsoportom vizsgálatánál nem kristályosodott ki egyetlen domináns szerep. Ezt a munkakör sokrétűségével indokolták alanyaim, viszont említettek példákat más munkakörökre vonatkozóan, ahol előfordulhat egy bizonyos szerep dominanciája.

A legfontosabb témakör számomra a Belbin teszt munkahelyi környezetben való használhatóságának kérdése. A kérdőív válaszadói egyetértettek azzal, hogy a teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához és hogy a felvételnél történő használata is segítség lehet. A fókuszcsoportos interjú során erre részletesen kitértem az alanyokkal és kizárólag támogató válaszokat kaptam. Kiemelték, hogy egyéni szinten segítség lehet a teszt kitöltése, valamint a másokkal való viselkedést is javíthatja, ezen keresztül pedig magát a csapatmunkát. Úgy gondolják, hogy felvételnél és áthelyezésnél is hasznos lehet a teszt elvégzése, valamint ennek dokumentálása is, hiszen így utólag megfigyelhetők a tendenciák, hogy milyen személyek váltak be vagy pont, hogy milyen emberek nem voltak alkalmasak hosszabb távon egy adott pozícióra. Ezekből az eredményekből arra a következtetésre jutottam, hogy igenis hasznos lehet a teszt alkalmazása munkahelyi környezetben, viszont szükséges hozzá egy jól kialakított rendszer, valamint a munkavállalók és a vezetőség hajlandósága.

A Belbin modellel kapcsolatban további kutatások tekintetében több irányba is el lehet indulni. Fel lehet mérni egy teljes cég véleményét a teszt használatával kapcsolatban, ahol meg lehetne kérdezni az összes dolgozót, az egyes részlegeket csoportosan és a vezetőket, valamint az igazgatókat egyesével egy-egy mélyinterjú keretein belül. Arra is van lehetőség, hogy egy adott munkakörön belül végezzünk kutatásokat, hogy megerősítésre kerüljön az a feltételezés, hogy egyes munkakörökre alkalmasabb egy-egy szerep. Ezen belül érdekes lehet a beszerzői munkakör nagyobb volumenű vizsgálata, hiszen kutatásomban csak a fókuszcsoport eredményéből tudtam kiindulni, amelyből a kis létszám révén nem lehet olyan nagymértékű következtetéseket levonni.

7. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aranzabal, A., Epelde, E., & Artetxe, M. (2022). Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning. *Education for Chemical Engineers* Vol. 38, 22-37. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ece.2021.09.001>
- Bao, R. (2019). *Research on the Relationship between Team Roles Theory and Team Effectiveness*. ICEMEET 2019. doi:10.25236/icemeet.2019.424
- Batenburg, R., van Walbeek, W., & in der Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *Journal of Management Development*, Vol. 32, No. 8, 901-913. doi:10.1108/JMD-08-2011-0098
- Belbin, M. (2003). *A Team, avagy az együttműködő csoport* (4. kiad.). Edge 2000 Kiadó.
- Besenyey, Z. (2019). Mesterséges siker- csapat bárkiből? *Litera Oeconomiae II. Válogatás a XXXIV. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció helyezést elért pályamunkáiból: tanulmánykötet*, 19-29. Forrás: <https://otdk.hu/otdt/litera-oeconomiae>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 239-290. doi:<https://doi.org/10.1177/01492063970230030>
- Dederding, L. (2020). *Die Bedeutung von Teambuilding für Unternehmen in der Generation Z*. Hochschule Mittweida. Forrás: <https://monami.hs-mittweida.de/frontdoor/index/index/year/2022/docId/12925>
- Endriulaitienė, A., & Cirtautienė, L. (2021). Team effectiveness in software development: The role of personality and work factors. *Business: Theory and Practice* Volume 22 No. 1., 55-68. doi:10.3846/btp.2021.12824
- Flores Ureba, S., Simón de Blas, C., Borrás-Gené, O., & Macías-Guillén, A. (2022). Analyzing the Influence of Belbin's Roles on the quality of Collaborative Learning for the Study of Business Fundamentals. *Education Sciences*, Volume 12, Issue 9, 594. doi:<https://doi.org/10.3390/educsci12090594>
- Graf, N., Rascher, S., & Schmutte, A. (2020a). *Teamlead – Führung 4.0 - So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen - Mit Tipps & Checklisten für die Praxis*. Springer Gabler Wiesbaden. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28807-5>
- Graf, S., Wieser, A., & Buff Keller, E. (2020b). *Überfachliche Kompetenz: Teamwork*. ETH Zürich, Departement Bau, Umwelt und Geomatik. doi:<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000458787>
- Heppel, L., & Daubenfeld, T. (2020). *Von der Uni ins wahre Leben - Das Know-how für den Jobstart*. Springer Wiesbaden. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29945-3>
- Huber, M. (2019). *Resilienz im Team - Ideen und Anwendungskonzepte für Teamentwicklung*. Springer Wiesbaden. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24990-8>
- Juhász, I. (2021). Pénzügyi területen dolgozó értékesítők a csapattagtypus kérdőív tükrében. *Marketing&Menedzsment*, 54. évfolyam, 4. szám, 77-88. doi:10.15170/MM.2020.54.04.06.

