

DIPLOMADOLGOZAT

Mezei-Belényesi Kamilla

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés

**KONFLIKTUSOK VIZSGÁLATA EGYÉNI ÉS SZERVEZETI
SZINTEN A FUNKCIONÁLIS, DIVIZIONÁLIS ÉS MÁTRIX
STRUKTÚRÁKBAN**

Konzulens: Dr. Fazakas Ida

egyetemi docens

Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Készítette: Mezei-Belényesi Kamilla

Budapest

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések.....	5
2. A konfliktus keretbe helyezése	6
2.1 A konfliktus meghatározása	6
2.2 A konfliktus kialakulásában megjelenő tényező, szintjei és folyamata.....	6
2.3 A konfliktus forrásai az egyén szintjén	9
2.4 A konfliktus forrásai a szervezet szintjén	11
3. Szervezeti struktúrák	13
3.1 A szervezet meghatározása	13
3.2 A szervezetek lehetséges értelmezései.....	13
3.3 Strukturális jellemzők	14
3.4 Szervezeti struktúrák	17
4. Konfliktuskezelés	22
4.1 A konfliktuskezelésről általában	22
4.2 Konfliktuskezelés egyéni szinten.....	23
4.3 Konfliktuskezelés szervezeti szinten	25
5. A kutatás	29
5.1 A kutatás célja.....	29
5.2 Kérdésfelvetés, hipotézisek	29
5.3 Kutatási módszer	30
5.3.1 Kvalitatív kutatási módszer.....	30
5.3.2 Kvantitatív kutatási módszer.....	31
5.4 Kutatási minta.....	31
5.4.1 A kvalitatív kutatási minta	31
5.4.2 A kvantitatív kutatási minta	33
6. Kutatási eredmények bemutatása	37
6.1 A kvalitatív kutatási eredmények bemutatása	37
6.2 A kvantitatív kutatási eredmények bemutatása.....	38
6.2.1 A szervezeti struktúra és a szervezeten belüli konfliktusokra vonatkozó válaszok bemutatása.....	38
6.2.2 A konfliktuskezelési stratégiákra és megoldásokra vonatkozó válaszok bemutatása.....	42
6.2.3 A konfliktusok észlelt hatása és kezelése.....	46
7. Következtetések.....	49

8. Záró gondolatok.....	51
Irodalomjegyzék.....	52
Táblázatok és ábrák jegyzéke.....	54
Melléklet	65

1. Bevezetés és célkitűzések

Emberi erőforrás tanácsadó hallgatóként nagyon fontosnak tartottam, hogy szakdolgozatomban egy aktuális, humán központú és a világon minden embert érintő témát dolgozzak fel és vessek vizsgálat alá. Ezért vizsgálatom fő témája a konfliktuskezelés és szervezeti struktúra összevetése. Véleményem szerint önmagában a konfliktus jelenléte és annak kezelése minden ember életét behálózza. Mindenki más-más érzésekkel fordul egy konfliktus felé és a kezelésében is megoszlanak a módszerek, stratégiák. Továbbá abból kifolyólag is érdemes megvizsgálni ezt a területet, mert az üzleti és szervezeti környezetben – ahogyan a hétköznapijainkban is – a konfliktusok elkerülhetetlenek. Munkánk, mindennapjaink során különböző értékeink, céljaink ütközhetnek. Ha nincs hatékonyan, megfelelően megoldva egy adott konfliktus, negatív hatással lehet ránk, de egy adott szervezetre nézve is. Ezért kezelése kulcsfontosságú kérdés minden tekintetben. Dolgozatomban kifejezetten a szervezeti konfliktust vizsgálom és többek között olyan fő kérdésekre keresem a választ, hogy miképpen befolyásolja a szervezeti struktúra a konfliktusok kezelését, milyen szerepet játszik a szervezeti struktúra a konfliktusok megoldásában, milyen konfliktusok léteznek egyes szervezetekben és hogyan lehet hatékonyan kezelni a konfliktusokat az eltérő szervezeti struktúrában. Tehát elsődleges céloom, hogy a korábban említett kérdések mindegyikére kielégítő választ kapjak kérdőíves kutatásom és egy esettanulmány segítségével. Továbbá céljaim között szerepel a konfliktus, annak előnyei és hátrányai, a konfliktuskezelési módszerek, valamint a szervezeti struktúra és konfliktus viszonyának mélyebb megismerése és feltérképezése a szakirodalom segítségével.

2. A konfliktus keretbe helyezése

2.1 A konfliktus meghatározása

A konfliktus a 'confligo' latin szóból ered, melynek jelentése összeecsap, összeütközik, perlekedik. A pszichológiában két vagy több egymásnak ellentmondó impulzust vagy motiváció közötti harcot tekintjük konfliktusnak. A szociológia is hasonlóan a pszichológiához, összeütközések egyedi eredetű és változó erősségű és sokféleképpen lejátszódó fajtáit tekinti a konfliktus lényegének. Ezek alapján azt gondolhatjuk, hogy a konfliktus egy negatív tartalommal bíró folyamatot jelent, viszont egy összeütközésnek nem csak ez az egy oldala lehetséges. A konfliktus életünk természetes velejárója, mely a társas kölcsönhatásokban elengedhetetlen és fontos elem, mely életünk dinamikáját és lendületét biztosítja. (Szekszárdi, 1995; Barczy, 2019) A konfliktus igen hasznos és pozitív oldalát Hegel dialektikájával lehetne a leginkább alátámasztani, miszerint minden esetben létre jön egy szintézis – a tézis és antitézis által -, mely egy magasabb rendű, új eredményt hoz létre. Tehát konfliktusaink által minden esetben kapunk egy új állapotot, mely az eltér a konfliktus előtti időszaktól, így segítheti személyiségünk, kapcsolataink fejlődését, megszilárdíthatja, megőrizheti azt. (Ádám, 2012)

