

DIPLOMADOLGOZAT

Kiss Vivien

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

A tréningek hatásainak vizsgálata a munkahelyi környezetben

Belső konzulens: Dr. Garamvölgyi Judit
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet

Készítette: Kiss Vivien

Budapest

2023

A tréningek hatásainak vizsgálata a munkahelyi környezetben

Kiss Vivien

Vezetés és szervezés, mesterképzés, levelező

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Garamvölgyi Judit, egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Diplomadolgozatomban a Robert Bosch Elektronika Kft.-nél végeztem kutatást az irodai állományában dolgozó alkalmazottak tekintetében, akik voltak már kommunikációs tréningen. Célom az volt, hogy átfogó képet kapjak a kommunikációs tréningek munkavégzésre gyakorolt hatásairól, valamint, hogy az ott dolgozókat milyen módszerrel lehet a leginkább ösztönözni. Az irodalmi fejezetben kitérek tréningmódszer bemutatására, a kommunikáció alapjainak leírására és két önismereti modell demonstrálására, és a saját tapasztalatom szemléltetésére egy kommunikációs tréninggel kapcsolatban. Az alkalmazott módszereknél bemutatom a vizsgálatomhoz felhasznált kérdőívem felépítését, amit online módon továbbítottam a potenciális kollégáknak. Az eredmények kiértékelése során törekedtem a kérdőívem kimeneteleinek legrészletesebb feltárására, illetve az általam megfogalmazott hipotézisek statisztikai kimutatására. Az SPSS rendszer segítségével alkalmaztam leíró statisztikát, Korreláció elemzést, Varianciaanalízist, Főkomponensanalízist, Megbízhatósági elemzés és Kétmintás T próbát a hipotézisek bizonyítása érdekében.

Az eredményekből azt lehet leszűrni, hogy a tréningek száma és az ott hallott információk hasznosíthatósága között van szignifikáns különbség, de a kommunikáció sikeressége és a munka eredményessége nem függ attól, hogy az egyén hány tréningen vett részt. Ezen felül a legkevésbé a szakmai kihívást jelentő feladatokkal lehet ösztönözni a munkatársakat, és a jó vezetői hozzáállást helyezik előtérbe. A fiatalabbakat jobban lehet ösztönözni pénzügyi jellegű eszközökkel, a nők a nem anyagi jellegű eszközöket részesítik előnyben, végül a vezetőket szintén nem a pénzzel lehet a legjobban ösztönözni.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	6
2.	Irodalmi feldolgozás	8
2.1.	A tréning, mint készségfejlesztő módszer	8
2.1.1.	A tréning elterjedésének oka Magyarországon	8
2.1.2.	A tréningek célja, formái és a tréner feladata	8
2.1.3.	A tréningek szervezése, szakaszai, feladattípusai	9
2.1.4.	A tréning előnyei	10
2.2.	A szervezeti kommunikáció.....	10
2.2.1.	A szervezeti belső kommunikáció fogalma.....	10
2.2.2.	A kommunikációs kultúra.....	11
2.2.3.	Szervezeti belső kommunikáció esettanulmány	11
2.3.	A kommunikáció alapjai.....	11
2.3.1.	Verbális kommunikáció.....	12
2.3.2.	Nem verbális kommunikáció	12
2.3.3.	Metakommunikáció	13
2.3.4.	Kommunikáció típusok és szintek	14
2.3.5.	A konfliktusok.....	15
2.3.6.	A kommunikáció formái	15
2.3.7.	Asszertív kommunikáció	16
2.3.8.	Aktív hallgatás.....	17
2.3.9.	A kérdés tudománya.....	18
2.3.10.	Tranzakció analízis.....	18
2.3.11.	Kommunikációs tréning a Külkereskedelmi Főiskolán esettanulmány.....	20
2.3.12.	Önismereti- és kommunikációs tréning a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen esettanulmány	21

2.3.13.	Személyes hatékonyság fejlesztő tréning a Nemzetvédelmi Egyetemen esettanulmány.....	22
2.3.14.	Kommunikációs tréning a rendvédelemnél esettanulmány.....	24
2.4.	A motiváció.....	26
2.4.1.	Maslow piramis	26
2.5.	Önismereti modellek	26
2.5.1.	A Myers-Briggs Típus Indikátor modell (MBTI).....	26
2.5.2.	DISC a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka	29
2.6.	A Bosch vállalat bemutatása.....	32
2.6.1.	A magyar leányvállalatok.....	32
2.6.2.	A hatvani Robert Bosch Elektronika Kft.....	33
2.7.	DISC tréning a Robert Bosch Elektronika Kft-nél.....	33
2.7.1.	DISC önétékelési kérdőív	37
3.	Alkalmazott módszerek bemutatása	41
4.	Eredmények értékelése	43
4.1.	A kérdőív eredményei	43
4.2.	Hipotézisek vizsgálata	57
5.	Következtetések, javaslatok	69
6.	Összefoglalás.....	71
7.	Irodalomjegyzék.....	72
8.	Ábrajegyzék.....	74
9.	Mellékletek.....	76

1. Bevezetés

Diplomadolgozatomban az általam választott Robert Bosch Elektronika Kft. hatvani leányvállalat kommunikációs tréningjeinek hatásait és a munkatársak ösztönzését fogom vizsgálni.

Véleményem szerint a kommunikáció helyes és gördülékeny használata minden vállalat életében kiemelkedő szereppel bír. A megfelelő kommunikációs stílussal vevői igényeket lehet megnyerni, ami hozzájárul a cég sikeres működéséhez. A munkatársainkkal folyó kommunikáció pedig befolyásolja a motivációt és a teljesítményt. Ha felismerjük, hogy az adott munkatársunkkal hogyan érdemes kommunikálnunk, akkor sokkal segítőkészebb lesz velünk szemben, ezáltal a feladatainkat is eredményesebben tudjuk elvégezni. A vezető-alkalmazott közötti kommunikációt is fontosnak tarom. Úgy vélem, ha az én felettesem jól tudja, mivel lehet engem motiválni, és segítőkészen áll a kérdéseim megválaszolásához, akkor a munkámhoz való elégedettségemet is növelni, valamint a lojalitásomat is a cég felé. A kifelé áramló kommunikációnak is nagy hatása van a cégek mindennapi működésében, hiszen az embereknek a cégről alkotott véleménye befolyásolja a termékek értékesítésének mennyiségét is. A megfelelő marketing szövegekkel és reklámokkal pedig ösztönözhetjük őket az igényeik azonnali kielégítéséhez.

Napjainkban a tréning a legelterjedtebb oktatási forma a vállalatok között. Úgy gondolom, ennek segítségével az alkalmazottak készségeit fejleszteni lehet. Szokás mondani, hogy az egyetlen állandó dolog, ami az életünkben zajlik az a változás. Készségeink fejlesztése pedig hozzájárul a változások effektív kezeléséhez. Minél könnyebben tudunk alkalmazkodni a munkahelyi környezet változásaihoz, annál eredményesebben tudjuk végezni a munkánkat és a munkához való elégedettségünk is növekszik. A vállalatoknak pedig fontos az alkalmazottak eredményes és kitartó munkavégzése, hogy a jövőben is fent tudja tartani a működését.

Lehetőségem nyílt, hogy a dolgozatom írása közben részt vegyek a cégünkben lévő DISC tréningen. Rájöttem, hogy sokkal szélesebb körű meglátás és stratégia szükséges a hatékony kommunikáció használatához. Akár a munkahelyen, akár a magánéletben ennek segítségével a saját céljaimat is könnyebben tudom elérni egy másik féllel szemben.

Az ott tanultakat igyekszem beleépíteni a mindennapi életemben, és folyamatosan gyakorolni a hatékony kommunikáció használatát, hogy végül már nem tudatosan is jól beszéljek másokkal szemben. Remélem a későbbiekben is át tudom adni másoknak a tanult információkat, ezzel is hozzájárulva a környezetemben lévő kommunikáció fejlődéséhez.

A fentiek függvényében az első hipotézis, amit vizsgálni fogok az, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a tréningeken való részvétel mennyisége és a hatékony munkavégzés között. Vagyis azt feltételezem, hogy az egyén, ha minél több tréningen vesz részt, annál hatékonyabban tudja végezni a munkáját.

A cégeknek kiemelkedő figyelmet szükséges fordítaniuk az alkalmazottak potenciális ösztönzésére is. Úgy vélem a megfelelő ösztönzési módszerekkel növelni lehet a teljesítményt és a céghez való lojalitást. Minél jobban teljesítenek a munkatársak, annál gördülékenyebben haladnak a munkafolyamatok és a projektek annál sikeresebben zárulnak le. Ahhoz, hogy a kívánt eredményeket elérhessük, fontos tudnunk, hogy a kollégáinkat, mivel lehet a leginkább ösztönözni.

Azok a foglalkoztatottak, akik nem kapják meg a megfelelő ösztönzést a munkájuk elvégzéséhez, előbb égnék ki és váltanak munkahelyet is. A növekvő fluktuációból adódó munkaerőhiány, pedig profitkieséshez, és vevői igények elvesztéséhez is vezethet, ami a cégek stabil működését veszélyezteti. Ezért is tartom fontosnak erre a szempontra is kitérni a vizsgálataim során.

Tehát a második hipotézis, amire a kutatómunkám során ki fogok térni, hogy milyen eszközzel lehet a munkatársakat a leginkább ösztönözni.

A dolgozatom az alábbi részekből épül fel:

1. A tréning, mint készségfejlesztő módszer elméleti áttekintése
2. A szervezeti kommunikáció rövid áttekintése
3. A kommunikáció alapjainak elméleti áttekintése
4. Két önismereti modell bemutatása
5. A Robert Bosch Elektronika Kft. cég rövid bemutatása
6. DISC tréning a Robert Bosch Elektronika Kft.-nél
7. A kérdőívem elemzése
8. Hipotézis vizsgálatok

2. Irodalmi feldolgozás

2.1. A tréning, mint készségfejlesztő módszer

2.1.1. A tréning elterjedésének oka Magyarországon

A készségeink hatékony fejlesztésének módszere, *Kurt Lewin* pszichológus nevéhez fűződik, aki elsőként között végzett tanulmányokat a csoportok dinamikájáról. (Forgács, et al., 2002)

Magyarországon az 1980-as években kezdett elterjedni ez a típusú oktatási forma a szakemberek között. Jelenleg egyre több felsőoktatási intézmény alkalmazza, illetve számos nagyvállalat szervez az alkalmazottak számára csapatépítő jelleggel tréningssorozatot. (Forgács, et al., 2002)

Az elmúlt évtizedek során megfigyelhető, hogy a tréningpiacon megjelent a második úgy nevezett pszicho-boom a munka- és a szervezetpszichológia szakterületén. A szervezetek alkalmazottai egyre képzettebbek, és a kétszintű egyetemi oktatások hatására ez az irányvonal egyre csak erősebbé válik. Mivel folyamatosan változik a környezetünk a szervezeteknek tanítani és fejleszteni kell a munkaerőt, hogy helyt tudjanak állni. A változó környezethez az oktatások segítenek előmozdítani az egyéni elköteleződést és alkalmazkodást. A munkahelyi tréningek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyének tisztán lássák a szerepüket, építő jelleggel találkozzanak a konfliktusokkal, valamint a vezetőkkel és kollégákkal hatékonyan kezeljék a kapcsolati változásokat. A munkavégzéshez szükséges készségek és képességek kialakítása és a személyiségük fejlődésének iránya az önismereten át vezet az út. (Mészáros, 2015)

2.1.2. A tréningek célja, formái és a tréner feladata

A tréning, mint készségfejlesztő módszer problémacentrikus tanulás eszméjére épít, ahol egy szakképzett vezető, másnéven tréner irányítása alatt dolgoznak fel egy szűk témakört kiscsoportban. A tréner feladata, hogy kategorizálja a folyamatokat, megteremtse azt az atmoszférát, ahol a résztvevők készek őszintén megnyílni egymásnak, valamint kiépítse a bizalmat és érdeklődjen. (Forgács, et al., 2002)

A kurzus célja egy adott készségünk fejlesztése a valósághoz hasonló szituációk tapasztalásán keresztül, irányítottan, miközben feltárjuk a személyiségünket.

Ennek a tanulási formának számos témái fordulnak elő napjainkban, köztük a vezetői készségek, kommunikáció, problémamegoldás, csoportfejlesztés, önismeret és az együttműködés témáit dolgozzák fel a leggyakrabban. (Forgács, et al., 2002)

2.1.3. A tréningek szervezése, szakaszai, feladattípusai

A képzések szervezését ugyan úgy kell előkészíteni és elvégezni, mintha egy rendezvényt szerveznénk. A fő kérdési közé tartoznak: (Juhász, 2009)

- Kivel?
- Miért?
- Mit?
- Kiknek?
- Hol?
- Mikor?
- Miből?
- Hogyan és mivel?

A kurzusok szakaszai három részre bonthatók fel:

1. önértékelő kérdőív
2. saját élményű gyakorlati rész
3. elméleti rész

A második részben, vagyis a gyakorlati alkalmazás folyamán a kurzus résztvevői olyan feladatokat kapnak, ahol csoportokba rendeződve vagy egyénileg valamilyen társadalmi, kommunikációs esetleg pszichológiai problémát szükséges megoldaniuk. Megoldásaikat speciális technikákkal, például a tesztek kiértékelésével, visszajelzésekkel, és az elméleti háttér elsajátításával elemzik. Az elméleti háttér megértésekor a tréningen átélt tapasztalatokat egy irányított csoportvitán keresztül beszélik át. Itt első körben a viselkedési alternatívák kidolgozása és a történetek értelmezésére helyezik a fókuszot. (Forgács, et al., 2002)

Érdemes szót ejtenünk a tréningek során felmerülő feladattípusokról, amelyeknek meghatározó jellege van az oktatások sikerességében. A feladatokat az alábbi csoportokra lehet bontani: (Juhász, 2009)

- Bemelegítő gyakorlatok
- Interaktív gyakorlatok
- Önismereti kérdőívek
- Akvárium gyakorlatok
- Csoportos feladatmegoldások
- Kombinált feladatmegoldások
- Szerepjátékok
- Zárógyakorlatok

2.1.4. A tréning előnyei

A tréning módszerek számos előnyeit ismerhetjük, köztük a legfontosabbakat szeretném kiemelni:

- önismeret fejlődése
- magabiztosság fejlődése
- egyéni- és szociális hatékonyság fejlődése
- kreativitás növekedése
- döntési készség javulása
- jobb kommunikáció
- bizalom növekedés
- csoporttársak elfogadása és megértése. (Forgács, et al., 2002)

2.2. A szervezeti kommunikáció

2.2.1. A szervezeti belső kommunikáció fogalma

„Olyan egy vagy kétirányú közlési folyamat, mely akár élő szóban akár írásos formában információáramlást jelent a vállalati stratégiával, változásokkal és a hétköznapi folyamatokkal kapcsolatosan.” (Csüllög, et al., 2015)

A belső kommunikáció segíti a munka tervezését, irányítását, értékelését és ellenőrzését, valamint a működési feltételeket és az erőforrások összehangolását biztosítja. Kialakítja a munkahelyi légkört, a hatalmi struktúrák működésében fontos szerepet játszik, közvetíti a normákat, értékeket és a vállalati kultúrát, továbbá része van a munkahelyi konfliktusok kezelésében és megoldásában. (Dr. Karoliny & Dr. Poór, 2017)

2.2.2. A kommunikációs kultúra

Egy cég kommunikációs kultúrája utal a küldetésében megfogalmazott elvek gyakorlati megvalósítására is. A vállalatok kommunikációs stílusát meghatározza a vállalati vezetés által fontosnak tartott értékek és ez hatással van a szervezeti kulturális légkörre is, valamint az üzleti sikerre is egyaránt. Ahogy egy szervezet megtervezi a kommunikációs stratégiáját, a partnermeggyőzési módszereit, illetve mennyire közérthetők az írásos dokumentációi, nagyon sokat elárul a cégről. A befelé és kifelé áramló információk mennyisége és megbízhatósága nagyon fontos összetevője a vállalati kommunikációnak. Egy olyan cég, ahol az adatok áramlása zavart, az alkalmazottak nem kapnak elegendő lényeges információt vagy megtévesztő közléseket kapnak, az a cég nem lehet sikeres a jövőben. (Falkné, 2012)

2.2.3. Szervezeti belső kommunikáció esettanulmány

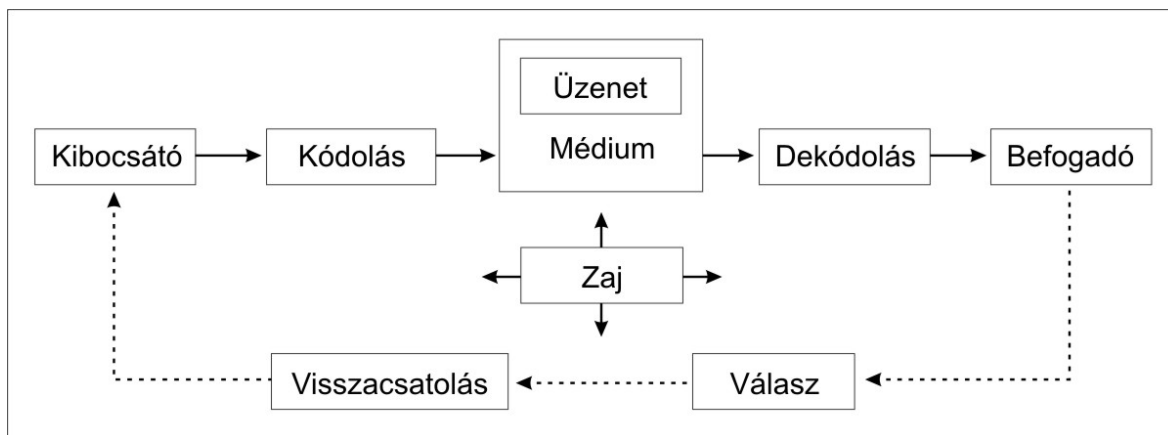
A következőkben a kommunikáció összetevőit, gátló tényezőit, funkcióit vizsgálták egy kérdőív segítségével, ahol a cél az adott szervezet belső kommunikációs jellemzőinek feltárása volt. (Nyárády, 2002)

A kérdőív kiértékelése során a választ adó alkalmazottak azt a véleményt adták, hogy a vezető-alkalmazott közötti kapcsolatra, a bizalmi légkör kialakulására, a munkahelyi légkörre és a konfliktusok generálódására nagy hatást gyakorol a kommunikáció milyensége. Az az eredmény született, hogy a beosztottak szívesen kommunikálnak élőben, szemtől szembe egymással, hogy azonnali visszajelzést kapjanak a partner irányából. Ennek ellenére az első helyre mégis az e-mailes úton történő információcsere került. A harmadik legkedveltebb kommunikációs forma a telefonnal történő adatáramlás volt. A vezetők tekintetében szintén elmondható, hogy mind a személyes mind a telefonos vagy e-mailes kommunikációs csatornát szívesen használják. Mindenképp öröndetes, hiszen a vezető, mint a vállalkozások menedzsere, a cég életét koordinálja, és ez megköveteli a csatornák széles körű alkalmazását. Emellett az is fontos szempont, hogy az alkalmazottak így bármely csatornát is választják, el tudják érni a vezetőjüket. (Csüllög, et al., 2015)

2.3. A kommunikáció alapjai

Eleinte a kommunikáció fogalma csupán az emberi információáramlást jelentette, ma már mindenféle rendszer belső adatáramlását jelenti. (Neményiné, 2017)

Tehát minden, ami bármilyen kóddal történő információcsere, azt az információelmélet kommunikációnak tekint. A közvetlen emberi kommunikációinak az alábbi összetevőit ismerjük: (Neményiné, 2017)



1. Forrás:

https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/16_2567_001_101115.pdf

2.3.1. Verbális kommunikáció

A verbális kommunikáció szavakba öntött közlést jelent, mely kizárólag emberre jellemző. Mi emberek első körben mindig arra figyelünk, hogy a beszédpartnerünk mit mond, illetve, hogy mi mit mondunk neki, és kevés figyelmet szánunk arra, hogy mindez hogyan történik. Ahhoz, hogy ez aktívan létrejöjjön három tényező meglétére van szükség: (Buda, 1986)

1. Közlési szándék
2. Tudatosság
3. Közös jelrendszer

2.3.2. Nem verbális kommunikáció

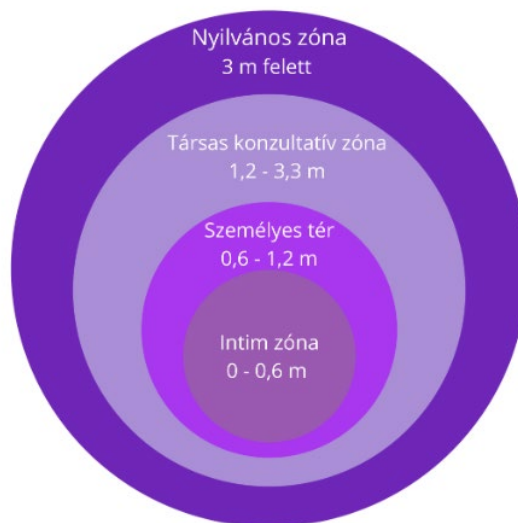
A nem verbális kommunikáció egy másodlagos közlési fajta, ami ugyan olyan jelentőséggel bír, mint az előzőleg bemutatott verbális kommunikáció. Ezen a jelrendszeren történő kommunikáció döntő többsége nem szándékos, észlelésük nem tudatos, inkább ösztönös, így ezek nem manipulálhatók és nehezen tanulhatók. (Buda, 1986)

A nem verbális kommunikációra a spontaneitás, más jelzővel korrigálhatatlanság jellemző. Érdekes tény, hogy hiába tekintjük a verbális közlési formát elsődleges alternatívának, mégis a kommunikációnk 65%-át a nem verbális közlés teszi ki. (Buda, 1986)

Amikor a két típus egymáshoz illeszkedik, abban az esetben a nem verbális jelzéseket figyelmen kívül hagyjuk, és csak akkor figyelünk fel rájuk, ha olyan benyomásunk van, hogy a két úton érkező információ ellentmond egymásnak. (Buda, 1986)

Jelentős nem verbális csatornák:

- Mimika és tekintet
- Gesztikuláció
- Testbeszéd
- Megjelenés
- Szemek
- Érintés
- Térközsabályozás