- Kneisel, E. (2015). *Teamreflexion und mentale Teammodelle - Der Einfluss von Teamreflexionsprozessen auf die Entwicklung*. Technische Universität Chemnitz. Forrás: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-189940>
- Koch, A. (2018). *Beszerzés folyamatai a T-Systems Magyarország Zrt.-nél*. Budapesti Gazdasági Egyetem . Forrás: <http://dolgozattar.uni-bge.hu/id/eprint/15863>
- Málovics, É. (2020). *Vállalkozáspszichológia 7.: Csapatalakítás*. Forrás: <https://eta.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/3715>
- Mostert, N. M. (2015). Belbin – The way forward for innovation teams. *Journal of Creativity*, Vol 1, 35-48. Forrás: <https://www.journalcbi.com/belbin-for-innovation-teams.html>
- Munkácsi, A. (2022). A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből. In *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság* (old.: 420-441). University of Sopron. doi:https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8_s8_Munkacsi
- Munkácsi, A., & Demeter, K. (2019). Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, Vol. 50, 49-62. doi:<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.05>
- Müller, C. (2019). *Entwicklungsprozesse in Teams - Zur Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens bei der gemeinsamen Bewältigung von Arbeitsaufgaben*. Westsächsische Hochschule Zwickau. doi:10.13140/RG.2.2.30392.57601
- National Research Council. (2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. The National Academies Press. doi:<https://doi.org/10.17226/19007>
- Nukić, I., Galić, M., & Dolaček-Alduk, Z. (2015). Impact of changes in a project team structure on the team performance. *e-GFOS Electronic Journal of the Faculty of Civil Engineering Osijek Vol 5. No 10.*, 58-66. doi:10.13167/2015.10.7
- Owoseni, T. A., & Dangana, A. A. (2021). Assessment of small and medium enterprises' projekt success using Belbin's team roles technique in Abuja Metropolis. *Polac International Journal of Economics and Management Science Vol. 7 Nr. 1* , 287-295.
- Popovics, P., Gál, T., Katonáné Kovács, J., & Árváné Ványi, G. (2017). Team Coaching eszközök alkalmazása az egyetemi oktatásban - esettanulmány. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. No. 4*, 445-456. doi:10.21791/IJEMS.2017.4.35.
- Rahmani, F., Scott-Young, C., Tadayon, A., & van der Walt, J. (2021). Team composition in relational contracting (RC) in large infrastructure projects: a Belbin's team roles model approach. *Engineering Construction & Architectural Management Vol. 29 No. 5*, 2027-2046. doi:10.1108/ECAM-11-2020-0941
- Romanic, E. (2020). *Geheimwaffe: Assistenz I - Kommunikation und Soft Skills*. Springer Gabler Wiesbaden. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28725-2>
- Simonics, I. (2016). *Vezetési és szervezetfejlesztési kompetenciák fejlesztése*. Typotop Kft. Forrás: <http://habilitacio.uni-eszterhazy.hu/id/eprint/26>
- St.Pierre, M., & Hofinger, G. (2014). *Human Factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin*. Springer Berlin, Heidelberg. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-642-55420-9>

- Svalestuen, F., Frøystad, K., Drevland, F., Ahmad, S., Lohne, J., & Lædre, O. (2015). Key elements to an effective building design team. *Procedia Computer Science Volume 64*, 838-843. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.636>
- Trent J., R. (2016). Understanding the Many Factors that Affect the Success. *Journal of Business Vol 1. Nr. 3*, 1-14. doi:10.18533/job.v1i6.40
- Twardochleb, M. (2017). Optimal selection of team members according to Belbin's theory. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin, No. 51*, 109-115. doi:10.17402/238
- Vodopivec, J., & Hmelak, M. (2015). The Importance of Recognizing Roles in Teams for Higher-Quality Work in Preschools and Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 186*, 1064-1074. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.054>
- Zvereva, O., & Milovidova, E. (2018). Engineering Effective Teams: An Example From Educational Domain. *2018 International Conference on Applied Mathematics & Computational Science (ICAMCS.NET)*, 63-67. doi:10.1109/ICAMCS.NET46018.2018.00020

MELLÉKLETEK

1. Melléklet Kérdőív felépítése

Belbin csoportszerepek vizsgálata

Tisztelt Kitöltő!