2.2 A konfliktus kialakulásában megjelenő tényező, szintjei és folyamata

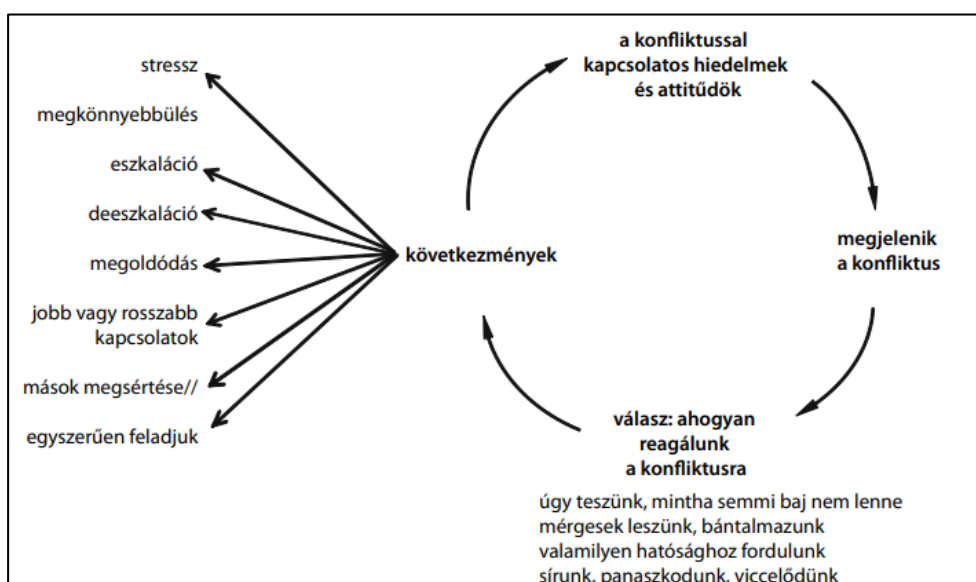
A konfliktus általános megismerése után fontos megvizsgálunk azt, hogy konfliktusainkban milyen megjelenő tényezők játszanak szerepet. Kísérletek alapján azt mondhatjuk, hogy konfliktusaink legfontosabb tényezője az általános feszültségi szint, melyben az egyén vagy éppen a csoport van. A feszültségi szint okainak az alábbi három tényezőt tekinthetjük:

1. A szükségleteink kielégítése, mely alatt alapvető szükségleteinket értjük, mint éhség vagy éppen biztonság. (Barczy, 2019)
2. Szabad mozgásterünk korlátozása, mely nem csak a fizikai értelemben vett mozgástér korlátait jelentheti, hanem akár az erősen irányított autokratikus vezetésű szervezetekben, csoportokban az egyéni döntéshozatali képességeinket is. (Barczy, 2019)
3. Külső akadályok megléte, amikor valamilyen külső vagy belső akadály miatt nem tudunk kilépni egy adott helyzetből. (Barczy, 2019)

Ezek alapján tehát azt mondhatjuk, hogy ez a 3 fontos tényező játszik alapvetően szerepet konfliktusaink kialakulásában és ezek segítségével feltárhatóak és leírhatóak konfliktus okaink. Látható, hogy konfliktusaink valamely cselekményekre, változásokra adott reakcióink, megnyilvánulásunk eredménye, nem pedig oka. Ezzel ellentétben gyakran azt gondoljuk, hogy konfliktusainkban kell keresni az okot, pedig az nem más, mint egy eredmény, ami egy bizonyos eltérésre reagálva alakul ki. Ezek az eltérések minden kapcsolatunkban jelen van, csak megfelelően kell kezelnünk. Az alábbi 1. ábra kiválóan szemlélteti ezt a konfliktusfelfogást. (Barczy, 2019)

1. ábra: Konfliktus kör

(Forrás: Barczy, 2019 nyomán)



A korábbiakban ismertetett eredményekből kifolyólag konfliktusaink számos szinten és típusban megjelenhetnek, melyek közül néhányat az alább ismertetek.