2. Forrás: <https://onfejlesztőakademia.hu/a-jo-kommunikacio-7-ismerve/>

2.3.3. Metakommunikáció

A kommunikáció nem szándékos, indirekt szintjét metakommunikációnak nevezzük. Információt szolgáltat a felek kapcsolatáról, minősíti a tartalmi információcserét, továbbá a felek kódhoz való viszonyáról árulkodik. Másik megközelítésben nézve a metakommunikáció egyfajta mögöttes szöveg, amely az elhangzottakat értelmezi, a sztereotípiákat és előítéleteket pedig leleplezi. Előszeretettel fejeződik ki a gesztusnyelvben, szórendben, rejtett utalásokban és a kommunikációs stílusban is. (Dr. Kriskó, 2021)

A kommunikáció folyamatára való szabályozó funkciót technikai metakommunikációnak hívjuk. Ide a különféle kinezikai megnyilvánulások és emblémaszerű kifejezések tartoznak. Például, ha előadás közben kézfeltartással jelezzük, hogy szeretnénk kérdezni az előadótól. (Dr. Kriskó, 2021)

2.3.4. Kommunikáció típusok és szintek

A folyamat irányulása szerint a kommunikáció lehet:

- Interperszonális (személyközi) kommunikáció
- Csoportkommunikáció
- Tömegkommunikáció
- Interkulturális kommunikáció (Tóth, 2008)

Az adó és vevő viszonya szerint beszélhetünk:

- Közvetlen vagy direkt kommunikációról
- Indirekt kommunikációról
- Egyoldalú kommunikációról
- Kölcsönös kommunikációról (Tóth, 2008)

Az adó és vevő elkülönültsége szerint létezik:

- Primer kommunikáció
- Szekunder kommunikáció
- Tercier kommunikációról. (Tóth, 2008)

A kommunikációs tájékozottságot három komponenskészletre tudjuk szétbontani:

1. Készségek-képességek rendszere,
2. Kommunikációs ismeretek,
3. Kommunikációs viselkedést támogató attitűd. (Tóth, 2008)

2.3.5. A konfliktusok

A konfliktusok keletkezésének általános okai:

- Információhiány
- Erős érzelmek, téves észlelések, kommunikációs zavarok
- Egyenlőtlen hatalmi viszonyok
- A felek különböző életfelfogása
- Érdeklődés (Barlai & Kővágó, 2004)

A konfliktusok káros hatásainak kiküszöbölése érdekében tudatosan ki kell alakítanunk a magatartásunkat. Az egyik legismertebb konfliktuskezelési eljárás a *Thomas-Kilmann-módszer*, amely 5 konfliktuskezelési módszert ismertet a tengelyek keresztmetszetében A tengely elnevezései: (Barlai & Kővágó, 2004)

- Önérvényesítés
- Együttműködés

A következőkben felsorolt 5 konfliktuskezelési magatartás közül attól függően, hogy milyen az adott szituáció és milyenek a beszélő felek stílusai, bármelyik használható:

- Elkerülő
- Versengő
- Alkalmazkodó
- Kompromisszumkereső
- Problémamegoldó (Barlai & Kővágó, 2004)

2.3.6. A kommunikáció formái

Hadfield és Hasson négyféle kommunikációs formát különböztet meg:

1. Agresszív
2. Passzív
3. Manipulatív
4. Asszertív

Az agresszív kommunikáció során az érzések, vélemények, vágyak kerülnek kifejezésre, amivel nem is lenne igazán gond, csak ezek mások érzésinek, vágyainak az ignorálásával történik, elutasító módon. Akkor fordul elő ez a kommunikációs forma, ha valaki olyan érzelmi állapotba kerül, ami kiváltja ezt nála. (Balázs, 2023)

Passzív kommunikáció esetén a vágyaink, gondolataink nem kerülnek igazán kifejezésre a másik felünk felé. Ilyenkor a beszédpartnerünk szükségletei helyeződnek előtérbe a sajátjainknál. A passzív ember úgy érzi nincsen hatással a saját életére, és ezért önmagát okolja. (Balázs, 2023)

A manipulatív kommunikáció folyamán közvetett módon kerülnek kifejezésre az érzelmeink. A beszédpartnerünket próbáljuk kerülőúton irányítani miközben passzív ellenállást mutatunk. A kifogások keresése, halogatások mind erre a típusú formára jellemzők. (Balázs, 2023)

2.3.7. Asszertív kommunikáció

„Az asszertivitás önérvényesítést jelent, saját igényeink kielégítését oly módon, hogy közben a másik igényeire is tekintettel vagyunk.” Asszertív az olyan ember, aki minden körülmények között megőrzi a nyugalmát, a konfliktus lényegét felfogja, kitart a saját igaza mellett, amennyiben nincsen más megoldás, nem lesz agresszív és kompromisszumra törekszik. (Bolton, 1987)

Amikor asszertíven kommunikálunk akkor, ami nem tetszik nekünk a másik viselkedésében, vagy amivel megsértette a határainkat, azt dominanciaigény nélkül, határozottan közöljük a jogos érdekeink védelme érdekében. A kulcs, az egyeztetés az önbecsülés és méltóság sérülése nélkül. (Bolton, 1987)

„Amikor ilyen hangerővel hallgatod a zenét, dühös vagyok, mert nem tudok odafigyelni a dolgozatom írására.”

Ilyen esetben az adó részéről érkeznek az én-üzenetek. Sajátos eszköz, annak kifejezésére, hogy a beszélő hogyan viszonyul az adott problémához. Nem minősít, így a másik fél védekezése megelőzhető.

Én-üzenetek fajtái:

1. Konfliktus megelőző üzenetek:

→ Önfeltáró

→ Igényközlő

→ Elutasító:

→ Pozitív megerősítés:

2. Konfrontáló én-üzenet:

Amikor te (ítélkezéstől mentesen megállapítjuk, milyen viselkedésről van szó), *én úgy érzem* (saját érzés kifejezése), *mivel* (a saját életünkre való hatása). (Dr. Kriskó, 2021)

2.3.8. Aktív hallgatás

Itt nem egyszerűen a partnerünk passzív hallgatásáról van szó, hanem a partnerünk mondanivalójára való odafigyelésről. Ez azért is nagyon nehéz feladat számunkra, mert az emberek nagy többsége kevés ideig képes koncentrálni, így az elhangzottaknak csak a töredékét tudja megjegyezni. A másik nehezítő tényező a beszéd és a gondolkodás sebessége. Átlagosan körülbelül 120 szót mondunk ki percenként, ehhez képest a gondolkodási sebességünk 500 szó percenként. A következő lassító tényező a felfogásunk, mivel a beszélő és a befogadó felfogása olyan különböző is lehet, hogy az átadott információk teljesen más értelmezést is kaphatnak. (Csomós & Molnár, 2013)

Az aktív hallgatásnak az előnye, hogy huzamosabb ideig is fent tudjuk tartani a beszélgetéseket, és mivel nem kritizáljuk a partnerünk érzéseit és gondolatait, így könnyebben szóra lehet őt bírni. (Csomós & Molnár, 2013)

Gyakori hiba, amit elvétünk ezzel kapcsolatban, hogy szóról szóra visszaismételjük a másik félnek az elhangzottakat, ezzel azt sugallva neki, hogy nem fordítunk kellő figyelmet az érzéseire. Az alábbi két technika viszont tud segíteni számunkra a megfelelő aktív hallgatás tekintetében: (Csomós & Molnár, 2013)

1. Összefoglalás
2. Reflektálás (Csomós & Molnár, 2013)

2.3.9. A kérdezés tudománya

Az értő figyelem, aktív hallgatás, empátia és asszertív kommunikáció mellett a megfelelő kérdezőtechnika a sikeres beszélgetésvezetés alapja. A jó kérdésekkel feltárhatjuk a beszélgetőpartnerünk szükségleteit, elképzeléseit, valamint több információt is szerezhetünk, illetve irányíthatjuk is a beszélgetésünk menetét. Formáját tekintve beszélhetünk: (Dr. Kriskó, 2021)

- Zárt
- Eldöntendő és
- Nyitott kérdésekről.

A tréner munkájában a nyitott kérdések helyeződnek a középpontba, hiszen ezek nem korlátozzák vagy terelik el a válaszadót. Olykor hagynunk kell kis időt a kérdés átgondolására, vagy pontosítanunk szükséges a kérdést, hogy ne térjünk el túlzottan a témától. A zárt és eldöntendő kérdések esetében igen-nem vagy tömör válaszadás a jellemző, valamint ezek által kerülhetünk közelebb a tényekhez. Túlzott alkalmazásával viszont vigyáznunk kell, mert előfordulhat, hogy a beszélgetőpartnerünk vallatás jelleggel veszi fel a beszélgetést. (Dr. Kriskó, 2021)

2.3.10. Tranzakció analízis

Amikor két ember találkozik, akkor egymással kapcsolatot alakítanak ki, létrejön a tranzakció, melyben az egyik fél kezdeményez, és tranzakciós ingert küld, a másik fél pedig tranzakciós választ ad rá. A tranzakció analízis azt elemzi, hogy a kommunikációban milyen én-állapotok mozgósítják a tranzakciós ingert és mik váltották ki a tranzakciós választ. Ha valakivel beszélünk, az 3 fajta én-állapotból történhet:

1. Szülő
2. Felnőtt
3. Gyermekek

Mindegyik állapot képes az egyik én-állapotból átváltani a másikba, hatással van rá a vérmelegletünk, és lehet, hogy az egyik hangsúlyosabban van bennünk.

Én-állapot funkcionális modellje:

→ Szülő

Kritikus szülő → határok és normák

Gondoskodó szülő → támogat és segít

→ Felnőtt

Realitás, tények, tényleges kockázatok

→ Gyermek

Alkalmazkodó → betartja, amit a másik mond

Lázadó → direkt nem azt teszi, amit mondanak neki

Természetes gyerek → spontaneitás

Jellemzőik:

→ Szülő

Fontos szerepet játszanak a már megszerzett tapasztalatoknak

Gyors

Rutinszerű

Úgy beszélünk, érzünk, mint a szüleink

→ Felnőtt

Itt és mostra reagál

Nem ítélik meg

Adatokat dolgoz fel

Mérlegel

Logika alapján dönt

→ Gyermek

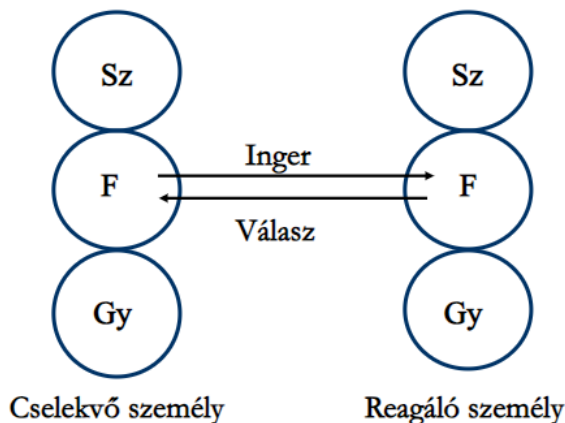
Alkalmazkodó → Büntudatos, félős, szégyenlős, mindenki más fontosabb, mint ő

Lázadó → Gyűlöl, impulzív

Természetes → Kreatív, gondolkodó

Többféle tranzakció kialakulhat aszerint, hogy ezek az állapotok párhuzamosak vagy keresztezik egymást. Párhuzamos, ha a megszólított én-állapotból jön a válasz, például szülő-szülő vagy felnőtt-felnőtt. Keresztezett akkor, ha nem a megszólított én-állapotból érkezik a válasz.

Ilyenkor vagy az egyiknek, vagy mindkét félnek változtatnia kell az én-állapotán, hogy a kommunikáció tudjon folytatódni konfliktus nélkül. Ilyen példa, amikor a cinikus szülő szólítja meg a lázadó gyermeket.



3. Forrás: <https://slideplayer.hu/slide/2059057/>

2.3.11. Kommunikációs tréning a Külkereskedelmi Főiskolán esettanulmány

A következő részben egy esettanulmányt fogok bemutatni, ami egy kommunikációs tréning értékeléséről szól.

2000-ben egy kommunikációs tréninget szervezett a Külkereskedelmi Főiskola az elsőéves hallgatói számára. Az elemzésben összesen 25 darab tréningcsoportot vizsgáltak meg. A tréning végén a hallgatóság egy 10 darab kérdésből álló kérdőívet kapott kitöltésre, ahol 9 darab nyitott kérdést és 1 darab 6 fokozatú Likert-skálás kérdést kellett megválaszolniuk. A vizsgálat során 4 darab nyitott kérdés tartalomelemzését és 1 darab zárt feladat kvantitatív elemzését végezték el. Elsőként meghatározták a tartalmi kategóriákat, majd ez után a tartalmi kategóriák előfordulásának gyakoriságát állapították meg. A tanulmány szerint a hallgatók 91%-a hasznosnak ítélte a tréninget. A vizsgálat kitért a tréningen tapasztalt erősségekre a hallgatók körében, ahol 12 tartalmi kategóriát említettek meg. Az említések gyakoriságának sorrendje a következő: (Forgács, et al., 2002)

1. mások megismerése
2. csapatépítés
3. önismeret-fejlesztés
4. feszültségoldás
5. problémamegoldó készség fejlődés
6. kommunikációs készség fejlődés

7. szempontváltás
8. tárgyi ismeret növekedés
9. módszer megismerése

A kiértékelés figyelembe vette a negatív tényezőket is, melyek közül a hallgatók 23%-a nem nevezett meg egyet sem. A tartalmi elemeket 11 csoportra bontották az elemzők, melyek sorrendje a következő az előfordulásuk gyakorisága szerint: (Forgács, et al., 2002)

1. időbeosztás
2. unalmas részletek
3. elfáradás
4. rövid idő
5. valami rossz minőségű volt
6. valami hiányzott
7. kellemetlen szituáció
8. tréning célja
9. tréning hozama
10. tréner személye
11. konfliktus a hiányzás miatt
12. tréning ellenértéke

A kutatók kíváncsiak voltak a hallgatók motivációjára a tréninggel kapcsolatban, és a résztvevők 89%-a szívesen elmenne legközelebb is egy hasonló témájú kurzusra. A tanulmány végén megállapításra került, hogy a vizsgált hallgatók leginkább pozitív attitűddel viszonyulnak a kommunikációs tréningekhez. (Forgács, et al., 2002)

2.3.12. Önismereti- és kommunikációs tréning a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemen esettanulmány

A harmadik esettanulmány során a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem egyik önismereti- és kommunikációs tréningjét fogom bemutatni.

Az Egyetemen folyó HR-s oktatásában azt a célt szolgálja a tréning, hogy az asszertív kommunikáció alapjait elsajátíthassák, illetve a körülöttük lévő emberekkel való differenciált kommunikációt segítsék.

Úgy vélik a hallgatóknak nem elég hatékony a kommunikációjuk, ha csak a nonverbális közlésekre és a saját mondandójukra koncentrálnak, hanem szükségük van saját maguk megismerésére is, és hogy egyes szituációkban milyen módon kell viselkedniük az emberekkel. Előfordulhat olyan eset, hogy ugyan abban a szituációban más emberek reakciói egymástól eltérőek, így a saját feltételezéseiket hibásnak tekintik. (Mészáros, 2006)

Ez olyan negatív megerősítést eredményez, ami hátráltatja a hatékonyságot, ezért lényeges megtanulni a különbségek kezelését. (Mészáros, 2006)

Ahhoz, hogy ezt a tanulási folyamatot elősegítsük, a tréningen bemutatásra kerül a *Myers-Briggs-féle Típus Indikátor modell* (ezt a modellt a későbbiekben részletesebben fogom ismertetni). Ez a módszer hozzájárul a mindennapi interakcióink sikerességéhez vagy kudarcához, hiszen a véletlenszerű, személyiségpreferenciákon alapuló viselkedésmintákat felismerhetővé teszi. (Otto, et al., 1988)

A modell táppontot képes adni a képzések megszervezéséhez, egyéni segítséget is nyújt a HR-eseknek, továbbá a kollégák saját erősségeit és gyengeségeit segíti feltérképezni és nem utolsósorban hozzájárul a munkacsoportok sikeres kialakításához. Az egyetemi kurzus során ismertetésre kerülnek a modell típusai és az asszertív kommunikáció alapjai, beleértve az értő figyelem és az én-üzenetek gyakorlati alkalmazását. Ennek eredményeképp megtapasztalásra kerül, hogy mennyire mások is vagyunk és egymás erősségeire építkezve megelőzhetjük vagy megoldhatjuk a konfliktusokat. (Mészáros, 2006)

2.3.13. Személyes hatékonyság fejlesztő tréning a Nemzetvédelmi Egyetemen esettanulmány

A továbbiakban egy újabb esettanulmányt szeretnék bemutatni, mely a Nemzetvédelmi Egyetemen tanuló elsőéves diákok visszajelzéseiről fog szólni a személyes hatékonyság fejlesztő tréningükkel kapcsolatban.

Ebben a vizsgálati mintában 118 elsőéves hallgató visszajelzéseit vizsgálták meg két éven keresztül. A hallgatóság többnapos tréningen vett részt az említett témában, és minden nap végén és a tréning legvégén kaptak egy-egy 17 kérdésből álló kérdőívet kitöltésre. A kérdőív 14 hatfokozatú Likert skálás kérdést és 3 nyitott kérdést kaptak a tréningen tapasztalt eseményekkel kapcsolatosan. Lehetőség adódott arra is, hogy a diákok az adott napot is értékeljék, illetve a tréning egészére vonatkozóan is tudtak értékelést adni. Az eredmény a következőképp alakult: (Szekeres, 2009)

Elsőkörben arra a kérdésre keresték a választ, hogy a hallgatóság érdeklődése hogyan változott a tréning folyamán, és hogy az milyen magas szintről indult. Az elemzésből kiderült, hogy a hallgatók eleve nagy érdeklődéssel vettek részt a tréningen, és ez a napok folyamán egyre csak növekvő tendenciát mutatott. Továbbá teljesen egyetértettek abban, hogy a kurzus számukra hasznos és az érdeklődésükre számot tartó oktatási forma. (Szekeres, 2009)

A következő kérdés az örömeikre helyezte a hangsúlyt. Ez szintén növekvő tendenciát mutatott az érdeklődésükkel együtt, és a napok elteltével egyre jobban tudtak koncentrálni az érzéseikre továbbá pozitív élményekben volt részük. (Szekeres, 2009)

A harmadik kérdésben a felszabadultságukra voltak kíváncsiak, ami ugyan úgy növekvő irányzatot mutatott. A negyedik kérdésben a bizalom érzését vizsgálták, mivel a bizalom kérdése a tréningcsoportok esetében kiemelkedő fontosságúnak tekinthető. A kiértékelésben nem teljesen állandósultan, de növekvő irányzattal változott a napok elteltével. A pozitív érzésekről szóló utolsó kérdésben az ösztönös érzéseket elemezték ki. Végül az derült ki, hogy ez az érzés kapta a legmagasabb átlagértéket a tréning teljes spektrumára vetítve (Szekeres, 2009)

A negatív érzéseket is fontos megvizsgálni. Ennél a résznél az ellenszenv, szorongás, kirekesztettség, ingerültség, harag és közöny érzéseket tanulmányozták a diákok körében. Az ellenszenvvel kapcsolatosan a vizsgát közönségnél nem történt érdemben növekedés, inkább az idő előre haladtával minimálisan csökkenő irányt mutat. A szorongásnál a mutatók már eltérőbbek az előzőtől, itt tapasztalható a legkisebb szórás. A következő pontnál, azt lehet megfigyelni, hogy folyamatosan növekedik, de még így is a minimum szint közelében marad. Ez abból adódik, hogy a feladatok egymásra épülése végett, nem minden egyénre jut idő. Az ingerültség tekintetében, azt lehetett tapasztalni, hogy amelyik napon a konfliktusok megoldására terelődött a szó, azon a napon volt a legmagasabb az érték, tehát ez a nap volt a diákok körében a leginkább frusztráló. A következő pontnál az értékek igen alacsony szintet mutattak, hiszen a feladatok megoldása során a trénerek nem engedték természetesen az indulatok elszabadulását, vagyis a diákok ezeket magukba fojtották. Végül, a közöny mutatójánál azt lehetett tapasztalni, hogy szintén az egyik legmagasabb értéket kapta, mivel az egyik napon nem érezték úgy, hogy érdemlegesen bele tudták magukat vonni a gyakorlati megoldásokba.

Mint említettem a kutatók a tréning végeztével is kitöltették a hallgatósággal egy visszajelző kérdőívet, amiben egyértelmű visszajelzés érkezett arról, hogy a diákok döntő többsége hasznosnak vélte a tapasztalatokat és szerintük a mindennapi életükbe is bele tudják építeni őket. (Szekeres, 2009)

2.3.14. Kommunikációs tréning a rendvédelemnél esettanulmány

Az utolsó esettanulmány a rendvédelemnél zajló kommunikációs tréningjét fogja bemutatni.

Ahogy minden ágazat, a rendvédelem is igyekszik lépést tartani és felvenni a versenyt az új kihívásokkal.

A gazdasági, politikai és társadalmi helyzetek változása befolyásolja a közhangulatot, ennek eredményeképp az állampolgárok viselkedését is. Ennek függvényében nehéz lépést tartani a megújuló igényekkel, valamint a kormányzat magas elvárásokat támaszt a Rendőrséggel szemben. Az alábbi tematika szerint zajlik ennél az ágazatnál a kommunikációs tréning: (Amberg & Molnár, 2004)

- A tréning célja: Azon elengedhetetlen kommunikációs készségek fejlesztése, melyek az állampolgárokkal való kapcsolattartásban és a rendvédelmi szervek közötti kommunikációhoz feltétlenül szükségesek.
- Funkciója: Munkakörök megtartása és a tudás szinten tartása
- A tréning tartalma: A vezetők és alkalmazottak közötti kommunikációs érzékenység a hatékonyság alapfeltétele, tehát el kell érni a megfelelő kommunikációt, és hogy a szervezet céljait fontosnak tartsák. A tréning komplexen foglalkozik azzal is, hogy a beosztottak mennyire használják jól az önismeretüket a társas környezetükkel szemben, ami a bűnüldözési feladatokat is segíti. (Amberg & Molnár, 2004)

Ebben a tanulmányban a vezető-kiválasztás és vezető-képzés fejlesztését tűzték ki célul, amit egy tréning keretében folytattak le a Rendőrségnél. Az elemzésből a vezetői készségek és az asszertív kommunikáció használatát fogom bemutatni. A kutatásból kiderült számomra, hogy a vizsgált Rendészeti csoportnál a tagok nagy része az önismeretét a munkája során fontosnak tekinti. Az erre vonatkozó kérdés egy hatfokozatú Likert-skála kérdés, ahol a kitöltők a hármas szint alatt nem is adtak választ. Az ötös és hatos szintre adott válasz összesen majdnem 70 százalékot tesz ki, tehát ezek az emberek úgy gondolják, a jó vezető munka nem létezik a vezető személyének mély és állandó ismerete nélkül.