Becker Elisa vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés-szervezés mesterszakos hallgatója. Jelenleg diplomadolgozatomat készítem, amely a Belbin csoportszerep kérdőív témakörét taglalja, és amelyhez az Ön segítségét szeretném kérni!

A Belbin-teszt abban nyújt segítséget, hogy a személyiség és a viselkedés alapján meghatározza az egyénnek legjobban megfelelő szerepet egy csoporton belül. Kutatásom során azt szeretném megtudni, hogy a Belbin csoportszerepek megfelelnek-e a saját magunkról alkotott képünknek, a kérdőív használható-e hatékony csapatok kialakításához, illetve, hogy megállja-e a helyét munkahelyi környezetben.

A kérdőív önkéntes, anonim és a kitöltése csupán 10-15 percet vesz igénybe.
Segítségét előre is köszönöm!

Első rész – Belbin-teszt

Külső teszt elvégzése

Kérem a teszt pontszámait jegyezze fel vagy készítsen képernyőfotót, hogy vissza tudja tölteni őket a kérdőívbe!

Kérem, kattintson ide és végezze el a tesztet, majd a kapott pontszámokat töltsé vissza a kérdőív megfelelő kategóriájába! (<https://ablak.neocities.org/BelbinTeszt/>)

VÁ (Vállalatépítő):		FO (Forrásfeltáró):	
EL (Elnök):		HE (Helyzetértékelő)	
SE (Serkentő):		CS (Csapatjátékos):	
ÖT (Ötletelő):		ME (Megvalósító):	

Kérem jelölje, hogy mennyire ért egyet az alábbi kijelentésekkel!

	1 Egyáltalán nem értek egyet	2 Inkább nem értek egyet	3 Egyet is értek, meg nem is	4 Egyetértek	5 Teljes mértékben egyetértek	Nem tudja, nem válaszol
A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.						

A teszt eredményei jól tükrözik a személyiséget.						
A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.						
A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.						
A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.						
Ugyanazon személyiségű személyek jobban együttműködnek.						
A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.						
A munkaerő felvételénél hasznos lehet a teszt kitöltése a jelentkezőkkel.						
Egy adott munkakörre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek.						

Második rész - Általános kérdések csoportmunkával és személyiségtesztekkel kapcsolatban

Kérem, jelölje, hogy az alábbi tényezőket mennyire tartja fontosnak egy sikeres csapat kialakításánál!

	1 Egyáltalán nem fontos	2 Nem fontos	3 Semleges	4 Fontos	5 Nagyon fontos	Nem tudja, nem válaszol
A tagok közötti bizalom/kapcsolat						
A tagok motivációja						
A tagok cél iránti elkötelezettsége						
A tagok szakértelme						
A tagok személyiségjegyei						
A vezető személye						
A csapat mérete						
A szervezet támogatása/szervezeti körülmények						

Ön töltött már ki korábban bármiféle személyiségtesztet?

- igen
- nem

Hallott már korábban a Belbin csoportszerep-tesztről?

- igen
- nem

Harmadik rész – Háttérváltozók

Az Ön neme?

- nő
- férfi

Ön melyik korosztályba tartozik?

- 18 év alatti
- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 vagy idősebb

Az Ön lakóhelye?

- Főváros
- Vármegyeszékhely
- Egyéb város
- Község/falu

Kérem, adja meg a legmagasabb iskolai végzettségét!

- 8 osztály vagy annál alacsonyabb
- szakiskola/szakmunkásképző
- szakközépiskola/gimnázium

- érettségire épülő képzés
- főiskola/egyetem
- tudományos fokozat

Kérem, adja meg családi állapotát!

- egyedülálló
- házas
- elvált
- özvegy

Ön mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- kevesebb, mint 3 éve
- 3-5 éve
- 6-10 éve
- több, mint 10 éve
- Jelenleg nem dolgozom

Ön milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

- cégvezető
- felsővezető
- középvezető
- csoportvezető
- beosztott
- Jelenleg nem dolgozom

Ön jellemzően szellemi vagy fizikai munkát végez?