Intrapersonális vagy intrapszichikus konfliktus: Az interperszonális konfliktus alatt azt értjük, amikor saját magunkban, a személyünkön belül zajlik le a konfliktus folyamata. Ez egy olyan belső állapotunk, amikor motivációink, értékeink nézeteink állnak egymással szemben. Ezzel szemben az interperszonális konfliktus személyek között fennálló összeférhetlenséget, összeütközést jelent. Ebben az esetben is eltérő érdekek célok ellentmondása jelenik meg. (Ádám, 2012; Sass és Síklaki, 2011)

Csoportközi és társadalmi konfliktus: Ebben az esetben a közvetlen kapcsolatunkban lévő kisebb csoportok vagy nagyobb nemzetek, társadalmak közötti konfliktusról beszélünk, melynek alapját szintén eltérő célok érdekek generálják. Ebbe a csoportba tartoznak részben a szervezeti konfliktusok is. (Ádám, 2012; Sass és Síklaki, 2011)

A konfliktusban szerepet játszó tényezők és szintek megismerése után különbséget kell tennünk a konfliktus folyamatai között is. Ebben a folyamatban megtalálható két fél, a közöttük lévő interakció, a közöttük lévő viszonykapcsolat, a felek érzelmi érintettsége, a közöttük lévő összeegyeztethetlenség és legalább az egyik fél érzelmi sérülése. Ezek alapján a következő folyamat írható le Sasfy (2018) által:

A konfliktus általában egy belső érzéssel kezdődik, például, ha nem értünk egyet társunkkal, vagy kifogásoljuk bizonyos reakcióját. Lényegében az első szakaszban egy észlelésről beszélünk, amely minden esetben szubjektív megtapasztalás. Amíg ez az észlelés nem válik nyilvánvalóvá a társunk felé is, addig nem beszélhetünk konfliktusról. Ezért a látencia szakaszának is nevezhetjük ezt a szakaszt. Viszont amint ez az észlelés megjelenik és jelezzük társunk felé, onnantól beszélhetünk már konfliktusról. Ezt a jelzést, a konfliktus elkerülése érdekében lehetőségünk van elkerülni, viszont amennyiben nem ezt választjuk és jelezzük észlelésünket, több lehetséges út áll fenn.

A társunk kész tenni annak érdekében, hogy kezelje észlelésünket és azonnal megoldódik a konfliktus.

Sasfy, (2018) leírásában a konfliktus folyamata a következő:

A felek nem tudják vagy nem akarják azonnal kezelni az észlelést és feladják a konfliktust. Ebben az esetben saját magunkban kezelik a kialakult helyzetet, kibeszélhetik másoknak, később felemlégethetik egymásnak, vagy éppen a jövőben találnak megoldást a helyzetre.

Kialakulhat a hagyományos értelemben vett konfliktus, melyben a konfliktus kezd nyilvánvalóvá válni a felek számára és az érintettek felismerik, hogy valós ellentétek vagy problémák merültek fel. A nézetkülönbségek és érdekellentétek egyre nyilvánvalóbbak lesznek és személyi ellentét alakul ki.

Ezt követően kibontakozhat a konfliktus, ami egy aktív szakaszt jelent, ugyanis a felek nyíltan kiállhatnak az ellentétes álláspontjaik mellett. Ez lehet viták, harcok vagy más nyílt

konfrontációk formájában. Ez a szakasz a konfliktuskezelési stratégia megválasztásától függ, miszerint a felek dönthetnek amellett, hogy önérvényesítő, együttműködő vagy mind a kettő stratégia mellett állnak ki.

A végső szakasz pedig a konfliktus megoldása, amikor a felek próbálnak megoldást találni a konfliktusra. Ez lehet tárgyalás, kompromisszumok kötése vagy más módszerek alkalmazása a konfliktus békés feloldása érdekében. A konfliktus feloldása lehet teljes vagy részleges és azt is előfordulhat, hogy a felek nem jutnak megállapodásra, és a konfliktus továbbra is fennállhat.

Ezt a folyamatot tekintve beszélhetünk konstruktív, illetve destruktív konfliktusról. A konstruktív konfliktus egy hatékonyság fokozó folyamat, ugyanis ebben az esetben az érdekelt felek kreativitása, megoldási képessége is fejlődik. Lehetőség van arra, hogy a felek konstruktívan és célravezetően oldjanak meg egy helyzetet. A destruktív konfliktus viszont egy hatékonyság gátló folyamat, mert ebben az esetben a konfliktus káros hatással van a részt vevő felekre és kapcsolatukra. Egy érzelmileg telített, a döntéshozatalra, kommunikációra is hatást gyakorló helyzet áll fel. A konfliktus eredményének hatása nagyban függ az adott konfliktus helyzet témájától, a felek közti viszonytól és együttműködés képességétől. (Clercq et al, 2009; Pinkley, 1992)

Összességében elmondhatjuk, hogy konfliktus egy eredmény, mely egy folyamatot ölel fel és kezdete minden esetben az előzményekből és észlelésből – és annak jelzéséből - kezdve indul ki. Jellegét és szintjeit tekintve pedig igen sokféle lehet, ami függ a résztvevők kapcsolatától és az adott témától egyaránt.

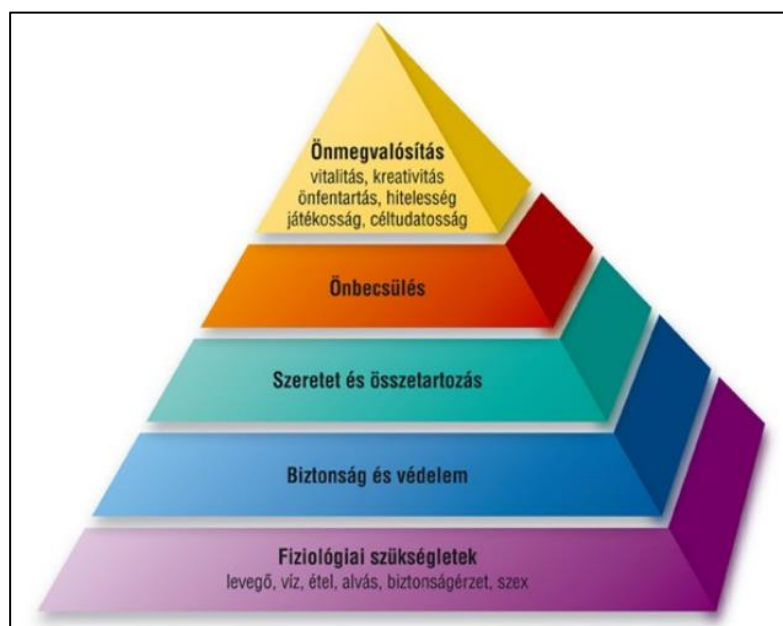
2.3 A konfliktus forrásai az egyén szintjén