Megfigyelhető volt, hogy az osztályvezetői réteg körülbelül 60 százaléka, a magasabb hierarchia szinten lévőknek pedig 75 százaléka nyilatkozott ugyan így. Tehát minél magasabb pozícióba helyezkedik el a vezető, annál fontosabbnak tartja az önismeretre való támaszkodást. Az asszertív kommunikáció kérdéskörét taglalva elmondhatjuk, a vezetők számára ez is kiemelkedő fontossággal bír. A felmérésben erre a kérdésre vonatkozóan 80 százalékos az ötös és hatos szintre adott válasz. Ez az érték az igazgatói beosztásban lévő emberek körében már csökken. Itt a megkérdezettek 70 százaléka érzi az asszertív kommunikációt kiemelkedően fontosnak a munkájában. (Bokodi, et al., 2015)

2.4. A motiváció

2.4.1. Maslow piramis

Maslow motivációs elmélete alapján az emberi szükségleteink kielégítése a motivációnk mozgatórugója. Ezek a szükségleteink velünk született, ösztönös igényeink, mindenkiben fellelhetőek és logikai rend szerint egymásra épülnek. Ha az egyik alacsonyabb rendű szükségletünk kielégül, akkor automatikusan egy magasabb szinten lévő igényünk felé fog érkezni az igény. Tehát Maslow 5 hierarchia szintbe csoportosította az emberi szükségleteket. Az első szinten helyezkednek el a fiziológiai szükségletek (alvás, evés, ivás, levegő). A következő szinten a biztonsági szükségletünk helyezkedik el (törvények tisztelete, rend, védelem fontossága, stabilitás), majd ezt követi a szeretet és összetartozás szintje, ahova a bensőséges emberi kapcsolatok iránti igény jelenik meg. A negyedik szinten helyezkedik el az önbecsülésünk, végül a piramis csúcsán maga az önmegvalósítási szükséglet foglal helyet. (Zoltán, 2015)

2.5. Önismereti modellek

Ebben a fejezetben kétféle önismereti modellel kerül bemutatásra: az úgynevezett MBTI és a DISC. Szeretném kiemelni, hogy az említett két minta érvényessége a tudomány tekintetében vitatott, a kritikusok áltudománynak tekintik.

2.5.1. A Myers-Briggs Típus Indikátor modell (MBTI)

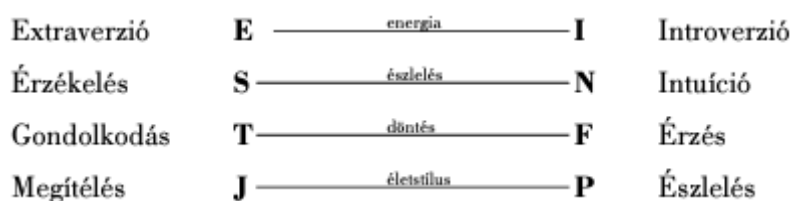
A személyiségtípus kifejezést napjainkban már egyre gyakrabban használják a pszichológiával foglalkozó alkalmazottakon kívül is. Nemzetközi szinten a legelterjedtebb módszer a *Carl Gustav Jung* elméletére alapozott és *Isabel Briggs Myers* által kifejlesztett rendszer az MBTI. (Jobbágy & Erős, 2001)

Jung felfogásában kétféle mentális funkció létezik, az észlelés és az információk szelekciója. Az észlelés tekintetében beszélhetünk érzékelő (S) vagy intuitív (N) személyekről. Az érzékelők természetesen az érzéseiket részesítik előnyben, míg az intuitívak a lehetőségeket és összefüggéseket veszik előtérbe. A döntéshozatal tekintetében gondolkodó (T) és érző (F) személyiségtípusokat különböztet meg. A gondolkodók racionálisan a logika mentén hoznak döntéseket, az érzők pedig az emberekre gyakorolt hatást veszik figyelembe, ha döntést hoznak. (Jobbágy & Erős, 2001)

Annak függvényében, hogy az ember milyen módon töltődik fel, megkülönböztetünk extravertált (E) és introvertált (I) személyiséget. Az extravertáltaknak a környezetükben lévő emberek adják a lendületet, az introvertáltakat ehhez képest a belső világuk gondolatai élénkítik. Jung a leginkább preferált attitűd és mentális folyamat kombinációjából megalkotott 8 féle típust, így elkülönülnek például az extravertált gondolkodók (ET). (Jobbágy & Erős, 2001)

Ebből az elméletből bontotta ki Isabel a negyedik dimenziót, ami az életstílust fejezi ki. Szerinte vannak még megítélő (J) és észlelő (P) beállítottságú személyek is, ahol a megítélő az eredményeket keresi, illetve előnyben részesíti az idejekorán hozott döntéseket, az észlelők pedig kollektivizálják az információkat, kíváncsiak és spontánok. (Jobbágy & Erős, 2001)

A 4 dimenziót az alábbi ábra szemlélteti:



4. Forrás: <http://www.mentalhub.hu/mbti.pdf>

A Myersi struktúrában egy személy 4 betűt kap meg, annak függvényében, hogy melyik a dominánsabb jellemző a párok közül. Ebben a szisztémában 16 típust különböztetünk meg, melyek 1-4 preferenciában különböznek egymástól. Például, az előző példánál maradva, az extravertált gondolkodók 2 típus esetén is igazak, az ESTJ (extravertált, érzékelő gondolkodó és megítélő), illetve ENTJ (extravertált, intuitív, gondolkodó és megítélő) esetén is. Ezek a funkciók egymásnak nem alárendeltek, és a különböző csoportokhoz való tartozás oka nem keresendő a magatartásunkban. (Jobbágy & Erős, 2001)

MBTI képzés

Az MBTI képzések célja az önismeret szerzés és fejlesztés, valamint az együttműködés fejlesztése. Olyan cégeknél alkalmazzák leginkább, ahol valamilyen vezetés-fejlesztés program zajlik. Az első ilyen program a 80-as években kezdődött *Lővey Imre* és *Mezei Júlia* közreműködésével, azóta pedig egyre több cég alkalmazza ezt a módszert. Ennek oka, az internet elterjedése, amin keresztül könnyedén hozzá lehet jutni.

A szervezetekben egyfajta segédeszközként lehet alkalmazni, hogy a szükséges változásokat elősegítsék, és tagjainak támogatást nyújtson az értékeik felmérésére. (Jobbágy & Erős, 2001)

Abban is segít a program, hogy a vállalatok kulcsszereplői a változási késztetéseknek, ellenállásoknak megértésére és kezelésére felkészültebbek legyenek. Továbbá nagyobb türelemmel és a változó típusok igényeihez igazodóan, eredményt produkáló változásokat tervezzenek és irányítsanak. Megteremthető vele a hatékony kommunikáció is, valamint a kapcsolataink kielégítőbbek lesznek. Hosszútávon támogatja a fejlődést és az egyénben rejlő lehetőségek felismerését. (Jobbágy & Erős, 2001)

Ha a kompetenciák megerősítésére elkezdik használni az MBTI-t, akkor a probléma megelőző hatásának köszönhetően sokkal messzebb nyúló eredményeket lehet létrehozni, mint amikor korrigálni szükséges egy csoportműködési hibát. (Jobbágy & Erős, 2001)

Az MBTI-ről szóló esettanulmány

1989-ben dr. Lövey Imre végzett egy kutatást a magyar vállalati vezetőkkel kapcsolatban. A kutatásában körülbelül 300 fő vett részt, aminek $\frac{3}{4}$ része férfi, és $\frac{1}{3}$ része csúcsvezető pozícióban lévő személyek voltak. A legdöbbenetesebb adatok az S-N és T-F párok mentén keletkeztek. A felmérésben lévő férfiak 79, míg a nők 93%-a volt érzékelő típusú. A döntéshozataluk szerint, a férfiak 95, a nők pedig 81%-a volt gondolkodó dominanciájú. (Jobbágy & Erős, 2001)

1992 és 1994 között Jobbágy Mária és Takács Péter egy másik kutatást végzett, egy nonprofit szervezetnél, ahol a minta összesen 471 fő volt. A nők aránya 71%. Az alapsokaságban lévő emberek között 149 fő volt középiskolás, 40 fő főiskolás, 96 fő pedagógus, és álláskereső 186 fővel. A döntéshozatal tekintetében a nők 47%-a, a férfiak 77%-a helyezte előtérbe a T preferenciát. A középiskolások közül 95 fő volt lány, és 16%-k ENFP típusú, az 54 fő fiú közül pedig 20%-k ENTF típusú. A kutatók külön szedték a hagyományos iskolákban tanító pedagógusokat és az alternatív iskolákban tanítókat. A 65 fős hagyományos iskolákban dolgozó pedagógusok 71%-a introvertált és 72%-k érzékelő, míg a másik típusú iskolába tanító pedagógusok 55%-a introvertált és 35%-k érzékelő. A hagyományos iskolában erőforduló tanárok 25%-a ISTJ és 25%-k ISFJ. Az útkereső iskolában lévő oktatók 19%-a INTJ és 16%-k INFP. (Jobbágy & Erős, 2001)

2.5.2. DISC a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka

A DISC alapjai

A DISC modell atyjának *William M. Marston* amerikai pszichológust tekintjük. Az 1920-as években kezdte el tanulmányozni a viselkedési stílusokat, ezen belül is az egészséges emberek viselkedése érdekelte. Négy alapvető érzelmi-viselkedési választípusra fókuszált: (Nagybányai, et al., 2023)

- Dominanciára (**dominance**)
- Ösztönzésre (**inducement**)
- Önalávetésre (**submission**)
- Engedelmségre (**compliance**)

Ezek angol mozaik szava alkotja a DISC elnevezését. A modell a viselkedés megvalósítását két tengely mentén írja le. Egyfelől a személy lehet extravertált, és introvertált, ahogyan azt az MBTI esetében is láthattuk. Másfelől, pedig attól függően, hogy a személyben, hogyan jelenik meg az őt körülvevő környezet, beszélhetünk barátságos (kapcsolatorientált), illetve ellenséges (feladatorientált) személyiségről. Tehát a DISC modellt az alábbi ábra szemlélteti: (Nagybányai, et al., 2023)

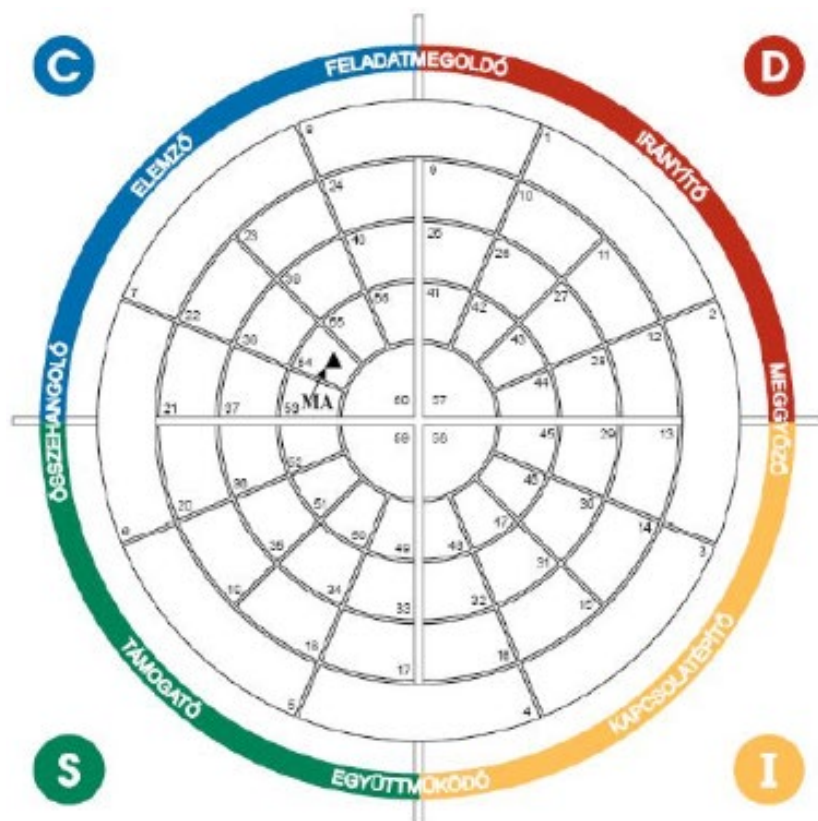


5. Forrás: <https://l-a-b-a.hu/blog/273-a-4-disc-szemelyisegtipus-hogyan-alkalmazzuk-oket-az-ertekesitesben-a-menedzsmentben-es-a-hr-ben>

Mára némileg módosult *Marston* eredeti terminológiája, így az alábbi elnevezéseket használjuk:

- Dominancia (D)
- Befolyásolás (I)
- Stabilitás (S)
- Szabálytisztelet (C)

Azonban *Marston* munkásságának még közel sincs vége. *Jolanda Jacobi* a jungi típusokat egy közös rendszerbe ábrázolta, így jött létre a DISC kerék, mely képes megmutatni, hogy milyen közel vannak egymáshoz a különböző viselkedési jellegzetességek keveredéseivel rendelkező személyek. (Nagybányai, et al., 2023)



6. Forrás: <https://psidium.hu/hu/tesztjeink/disc>

A keréken 60 db pozíció található a koncentrikus körök mentén, és minden egyes cella a DISC stílusok keveredését mutatja meg. A legkülső körön található cellák egyetlen viselkedési stílust hordoznak, ezután pedig a belsőbb körök már 2 vagy 3 viselkedési stílust is, míg végül a legbelső körök az egymással szemben lévő stílusok keveredéseit mutatják meg. (Nagybányai, et al., 2023)

A modell alkalmazásának elterjedéséhez jelentősen hozzájárult az objektív mérhetőség fejlődése a viselkedési stílusoknak.

Walker V. Clarke kifejlesztett egy a DISC-metodikájú mérőeszközt, amit a 4 stílus közötti statisztikai kapcsolat alapján hozott létre. (Nagybányai, et al., 2023)

Egy ilyen matematikai modell révén szinte megadható egy adott személy stílusa és munkakörének illeszkedése. *Clarke* egyik üzleti partnerével történő további kutatása eredményeként nehezebbé vált a tesztek manipulálhatósága, illetve elkülönülhetővé vált 2 db DISC grafikon is, ami az úgynevezett Felvett- és Természetes stílus nevet kapta. A Természetes stílus azt mutatja meg, hogy mi magunk spontán hogyan reagálunk a dolgokra, a Felvett stílus pedig a külső elvárások hatására hogyan „kellene” viselkednünk. (Nagybányai, et al., 2023)

Fontos jellegzetessége a modellnek, hogy *Marston* a négyféle stílushoz, négyféle szint állapított meg az elkülönülésük végett: (Nagybányai, et al., 2023)

→ Piros → D

→ Sárga → I

→ Zöld → S

→ Kék → C

Miben segít a DISC?

A DISC egy általános séma, mely segítségével könnyen leírhatók és magyarázhatók az emberek közötti viselkedési különbség. Azért a viselkedés, mert ez az első, amit észreveszünk magunkon is és másokon is. Végző soron a DISC megfigyelésen alapszik, de azt is segít megérteni, hogy ki miért viselkedik úgy, ahogyan azt teszi. A DISC-el képesek lehetünk bele látni, hogy 1-1 ember hogyan reagál a problémákra, és azokat hogyan oldja meg, illetve képet kapunk arról, hogy hogyan teremtünk kapcsolatokat és hogyan reagálunk másokra. Megérthetjük, hogy bizonyos emberekkel miért tudunk könnyen kommunikációba lépni, másokkal pedig miért nem sikerül még évek múltán sem. A modell alapfeltételezése, hogy a mindennapi működés során egyfajta egyéni viselkedési stílust használunk, és ezzel azonosulunk, ez az, amit sajátunknak érzünk. Fontos leszögezni, hogy mind a 4 viselkedési stílus jelen van bennünk, csak az egyéni viselkedésünket ezek keveredésének aránya határozza meg. (Nagybányai, et al., 2023)

2.6. A Bosch vállalat bemutatása

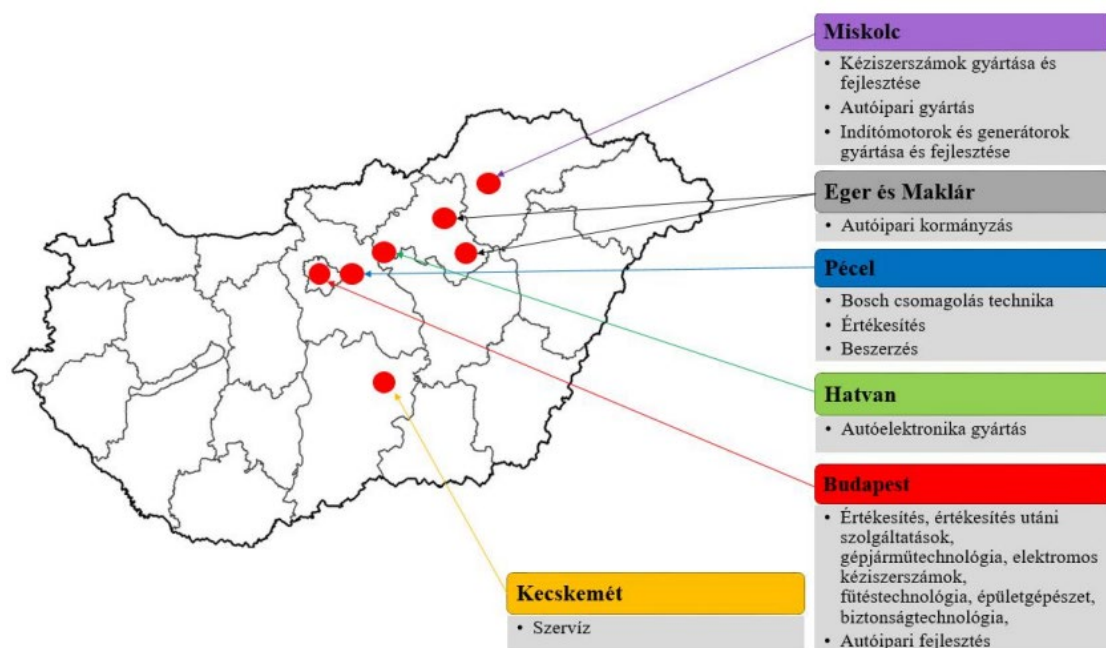
2.6.1. A magyar leányvállalatok

A vállalatot 1886-ban Robert Bosch alapította Stuttgartban. Magyarországon 1898 óta van jelen. Az 1991-ben újjáalapított regionális kereskedelmi kft., mára jelentős vállalatcsoport, Magyarország egyik legnagyobb külföldi ipari munkaadója lett. (Kiss, 2020)

Különböző technológiák és szolgáltatások vezető nemzetközi szállítójává nőtte ki magát. 9 tagvállalat található Magyarország területén: (Kiss, 2020)

- Robert Bosch Kft., Budapest
- Bosch Rexroth Kft., Budapest
- BSH Kft., Budapest
- Robert Bosch Elektronika Kft., Hatvan
- Robert Bosch Automotive Steering Kft., Eger-Maklár
- Automotive Steering Column Kft, Eger
- Robert Bosch Energy and Body Systems Kft., Miskolc
- Robert Bosch Power Tool Kft. Miskolc
- Bosch Electronic Service Kft., Kecskemét

A 7.-dik ábrán a felsorolt tagvállalatok magyarországi elhelyezkedése látható:



7. Forrás: Kiss Vivien szakdolgozat 28-29. oldal

2.6.2. A hatvani Robert Bosch Elektronika Kft.

A Robert Bosch Elektronika Kft. 1998-ban alapult a Bosch csoport új leányvállalataként hatvanban. Az elmúlt években a folyamatos fejlődésnek és bővülésnek köszönhetően több mint százmillió gépjármű elektronikaitemet sikerült legyártani.

A vállalat, a cégcsoport gépjármű-elektronika részlegének legnagyobb és legprofesszionálisabb gyártóközpontjává nőtte ki magát. (Kiss, 2020)

Ennek eredményeként az általuk készített termékek a világ minden pontjára eljutnak, ezzel biztosítva a közlekedésben résztvevők biztonságát és a környezet megkímélését. Magyarországon az autóipar termelés élén jár, mely hozzájárul ahhoz, hogy a Bosch az egyik legmeghatározóbb márkanév lehessen. A hatvani Bosch fő profilja, a vezérlő elektronikák és szenzorok sorozatgyártása, mobilitási megoldások jövőbe mutatásával. Stratégiai célként tekint a munkatársak szakértelmének bevonásával, csúcstechnológiát képviselő gyártási megoldások fejlesztésével az önjáró, környezettudatos és balesetmentes autózás aktív szerepének betöltése. (Kiss, 2020)

2.7. DISC tréning a Robert Bosch Elektronika Kft-nél

Gyakornokként lehetőségem nyílt részt vennem a vállalatnál zajló DISC önismereti tréningen. A 2 napos oktatáson 8 fő vett részt, 4 nő és 4 férfi. A tárgyalóban lévő asztalok U alakban voltak elrendezve, ami segített a résztvevőknek közvetlen interakcióba lépni egymással. Ezt az elrendezést kifejezetten jónak véltem, mivel eleinte idegenekként álltunk szemben egymással, így pedig elkerülhetetlen volt az ismerkedés. A tréninget megelőző napon minden résztvevő kapott egy e-mail-es úton történő ismeretterjesztőt arról, hogy a tréning hol lesz megtartva, mikor kezdődik, továbbá egy kitöltendő önismereti kérdőívet. Az online kérdőívben a 25 db kérdéshez 4-4 db viselkedésmód vagy magatartásmód tartozott, amit rangsorolva kellett megválaszolnunk, hogy melyik az, amivel a leginkább, illetve legkevésbé tudunk azonosulni.

Az első nap első mozzanata a bemutatkozással kezdődött. Mindenkinél ki kellett választania a már előre kihelyezett hangulatkártyák közül azt, ami a jelen hangulatára a leginkább igaz volt. Ezt követően az alábbi kérdésekre összefoglalóan kellett a résztvevőknek ismertetniük magukat:

→ Ki vagyok én?

→ Mióta dolgozom a vállalatnál?

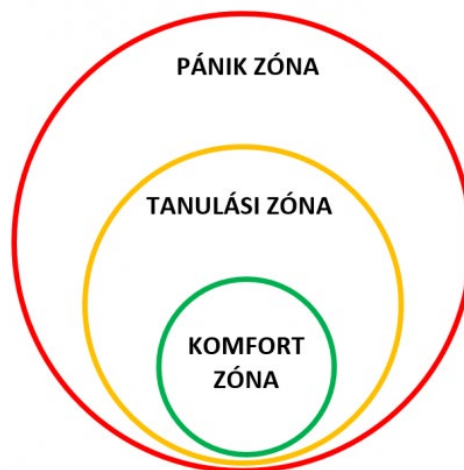
- Mivel foglalkozom?
- Mit szeretek a munkámban?
- Miért ezt a hangulatkártyát választottam?