- Szellemi munkát végzek
- Fizikai munkát végzek
- Jelenleg nem dolgozom

2. Melléklet

Fókuszcsoporthos interjú – vázlat

Moderátor: Becker Elisa (24), beszerző

Válaszadók (mind beszerző):

- Válaszadó 1 (csoportvezető)
- Válaszadó 2
- Válaszadó 3
- Válaszadó 4
- Válaszadó 5

A válaszadók száma szakdolgozatom elgondolásánál 7 fővel indult, azonban azóta átalakult a beszerzés szerkezete, és emiatt 5 főre csökkent a vizsgált csapat.

A fókuszcsoporthos interjú előtt a résztvevőkkel kitölttettem a Belbin-tesztet, beleegyezésükkel összegyűjtöttem minden egyes tagnak a részletes teszteredményét és meg is osztottam velük a csapat összeállítását az interjú egy adott pontján. Ez azt jelenti, hogy az interjúra való felkészülés része volt minden résztvevő teljes szerepprofiljának a megvizsgálása.

Ahhoz, hogy a résztvevők kellően képben legyenek a modellel, megkérem őket, hogy előzetesen olvassák el szakirodalmi áttekintésem 1.2-es fejezetének a bevezetőjét, valamint az 1.2.1-es fejezetet az egyes szerepek leírásáról.

A szerepek erősségeit és gyengeségeit kinyomtatva odaadtam nekik az interjú idejére, hogy rá tudjanak pillantani egy-egy kérdésnél, illetve a csoport szerepmegoszlását is kivetítettem nekik az interjú egy adott pontjától (amikor közöltem velük, hogy teljes egészében hiányzik az ötletelő a csapatból).

Bevezetés

Becker Elisa vagyok, a MATE Vezetés-szervezés szakának 3. féléves hallgatója és a Belbin csoportszerepekről szóló szakdolgozatomhoz szeretném kérni most a segítségüket. A kutatásom célja, hogy megvizsgáljam a Belbin modell általános megítélését, illetve az alkalmazhatóságát vállalati környezetben.

Szeretném kiemelni, hogy itt nincsenek jó vagy rossz válaszok, hanem csakis egyéni vélemények, ezért senki ne érezze feszélyezve magát.

A beszélgetésről hangfelvétel készül, amelynél gondoskodok arról, hogy ne lehessen visszaélni vele, valamint a kutatás lezárta/ szakdolgozat írást követően ezt a hangfelvételt megsemmisítem.

Hozzájárulnak a hangfelvétel készítéséhez?

Bemutatkozás

Kérem, pár szóban mutakozzanak be! Mondják el mennyi idők, milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek, mióta dolgoznak a cégnél és mióta dolgoznak beszerzői pozícióban.

Kérdések

Beszerzői munkakör jellemzői

Hogyan jellemeznék/írnák le a beszerzői munkakört?

Mi szükséges ahhoz, hogy valaki jó beszerző legyen?

Inkább tudás vagy inkább személyiségfüggő ez a munkakör?

Szükséges a munkakörhöz, hogy jól tudjon az illető csapatban dolgozni?

Beszélgetés a csapat fogalmáról, előnyeiről, hátrányairól

Csapatnak tekinthető akár egy iroda is (akik nem kimondottan egy projekten dolgoznak)?

Önök egy csapatban érzik magukat? A beszerzési munka területén vagy esetleg más kialakult munkahelyi csapatban?

Milyen számukra egy jó csapat? / Mi kell ahhoz, hogy egy csapat jól működjön?

Mik lehetnek egy csapat előnyei?

Vannak hátrányai a csapatmunkának, ha igen, mik ezek?

Mi akadályozhatja a jó csapatmunkát?

Önök jó csapatnak érzik magukat?

Gondolkodtak már munkahely-váltásban, mert nem érezték a „helyükön” magukat/jól magukat a munkahelyen?

Belbin tesztrel kapcsolatos gondolatok

Amikor kitöltötték a tesztet mi volt az első benyomásuk róla?

Könnyű volt a kitöltése, vagy el kellett gondolkodniuk?

Egyetértenek az eredményükkel?

Mit gondolnak most, miután részletesebb információkat kaptak a tesztről? Változott a véleményük?

Önök szerint a szerepprofilra hatással van a munkahelyen betöltött pozíció? (alkalmazott, vagy valamilyen vezető)

Önök szerint melyik szerep a legalkalmasabb vezető pozícióba?