Egyéni szintű konfliktusról akkor beszélhetünk, amikor egy, két vagy több személy céljai, elképzelései, érzései nem összeegyeztethetőek. Konfliktusaink forrását és az e mögött álló viselkedést azért érdemes megfigyelni, mert ezekből arra kaphatunk választ, hogy milyen szükségletek és motivációk állnak konfliktusaink mögött. Viszont konfliktusaink forrásai mindenki számára egyéni, egyedi és nagyon sokfélék lehetnek. A következőkben igyekeztem a leggyakoribb lehetséges forrásokat összegyűjteni és megvizsgálni. (Bakacsi, 2015)

Alapvető szükségletek: A konfliktus kialakulásában az alapvető szükségleteink nagy jelentőséget kapnak, így szerepelhetnek a lehetséges konfliktusforrások között. Maslow szükséglet-piramisának alapján (mely alább, a 2. ábrán látható) az alapvető szükségletek, melyek nélkülözhetetlenek az életben maradáshoz. Ezeket kell először kielégíteni, mielőtt más, magasabb rendű szükségletekre tudnánk összpontosítani. Ezért sorolhatjuk ezeket a lehetséges konfliktusforrások közé. (Stephen, 2023)

2. ábra: Maslow piramis

(Forrás: Savanya, 2015)



Pszichológiai szükségletek: A korábban említett Abraham Maslow által felállított szükséglet piramis a pszichológiai szükségleteinkhez is kapcsolódik, ugyanis ahogy az 2. ábrán látható, az önmegvalósítás áll a piramis csúcsán. Ebbe a körbe mind olyan tényezők tartoznak, melyek az egyén beteljesítésére, kiteljesítésére törekszenek. Ilyen szükséglet lehet a kognitív szükséglet, mely a szellemi aktivitásunkat, az új ismeretek megszerzését jelenti. (Stephen, 2023)

Értékrendbeli különbségek: Értékeink a belső motivációinkkal állnak összefüggésben, melyek befolyásolják viselkedésünket és döntéseinket. Nincs egységes értékrend, de egy adott kultúrában előfordulhatnak közös értékrendek, metszéspontok. Az értékek változékonyak és befolyásolják társadalmi beilleszkedésünket is. Ezért konfliktusok is

kialakulhatnak, ha értékeink ellentétesek a körülményekkel vagy mások értékeivel. (Csemáné Váradi és Gilányi, 2011)

Észlelésbéli különbségek: Észlelésbéli különbségeinkből kifolyólag is adódhatnak konfliktusaink, hiszen minden egyén másként érzékel, észlel eseményeket, helyzeteket. Az észlelés során a külső ingereket értelmezzük és ruházunk fel jelentéssel, amihez számos tényező - mint az inger jellege vagy személyiségünk - befolyásolja az észlelést. Emellett hangulatunk, érdeklődésünk és végzettségünk is meghatározza, hogyan értelmezzük és fogadjuk az információkat. (Csemáné Váradi és Gilányi, 2011)

Érdekkülönbségek: Konfliktushelyzeteink további forrása lehet különböző, eltérő érdekeink. Az egyéni érdekek többnyire saját hasznunkat szolgálják, mely érdekében hajlandóak vagyunk cselekedni. Az érdekkülönbségek esetén felmerül a társas orientáció kérdésköre is, mely ebben az esetben azt jelenti, hogy egy két személyes konfliktus esetén hogyan vagyunk képesek szociálisan viszonyulni környezetünkhöz. (Sillars, 2010)

Korlátozott erőforrások: Erőforrásaink olyan tényezők, melyek segítségével haszonhoz, egy kívánt eredményhez juthatunk el. Önmagában erőforrásainkból táplálkozunk, éljük mindennapjainkat és jutunk hozzá olyan javakhoz mely nélkül nem tudnánk élni. Erőforrásnak mondhatjuk a pénzt, a munkát vagy éppen a természet adta erőforrásokat. Az erőforrásaink abban az esetben vezethetnek konfliktushoz, ha egy adott erőforrást több egyén vesz igénybe vagy éppen korlátozottá válik. (Sillars, 2010)

2.4 A konfliktus forrásai a szervezet szintjén

Az egyén, a csoport és a szervezet céljai közötti harmónia és egyensúly fontos a szervezet hatékony működéshez. A szervezet esetében így egyéni, csoport szintű és szervezet szintű konfliktusokat is találhatunk, hiszen a szervezetet alkotó emberek kapcsolatai – és azoknak minősége – meghatározóak, ahogyan a szervezet felépítése is, mely a viszonyrendszereket határozza meg. (Sass és Síklaki, 2011) A szervezeti konfliktusok esetében tehát sajátos és összetett konfliktus okokról beszélhetünk. Ezek a lehetséges okok pedig a következők lehetnek:

Célkonfliktus: A vállalati döntésben és önmagában az operatív működésben felmerülnek olyan esetek, amikor a résztvevők nem azonos célokat követnek. Ez egy igen nehezen megoldható konfliktus típust jelent, mert a felek elősorban a saját céljaikra fókuszálnak, ezáltal magas lehet a versengés és a saját károk minimalizálása. (Borgulya I. Vető, 2017)

Értékelési konfliktus: Amennyiben a célok közösek, de a célhoz vezető elképzelt út nem egyezik a felek között, az szintén konfliktust eredményez. Ez a konfliktushelyzet nagyban függ a résztvevők értékeitől és tapasztalataitól egyaránt, ugyanis minden egyén másképpen értékeli az adott módszer eredményességét és általában korábban bevált tapasztalataik és értékrendjük szerint igyekeznek beteljesíteni az adott célt. (Borgulya I. Vető, 2017)

Érdek- és kulturális konfliktus: Az értékelési konfliktus alapján beszélhetünk olyan típusú konfliktusról is, amikor egy helyzet megoldását vagy cél elérését azért nem sikerül betölteni mert a felek eltérő értékekkel rendelkeznek. Ezt tovább gondolva, ha egy multinacionális vállalatot veszünk alapul, nem csak önmagában az értékek lehetnek különbözőek, hanem kulturális összeférhetlenségek is előfordulhatnak. (Borgulya I. Vető, 2017)

Hatalmi konfliktus: Egy másik lehetséges ok az emberi erőforrás, pénzügyi vagy egyéb más eszközök eloszlását érintő probléma. Ezeknek az eszközöknek nem csak a megfelelő eloszlásában, hanem azok feletti birtoklásán is előfordulhatnak nézeteltérések. (Borgulya I. Vető, 2017)

Személyiségkonfliktus: A szervezet működésében szereplő és azt működtető emberek viszonya a legtöbb konfliktus alapja. A dolgozók a legtöbb esetben egymás mellett, egymás közelében végzik teendőiket és előfordulhat, hogy nincs meg a kellő összhang a felek között vagy bizonyos szokások, cselekvések és habitusok nem összeegyeztethetőek. Ebbe a kategóriába sorolható továbbá az intraperszonális konfliktus is, vagyis az egyén belső konfliktusa. (Borgulya I. Vető, 2017)

Szerepkonfliktus: A szervezetben dolgozó egyén esetében előfordulhat, hogy két vagy több szerepkör között érzi magát, melyek ellentmondásban állhatnak egymással. Ez általában akkor fordul elő, amikor egy egyénnek több elvárása és felelőssége van, melyek nem- vagy

kevésbé összeegyeztethetők. Ebben a típusban is beszélhetünk intra- és interperszonális konfliktusról is egyaránt. (Borgulya I. Vető, 2017)

Kapcsolati konfliktus: Az eddig felsorakoztatott konfliktusok gyakori esetben kapcsolati konfliktusba fordulhatnak át, mely esetében az adott konfliktus nagyon mélyen megterheli a felek közötti kapcsolatot és az egymás elutasítása is bekövetkezhet. Ez a konfliktus típus akkor lép fel, amikor a személyes kapcsolatban zavar áll be. Ez nagyon sok okból keletkezhet, többek közt elutasításból, megbántottságból, kommunikációs problémából, szakmai vitából is. (Borgulya I. Vető, 2017)

A korábban felsorolt típusok természetesen lehetséges esetek, ezen kívül rengeteg egyéb felosztást és egyedi esetet tapasztalhatunk.

3. Szervezeti struktúrák

3.1 A szervezet meghatározása

A mai, modern értelemben vett szervezet kialakulása 250 évvel ezelőttre tehető. A fogalom meghatározásában azt mondhatjuk, hogy a szervezet olyan tárgyak és emberek alkotta egység, melynek megfogalmazott és tartós célja van. Ezen cél elérését kidolgozott szabályrendszer, formális struktúra egy adott hierarchikus rendszer segíti. A mai szervezetek fő célja főleg valamilyen szolgáltatás nyújtásában vagy egy bizonyos igényt kielégítő termék gyártásában rejlik, míg a korábbi években inkább vallási, szociális szerepük volt a meghatározó. További jellemzője, hogy tagjai minden esetben önkéntesen csatlakozhatnak és önkéntesen hagyhatják el az adott szervezetet. (Dobák és Antal, 2016; Poór et al, 2022)

3.2 A szervezetek lehetséges értelmezései

A szervezetek alkalmazott területe vagy fő termékeik szerint csoportosíthatjuk. Ez alapján megkülönböztethetünk banki, pénzügyi szervezeteket, oktatási, közművelődési, politikai, kereskedelmi, egyházi vagy civil szervezeteket. (Tóth és Zémán, 2018)

A szervezetek típusai közül minden esetben megkülönböztetünk továbbá *formális és informális szervezeteket* is. A formális szervezet jelenti a vezető által meghatározott, leírt,

rögzített szabályokba, rendszerekbe foglalt szervezetet, az informális szervezet pedig a ténylegesen működő, a munkavállalók által kialakított szervezetet jelenti. Jelen esetben a formális szervezeti struktúra kerül vizsgálatra és elemzésre. (Dobák és Antal, 2016)