A bemutatkozás után a trénerrel közösen megvitattuk a napirendet, beleértve a szünetrendet is. Témánként tartottunk 15 perces szüneteket, illetve egy 45 perces ebédszünetet.

A következő napirendi pontban a DISC elméleti háttérének ismertetése történt, a kialakulásától kezdődően egészen a jelen használatáig.

Bemutatásra került többek között a komfortzóna modell, és a DISC színek jellemzése. A DISC stílusok jellemzésére a későbbiekben a saját kérdőívem bemutatásakor fogok részletesebben kitérni.

A komfortzóna modell az alábbi ábrán látható:



8. Forrás: <http://www.coachingteam.hu/blog/maradj-most-a-komfortzonadban/>

Komfort szempontjából 3 részre osztjuk fel az életünket, amit koncentrikus körökkel ábrázolunk. A legbelső körben helyezkedik el az a zóna, ahol biztonságban érezzük magunkat, megvannak a saját rutinjaink, bevett szokásaink. Ennek megtartása kevés fókusz igényel a részünkről, kevésbé tudatos, automatikus cselekedetek összessége. A középső körbe, a tanulási zónába kilépve új kihívásokkal találjuk szembe magunkat, melyekre nagyobb energia befektetés, fókusz szükséges. Új dolgokat fedezhetünk fel, reális célokat állíthatunk fel, új szokásokat alakíthatunk ki. A pánikzónában olyan tevékenységek, történések, elvárások helyezkednek el, amelyek félelemmel töltenek el minket. Stresszes reakciók, pánik vagy szorongás érzése is jelentkezhet nálunk. Ezek megakadályozzák a tanulást és a fejlődést megvalósulását, és az adott dologgal szemben nem fog születni pozitív élményünk.

Egyéneenként eltérő, hogy mik azok a momentumok, amelyek az egyes zónákba tartoznak. Például a tréner azt kérte jelenlévőktől, hogy a bemutatkozásunkat a kollégáink elé kiállva tegyük meg. Ez az elvárás néhány személynek a pánikzónájába tartozott, mert nem szeretnek szerepelni emberek előtt, de valakinek semmilyen nehézséget nem okozna kiállni nagyobb létszámú emberek elé és bemutatót tartani.

Az elméleti háttér elsajátítása után következett egy játékos feladat, ahol a résztvevőknek a DISC színek gyakorlására kellett különböző színészeket, foglalkozásokat, országokat említeni az adott színhez. Az első nap utolsó előtti feladata volt az öntükör.

Minden kolléga, kapott egy papírt, ahol számos személyes jellemző volt felsorolva 4 oszlopban. A feladat az volt, hogy a 15 legjellemzőbb tulajdonság mellé tegyünk „X” -et. A későbbiekben megláthattuk, hogy a 4 oszlop a 4 színt szimbolizálta, valamint mind a 4 szín mindenkiben fellelhető, csupán nem azonos mértékben. A nap utolsó témája az önértékelési kérdőív elemzése volt. Minden jelenlévő kézhez kapta a saját DISC kimutatását, és végig lehetett olvasni a jellemzést önmagunkról, amit a cég már előzetesen elvégzett rólunk. A tréner megkérdezett mindenkit arról, milyen mértékben értünk egyet a leírtakkal, és a résztvevők közül mindenki 95% feletti értéket jelezett vissza. A kimutatást felépítését és részleteit a későbbiekben részletesebben fogom ismertetni önmagamra nézve.

A tréning második napjának első feladata csoportosítani képkivágásokat a DISC színei szerint, amiket a tréner kihelyezett elé az asztalra. Kitértünk arra, hogy az adott cédulát, miért éppen arra a színre tettük, és a hibás megfejtéseket tisztáztuk. A következő blokkban visszatértünk még az önértékelési kérdőívre így, ha valakinek még felmerültek kérdései, vagy valamilyen véleményt kívánt a csoporttal megosztani, az megtehetette, és átbeszéltük a hallottakat a trénerrel közösen. Külön hangsúlyt fektettünk a felvett és természetes stílusok átbeszélésére, illetve a DISC kerék tanulmányozására is. Ezek után a domináns színünk szerint csoportokban dolgoztunk tovább. Áttértünk a kommunikáció témájára, hogy a különböző színek, hogyan kommunikálnak egymással, illetve a többi színnel. A csoport tagjaival közösen átbeszéltük, hogy az adott színünk hogyan kommunikál másokkal. Milyen a testbeszédünk, hogyan szeretnénk, ha kommunikálnának velünk, illetve hogyan nem kellene, mi az-az első benyomás rólunk, amit mások felé tükrözni kívánunk, milyen a munkához való hozzáállásunk, továbbá, ha megbántanak, akkor hogyan reagálunk rá. Ezeket a pontokat a többi csoporttal is megosztottuk, így egymásról is kaphattunk egy képet, hogy kivel, hogyan érdemes kommunikálni, hogy sikert érhessünk el.

Ezt követően, arról is tudomást szereztünk, hogy az egyes színek hogyan reagálnak olyan helyzetekre, amikor kritika éri őket, vagy elismerés, illetve, ha panaszkodnak, hogyan viselkednek. Ezeket a részeket kifejezetten hasznosnak találtam, tudatosan oda tudok figyelni a későbbiekben a kommunikációban résztvevő páromra, hogy hogyan érdemes vele kommunikálnom, valamint hogyan érdemes neki kritikát adnom, vagy éppen elismerést.

Úgy vélem ez minden kolléga számára hasznos tudás lenne, így elkerülhetővé válnának a rossz kommunikációból eredendő konfliktusok vagy kellemetlen szituációk.

A jó kommunikációs stratégiával különböző problémákat is hamarabb meg lehetne oldani, hatásosabb lenne a munkatársak ösztönzése, a munkakapcsolatok szorosabbá válnának és így minden kolléga elégedettsége növekvő tendenciát mutatna.

A következő feladatot szintén csoportba rendeződve kellett megoldani. A feladat egy utazásszervezése volt, ahol a színek, csoportosan megtervezhették az álmotutazásukat. Remekül lehetett érzékelni, hogy mennyire elkülönülő eredmények születtek. Utolsó előtti feladatnak mindenkinek egyénileg meg kellett határoznia, hogy mi az, ami lehúzza, illetve felemeli őt. Személy szerint, ami engem felemel az a társas kapcsolatok ápolása, ha sikert érek el, illetve, ha a munkámban megvan a kellő szabadság. Ami lehúz, pedig a degradálás, a bizalom hiánya vagy épp a társas kapcsolatok hiánya. Utolsóként egy kis kört alkotva, egyesével, mindenkinek el kellett mondania, a domináns színével kapcsolatban, hogy mi az, amit szeret benne, mi az, amit adott neki az elmúlt 2 nap, és hogy érezte magát ez idő alatt. Kivétel nélkül mindenkinek pozitív visszajelzése volt a tréninggel kapcsolatban és mindenki szívesen részt venne további hasonló oktatáson legközelebb is.

Személy szerint nagyon hálás vagyok azért, hogy részt vehettem egy ilyen tréningen a vállalatnál és betekintést nyerhettem egy multinacionális cégnél zajló oktatásba. Továbbá, új, hasznos ismeretekkel gazdagodhattam, amiket nem csak a munkámban, hanem a magánéletben is könnyedén hasznosítani lehet. A későbbiekben törekedem az elhangzottak gyakorlására és a mindennapi rutinomba való áthelyezésre. Örömmel tölt el, hogy új emberekkel ismerkedhettem meg, hogy sokat kommunikálhattam, és érdemben részt vehettem a feladatokban, valamint önmagam is sokkal jobban megismerhettem. A későbbiekben, én is szívesen vennék részt, hasonló tréningen.

2.7.1. DISC önértékelési kérdőív

Ebben a részben a saját önértékelési kérdőívem kívánom bemutatni.

Mint említettem a tréninget megelőzően ki kellett minden résztvevőnek töltenie, egy online kérdőívet, ahol önmagunk viselkedését, reakcióját rangsoroltuk. A tréningcég az elemzést rövid időn belül el is végezte, és kaptunk egy 7 oldalas részletes riportot önmagunkról. Célja, segíteni a vezetőket és a személyeket az egyén viselkedési stílusának mélyebb megértésében. Betekintést nyújt az egyén viselkedésének erősségeibe és a lehetséges fejlesztendő területeibe.

Hozzájárul olyan módszerek és stratégiák kidolgozásához, melyek segítségével fokozható az egyén munkahelyi kapcsolataiban tanúsított rugalmassága. Nem utolsó sorban leírja, hogy az egyén, milyen viselkedési preferenciákkal rendelkezik a munkakörnyezetben.

Röviden szeretném ismertetni a 4 viselkedési stílust önmagamra nézve.

D = Dominancia - Hogyan oldom meg a problémákat?

Fő erősségem, hogy képes vagyok elfogadni a véleménykülönbségeket. Magasra értékelem a bevett szabályok, irányelvek és eljárások követését. Nem vállalom nagy kockázatokat, inkább alaposan átgondolom a döntéseim hatásait. Meglehetősen konzervatív vagyok a célkitűzéseim meghatározásakor.

I = Befolyásolás - Milyen a kapcsolatteremtő készségem?

Céлом beszélgetéseket kezdeményezni és másokat ösztönözni. Megtalálom mindig a módját annak, hogy a munkát élvezetessé és vidámmá tegyem, valamint képes vagyok humort csempészni a megbeszélések közé. Számos alternatívát kipróbálok, mikor problémába ütközöm, és nagy erőfeszítéseket teszek annak érdekében, hogy kiváló eredményeket produkáljak.

Elég spontán természet vagyok, mindig nyitottan állok az új dolgok felé, és keresem az új feladatokban rejlő izgalmakat. Nehézséget okoz számomra, ha rutinszerű feladatokat kell elvégeznem.

S = Kitartás - Hogy reagálok a változásokra?

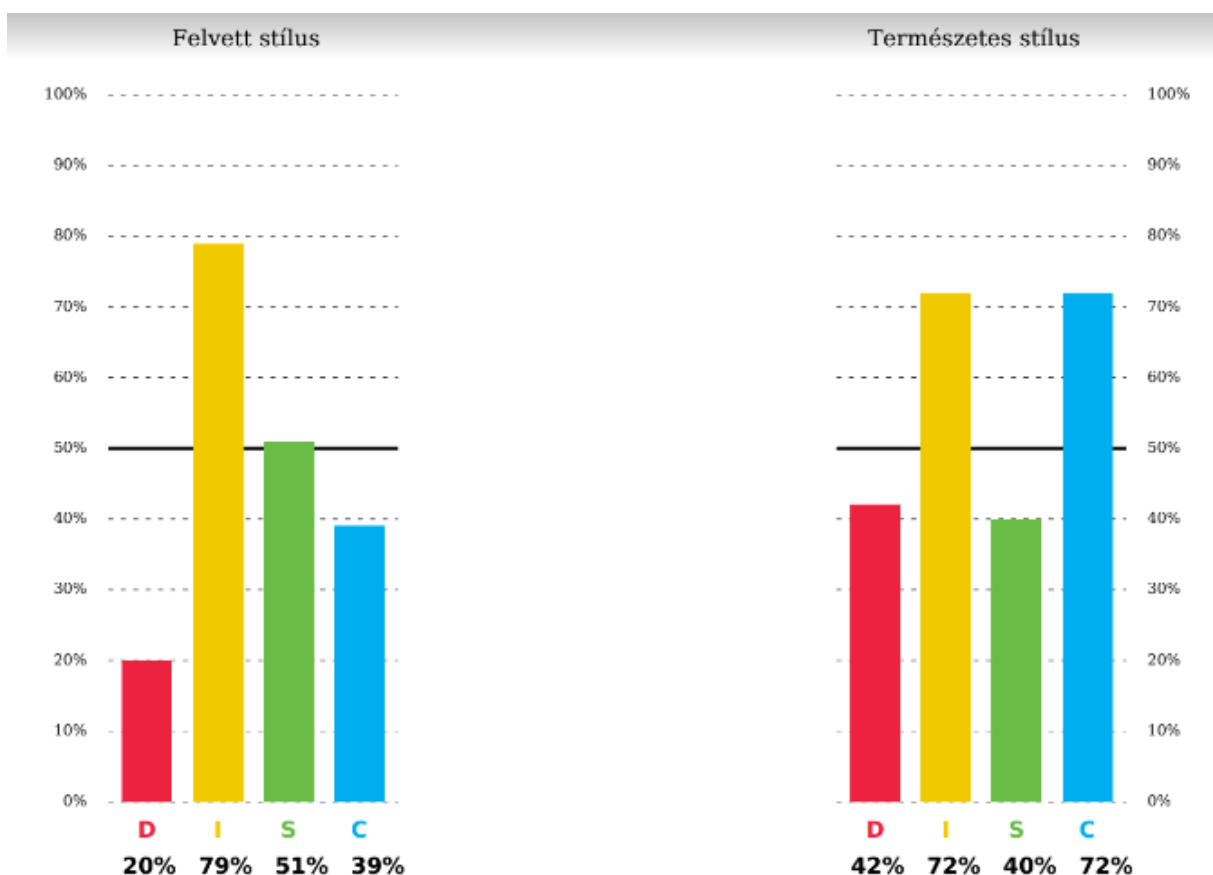
Erőfeszítéseket teszek annak érdekében, hogy a körülöttem lévő emberek azonos képességekkel rendelkezzenek. Nem szeretem, ha mások feladják. Szívesen foglalkozom egyszerre akár több projekttel is, és igényem, a munkahelyi szabadságot a feladatok megoldása során, valamint elvárom, hogy mások erre tekintettel legyenek.

C = Szabálytisztelet - Mennyire vagyok módszeres, szabályozott vagy független?

Fontosak számomra az eredmények és magas követelményeket támasztok másokkal, és magammal szemben is. Egyetlen apró részlet sem kerüli el a figyelmem 1-1 projekt megvalósítása során. Átalában higgadt személyiség vagyok, és a konfrontálódás érdekében igyekszem alkalmazkodni. Többre értékelem az együttműködést a veszekedésnél.

Ezekon kívül az elemzés kitér arra is, hogy számomra milyen az ideális munkakörnyezet, mik a potenciális erősségeim, és mely képességeimmel járulok hozzá a csapatok megfelelő működéséhez.

Egy rövid magyarázatot szeretnék adni a DISC grafikonok értelmezéséhez. Elsőként a természetes és felvett stílusomhoz, majd a DISC kerékhez.



9. Forrás: DISC vállalati önértékelő kérdőív elemzése

Ahogy korábban is kitértem a DISC szerinti Természetes viselkedési stílusunk a személyünk „igazi arcára” vonatkozik. Az esetek többségében ez állandó, idővel is csak kis mértékben változhat. A Felvett viselkedési stílusunk pedig a személyünk válaszáának tükrözése a munkakörnyezetünkre. Ez a minta nem állandó, az aktuális munkakörünk függvényében változik.

Tehát, ahogyan a 9-es számú ábrán is látható, a Természetes stílusomban 2db azonos mértékű DISC stílus is megjelenik, melyek dominánsak a mindennapi viselkedésemben (sárga és kék). Vagyis személy szerint a befolyásolás és szabálykövetés stílust részesítem előnyben, majd ezt követi a dominancia és végül a stabilitás.

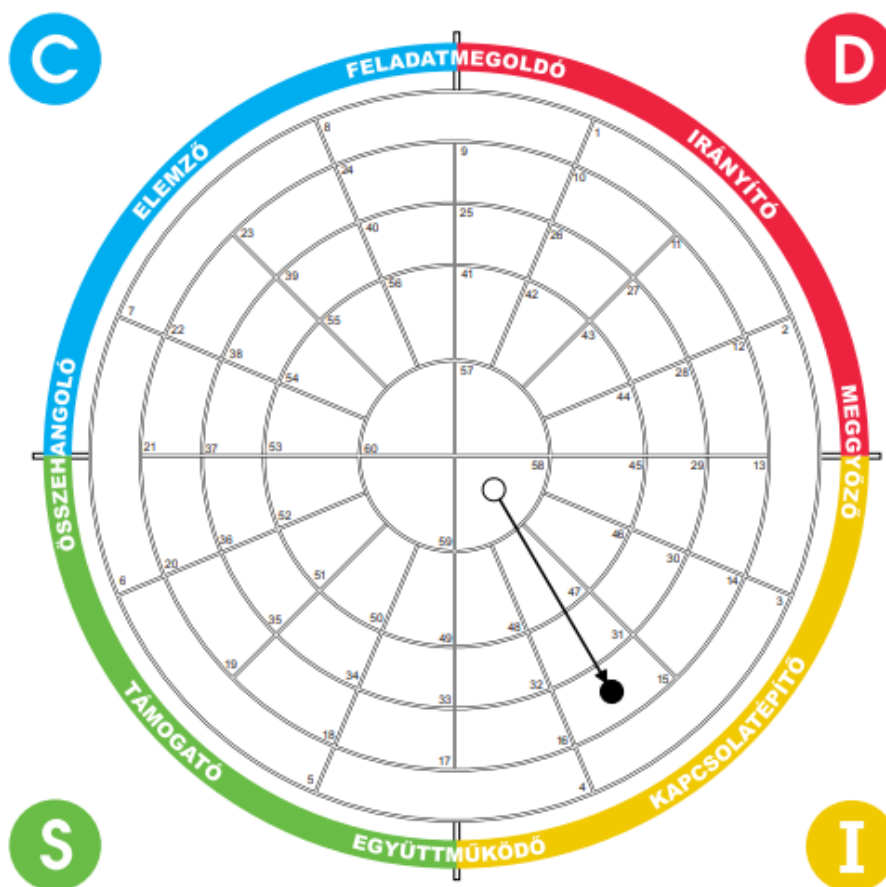
Mint említettem korábban, mindenkiben megtalálható mind a 4 szín, csupán nem azonos mértékben, így bennem is fellelhető az összes, csak nem azonos dominancia szinten helyezkednek el.

A Természetes stílusomban lévő sárga szín jelképezi számomra a társas kapcsolatok iránti szeretetemet, a nyitottságot az új dolgok felfedezésére, a kreativitást és az optimizmust. A kék szín jelképezi, a dolgok rendezettségének szeretetét, hogy önmagamhoz is kritikusan állok és szeretem a szabályok követését, ami ebben a tekintetben a felmenőimtől érkező viselkedési minták követését is jelenti, például a hagyománytiszteletet.

Mind a két ábrán látható, hogy az 50%-nál helyezkedik el egy középpont. Ez azt jelenti, hogy amelyik stílus e fölött a pont fölött helyezkedik el, azt a stílust mi magunk jól tudjuk kezelni és használni, ami pedig ez alatt helyezkedik el, az bennünk még némi fejlődésre szorul. Vagyis bennem a dominancia és a stabilitás stílus még gyermekcipőben jár, és ezt a két szintet kell még nekem fejlesztenem, ahhoz, hogy jól tudjak azonosulni másokhoz, akik ezzel a színnel rendelkeznek dominánsan.

A Felvett stílusomnál látszik, hogy a befolyásolás és a stabilitás szintje megnövekedett, a szabálykövető és dominancia szintje pedig lecsökkent. Az-az oka ennek a változásnak, hogy a jelenlegi munkaköröm megkívánja a munkatársakkal való aktív kommunikációt és az ő munkájuk segítségét, valamint az empátiára való törekvést. Ezekre az aspektusokra vonatkozik a munkahelyi környezetben lévő sárga és zöld szín. A dominancia igen alacsony szintje azt mutatja meg, hogy a munkaörömben szinte semmi szükségem a saját akarom érvényesítésére vagy arra, hogy uralkodó, szigorú esetleg versengő magatartásom legyen, így ezt a tendenciám a munkahelyi környezetben elnyomom. Hasonló elvben működik a szabálykövetési stílus is, mivel a munkám folyamatosan változik és újabbnál újabb projektekbe szükséges bele kezdenem, így nem feltétlen alakulnak ki sztereotip követési mechanizmusok, ezáltal nem szabad konzervatívan és zárkózottan hozzá állnom az új feladatokhoz. Valamint az 50%-os szint alatt lévő stílusok azt is mutatják, hogy a munkahelyemen ezekhez a színekhez a jelen munkakörömben nem tudok teljes egészében jól azonosulni (piros és kék).

Az önértékelő kérdőívem utolsó pontjaként a DISC kereket szeretném megemlíteni.



10. Forrás: DISC vállalati önértékelő kérdőív elemzése

Mint említettem a 10.-dik ábrán látható DISC kerék a Természetes (fehér pötty) és Felvett stílus (fekete pötty) közötti távolság mértékét mutatja meg. Amennyiben a 2 stílus közel helyezkedik el egymáshoz, akkor azt jelenti, hogy a Felvett stílus fenntartása kevés energiát von el a személytől. Ha távol helyezkednek el, akkor hosszútávon frusztrációhoz, demotiváltsághoz és enerváltsághoz vezethet a személy életében. Az én esetemben a két stílus közel helyezkedik el, tehát nem von el tőlem sok energiát a munkahelyi viselkedési stílusom fenntartása.