Önök szerint melyik szerep a legkevésbé alkalmas vezetőnek?

Férfiak és nők között lehetnek jelentős különbségek a szerepmegoszlásban?

Korral változhat egy embernek a szerepprofilja? Ha igen, mit gondolnak milyen irányba?/ Hogyan változik?

Önök szerint egy csoportban szükség van minden szerepre, hogy jól működjön?

A csoportjuk összeállítását előzetesen megvizsgáltam és az alábbi eredményre jutottam: A 3 legdomináns szerepeket figyelembe véve, teljes egészében hiányzik az ötletelő a csapatból.

Önök szerint ez probléma lehet? Szükség lehet egy további személyre, aki betölti ezt a szerepet?

Alkalmasabb lehet egy-egy szerep egy bizonyos munkakörre? (Tehát például beszerzőként alkalmasabb lehet egy bizonyos szerep?)

Ha igen, melyik szerepek illenének a legjobban a beszerzésre?

Belbin teszt használhatósága a munkahelyen

Önök szerint hasznos a személyiségtesztek használata a felvételi folyamatban?

Érdemes lehet a felvételnél kitöltetni ezt a tesztet a jelentkezőkkel? Ha igen, miért?

A felvételi döntésnél figyelembe kellene venni az adott személy szerepprofilját? Ha igen, milyen súllyal?

A munkahelyi csapatok javíthatók, ha a csoportok kialakításánál figyelembe veszik az egyének szerepét?

Önök szerint segítség lehet egy csapat számára, ha ismerik a Belbin modellt és az egyes tagok domináns szerepét (erősségeit, gyengeségeit)?

A csoportvezetőnek segítség lehet, ha ismeri a csapat szerepösszetételét?

Zárás

Köszönöm a segítségüket és hogy időt szántak erre a beszélgetésre!

ANOVA post hoc Tukey HSD részletes eredményeinek táblázatai

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable			Mean Differe nce (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
11.6. A vezető személye	Jelenleg nem dolgozom	Alkalmazott	0,121	0,284	1,000	-0,73	0,97
		Csoportvezető	-0,152	0,367	1,000	-1,25	0,95
		Középvezető	0,800	0,344	0,240	-0,23	1,83
		Felsővezető	-0,048	0,411	1,000	-1,28	1,18
		Cégvezető	-0,333	0,638	0,998	-2,24	1,58
		Vállalkozó	0,667	0,375	0,566	-0,46	1,79
	Alkalmazott	Jelenleg nem dolgozom	-0,121	0,284	1,000	-0,97	0,73
		Csoportvezető	-0,273	0,260	0,941	-1,05	0,50
		Középvezető	,679*	0,226	0,049	0,00	1,36
		Felsővezető	-0,169	0,319	0,998	-1,12	0,79
		Cégvezető	-0,455	0,583	0,987	-2,20	1,29
		Vállalkozó	0,545	0,271	0,411	-0,26	1,36
	Csoportvezető	Jelenleg nem dolgozom	0,152	0,367	1,000	-0,95	1,25
		Alkalmazott	0,273	0,260	0,941	-0,50	1,05
		Középvezető	0,952	0,324	0,058	-0,02	1,92
		Felsővezető	0,104	0,395	1,000	-1,08	1,28
		Cégvezető	-0,182	0,628	1,000	-2,06	1,69
		Vállalkozó	0,818	0,357	0,254	-0,25	1,88
	Középvezető	Jelenleg nem dolgozom	-0,800	0,344	0,240	-1,83	0,23
		Alkalmazott	-,679*	0,226	0,049	-1,36	0,00
		Csoportvezető	-0,952	0,324	0,058	-1,92	0,02
		Felsővezető	-0,848	0,374	0,267	-1,97	0,27
		Cégvezető	-1,133	0,615	0,521	-2,97	0,70
		Vállalkozó	-0,133	0,333	1,000	-1,13	0,86
	Felsővezető	Jelenleg nem dolgozom	0,048	0,411	1,000	-1,18	1,28
		Alkalmazott	0,169	0,319	0,998	-0,79	1,12
		Csoportvezető	-0,104	0,395	1,000	-1,28	1,08
		Középvezető	0,848	0,374	0,267	-0,27	1,97
		Cégvezető	-0,286	0,655	0,999	-2,24	1,67
		Vállalkozó	0,714	0,402	0,567	-0,49	1,92
	Cégvezető	Jelenleg nem dolgozom	0,333	0,638	0,998	-1,58	2,24