Egy másik felosztás szerint a szervezetek működési szintje szerint megkülönböztethetünk *társaságirányítási és munkaszervezeti szintet*. A társaságirányítási szint a vállalat irányításáért felelős döntések szintje, amely magában foglalja a vezérigazgatót, az igazgatótanácsot és más felsővezetőket, akik a szervezet stratégiai döntéseiért és működésért felelősek. A munkaszervezeti szint a vállalat azon szintje, ahol az operatív működés zajlik. Ide tartoznak a tulajdonosi célokért, elvárásokért és a napi működésért felelős vezetők, középvezetők. Továbbá az alkalmazottak is ezen szint részei, akik szintén közvetlenül részt vesznek a tevékenységek végrehajtásában. (Krisberg, 1973)

További felosztás szerint különbséget tehetünk egységes *vállalat és vállalatcsoport* között. Az egységes vállalat jelenti azt az esetet, amikor a vállalat egyetlen vállalatként működik, egyetlen jogi kereten belül van bejegyezve. A vállalatcsoport viszont több önálló vállalatból áll, amelyek több önálló jogi önállósággal rendelkeznek, de kapcsolódnak egymáshoz valamilyen tulajdonosi vagy irányítási kapcsolat révén. (Bugenthal et al, (1971)

A szervezetek szerkezeti és működésbeli megkülönböztetése szerint megkülönböztetünk *funkcionális, divizionális és mátrix szervezeteket*. A három lehetséges struktúra alkalmazása akkor áll fenn, ha az adott szervezet elérte a kívánt fejlettségi szintet. Ugyanis a vállalat növekedésével a vezető már nem tudja kellő mértékben átlátni a folyamatokat és egy bizonyos idő után az emberi erőforrás és szakértelem is kevés lesz ahhoz, hogy a szervezet a célokat beteljesítve működjön. A vállalat méretétől, funkcióitól függően léteznek olyan szervezetek is, melyek ezen típusok egyszerűbb változatait, vagy éppen hibrid megoldásait alkalmazzák (Chikán, 2020; Dobák és Antal, 2016)

Jogi, vezetési és működési szempontból még további típusokat különböztethetünk meg, azonban a választott téma szerint a korábbi felsorolás bizonyul a legrelevánsabbnak.

3.3 Strukturális jellemzők

A strukturális jellemzők a szervezetre vagy rendszerre jellemző felépítési, szervezeti tulajdonságok. Ezeknek a segítségével írhatjuk le a szervezeti modellek jellemzőit. Ezen

jellemzők közé tartozik a munkamegosztás, hatáskörelemzés, koordinációs eszközök és a konfiguráció. (Blahó et al, 2021)

Munkamegosztás

A munkamegosztás során a feladatokat több személy között osztják szét a hatékony végrehajtás és a szervezet tagoltságának segítése érdekében. *Mennyiségi és minőségi munkamegosztást* különböztethetünk meg. Előbbinél mindenki ugyanazon vagy hasonló feladatot végez, míg utóbbinál a dolgozók különböző tevékenységekre specializálódnak. A *funkcionális megosztás* szakmai tevékenységek alapján történik, míg a *tárgyi elvű* munkamegosztás a termékek, anyagok vagy vevők szerinti felosztását jelenti. A *regionális megosztás* pedig földrajzi helyzet alapján történik. Ezen túl, a megosztás szerint egy- és többdimenziós szervezetekről is beszélhetünk. Az *egydimenziós szervezet* esetében 1, míg a *többdimenziós szervezet* esetében legalább két munkamegosztási típust alkalmaznak egyidejűleg. A munkamegosztás kapcsolatban áll a *kölcsönös függéssel* is, ami az egyes szervezeti rendszerek erős vagy éppen gyenge kapcsolódását jelzi. (Dobák és Antal, 2016)

Hatáskörelemzés

A hatáskörelemzés azt vizsgálja, hogy a szervezetek milyen döntési és utasítási jogokat biztosítanak. Az *egyvonalas rendszerben* a vezető vagy hierarchikus folyamat végzi a döntéshozatalt és irányítást, míg a *többvonalas rendszerben* ez több személy vagy hierarchikus szint között oszlik meg. Egy másik felosztás szerint a döntések típusától válik függővé a hatáskör, miszerint *centralizált rendszerben* a stratégiai és operatív döntések a felső vezetés irányítása alatt állnak, míg a *decentralizált rendszerben* szélesebb körben oszlanak meg a döntéshozatali jogok és irányítási hatáskörök a szervezet különböző szintjein vagy személyeinél. (Dobák és Antal, 2016)

Koordináció

A koordináció az egyes szervezeti egységek tevékenységeinek és erőforrásainak összehangolását jelenti. Ez lehet strukturális, technokratikus vagy személyorientált. A *strukturális koordináció* a szervezeti struktúra és hierarchia segítségével működik, míg a

technokratikus koordináció eszközök és rendszerek révén valósul meg. A *személyorientált koordináció* pedig a személyes kapcsolatokon és kommunikáción alapul. Ezek javítására számos eszköz áll rendelkezésre, például projekt csoportok vagy konfliktuskezelési tréningek. (Dobák és Antal, 2016)