3. Alkalmazott módszerek bemutatása

Dolgozatomban a hatvani Robert Bosch Elektronika Kft. irodai állományában foglalkoztatott kollégák álláspontjait vizsgáltam egy kérdőív segítségével. Ők az úgynevezett alapsokaság. A tesztet teljesen anonim módon építettem fel, hogy a kollégáim személyiségi jogai ne sérüljenek meg a véleményük kifejtésekor. A célom az volt, hogy rövid időn belül, kevés fáradozás árán megkapjam a vizsgálataimhoz szükséges információkat. Ennek eredményeképp online, e-mail-en keresztül küldtem el minden potenciális alkalmazott számára a kérdőívet kitöltésre. Az alapsokaság meglátásai szükségesek a témák körül járásához, ezért az önállóan kitöltendő felmérésben az alábbi pontokat vettem figyelembe, ügyelve arra, hogy a témákhoz szorosan kapcsolódjanak, ne igényeljenek előzetes felkészülést és összehasonlítható részek is előforduljanak:

- Nemi identitás
- Születési év
- A foglalkoztatott beosztása
- Részt vett-e korábban kommunikációs tréningen
- Ha igen, milyen típusú tréningen vett részt
- Milyen mértékben tudja a mindennapi munkavégzésébe beleépíteni a tréningen elhangzott információkat
- Milyen mértékben használja tudatosan a napi munkavégzésben a gyakorlati megoldásokat, amiket a tréningen sajátított el
- Mennyire tudja hatékonyan végezni a munkáját
- Mennyire tudja az egyén az önismeretét alkalmazni a munkája során
- Milyen gyakorisággal találkozik konfliktussal a munkavégzése során
- Milyen mértékben képes megfelelő módon megoldani a konfliktusokat
- Melyik a leggyakrabban használt konfliktusmegoldási stratégiája, amit alkalmaz a munkatársaival és vezetőivel szemben
- Milyen mértékben képes helyén kezelni a stresszhelyzetet, ami éri a munkavégzése során
- Mennyire tudja jól átadni a megfelelő mennyiségű információt a kollégái körébe
- Mennyire tudja jól átadni a megfelelő mennyiségű információt a vezetősége körébe
- Milyen mértékben képes jól alkalmaznia az asszertív kommunikációt a munkatársai körében

- Milyen mértékben képes jól alkalmazni az asszertív kommunikációt a vezetősége körében
- A vezetői készségek javulása pozitív hatással van-e az egyén teljesítményére
- A munkatársaitól érkező ösztönzés pozitív hatással van-e az egyén teljesítményére
- Az egyént mivel lehet a leginkább ösztönözni
- Milyen mértékben elégedett az aktuális munkájával kapcsolatban
- A tréningen való részvétel után tapasztalt-e változást a munkatársaival lévő kapcsolatban
- A tréningen való részvétel után tapasztalt-e változást a vezetőivel lévő kapcsolatban
- Legközelebb is részt venne-e kommunikációs tréningen, ha alkalma nyílik rá

Tehát a kérdőív összesen 24 kérdést tartalmazott, amiből 1 darab nyitott, 8 darab eldöntendő, végül 15 darab 5 fokozatú Likert-skála kérdést tartalmazott. A skálákhoz az alábbi kijelentések tartoztak:

1. Egyáltalán nem jellemző rám
2. Kevésbé jellemző rám
3. Többnyire jellemző rám
4. Jellemző rám
5. Teljes mértékben jellemző rám

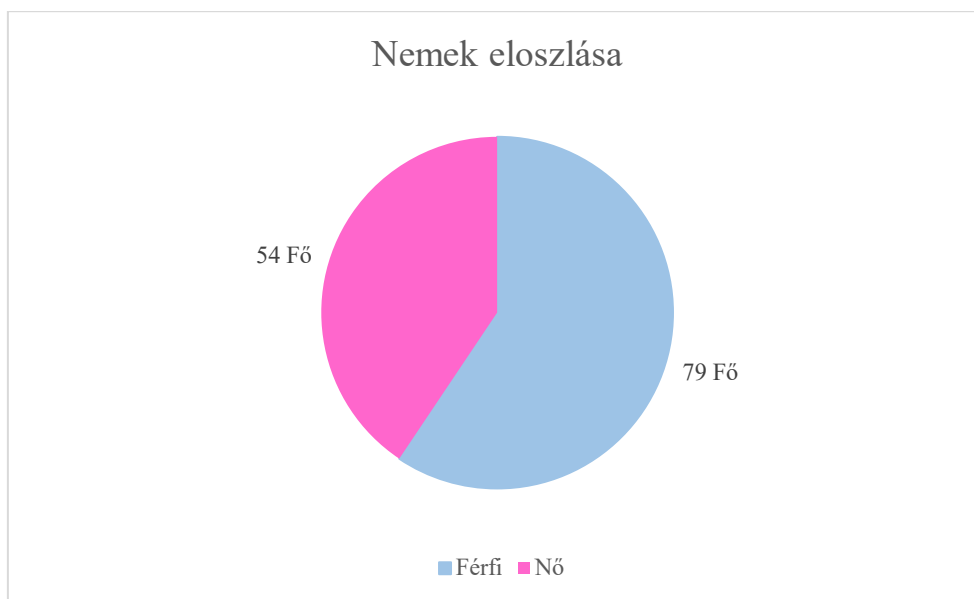
Kutatómunkám szerkesztése során a skála kérdések felvetését preferáltam, az eldöntendő vagy kifejtős kérdésektől. Véleményem szerint a felmérés rövid, tömör, lényegre térő és egyértelmű kérdéseket tartalmaz. Fontos megemlíteni, hogy az adatgyűjtés folyamata nagymértékben befolyásolta a végeredmények alakulását.

Az eredmények kiértékeléséhez első körben leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, majd ezek után SPSS rendszer segítségével különböző analíziseket futtattam le a hipotézisek vizsgálatához, amit a 4.2-es fejezetben fogok bővebben bemutatni.

4. Eredmények értékelése

4.1. A kérdőív eredményei

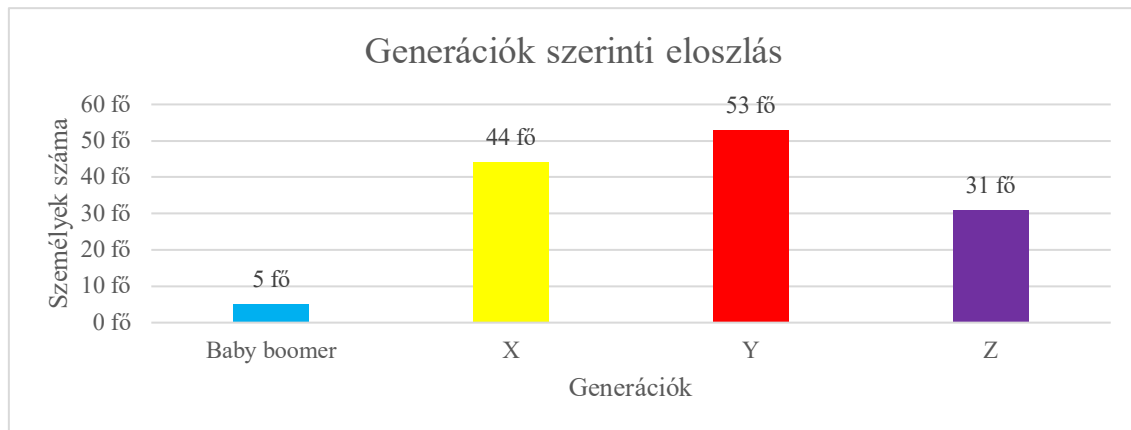
Mint említettem a vizsgált célcsoport az irodai állományban foglalkoztatott kollégáim voltak. Az első kérdéssel a felmérésben részt vett kollégák eloszlására voltam kíváncsi a nemük szerint, amit egy eldöntendő kérdéssel tettem fel. A nemek eloszlását az első ábra mutatja:



1. ábra Nemek eloszlása; saját munka

Láthatjuk, hogy összesen 133 fő vett részt a felmérésben, ahol 54 nő és 79 férfi válaszolt a kérdésekre. A magasabb férfi kitöltők aránya annak tudható be, hogy a vizsgált cég autóelektronikai alkatrészek gyártásával foglalkozik, így az alkalmazottak nagy részét a mérnökök teszik ki.

A második kérdés az elemzésben részt vett beosztottak születési évére tér ki. A nagy számú alapsokaságot figyelembe véve, generációk szerint csoportosítottam a válaszadókat. Azt, hogy milyen arányban vannak jelen a különböző generációk a cégnél, a 2.-dik ábra mutatja meg:

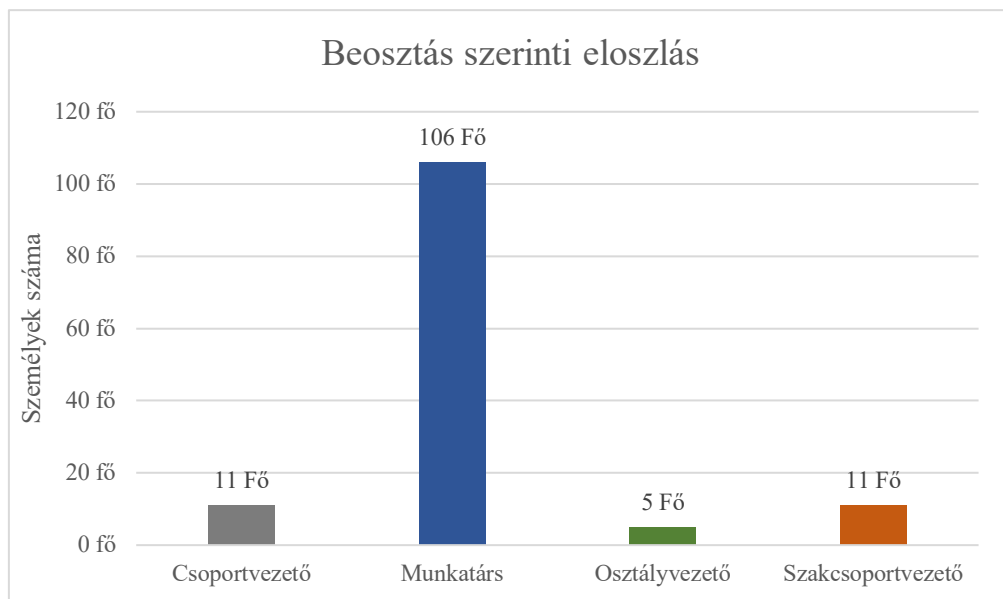


2. ábra A kor eloszlása generációk szerint; saját munka

A Baby boomer generáció részét képezik azok az emberek, akik 1946 és 1964 között születtek. Közülük 5 fő adott választ a kérdésekre. Az X generációba az 1965 és 1980 között született beosztottak tartoznak. Ők teszik ki a második domináns hányadot 44 fővel. 53 fővel és a legnagyobb hányaddal rendelkező munkavállalók az Y generációba tartoznak, ők 1981 és 1995 között születtek. Végül, de nem utolsó sorban az 1996 és 2010 között született Z generációs kollégák közül 31 fő vett részt a vizsgálatban.

Véleményem szerint a legtöbb cégre igaz az az állítás, hogy a munkavállalók legnagyobb részét az Y generációhoz tartozó emberek teszik ki. Ennek oka az lehet, hogy ezek a munka piacára kilépett dolgozók már rendelkeznek releváns munkatapasztalattal, de még fiatal, rugalmas, széles látószöggel rendelkező munkatársak, akikkel jól lehet együtt dolgozni. Valamint a 2.-dik ábrán is jól láthatóan a Z generációs foglalkoztatottak jelentős része még éppen most kerül ki a munka világába, ezért tapasztalható még a kevesebb foglalkoztatotti arány az ő esetükben.

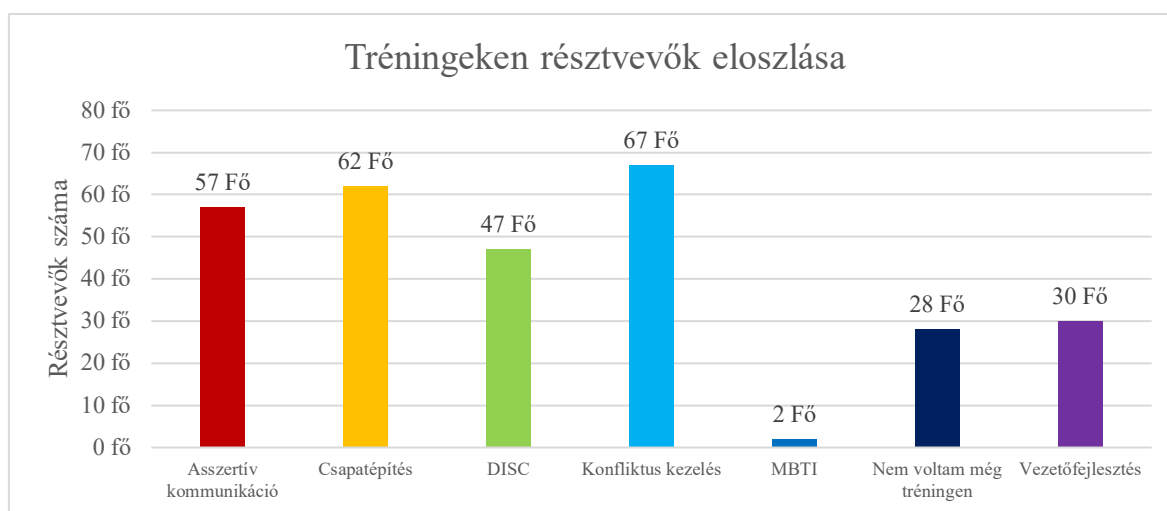
A következőben arra kérdésre szerettem volna választ kapni, hogy a válaszadók melyik hierarchia szinten helyezkednek el. Ezt szintén az elsőhöz hasonlóan egy eldöntendő kérdéssel tettem fel. Ennek eloszlását a 3.-dik ábra szemlélteti:



3. ábra A beosztások szerinti eloszlás; saját munka

Tehát a 3.-dik ábra mutatja meg, hogy 106 Munkatárs, 11 Szakcsoportvezető, szintén 11 Csoportvezető, valamint 5 Osztályvezető adott választ. Az a tapasztalatom, hogy a nagyobb létszámú cégeknél a magasabb szinten elhelyezkedő vezetők száma igen kevés, ezért is kiemelkedően magas a felmérésben részt vett munkatársak aránya.

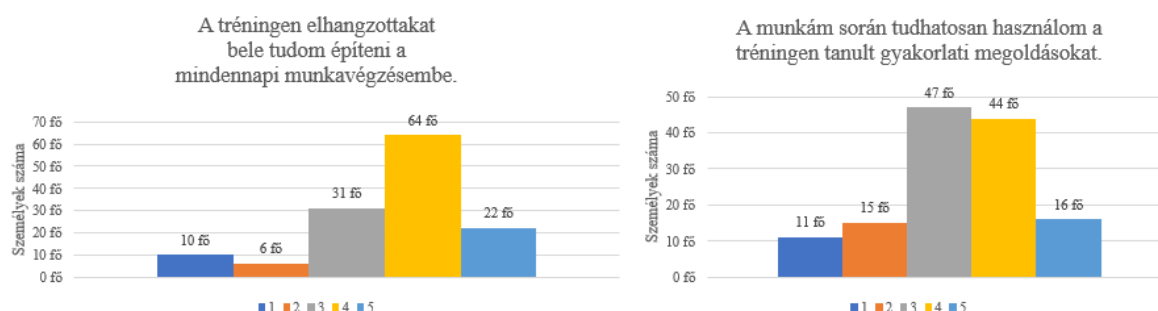
A következő eldöntendő kérdéssel arra szerettem volna választ kapni, hogy a felmérésben részt vett kollégák közül ki vett már részt valamilyen kommunikációs tréningen. Az egyszerű igen vagy nem válaszadás után tértem ki arra a pontra, hogy pontosan melyik típusú tréningen vettek részt. Ennek bemutatására szolgál a 4.-dik ábra, ahol betekintést kaphatunk a különböző típusú tréningeken részt vett kollégák számáról:



4. ábra A tréningek eloszlása; saját munka

Az 5.-dik kérdésben megfogalmaztam 7 darab válaszadási lehetőséget, amik közül a kitöltő egyszerre több típust is megadhatott. Láthatjuk, hogy a legnépszerűbb tréning típus a konfliktus kezelés. Ezt követi a csapatépítést erősítő tréning, majd az asszertív kommunikáció, a DISC, a vezetőfejlesztés, végül az MBTI. A kutatásban részt vett kollégák közül 28 fő nem vett részt még semmilyen tréningen. A három legmagasabb részvételi aránnyal rendelkező tréning fajta (konfliktus kezelés, csapatépítés és asszertív kommunikáció) is arra enged következtetni, hogy a cégnél nagy hangsúlyt fektetnek a kollégák közötti harmonikus viszony és a jó munkakörnyezet fenntartására. A vezetőfejlesztési tréningen résztvevők alacsony száma is azt bizonyítja, hogy magasabb hierarchia szinten lévő vezetők száma kevés a vizsgált cégnél.

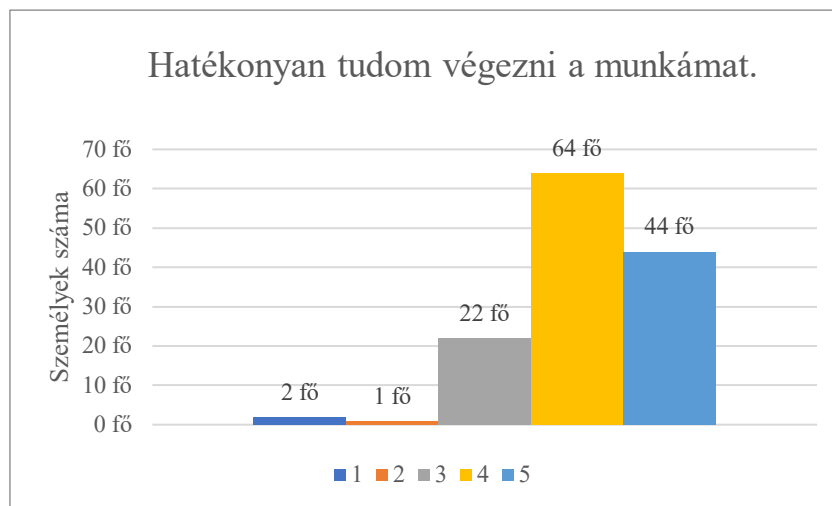
A továbbiakban azt szerettem volna megtudni, hogy akik részt vettek valamilyen kommunikációs tréningen, ők mennyire tudják az elhangzott információkat és gyakorlati megoldásokat beleépíteni, illetve használni a mindennapi munkavégzésük alkalmával.



5. ábra A tréningeken elhangzottak hasznosítása; saját munka

Az 5.-dik ábrával szemléltetem az említett két szempont közötti különbséget. Azt lehet elmondani, hogy 117 fő jellemzően bele tudja építeni az elhangzott információkat a munkafolyamataiba, vagyis hasznos ismeretekhez tettek szert. A jobb oldali kimutatás szerint pedig 107 fő gondolja azt, hogy az új ismereteket tudatosan használja a munkavégzése során.

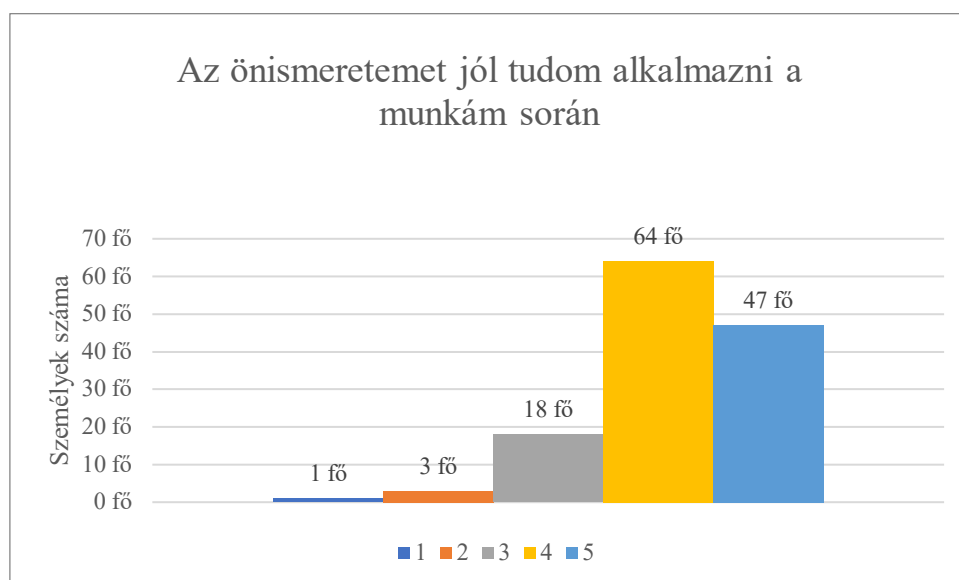
Ezt követően a hatékony munkavégzés mértékét szerettem volna megtudni. Kíváncsi voltam arra, hogy a felmérésben részt vett foglalkoztatottak mennyire érzik úgy, hogy megfelelően végzik a tevékenységüket.



6. ábra A hatékony munkavégzés mértéke; saját munka

A soron következő ábráról azt lehet látni, hogy 22 fő érzi azt, hogy többnyire hatékonyan végzi a munkáját, 64 fő jellemzően hatékonyan, és végül 44 fő vélekedik arról, hogy teljes mértékben hatékonyan végzi a teendőit.

Úgy gondolom, a megfelelő szintű önismeretünk elengedhetetlen a jó munkavégzésünkhöz. Azok a munkavállalók, akiknek az önismereti szintje magasan helyezkedik el, ők vannak inkább tisztába a készségeikkel, kreatívabbak, így a munkájukat is eredményesebben végzik el. Az alábbi ábrával, pedig a kollégáim önismereti szintjét szemléltetem:

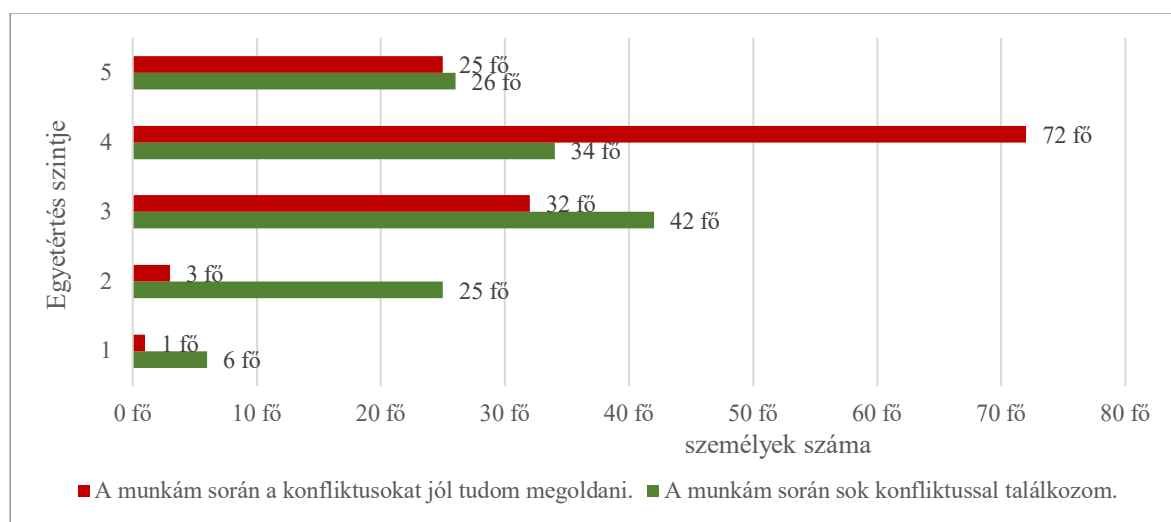


7. ábra A munkatársak önismereti szintje; saját munka

Általánosságban az mondható el, hogy a körülöttem lévő emberek nagy többsége tisztában van a saját készségeivel. Tudják, mi az, ami motiválja őket a munkájukban, hogyan tudják a kreativitásukat megélni, és másokhoz hogyan tudnak kapcsolódni.