		Alkalmazott	0,455	0,583	0,987	-1,29	2,20
		Csoportvezető	0,182	0,628	1,000	-1,69	2,06
		Középvezető	1,133	0,615	0,521	-0,70	2,97
		Felsővezető	0,286	0,655	0,999	-1,67	2,24
		Vállalkozó	1,000	0,632	0,695	-0,89	2,89
	Vállalkozó	Jelenleg nem dolgozom	-0,667	0,375	0,566	-1,79	0,46
		Alkalmazott	-0,545	0,271	0,411	-1,36	0,26
		Csoportvezető	-0,818	0,357	0,254	-1,88	0,25
		Középvezető	0,133	0,333	1,000	-0,86	1,13
		Felsővezető	-0,714	0,402	0,567	-1,92	0,49
		Cégvezető	-1,000	0,632	0,695	-2,89	0,89
11.8. A szervezet támogatása/szervezeti körülmények	Jelenleg nem dolgozom	Alkalmazott	-0,333	0,304	0,928	-1,24	0,58
		Csoportvezető	-0,859	0,393	0,309	-2,03	0,32
		Középvezető	0,044	0,368	1,000	-1,06	1,15
		Felsővezető	-0,222	0,440	0,999	-1,54	1,09
		Cégvezető	1,278	0,683	0,503	-0,76	3,32
		Vállalkozó	0,078	0,401	1,000	-1,12	1,28
	Alkalmazott	Jelenleg nem dolgozom	0,333	0,304	0,928	-0,58	1,24
		Csoportvezető	-0,525	0,278	0,489	-1,36	0,30
		Középvezető	0,378	0,242	0,707	-0,35	1,10
		Felsővezető	0,111	0,342	1,000	-0,91	1,13
		Cégvezető	1,611	0,624	0,139	-0,25	3,48
		Vállalkozó	0,411	0,290	0,791	-0,46	1,28
	Csoportvezető	Jelenleg nem dolgozom	0,859	0,393	0,309	-0,32	2,03
		Alkalmazott	0,525	0,278	0,489	-0,30	1,36
		Középvezető	0,903	0,347	0,132	-0,13	1,94
		Felsővezető	0,636	0,422	0,740	-0,63	1,90
		Cégvezető	2,136*	0,672	0,029	0,13	4,14
		Vállalkozó	0,936	0,382	0,185	-0,20	2,08
	Középvezető	Jelenleg nem dolgozom	-0,044	0,368	1,000	-1,15	1,06
		Alkalmazott	-0,378	0,242	0,707	-1,10	0,35
		Csoportvezető	-0,903	0,347	0,132	-1,94	0,13
		Felsővezető	-0,267	0,400	0,994	-1,46	0,93
		Cégvezető	1,233	0,658	0,500	-0,73	3,20
		Vállalkozó	0,033	0,357	1,000	-1,03	1,10
	Felsővezető	Jelenleg nem dolgozom	0,222	0,440	0,999	-1,09	1,54
		Alkalmazott	-0,111	0,342	1,000	-1,13	0,91
		Csoportvezető	-0,636	0,422	0,740	-1,90	0,63
		Középvezető	0,267	0,400	0,994	-0,93	1,46
		Cégvezető	1,500	0,700	0,334	-0,59	3,59
		Vállalkozó	0,300	0,430	0,993	-0,99	1,59
	Cégvezető	Jelenleg nem dolgozom	-1,278	0,683	0,503	-3,32	0,76

		Alkalmazott	-1,611	0,624	0,139	-3,48	0,25
		Csoportvezető	-2,136*	0,672	0,029	-4,14	-0,13
		Középvezető	-1,233	0,658	0,500	-3,20	0,73
		Felsővezető	-1,500	0,700	0,334	-3,59	0,59
		Vállalkozó	-1,200	0,677	0,568	-3,22	0,82
	Vállalkozó	Jelenleg nem dolgozom	-0,078	0,401	1,000	-1,28	1,12
		Alkalmazott	-0,411	0,290	0,791	-1,28	0,46
		Csoportvezető	-0,936	0,382	0,185	-2,08	0,20
		Középvezető	-0,033	0,357	1,000	-1,10	1,03
		Felsővezető	-0,300	0,430	0,993	-1,59	0,99
		Cégvezető	1,200	0,677	0,568	-0,82	3,22