Konfiguráció

A konfiguráció a szervezetben a feladatok és a döntéshozatal milyenségére, annak szervezésére utal. A *mélyégi tagoltság* azt mutatja meg, hogy az adott szervezetben hány szintű hierarchia vagy réteg található. Minél több szint van a hierarchiában, annál mélyebb a tagoltság. A konfiguráció további típusába tartozik a *szélességi tagoltság*, mely nem vertikálisan, hanem horizontálisan írja le a szervezetet, vagyis az egy vezető alá eső alárendeltségek számát ábrázolja. A konfiguráció harmadik típusa a *szervezet méretére* irányul, ami az egy adott egységben dolgozó munkavállalók számát foglalja magában. (Dobák és Antal, 2016)

A felsorakoztatott szervezeti strukturális jellemzők és az azokon belüli lehetséges típusokat az 1. táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat: Strukturális jellemzők

Strukturális jellemzők	Fogalmak
Munkamegosztás	1. mennyiségi és minőségi munkamegosztás
	2. funkcionális- tárgyi- regionális elvű munkamegosztás
	3. egy- vagy több dimenziós szervezet
Hatáskörmegosztás	4. egy- vagy több vonalas hatásköri rendszer
	5. centralizált, decentralizált hatásköri rendszer
Koordináció	6. horizontális és vertikális mechanizmus
	7. strukturális-, technokratikus-, személyiségorientált koordinációs eszközök
Konfiguráció	8. mélységi tagoltság
	9. szélességi tagoltság
	10. szervezet mérete

(Forrás: Saját munka)

3.4 Szervezeti struktúrák

A szervezet, céljának teljesítéséhez, valamint a hatékony működéshez és elégedettséghez minden esetben rendelkeznie kell egy megfelelően kialakított szervezeti struktúrával. A szervezeti struktúra egy olyan keretrendszert ad, mely meghatározza a szervezet belső felépítését, hierarchiáját és működési mechanizmusát. A következőkben három lehetséges típust jellemzek a strukturális jellemzők (lásd: 2.3 fejezet) alapján. (Bakacsi, 2015; Falus és Szűcs, 2022)

3.4.1 Funkcionális szervezeti struktúra felépítése és jellemzői

„A funkcionális szervezet egydimenziós, több vonalas szervezeti forma, amelyben az elsődleges munkamegosztás funkcionális elven történik, a döntések erősen központosított, valamint a működés erősen szabályozott.” (Dobák és Antal, 2016: 183)

A funkcionális szervezet az egyik legrégebbi strukturális formának tekinthető, ugyanis az igényének megfogalmazása már az ipar kialakulásának kezdetén megjelent. Ebben az időszakban vált népszerűvé a tömegtermelés és szükség volt egy olyan szervezeti struktúra kialakítására, mely specializáltan, hatékony munkamegosztással tud terméket előállítani vagy szolgáltatást nyújtani. Így alakult ki az erős szabályozottságú és munkamegosztású funkcionális struktúra, mely az esetek többségében egy egyszerű szervezet fejlődésének eredményeként jön létre, amikor megfogalmazódik a specializáció igénye. Ezen túl rendkívül sok jellemző mondható el a funkcionális szervezeti típusra, melyeket korábban említett strukturális jellemzők (lásd 2.3 fejezet) alapján egy táblázatban összegeztem, mely alább, a 2.számú táblázatban látható. (Dobák és Antal, 2016)

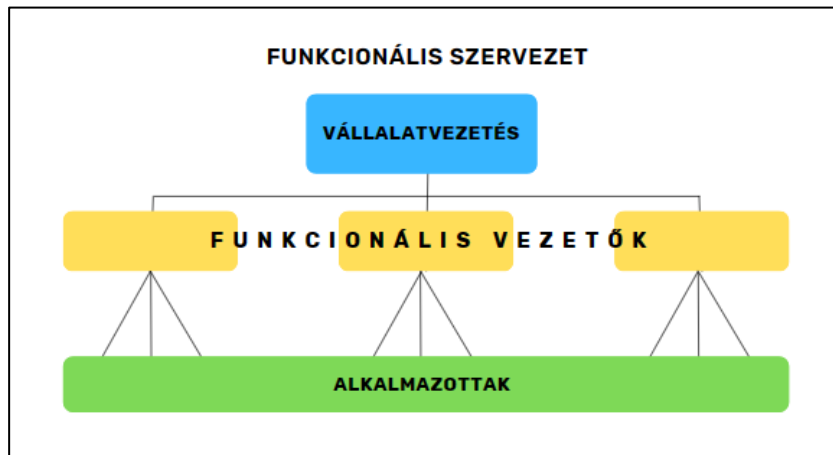
2. táblázat: A funkcionális szervezet jellemzői

A funkcionális szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	Egydimenziós szervezet
	Erős kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Centralizált hatásköri rendszer
	Egy vagy többvonalas megosztás
Koordináció	Technokratikus eszközök
Konfiguráció	Mélyiségi tagoltság

(Forrás: Saját munka)

A funkcionális szervezet egy lehetséges ábrázolása a 3. ábrán látható, mely kiválóan szemlélteti a strukturális jellemzőket, miszerint a szervezet élén helyezkedik el a vállalatvezetés szintje, alább a funkcionális vezetők, végül pedig az alkalmazottak.