Mindenképpen ki szerettem volna térni a kutatómunkám során a munkahelyi konfliktusok témájára. Minden ember életében jelen vannak a konfliktusok, nem csak a magánéletben, hanem a munkakörnyezetünkben is. Az a benyomásom, hogy senkinek sem mindegy, hogy az élete folyamán hány és milyen jellegű konfliktussal találkozik, továbbá, hogy az adott konfliktust miként tudja megoldani. Minél több konfliktussal találja szembe magát az egyén a munkája során, annál könnyebben veszítheti el a munkája iránti motivációját, illetve a társas kapcsolatai épsége is veszélybe kerülhet.

A következő ábrán szemléltetem, hogy a vizsgált cégnél lévő alkalmazottak milyen mértékben találkoznak konfliktussal a munkájuk során, illetve, mennyire érzik úgy, hogy ezeket a problémákat megfelelően tudják megoldani:



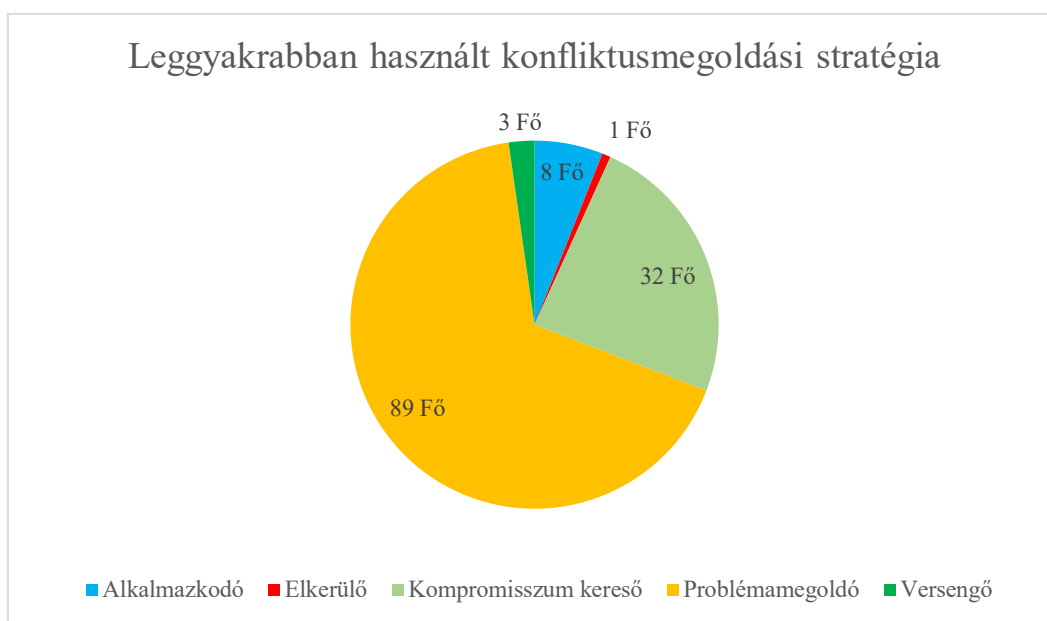
8. ábra A munkahelyi konfliktusok megoldási és találkozási szintje; saját munka

Mint említettem a vizsgált cég autóelektronikai alkatrészek gyártásával foglalkozik, és többnyire mérnököket foglalkoztatnak. A mérnökök pedig hozzájárulnak a legyártott termékek megfelelő minőségi és technológiai elvárások teljesítéséhez. Ahhoz, hogy a vevői igényeknek eleget tegyenek, és az utóbbi időben tapasztalt erőforráshiányokat kiaknázzák számos problémamegoldáson kell átesniük. Ezt is bizonyítja a fenti ábra, hogy 102 fő többnyire sok konfliktussal találkozik a munkája során. Ehhez képest a konfliktusok megfelelő megoldásának mértéke kedvező tendenciát mutat. A felmérés szerint 129 fő jól tudja megoldani a konfrontációkat.

Az atrocitások témájához szorosan kapcsolódik a konfliktusmegoldási stratégia. A kérdőívem felépítésekor erre a pontra is kitértem. Mint említettem az irodalomfeldolgozási részben is a *Thomas-Kilmann- módszer* szerint 5 konfliktuskezelési eljárást ismerünk:

- Elkerülő
- Versengő
- Alkalmazkodó
- Kompromisszumkereső
- Problémamegoldó

A 9.-dik ábra pedig a beosztottak leggyakrabban használt konfliktuskezelési magatartásukat szemlélteti:



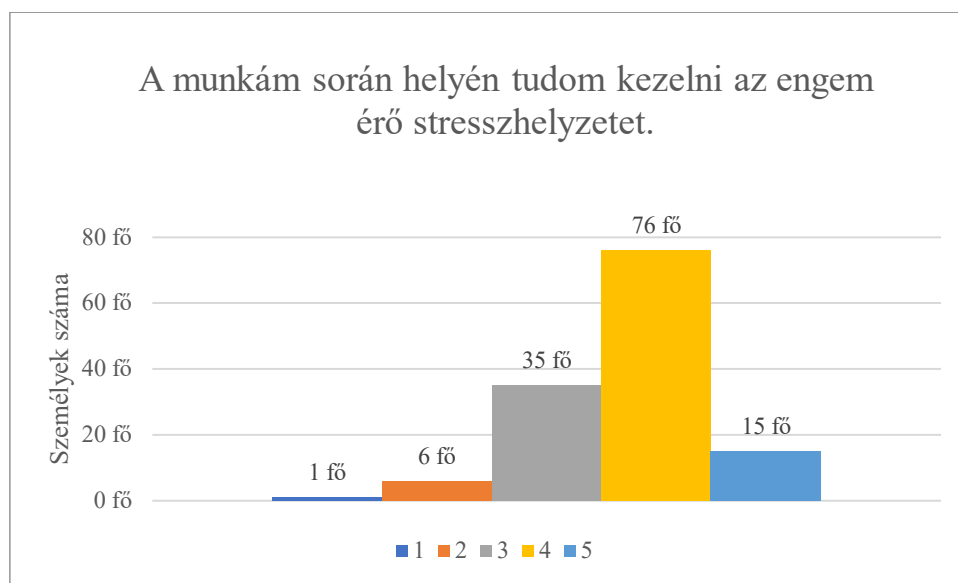
9. ábra leggyakrabban használt konfliktusmegoldási stratégia; saját munka

Tehát, a vizsgált alapsokaságban a leggyakrabban előforduló konfliktusmegoldási stratégia a problémamegoldó magatartás. Ezt a magatartásmódot a magas önérvényesítés és a magas együttműködés jellemzi, vagyis arra törekednek, hogy mindkét fél számára kielégítő megoldást találjanak és a végeredménnyel mindenki elégedett legyen. Véleményem szerint ez a viselkedésmód hozzájárul a munkatársak közötti harmónia fenntartásához, hiszen nem történik egyik fél által sem érdekérvényesítés, ami sértené a partnerünket. Valamint ezzel a megoldással biztosan megfelelő, és kreatív megoldás születik, ami a cég fenntartható és hatékony működéséhez jelentősen hozzájárul.

Mint említettem korábban a legtöbb alkalmazott a konfliktuskezelési tréningen vett részt, vagyis nagy hangsúlyt fektettek annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb magatartásmódszert elsajátítsák és alkalmazzák a gördülékeny, eredményes munkavégzésük okán.

Még nem tettem említést a munkahelyi stresszhelyzetről. Nyilvánvaló számunkra, hogy a stressz számos megbetegedések okához visszavezethető, így véleményem szerint kiemelkedő hangsúly kell fektetnie minden munkaadónak és munkavállalónak arra, hogy az őket érő stresszhelyzeteket effektíven tudják kezelni.

Az a tapasztalatom, hogy a folyamatosan fennálló stresszhelyzet hatására a foglalkoztatottak hamarabb égnék ki, ami manapság az egyik legelterjedtebb népbetegségnek tartható számon. Erre aztért érdemes odafigyelnie a vállalatoknak is, mert a kiégésekből származó, fokozott fluktuáció mértéke a cégek működését veszélyezteti. Továbbá a motiválatlan munkavállalók teljesítménye is jelentősen lecsökken, a hibák valószínűsége megnövekedik, valamint a feladatok határidőre sem készülnek el, ami akár vevői igények elállításához is vezethet, így a vállalat profiteleséssel is számolhat.



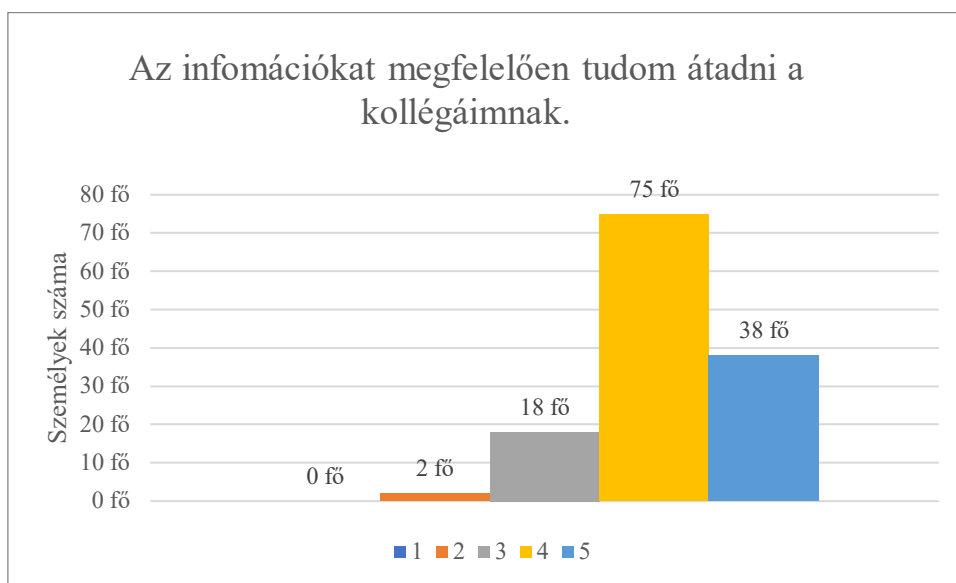
10. ábra A munkahelyi stresszhelyzet kezelésének mértéke; saját munka

A fenti táblázattal ismertetem az irodai állomány stresszhelyzet kezelési mértékét. A kollégák közül 76 fő érzi azt, hogy az őt érő munkahelyi stresszt jellemzően effektíven tudja kezelni. Ez mindenképpen pozitív eredménynek tekinthető.

A kollégák között áramló információk milyensége, meghatározó szerepet játszik a hatékony munkavégzésben. Mint korábban említettem, a különböző személyiségű embereknek, különböző módon kell átadni az adatokat, ahhoz, hogy a munkáját teljeskörűen tudja végezni.

Kivétel nélkül minden munkakör megkívánja az emberek közötti interakciót, ezáltal fontos azt tudni, hogy az adott munkatársunknak mennyi információra van szüksége, illetve, hogy azt hogyan közöljem vele. A megfelelő módon átadott információkkal növelhetjük a munkatársunk teljesítményét, és a munkája eredményesebbé válik.

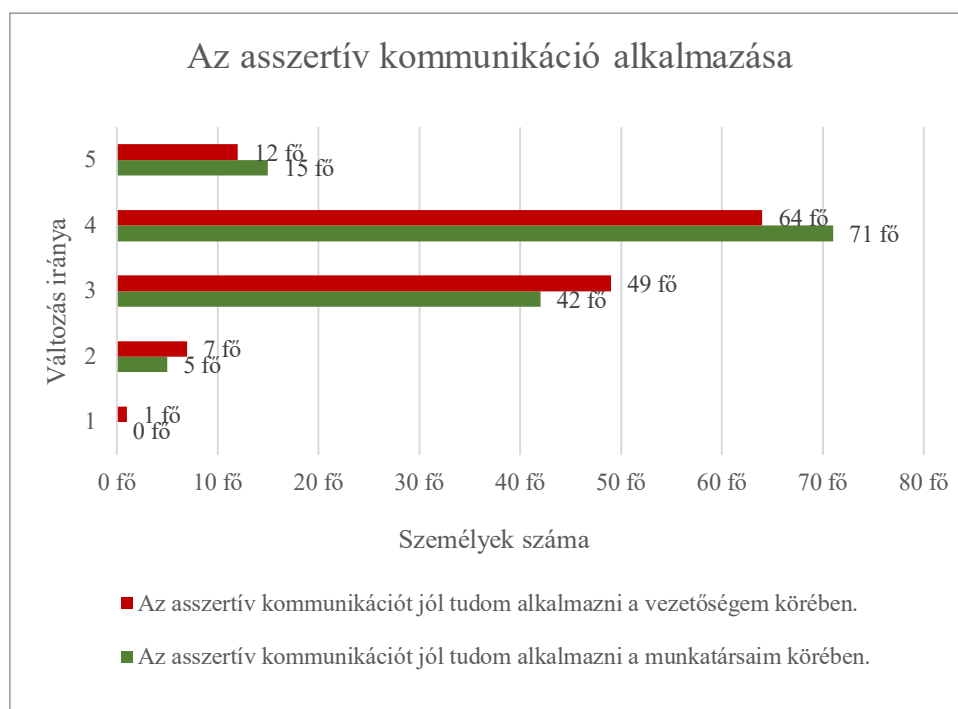
Továbbá számos időt is meg tudunk takarítani azzal, ha egyszer közlünk mindent, és nincsenek felesleges telefonálások és üzenetváltások, így egy másik feladatra is tudunk koncentrálni. A 11.-dik ábra szemlélteti számunkra, hogy a vizsgálatban részt vett személyek, milyen mértékben képesek átadni megfelelően az információkat a munkatársai számára:



11. ábra Az információátadás mértéke; saját munka

Láthatjuk, hogy a vizsgált 133 főből, 75 fő úgy véli megfelelően adja át kollégái számára az információkat.

A továbbiakban szintén a kommunikációjuk milyenségére voltam kíváncsi, ezért a leghatékonyabb kommunikációs stílus, vagyis az egyéni asszertivitás alkalmazásának mértékét vizsgáltam a vezetőség és a munkatársak függvényében. Ma már az asszertív kommunikáció használata elengedhetetlen kelléke a kapcsolati viszonyok harmonikus fenntartásához. Említettem korábban, hogy asszertívnak minősül az az ember, aki minden körülmények között megőrzi a nyugalma, nem lesz agresszív és kompromisszumra törekszik. Vagyis amikor nem tetszik nekünk valami a másik viselkedésében, azt dominanciaigény nélkül, határozottan közöljük vele, anélkül, hogy megsértenénk. Továbbá ez volt a 3.-dik legnépszerűbb tréningfajta, amin a kollégák részt vettek, tehát a vizsgálatban szereplő vállalat kiemelkedő hangsúlyt fektet ennek a kommunikációs stílusnak a megfelelő használatára is.



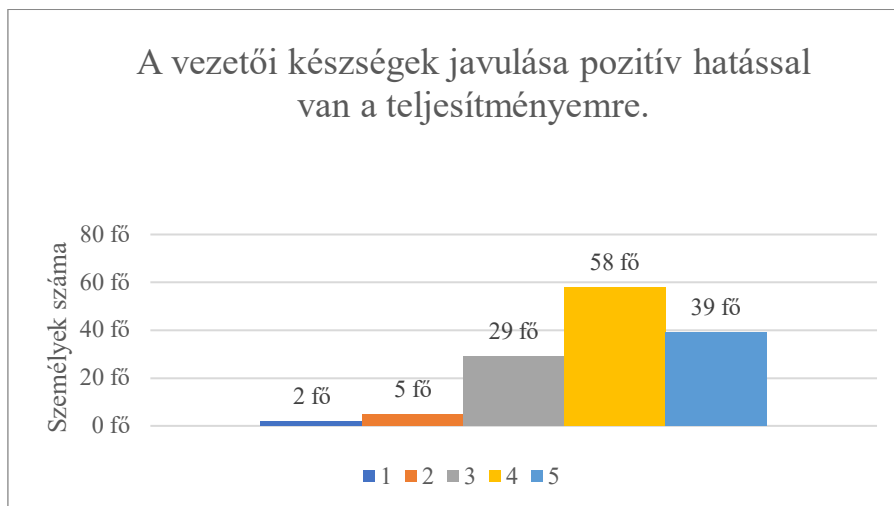
12. ábra Az asszertív kommunikáció alkalmazása; saját munka

Egyet lehet abban érteni, hogy az egyének mind a vezetőségük és mind a kollégáik körében jól tudják alkalmazni az asszertív kommunikációs stílust. Véleményem szerint ez öröndetes eredmény, hiszen ebből is látszik, hogy a foglalkoztatottak törekednek a kapcsolati viszonyuk kiegyensúlyozottságára, és a véleményük kifejtésekor nem csak önmagukat helyezik előtérbe, hanem a másik felet is figyelembe veszik. Annál a vállalatnál, ahol az asszertív kommunikációt jól tudják alkalmazni, ott az alkalmazottakat könnyebben rá lehet venni a változtatásokra is.

A továbbiakban az egyének teljesítményét befolyásoló tényezőket vizsgáltam. Tudni szerettem volna, hogy a vezetők hozzáállása és a munkatársaktól érkező ösztönzés hogyan hat az egyén produktivására. Úgy gondolom, a megfelelő vezetői készségekkel fokozni lehet az egyén teljesítőképességét, a motivációját fent lehet tartani, jó munkakörnyezetet lehet biztosítani, és a vezető-beosztott közötti jó viszonyt is erősíti. Ha az alkalmazott tudja, hogy a főnöke megbízhatóan, segítőkészen, és támogatóan áll hozzá, akkor a feladatai elvégzésében is törekedik a maximalizmusra. Tekintettel arra, hogy a kollégák, első körben a környezetükben lévő operatív szinten elhelyezkedő alkalmazottakkal lépnek kölcsönhatásba, így tőlük érkező ösztönzési tényezők azok, amik első körben meghatározzák az egyén hozzáállását.

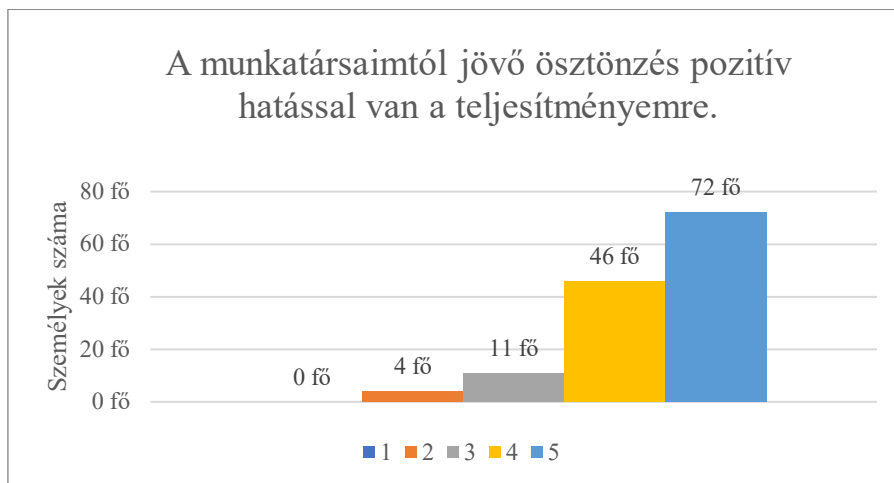
Például, ha egy új alkalmazott érkezik a csoportba, akkor elsősorban az új munkatársaival fog kommunikációba lépni. Elkezd megismerni őket, fel tudja mérni a légkört, és következtetéseket vonhat le.

Véleményem szerint, ha az újonnan érkező kolléga azt tapasztalja, hogy a munkatársak egymást is pozitív megerősítésekkel illetik, egymást erősítik a feladatokban, megbecsülve érzik a munkájukat, akkor az ő lendülete és motivációja pozitívan fog hozzájárulni a csapat mindennapi működéséhez.



13. ábra Vezetői készségek javulásának hatása a teljesítményre; saját munka

A 13.-dik ábra mutatja meg számunkra, hogy a megkérdezettek többségének, pontosan 129 főnek részben-egészben pozitív hatással van a vezetői készségek javulása a teljesítményükre.

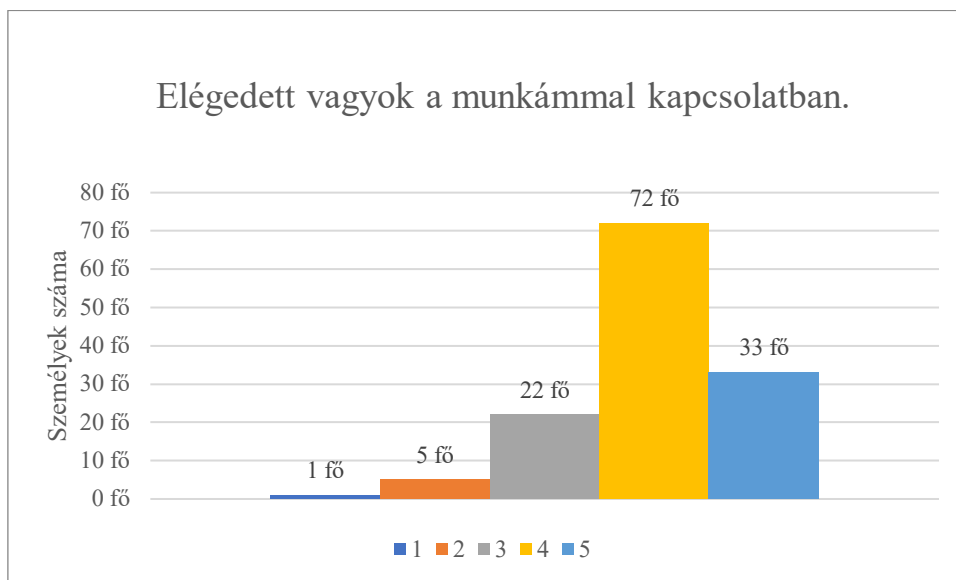


14. ábra Az ösztönzés hatása a teljesítményre; saját munka

A 14.-dik ábra is alátámasztja az állításom, hogy a munkatársaktól jövő ösztönzésnek kiemelkedő hatása van az egyén teljesítményére. Illetve az is szemmel látható, hogy a munkatársaktól érkező impulzust helyezik előtérbe, hiszen ennél a kérdésnél a „teljes mértékben jellemző rám” opciót jelölték be a legtöbben, ezzel szemben a vezetőségtől érkező hatások tekintetében a 4-es szint kapta a legtöbb voksot.