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=152

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:						
Tukey HSD						
(I) 5. Lakóhely		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
főváros	vármegyeszékhely	-0,461	0,186	0,068	-0,94	0,02
	egyéb város	-0,174	0,209	0,838	-0,72	0,37
	község/falu	-,613*	0,206	0,018	-1,15	-0,08
vármegyeszékhely	főváros	0,461	0,186	0,068	-0,02	0,94
	egyéb város	0,287	0,160	0,281	-0,13	0,70
	község/falu	-0,152	0,157	0,766	-0,56	0,26
egyéb város	főváros	0,174	0,209	0,838	-0,37	0,72
	vármegyeszékhely	-0,287	0,160	0,281	-0,70	0,13
	község/falu	-0,439	0,183	0,082	-0,92	0,04
község/falu	főváros	,613*	0,206	0,018	0,08	1,15
	vármegyeszékhely	0,152	0,157	0,766	-0,26	0,56
	egyéb város	0,439	0,183	0,082	-0,04	0,92

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=152

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
11.5. A tagok személyiségjegyei	Jelenleg nem dolgozom	Kevesebb, mint 3 éve	-0,086	0,309	0,999	-0,94	0,77
		3-5 éve	0,620	0,342	0,370	-0,32	1,56

		6-10 éve	-0,068	0,327	1,000	-0,97	0,83
		Több, mint 10 éve	0,160	0,304	0,985	-0,68	1,00
	Kevesebb, mint 3 éve	Jelenleg nem dolgozom	0,086	0,309	0,999	-0,77	0,94
		3-5 éve	,706*	0,232	0,023	0,07	1,35
		6-10 éve	0,017	0,209	1,000	-0,56	0,59
		Több, mint 10 éve	0,245	0,171	0,605	-0,23	0,72
	3-5 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,620	0,342	0,370	-1,56	0,32
		Kevesebb, mint 3 éve	-,706*	0,232	0,023	-1,35	-0,07
		6-10 éve	-0,688	0,255	0,059	-1,39	0,02
		Több, mint 10 éve	-0,460	0,225	0,249	-1,08	0,16
	6-10 éve	Jelenleg nem dolgozom	0,068	0,327	1,000	-0,83	0,97
		Kevesebb, mint 3 éve	-0,017	0,209	1,000	-0,59	0,56
		3-5 éve	0,688	0,255	0,059	-0,02	1,39
		Több, mint 10 éve	0,228	0,201	0,788	-0,33	0,78
	Több, mint 10 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,160	0,304	0,985	-1,00	0,68
		Kevesebb, mint 3 éve	-0,245	0,171	0,605	-0,72	0,23
		3-5 éve	0,460	0,225	0,249	-0,16	1,08
		6-10 éve	-0,228	0,201	0,788	-0,78	0,33
11.6. A vezető személye	Jelenleg nem dolgozom	Kevesebb, mint 3 éve	0,098	0,299	0,997	-0,73	0,93
		3-5 éve	0,825	0,331	0,098	-0,09	1,74
		6-10 éve	0,051	0,316	1,000	-0,82	0,93
		Több, mint 10 éve	0,121	0,294	0,994	-0,69	0,93
	Kevesebb, mint 3 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,098	0,299	0,997	-0,93	0,73
		3-5 éve	,726*	0,225	0,013	0,11	1,35
		6-10 éve	-0,047	0,202	0,999	-0,61	0,51
		Több, mint 10 éve	0,023	0,166	1,000	-0,43	0,48
	3-5 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,825	0,331	0,098	-1,74	0,09
		Kevesebb, mint 3 éve	-,726*	0,225	0,013	-1,35	-0,11
		6-10 éve	-,773*	0,247	0,018	-1,46	-0,09
		Több, mint 10 éve	-,703*	0,218	0,013	-1,30	-0,10

	6-10 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,051	0,316	1,000	-0,93	0,82
		Kevesebb, mint 3 éve	0,047	0,202	0,999	-0,51	0,61
		3-5 éve	,773*	0,247	0,018	0,09	1,46
		Több, mint 10 éve	0,070	0,195	0,996	-0,47	0,61
	Több, mint 10 éve	Jelenleg nem dolgozom	-0,121	0,294	0,994	-0,93	0,69
		Kevesebb, mint 3 éve	-0,023	0,166	1,000	-0,48	0,43
		3-5 éve	,703*	0,218	0,013	0,10	1,30
		6-10 éve	-0,070	0,195	0,996	-0,61	0,47
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=152