A 19.-dik kérdésben az alapsokaságnak 6 darab ösztönzési módszert kellett rangsorolni: pénzzel, munkám megbecsülésével, jó vezetői hozzáállással, pozitív megerősítésekkel, megfelelő munkahelyi légkörrel és a szakmai kihívást jelentő feladatokkal. Az eredmények kiértékelése a 4.2-es hipotézis vizsgálatok során kerül bemutatásra.

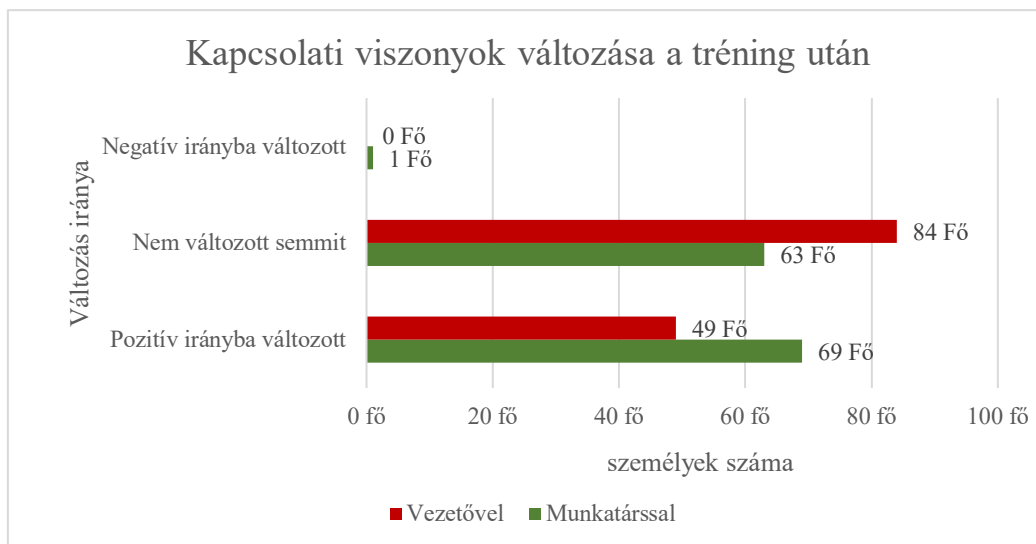
Elérkeztünk ahhoz a ponthoz, amikor a kollégák összességében nyilatkozhattak a munkájuk elégedettségéről. Gondolom mindenki tisztába van azzal, hogy ez a jelenség mennyire fontos szerepet játszik az egyén motivációjában. Azok a munkavállalók, akik összességében meg vannak elégedve a munkájukkal kapcsolatban, sokkal lojálisabbnak tekinthetők, becsületesen és maximálisan igyekeznek elérni az eredményeket, és hasznos tagjai a csoportoknak. Szerintem minden cég érdekét szolgálja, hogy a munkavállalói nagy többségében elégedettek legyenek a munkájukban. A lenti ábra fejezi ki számunkra, hogy az adott cégnél a munkavállalók milyen mértékben elégedettek:



15. ábra A munkához való elégedettség mértéke; saját munka

Szóval a 15.-dik ábra szerint 33 fő teljesen elégedett a munkájával, 72 fő jellemzően elégedett, és 22 fő többnyire elégedett. Az indirekt munkavállalók közül 6 fő érzi úgy, hogy nincsen megelégedve a munkájával kapcsolatban.

Utolsó előtti pontként fogom megemlíteni a kapcsolati viszonyok változásának alakulását a tréning után. A felmérésben részt vevőknek válaszolniuk kellett azokra a kérdésekre, hogy a tréning után milyen irányba változott a kapcsolati viszonyuk a munkatársaival és a vezetőivel.



16. ábra A kapcsolati viszonyok változása; saját munka

A 16.-dik ábra alapján láthatjuk, hogy a vezetőkkel való viszonyban vagy nem történt semmilyen változás vagy pozitív irányba változott. A munkatársakkal való kapcsolati viszony pedig első körben pozitív irányba változott, vagy egyes esetekben nem változott semmi. Az egyértelműen látszik, hogy a tréningek hatására mindösszesen 1 főnél volt tapasztalható negatív irányú változás a munkatársak irányában, de a vezetőség felé egyáltalán nem történt semmilyen esetben sem negatív irányú alakulás.

Utolsó pontként megkérdeztem azokat a munkavállalókat, akik vettek már részt kommunikációs tréningen, hogy újra részt vennének-e rajta, akik pedig még nem vettek részt, ők elmennének-e.



17. ábra Kommunikációs tréning iránti hajlandóság; saját munka

A válaszadók közül 116 fő máskor is szívesen elmenne egy kommunikációs tréningre, ha lehetősége adódik rá.

A következő fejezetben pedig a hipotézisek vizsgálatára fogok kitérni.

4.2. Hipotézisek vizsgálata

Ebben a fejezetben az általam megfogalmazott két hipotézis vizsgálatára fogok kitérni, amit az SPSS rendszer segítségével oldottam meg.

Az első hipotézis vizsgálat, amit be fogok mutatni a különböző típusú tréningeken való részvétel és a hatékony munkavégzés közötti hatásokat fogja vizsgálni. A következő hipotézist fogalmaztam meg.

H1. A tréningek hasznosíthatók, hatással vannak a munkavállalók teljesítményére.

H1a. A különböző típusú tréningek eltérő módon hasznosíthatók a munka során. Minél több fajta tréningen vesz részt azt egyén, annál eredményesebb a munkavégzése során.

A kérdőívem felépítésekor figyeltem arra is, hogy a kollégák meg tudják adni számomra azt az információt, hogy az eltöltött éveik alatt milyen típusú tréningeken vettek már részt. Felsoroltam azokat a tréningfajtákat, amelyeken tudomásom szerint jelen vannak a cégnél, és a munkatársaim megjelölhették azokat a típusokat, amelyeken már tanúsítottak részvételt.

Mivel egy fő egyszerre több tréningtípust is megjelölhetett, így a válaszaikat csoportokra bontottam. A csoportbontás a következőképpen alakult:

1. Nem vett részt semmilyen tréningen
2. Csak a DISC tréningen vett részt
3. Csak az asszertív kommunikációs tréningen vett részt
4. Csak a konfliktuskezelési tréningen vett részt
5. A DISC és asszertív kommunikációs tréningen vett részt
6. A DISC és konfliktuskezelési tréningen vett részt
7. Az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési tréningen vett részt
8. DISC, asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési tréningen is vett részt (mindhárom típusú)
9. Egyéb típusú tréningen vett részt

A továbbiakban ezzel a csoportbontással dolgoztam tovább.

A kimutatás elkészítéséhez szükségem volt még a hatékony munkavégzésre asszociáló megállapításokra is. Az alábbi 9 skálás meghatározást vettem figyelembe:

1. A tréningen elhangzottakat bele tudom építeni a mindennapi munkavégzésembe.
2. A munkám során tudatosan használom a tréningen tanult gyakorlati megoldásokat.
3. A munkám során a konfliktusokat jól tudom megoldani.
4. A munkám során helyén tudom kezelni az engem érő stresszhelyzetet.
5. Az információkat megfelelően tudom átadni a kollégáimnak.
6. Az asszertív kommunikációt jól tudom alkalmazni a munkatársaim körében.
7. Az asszertív kommunikációt jól tudom alkalmazni a vezetőségem körében.
8. Az önismeretemet jól tudom alkalmazni a munkám során
9. Hatékonyan tudom végezni a munkámat.

A következő lépésben szintén csoportosítást végeztem el a főkomponensanalízis segítségével. Vagyis, hogy az értékek alapján csoportosíthatók-e a változók, hasonló értékeket adtak-e meg a kimutatásban szereplő személyek. Az eredmények és az 1-ő táblázat alapján 3 csoportra lehetett osztani a kérdéseket (munkavégzés eredményessége, kommunikáció és tréning hasznosíthatósága)

Rotated Component Matrix^a

		Csoportok		
	Munkavégzés eredményessége	Kommunikáció	Tréning hasznosíthatósága	Chronbach Alfa
A munkám során a konfliktusokat jól tudom megoldani.	0,830	0,156	0,018	722
Az önismeretemet jól tudom alkalmazni a munkám során.	0,799	0,036	0,144	
Hatékonyan tudom végezni a munkámat.	0,611	0,094	0,284	
A munkám során helyén tudom kezelni az engem érő stresszhelyzetet.	0,520	0,418	0,151	
Az asszertív kommunikációt jól tudom alkalmazni a munkatársaim körében.	0,070	0,904	0,101	733
Az asszertív kommunikációt jól tudom alkalmazni a vezetőségem körében.	0,103	0,888	0,067	
Az információkat megfelelően tudom átadni a kollégáimnak.	0,395	0,474	0,118	
A tréningen elhangzottakat bele tudom építeni a mindennapi munkavégzésembe.	0,186	0,072	0,927	900
A munkám során tudatosan használom a tréningen tanult gyakorlati megoldásokat.	0,169	0,163	0,923	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

1. táblázat SPSS Főkomponensanalízis

A kérdések együttes vizsgálatához pedig Chronbach Alfa (Megbízhatósági vizsgálat) elemzést végeztem, hogy megnézzem mennyire tartoznak össze. A kapott eredménynek 0,7 érték felett szükséges lennie, ahhoz, hogy elfogadhatóvá lehessen nyilvánítani a főkomponensanalízisben szereplő csoportosítást. A kapott eredmények alapján pedig mind a három esetben elfogadható a csoportosítás, így lehet őket együttesen elemezni.

A főkomponensanalízisből számított csoportok értékeiből új változókat képeztem átlagszámítással. A 3 darab új változó elnevezése megegyezik az analízisben szereplő csoportok neveivel. Erre azért volt szükségem, hogy a *One-Way ANOVA* egytényezős varianciaanalízis *Tukey B próba* segítségével megvizsgálhassam van-e a különféle tréningcsoportok- és a főkomponensanalízis csoportjainak átlaga között szignifikáns különbség. Azért esett erre a választásom, mert több csoportunk van. A kimutatás elkészítéséhez a független változó a tréningcsoportok, a függő változók pedig az újonnan elkészített változók voltak.

Tehát a 2.-dik táblázat és 18.-dik ábra mutatja meg a Tréningek hasznosíthatósága csoport változó átlagainak összevetését a különböző tréningcsoportok között:

Tréning hasznosíthatósága

Tukey B^{a,b}

Milyen tréningeken vett részt	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	
Nem vett részt	27	2,70		a
Asszertivitas	9	3,06	3,06	ab
Konfliktuskezelő	15	3,47	3,47	ab
Egyéb tréningek	21	3,50	3,50	ab
Személyiségtípus (DISC)	3	3,67	3,67	ab
Asszertivitas, konfliktuskezelő	13	3,73	3,73	ab
DISC, asszertivitas, konfliktuskezelés	30	3,73	3,73	ab
DISC, Asszertivitas	6		4,08	b
DISC, konfliktuskezelő	9		4,17	b

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

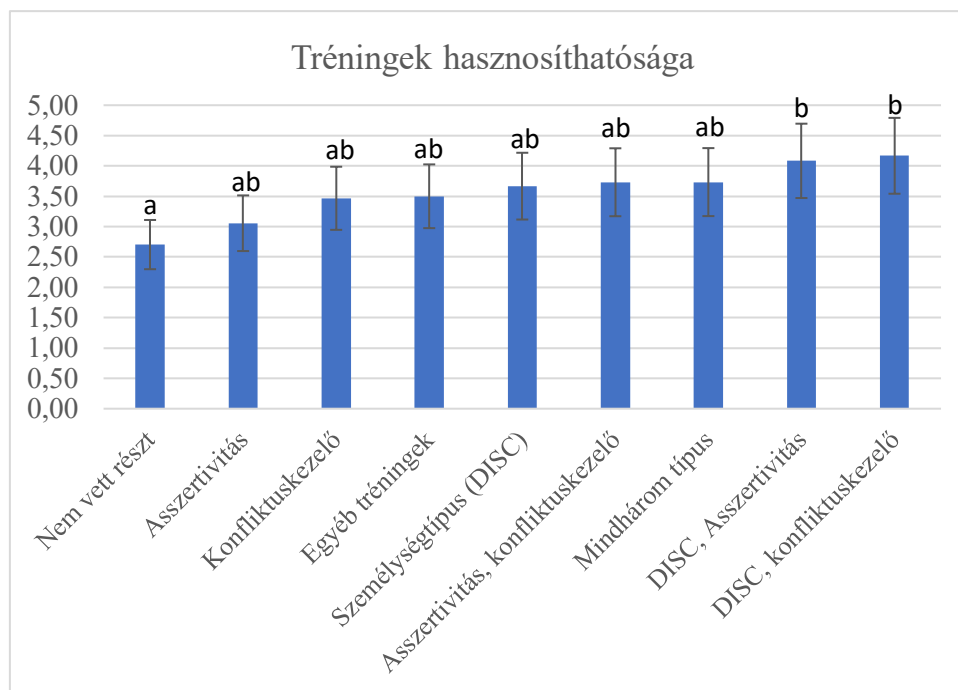
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,148.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

2. táblázat Tukey B-féle varianciaanalízis kimutatása; SPSS

Ennél a kimutatásnál azokat a tréning csoportokat kell figyelembe venni, ahol tisztán csak az 1-ő („a”) vagy 2.-dik („b”) csoporthoz tartoznak átlagértékek.

Ezek alapján a Nem vett részt és DISC, Asszertivitás, valamint a Nem vett részt és DISC, konfliktuskezelő csoportok átlagai között van szignifikáns különbség. Ennek bemutatására szolgál szintén a már említett 18.-dik ábra is:



18. ábra SPSS varianciaanalízishez tartozó Tréningek hasznosíthatósága kimutatás

Kommunikáció

Tukey B^{a,b}

Milyen tréningeken vett rész	N	Subset for alpha = 0.05 1
Nem vettem részt tréningeken	27	3,58
Konfliktuskezelő	15	3,76
DISC, Asszertivitás	6	3,78
Egyéb tréningek	21	3,79
Asszertivitás	9	3,89
DISC, asszertivitás, konfliktuskezelés	30	3,89
Asszertivitás, konfliktuskezelő	13	3,90
DISC	3	4,00
DISC, konfliktuskezelő	9	4,15

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,148.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Munkavégzés eredményessége

Tukey B^{a,b}

Milyen tréningeken vett rész	N	Subset for alpha = 0.05 1
Nem vettem részt tréningeken	27	3,73
Konfliktuskezelő	15	3,85
Asszertivitás, konfliktuskezelő	13	3,92
DISC	3	4,00
Egyéb tréningek	21	4,01
DISC, asszertivitás, konfliktuskezelés	30	4,06
Asszertivitás	9	4,08
DISC, konfliktuskezelő	9	4,22
DISC, Asszertivitás	6	4,25

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,148.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

3. táblázat Tukey B féle varianciaanalízis kommunikáció és munkavégzés eredményessége csoportra; SPSS

A 3.-dik táblázatban szereplő további Tukey B kimutatás szerint, a másik két főkomponensanalízis által generált csoportok és a különböző tréningfajták között nincsen szignifikáns különbség, mivel minden átlagértéket egy csoportba sorol. Az átlagok egyértelműen növekedtek, de a kommunikációban és a munkavégzés sikerességében nincsen hatás.

Ezeket követően azt szeretném megvizsgálni, hogy van-e a munkavégzés eredményességére hatással az, hogy az egyén hány tréningen vett részt. Ennek kimutatására Spearman féle korrelációs vizsgálatot készítettem el SPSS rendszer segítségével.

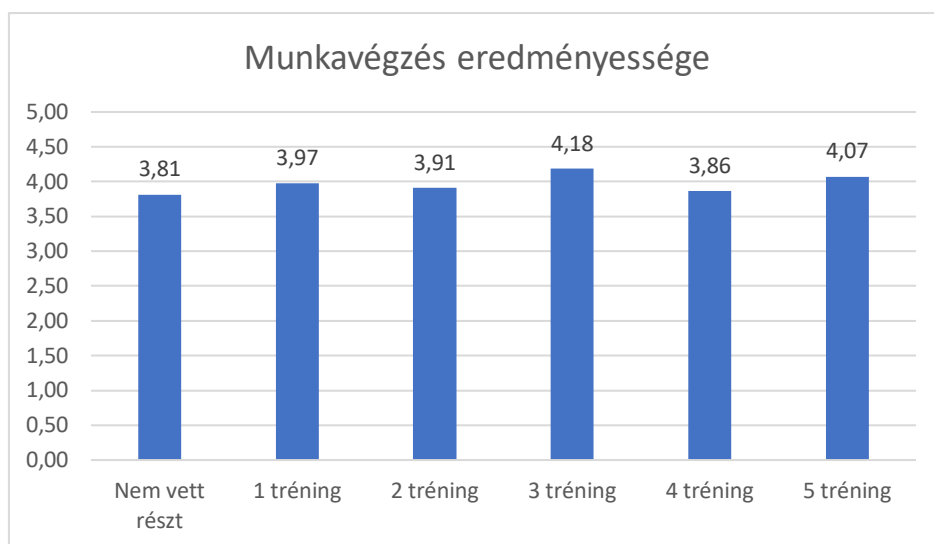
			Correlations		
			Munkavégzés eredményessége	Kommunikáció sikeressége	Tréning hasznosíthatósága
Spearman's rho	Tréningek száma	Correlation Coefficient	0,113	0,179*	0,318**
		Sig. (2- tailed)	0,194	0,040	0,000
		N	133	133	133

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

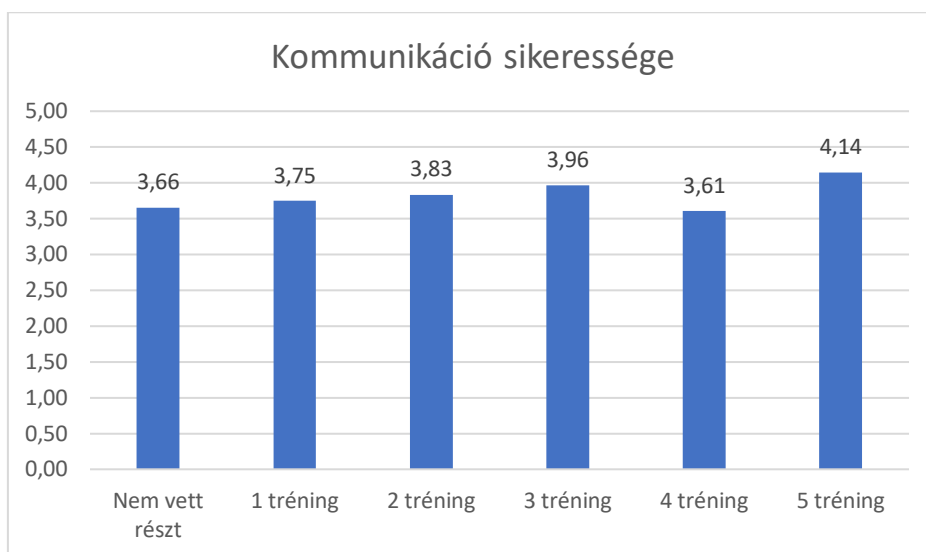
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. táblázat Spearman féle korrelációs kimutatás; SPSS

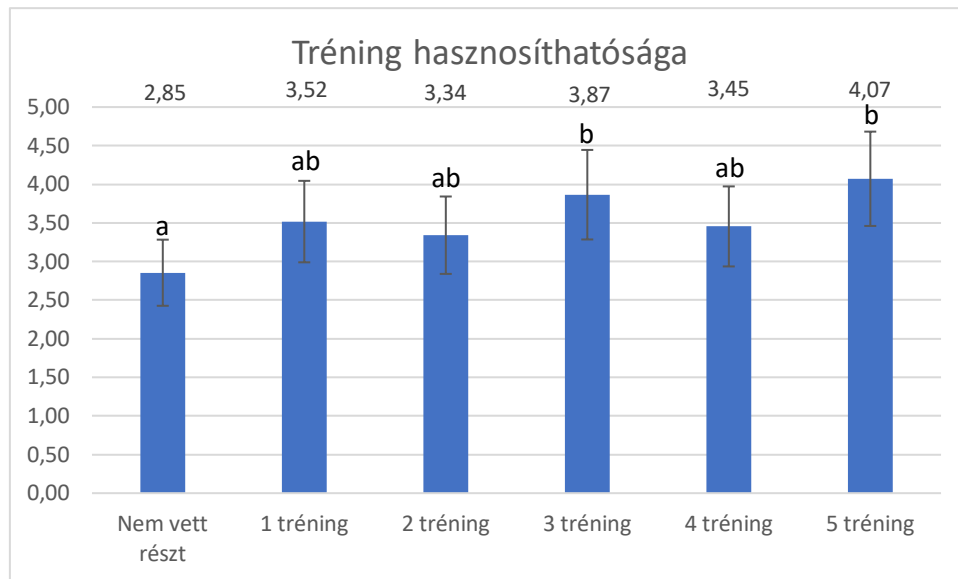
Ehhez elsőként meghatároztam egyénenként hány tréningfajta n vettek részt, majd ezeket csoportosítottam. A kimutatás elkészítéséhez pedig a tréningek számát és a 3 darab megalkotott új változót vettem figyelembe. Az eredményt a 4.-dik táblázat mutatja meg. Tehát nincs kimutatható hatással az, hogy ki hány tréningen vett részt a munkavégzés eredményességére. Gyenge kapcsolat mondható a kommunikáció sikeressége (az asszertív kommunikáció alkalmazása a munkatársak és vezetők körében, az információ megfelelő szintű átadása a kollégáimnak) és a tréningek száma között (0,179, $p=0,04$). Erősebb korreláció figyelhető meg a tréningek hasznosíthatósága (a munkahelyi konfliktusok megoldása, önismeret alkalmazása, hatékony munkavégzés, stresszhelyzet kezelés) és a tréningek száma között (0,318, $p<0,001$), vagyis a tudatos használat szintje nő, minél több tréningen vesz részt az egyén.



19. ábra Munkavégzés eredményességére szolgáló Tukey B próba; SPSS



20. ábra Kommunikáció sikerességére szolgáló Tukey B próba; SPSS



21. ábra Tréningek hasznosítására szolgáló Tukey B próba; SPSS

Végezetül egy újabb Tukey B próbát végeztem el a tréningek száma, és az új változók átlagai közötti összefüggésre vonatkozólag. Az eredményeket a fenti 19.-dik, 20.-dik és 21.-dik ábra mutatja meg. A 21.-dik ábra szerinti kimutatás volt az, amire a korreláció azt mutatta meg nekünk, hogy közepes erősségű kapcsolat van a tréningek száma és a tréningek hasznosíthatósága között, de nem mondható lineárisnak. Akik 4 darab tréningen vettek részt, az ő esetükben az átlagnál egy minimális visszaesést tapasztalhatunk. Azonban az kimutatható, hogy aki 3 vagy 5 darab tréningen vett részt, és aki nem vett részt egy tréningen sem, között szignifikáns különbség van. A további két csoportosítás között (kommunikáció sikeressége és a munkavégzés eredményessége) szintén nem volt tapasztalható szignifikáns különbség.

A következő részben a második hipotézisem vizsgálatával megyek tovább, ami a munkatársak ösztönzési módszereihez kapcsolódik.

H2. Kimutatható különbség van az ösztönző módszerek preferenciái és a munkavállaló demografikus jellemzői között

H2a. A fiatalabbak legkevésbé a pénzügyi jellegű ösztönzési módszereket preferálják

H2b. A nőket inkább az anyagi jellegű ösztönzési módszerekkel lehet ösztönözni.

H2c. A vezetők a nem pénzügyi jellegű ösztönzési módszereket helyezik előtérbe.

Első lépésként ugyan úgy, mint az első hipotézis vizsgálat esetében a főkomponensanalízis segítségével csoportokat hoztam létre az ösztönzési módszerekre vonatkozólag.

A kérdőívemben 6 darab módszert adtam meg, amit az alapsokaságnak rangsorolnia kellett. Az alábbi elemek kerültek felsorolásra:

1. Pénz
2. Munka megbecsülése
3. Szakmai jellegű feladatok
4. Jó vezetői hozzáállás
5. Megfelelő munkahelyi légkör
6. Pozitív megerősítések

Főkomponenselemzéshez a fentekben felsorolt eszközöket vettem figyelembe és az eredmény alapján egyértelműen két csoportra osztotta az ösztönzési módszereket. Láthatjuk az 5.-dik táblázat szerint az első csoportba tartozik a pénz jellegű ösztönzés, a második csoportba pedig az összes többi szempont került. Tehát ezek lettek az új változók az elemzésben.

Rotated Component Matrix^a

	Csoport		Chronbach Alfa
	Nem pénzügyi jellegű ösztönzők	Pénzügyi jellegű	
Pozitív megerősítésekkel	0,776	0,017	0,717
Jó vezetői hozzáállással	0,766	-0,019	
Munkám megbecsülésével	0,702	0,275	
Megfelelő munkahelyi légkörrel	0,632	0,067	
Szakmai kihívást jelentő feladatokkal	0,614	-0,323	
Pénzzel	0,061	0,946	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

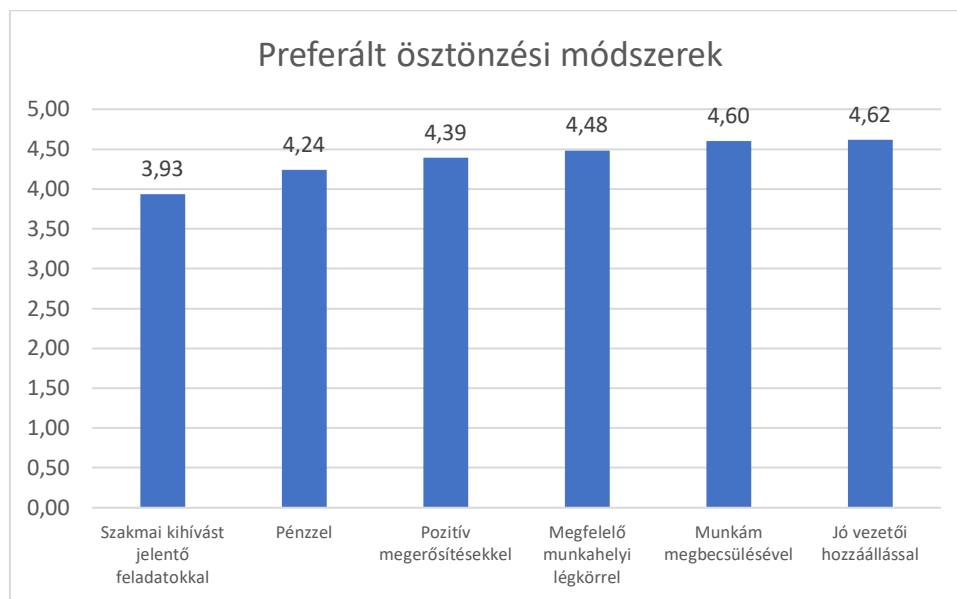
5. táblázat Főkomponensanalízis az ösztönzési módszerekre; SPSS

Csupán az első csoportosításra futtattam le Megbízhatósági elemzést. Az eredmény 0,717, vagyis elfogadom a csoportosítást és végezhetek az eredmények átlagaira vonatkozóan kimutatást. Egy egyszerű leíró statisztikai kimutatással hoztam létre a 6.-dik táblázatot.

	Pénzzel	Munkám megbecsülésével	Jó vezetői hozzáállással	Pozitív megerősítésekkel	Megfelelő munkahelyi légkörrel	Szakmai kihívást jelentő feladatokkal
Átlag	4,24	4,60	4,62	4,39	4,48	3,93
Szórás	0,897	0,651	0,587	0,777	0,647	0,986

6. táblázat Az ösztönzési módszerek átlaga és szórása; SPSS

Az eredményből az szűrhető ki, hogy a vizsgált alapsokaságot legkevésbé a szakmai kihívást jelentő feladatokkal lehet ösztönözni, illetve a jó vezetői hozzáállást helyezik előtérbe.



22. ábra Preferált ösztönzési módszerek átlagai; SPSS

A fenti ábrával is az előbb említett eredményeket szemléltetem, ahol szintén látszik az alkalmazottak által leginkább kedvelt ösztönzési tényező a jó vezetői hozzáállás, ezt követi a munka megbecsülése, a megfelelő munkahelyi légkör, majd a pozitív megerősítések és a pénz, a legvégén pedig a szakmai kihívást jelentő feladatok.

Ezt követően a két új változó alapján végeztem leíró statisztikai kimutatást, amit a lenti táblázat szemléltet:

Descriptive Statistics			
	N	Átlag	Szórás
Nem pénzügyi jellegű ösztönzők	133	4,40	0,509
Pénzügyi jellegű ösztönzők	133	4,24	0,897
Valid N (listwise)	133		

7. táblázat Az új két változóhoz tartozó átlag és szórás; SPSS

A 7.-dik táblázat szerint a pénzügyi jellegű ösztönzők esetében nagyobb a vélemények közötti eltérés, mint a nem anyagi jellegű ösztönzők esetében, mivel a szórás az utóbbi esetben a kisebb.

A továbbiakban a nemek elkülönülése alapján szeretnék vizsgálni. Kétféle T-próbát alkalmaztam arra vonatkozóan, hogy kimutathassam a férfiakat és nőket külön mivel lehet a leginkább ösztönözni.

		Report		
Az Ön neme		Pénzügyi ösztönzők	Nem pénzügyi ösztönzők	Különbség
Férfi	Átlag	4,24	4,27	0,03
	Szórás	0,820	0,520	
Nő	Átlag	4,24	4,61	0,37
	Szórás	1,008	0,420	
Különbség	Átlag	0,00	-0,34	

8. táblázat T-próba a nemek szerinti eloszlásra és az ösztönzési tényezőkre; SPSS

Azt tapasztalhatjuk, hogy a férfiak és nők esetében a pénzügyi jellegű ösztönzések átlaga között nincsen különbség, vagyis mind a két esetben ugyan olyan mértékben kedvelik, csak a nők esetében nagyobb volt ebben az egyetértés. A nők (4,6) jobban preferálják a nem pénzügyi jellegű ösztönzési módszereket a férfiaknál (4,27) és a pénzügyi ösztönzőkhöz képest is ugyan ez tapasztalható a nők esetében (különbség: 0,37). Vagyis a nők előtérbe helyezik a nem pénzügyi jellegű ösztönzéseket. Az eredmények szignifikáns összefüggéséhez ANOVA táblázatot használtam, ami szerint van szignifikáns különbség a nők és férfiak preferenciája között a nem pénzügyi jellegű ösztönzési eszközök tekintetében ($p < 0,001$), azonban nem volt kimutatható szignifikáns különbség a nők által preferált ösztönző típusok között ($d = 0,37$, $p = 0,015$)

Paired Samples Test

					Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Pénzzel - Nem pénzügyi ösztönzők	-0,36667	1,07651	0,14649	-0,66050	-0,07284	-2,503	53	0,015

9. táblázat Kétmintás T próba a nők ösztönzéséhez; SPSS

Azt, hogy a korok elkülönülése szerint, kit mivel lehet a leginkább ösztönözni, a korrelációs vizsgálattal lehet a legegyszerűbben felmérni. A 10.-dik táblázat szemlélteti ennek az eredményét:

Correlations

			Pénzzel	Nem pénzügyi ösztönzők
Spearman's rho	Kor	Correlation Coefficient	-0,292**	-0,018
		Sig. (2-tailed)	0,001	0,837
		N	133	133

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10. táblázat Spearman korreláció a korok elkülönülésére és az ösztönzési tényezőkre; SPSS

A kimutatás szerint minél idősebb az ember, annál kevésbé számít neki a pénzügyi jellegű ösztönzési mód. A fiatalokat jobban lehet a pénzzel ösztönözni, mint az idősebb generációkat ($r=-0,292$, $p=0,001$).

A hipotézis vizsgálatom utolsó pontjaként a beosztás szerinti elkülönülés ösztönzéseit fogom megvizsgálni.

Ehhez a ponthoz első körben csoportosítást hajtottam végre azokra a kollégákra vonatkozóan, akik vezetői pozíciókban helyezkednek el. Ezután Varianciaanalízissel összevettem a csoportok átlagait.

Report

Beosztás		Pénzzel	Nem pénzügyi ösztönzők	Különbség
Beosztott	Átlag	4,33	4,41	0,08
	Szórás	0,881	0,520	
Vezető	Átlag	4,09	4,53	0,44
	Szórás	0,944	0,492	
Különbség	Átlag	0,24	-0,12	
	Szórás			

11. táblázat Varianciaanalízis a beosztottak és az ösztönzési tényezők között; SPSS

Azt lehet elmondani, hogy a beosztottak magasabbra értékelik a pénzügyi ösztönzőket a vezetőkhöz képest. Ez annak is betudható, hogy a vezetők már magasabb fizetést kapnak, így őket kevésbé lehet már ezzel ösztönözni. A nem pénzügyi ösztönzők mindkét csoport esetén nagyobb értéket kapott a pénzügyihez képest, valamint a vezetők esetében számottevőbb a különbség, de nem szignifikánsan.

5. Következtetések, javaslatok

A dolgozatom szakmai részében első körben a Robert Bosch Elektronika Kft.-nél végzett kommunikációs tréning tapasztalatait demonstráltam. A kommunikációs tréningen lehetőségem adódott jobban megismerni önmagam, illetve a környezetemet. Beláttam, hogy egyes kollégákkal való eredményes kommunikáció érdekében komplexebb stratégiát szükséges alkalmaznom, hogy a kívánt eredményeket elérhessem. Tudomásomra juthattak az erősségeim és gyengeségeim, illetve a számomra ideális munkakörnyezet képe is. Úgy vélem mindenki hasznos információkkal távozott a tréningről, és a továbbiakban alkalmazzuk az ott tanult gyakorlati megoldásokat.

A kérdőívem értékelése alapján az alábbi következtetéseket tudom levonni:

- A legmagasabb aránnyal rendelkező tréning fajtákon való részvétel alapján a cégnél nagy hangsúlyt fektetnek a kollégák közötti harmonikus viszony és a jó munkakörnyezet fenntartására.
- A kollégák a munkájuk során felmerülő konfliktusokat megfelelően tudják megoldani.
- Az asszertív kommunikációt minden hierarchia szinten megfelelő mértékben tudják alkalmazni.
- Az eredményes munkavégzéshez szükséges információ megfelelően áramlik a kollégák között.
- A munkatársak elégedettek a munkájukat illetően.

A hipotézisvizsgálatok értékei alapján az alábbi következtetéseket lehet levonni:

H1. A tréningek hasznosíthatók, hatással vannak a munkavállalók teljesítményére.

H1a. A különböző típusú tréningek eltérő módon hasznosíthatók a munka során. Minél több fajta tréningen vesz részt azt egyén, annál eredményesebb a munkavégzése során.

- A tréningek száma és az ott hallott információk hasznosíthatósága között van szignifikáns különbség.
- A kommunikáció sikeressége és a munka eredményessége nem függ attól, hogy az egyén hány tréningen vett részt.

H2. Kimutatható különbség van az ösztönző módszerek preferenciái és a munkavállaló demografikus jellemzői között

- A vizsgált alapsokaságot legkevésbé a szakmai kihívást jelentő feladatokkal lehet ösztönözni, és a jó vezetői hozzáállást helyezik előtérbe.
- A fiatalabbakat jobban lehet ösztönözni pénzügyi jellegű eszközökkel, mint az idősebb generációkat
- A nők, a nem pénzügyi jellegű eszközöket preferálják jobban a pénzügyi jellegű ösztönzési módszerekkel szemben.
- A vezetők a nem anyagi jellegű ösztönzési módszereket preferálják jobban.
- Egyik demografikus jellemző között sem volt számottevő szignifikáns különbség.

6. Összefoglalás

Összefoglalva az eddigieket, diplomadolgozatomban a Robert Bosch Elektronika Kft.-nél végeztem kutatást az irodai állományában dolgozó alkalmazottak tekintetében, akik voltak már kommunikációs tréningen.

Célom az volt, hogy átfogó képet kapjak a kommunikációs tréningek munkavégzésre gyakorolt hatásairól, valamint, hogy az ott dolgozókat milyen módszerrel lehet a leginkább ösztönözni.

Az irodalmi fejezetben kitértem tréningmódszer bemutatására, a kommunikáció alapjainak leírására és két önismereti modell demonstrálására, és a saját tapasztalatom szemléltetésére egy kommunikációs tréninggel kapcsolatban.

Az alkalmazott módszereknél bemutatam a vizsgálatomhoz felhasznált kérdőívem felépítését, amit online módon továbbítottam a potenciális kollégáknak.

Az eredmények kiértékelése során törekedtem a kérdőívem kimeneteleinek legrészletesebb feltárására, illetve az általam megfogalmazott hipotézisek statisztikai kimutatására. Az SPSS rendszer segítségével alkalmaztam leíró statisztikát, Korreláció elemzést, Varianciaanalízist, Főkomponensanalízist, Megbízhatósági elemzés és Kétmintás T próbát a hipotézisek bizonyítása érdekében.

Végezetül a következtetések és javaslatok fejezetben megfogalmaztam a hipotézisvizsgálatok legfontosabb eredményeit, de nem tettem fejlesztési javaslatot az eredmények alakulása végett.

7. Irodalomjegyzék

Amberg, E. & Molnár, K., 2004. Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. *Magyar rendészet*, 4. kötet, pp. 133-147.

Balázs, L., 2023. *Fenntarthatóság a kommunikáció oktatásában*. Budapest: Hungarovox Kiadó.

Barlai, R. & Kövágó, G., 2004. *Krizismenedzsment, kríziskommunikáció*. Budapest: Századvég Kiadó.

Bokodi, M. és mtsai., 2015. *A rendvédelmi vezetővé/mestervezetővé képzés eszköz és módszertatanak gyakorlati alkalmazhatósága*. Remeteszlős: Belügyi Tudományos Tanács.

Bolton, R., 1987. *A kommunikáció művészete: Hogyan érvényesítsük magunkat, hogyan figyeljünk másokra, és hogyan oldjunk meg konfliktusokat?*. Budapest: Cascade Kiadó.

Buda, B., 1986. *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest: Animula Kft..

Csomós, I. & Molnár, K., 2013. *Pszichológiai és kommunikációs alapismeretek*, Miskolc: Miskolci Rendészeti Szakközépiskola.

Csüllög, A., Matkó, A. & Váró, K., 2015. Szervezeti belső kommunikáció. *Műszaki tudományos közlemények*, 3. kötet, pp. 115-118.

Dr. Karoliny, M. & Dr. Poór, J., 2017. *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

Dr. Kriskó, E., 2021. *kommunikációelmélet*. Budapest: Nemzeti Közszerelati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

Falkné, B. K., 2012. Kommunikációs kultúra – kulturális/interkulturális kompetencia, kulturális intelligencia; az interkulturális kompetencia. *Tudományos évkönyv*, pp. 455-466.

Forgács, A. és mtsai., 2002. Kommunikációs tréning tapasztalatai a Külkereskedelmi Főiskolán. *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 29. köt.)*, pp. 216-223.

Jobbágy, M. & Erős, I., 2001. A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott pszichológia*, 3(4), pp. 35-51.

- Juhász, E., 2009. Tréningek tervezése és szervezése. In: H. Lajos, szerk. *Felnőttoktató*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 328-332.
- Kiss, V., 2020. *A Lean projekt bevezetése a Bosch gyártástámogató és fejlesztő csoportnál*. Gödöllő: ismeretlen szerző
- Mészáros, A., 2006. *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága*. Miskolc: Z-Press.
- Mészáros, A., 2015. Tréningek a felsőoktatási gyakorlatban. *Százarcú pedagógia*, pp. 303-311.
- Nagybányai, N. O., Pongor, O. & Hadarics, M., 2023. *DISC a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. 5. bővített szerk. Budapest: Pongor-Juhász Anna Orsolya.
- Neményiné, G. I., 2017. *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Nyárády, G., 2002. A belső kommunikáció szerepe a közintézményekben. *Múzeumi Közlemények*, 1. kötet, pp. 15-19.
- Otto, K., Janet, M. T. & Hile, R., 1988. *Type Talk at Work, How the 16 personality types determine your success on the job*. New York: Dell Pub.
- Szekeres, G., 2009. Tréning tapasztalatok a Nemzetvédelmi Egyetemen a hallgatói vélemények pszichológiai szempontú elemzése. *Hadtudományi szemle*, pp. 89-100.
- Szőke-Milente, E., 2012. *A kommunikációs kompetencia a 2012-es NAT vitaanyagában*, Budapest: Magyar Nyelvtudományi Társaság.
- Szőke-Milente, E., 2017. *A kommunikációs kompetencia fejlesztése a különböző korcsoportokban*. Budapest: Hungarovox Kiadó.
- Tóth, É. M., 2008. *Kommunikációelméleti alapok*. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
- Zoltán, S., 2015. A MASLOW-féle motivációs elmélet szintjeinek megjelenése a Magyar Honvédség tisztjeinek körében. *Hadtudományi szemle*, 8.(4.), pp. 376-377..

8. Ábrajegyzék

1.	Forrás:
https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/16_2567_001_101115.pdf	
12	
2. Forrás:	https://onfejlesztoakademia.hu/a-jo-kommunikacio-7-ismerve/
13	
3. Forrás:	https://slideplayer.hu/slide/2059057/
20	
4. Forrás:	http://www.mentalhub.hu/mbti.pdf
27	
5. Forrás:	https://l-a-b-a.hu/blog/273-a-4-disc-szemelyisegtipus-hogyan-alkalmazzuk-oket-az-ertekezesben-a-menedzsmentben-es-a-hr-ben
29	
6. Forrás:	https://psidium.hu/hu/tesztjeink/disc
30	
7. Forrás:	Kiss Vivien szakdolgozat 28-29. oldal.....
32	
8. Forrás:	http://www.coachingteam.hu/blog/maradj-most-a-komfortzonadban/
34	
9. Forrás:	DISC vállalati önértékelő kérdőív elemzése.....
38	
10. Forrás:	DISC vállalati önértékelő kérdőív elemzése.....
40	
1. ábra	Nemek eloszlása; saját munka.....
43	
2. ábra	A kor eloszlása generációk szerint; saját munka.....
44	
3. ábra	A beosztások szerinti eloszlás; saját munka.....
45	
4. ábra	A tréningek eloszlása; saját munka.....
45	
5. ábra	A tréningeken elhangzottak hasznosítása; saját munka.....
46	
6. ábra	A hatékony munkavégzés mértéke; saját munka.....
47	
7. ábra	A munkatársak önismereti szintje; saját munka.....
47	
8. ábra	A munkahelyi konfliktusok megoldási és találkozási szintje; saját munka.....
48	
9. ábra	leggyakrabban használt konfliktusmegoldási stratégia; saját munka.....
49	
10. ábra	A munkahelyi stresszhelyzet kezelésének mértéke; saját munka.....
50	
11. ábra	Az információátadás mértéke; saját munka.....
51	
12. ábra	Az asszertív kommunikáció alkalmazása; saját munka.....
52	
13. ábra	Vezetői készségek javulásának hatása a teljesítményre; saját munka.....
53	
14. ábra	Az ösztönzés hatása a teljesítményre; saját munka.....
53	

1. táblázat SPSS Főkomponensanalízis	58
2. táblázat Tukey B féle varianciaanalízis kimutatása; SPSS	59
3. táblázat Tukey B féle varianciaanalízis kommunikáció és munkavégzés eredményessége csoportra; SPSS.....	61
4. táblázat Spearman féle korrelációs kimutatás; SPSS	61
5. táblázat Főkomponensanalízis az ösztönzési módszerekre; SPSS	64
6. táblázat Az ösztönzési módszerek átlaga és szórása; SPSS.....	65
7. táblázat Az új két változóhoz tartozó átlag és szórás; SPSS.....	65
8. táblázat T- próba a nemek szerinti eloszlásra és az ösztönzési tényezőkre; SPSS.....	66
9. táblázat Kétmintás T próba a nők ösztönzéséhez; SPSS	67
10. táblázat Spearman korreláció a korok elkülönülésére és az ösztönzési tényezőkre; SPSS	67
11. táblázat Varianciaanalízis a beosztottak és az ösztönzési tényezők között; SPSS.....	68

9. Mellékletek

Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: KISS VIVIEN

A Hallgató Neptun kódja: H843TH

A dolgozat címe: A TRÉNINGEK HATÁSAINAK VIZSGÁLATA A MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN

A megjelenés éve: 2023

A konzulens intézetének neve: AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI INTÉZET

A konzulens tanszékének a neve: AGRÁRMEGJEGYZÉSEK ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozáttal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

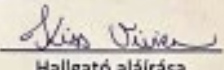
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitóri rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: 2023 év 11 hó 06 nap


Hallgató aláírása

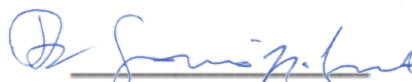
NYILATKOZAT

Kiss Vivien (név) (hallgató Neptun azonosítója: H842TH)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2023 év November hó 6 nap


belső konzulens