Belbin teszttel kapcsolatos kijelentésekkel való egyetértés a válaszadók körében

Állítások	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	n
A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.	4,31	5,00	5	0,927	153
A teszt eredményei jól tükrözik a személyiséget.	4,03	4,00	4	0,782	153
A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.	3,49	4,00	4	1,247	153
A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.	3,47	4,00	4	1,136	153
A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.	4,01	4,00	5	1,109	153
Ugyanazon szerepű személyek jobban együttműködnek.	2,85	3,00	3	1,105	153
A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.	3,71	4,00	4	1,163	153
A munkaerő felvételénél hasznos lehet a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel.	3,78	4,00	4	1,096	153
Egy adott munkakörre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek.	4,12	4,00	4	0,969	153

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=153

**Spearman féle rangkorreláció alapján megállapított összefüggések a Belbin tesztre
vonatkozó kijelentések között**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.					+				+
2. A teszt eredményei jól tükrözik a személyiségemet.			+	+				+	
3. A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.		+		+					
4. A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.		+	+				+	+	
5. A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.	+							+	
6. Ugyanazon személyiségű személyek jobban együttműködnek.								+	
7. A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.				+				+	
8. A munkaerő felvételnél hasznos lehet a teszt kitöltetése a jelentkezőkkel.		+		+	+	+	+		+
9. Egy adott munkakörre alkalmasabbak lehetnek egyes szerepek.	+							+	

Forrás: SPSS program alapján saját szerkesztés, n=153

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Homogén csapatok vizsgálata	14
2. ábra: A sikeres csapat kialakításához szükséges tényezők fontosságának.....	27
3. ábra: Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet? (n=153).....	31
4. ábra: Hallott már ezelőtt a Belbin csoportszerep-tesztről? (n=153).....	31
5. ábra: „Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet?” nemek szerint (n=153).....	31
6. ábra: „Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet?” iskolai végzettség szerint (n=153).....	32
7. ábra: „Ön töltött már ki ezelőtt bármiféle személyiségtesztet?” jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)	33
8. ábra: A tagok közötti bizalom fontossága a Belbin teszt ismertsége szerint (n=153).....	33
9. ábra: A tagok motivációjának fontossága a Belbin teszt ismertsége szerint (n=153).....	34
10. ábra: A minta szerepmegoszlása a legdominánsabb szerepek szerint (n=153).....	34
11. ábra: A Belbin teszthez kapcsolódó állításokkal való egyetértés – ötfokú Liker-skála átlagok (n=153).....	39
12. ábra: „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” állítás megítélése nemek szerint (n=153)	40
13. ábra: „A különböző személyiségű tagokból álló csapatok sikeresebbek, mint a homogén csapatok.” állítás megítélése lakhely szerint (n=153)	40
14. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” állítás megítélése jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)	41
15. ábra: „A tesztnek köszönhetően jobban megismertem magam.” állítás megítélése jelenlegi munkahelyen töltött idő szerint (n=153)	41
16. ábra: „A teszt érthető volt, kitöltése nem okozott gondot.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153).....	42
17. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a személyiségemet.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153).....	43
18. ábra: „A teszt eredményei jól tükrözik a jelenlegi munkahelyi szerepemet.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153).....	43
19. ábra: „A teszt használható sikeres munkahelyi csapatok kialakításához.” állítás megítélése munkavégzés típusa szerint (n=153).....	43

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Belbin féle csoportszerepek bemutatása.....	16
2. táblázat: Háttérváltozók bemutatása	24
3. táblázat: Kérem, jelölje, hogy az alábbi tényezőket mennyire tartja fontosnak egy sikeres csapat kialakításánál! (n= 153).....	26
4. táblázat: Spearman féle rangkorreláció szignifikancia szintjei a csoport sikerességét meghatározó tényezők összefüggéseinek vizsgálatánál (n=153)	29
5. táblázat: Jelenlegi pozíciók szerinti csoportok közötti eltérések szignifikancia szintje az egyes szerepekre a Kruskal-Wallis próba alapján (n=153).....	35
6. táblázat: Átlagok szerepenként és pozíciónként (n=153)	37

7.	táblázat: A szerepek közötti összefüggések szignifikancia szintjei (n=153).....	37
8.	táblázat: Fókuszcsoporthoz tartozó alanyok Belbin szerinti szerepprofilja.....	45
9.	táblázat: Csapatmunka előnyei és hátrányai a fókuszcsoporthoz tartozó alanyai szerint.....	46

NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

Alulírott **Becker Elisa**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, **Kaposvári Campus**, **Vezetés-szervezés MSc** szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Kaposvár, 2023 év 10 hó 26 nap

Becker Elisa

Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Kaposvár, 2023 év 11 hó 02 nap

Dr. J. J. J. J.

Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!