3.ábra: Funkcionális szervezeti felépítés



(Forrás: Saját munka)

Összességében láthatjuk a szemléltetett ábrák alapján, hogy a funkcionális szervezetek erősen strukturáltak, szabályozottak és kevésbé rugalmasak. Általában stabil piacon működnek, egyetlen üzletágban tevékenykednek, és részletesen kidolgozzák tevékenységeiket. Ez a struktúra lehetővé teszi, hogy könnyen kezeljék a versenytársakat és a beszállítókat. Ideális választás lehet olyan szervezetek számára, amelyek számára fontos a világos és átlátható struktúra egy stabil piacon. (Dobák és Antal, 2016)

3.4.2 Divizionális szervezeti struktúra felépítése és jellemzői

„A divizionális szervezet tárgyi vagy regionális elven képzett, viszonylag autonóm felelősségi és elszámolási egységekkel működő egydimenziós, decentralizált és egyvonalas szervezet.” (Dobák és Antal, 2016: 203)

A divizionális szervezeti struktúra kialakítása az első világháború utáni időszakra tehető. Ebben az időszakban a vállalatméretek egyre növekedtek és az akkor alkalmazott funkcionális szervezeti struktúra már nem volt képes hatékonyan támogatni a szervezeti folyamatokat. A megnövekedett szervezeteknek 3 tényezőt kellett megoldaniuk: az operatív és stratégiai feladatok szétválasztása, a felelősségi és elszámolási rendszer kialakítása és a tervezési-szervezési rendszer kialakítása. Ennek megfelelően alakult ki a mai napig is rendkívül gyakran alkalmazott – főleg nagyobb méretű szervezetek esetében – divizionális szervezeti modell. A következőkben a szervezeti modellre jellemző mechanizmusokat, feladatköröket igyekszem ábrázolni az alábbi 3. táblázatban. (Dobák és Antal, 2016)

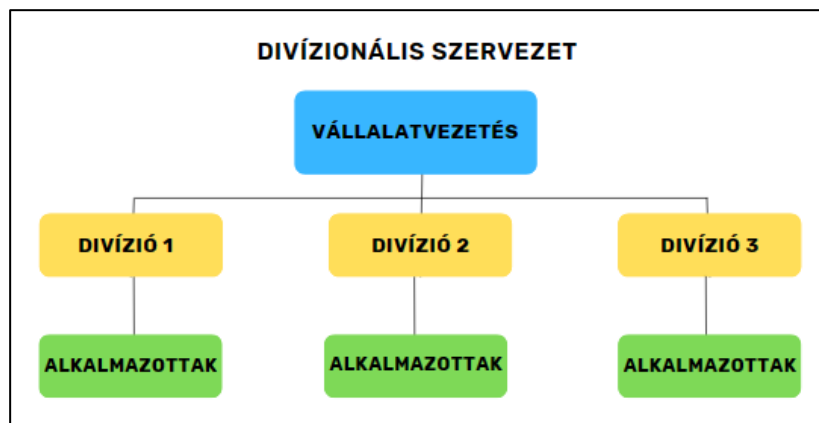
3. táblázat: A divizionális szervezet jellemzői

A divizionális szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	Tárgyi, funkcionális vagy regionális
	Alacsony kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Decentralizált hatásköri rendszer
	Egyvonalas megosztás
Koordináció	Vertikális koordináció
Konfiguráció	Szélességi tagoltság

(Forrás: Saját munka)

A divizionális szervezet felépítését a 4. ábra szemlélteti. Látható, hogy a divíziók külön egységekként funkcionálnak és így külön alkalmazotti körrel is rendelkeznek.

4.ábra: Divizionális szervezeti felépítés



(Forrás: Saját munka)

Összességében láthatjuk, hogy a divizionális struktúra azon szervezetek számára bizonyulhat működőképesnek, amelyek széles termékskálával, heterogén termékekkel, különböző gyártási eljárásokkal dolgoznak. Ugyanis ezeket a folyamatokat egy dinamikus és jól elkeríthető struktúrában tudják végrehajtani. (Dobák és Antal, 2016)

3.4.3 Mátrix szervezeti struktúra felépítése és jellemzői

„A mátrix szervezet kétdimenziós és több vonalas szervezeti forma, amelyben a 2 dimenzió vezetői egymás szempontjaihoz alkalmazkodva közösen döntenek.” (Dobák és Antal, 2016: 229)

A mátrix szervezeti struktúra első gyakorlati alkalmazása az atombomba kifejlesztéséhez köthető, ugyanis Julius Robert Oppenheimer – a projekt vezetője, majd tudományos igazgatója - és csapata úgy szabályozták a feladatokat, hogy a projektben két szakaszban két eltérő irányítási struktúrát alkalmaztak. A mai mátrix struktúra alapját is ez adja, mely különleges struktúra abban a tekintetben, hogy 2 lehetséges alkalmazási módja van, melyet makro- vagy mikromátrixnak nevezünk. A makromátrixnál a vállalat egésze, a mikromátrixnál csak egy részlege vagy alrendszere használja ezt a struktúrát. Például a divízionális alapú mátrixszervezetben a vállalat egyes részei divízionális, míg más részek mátrix alapúak. Projekt alapú mátrixszervezetnél pedig az egész szervezet projektalapú. (Dobák és Antal, 2016)

Az alábbi, 4.táblázatban láthatóak a mátrix szervezeti struktúra jellemzői.

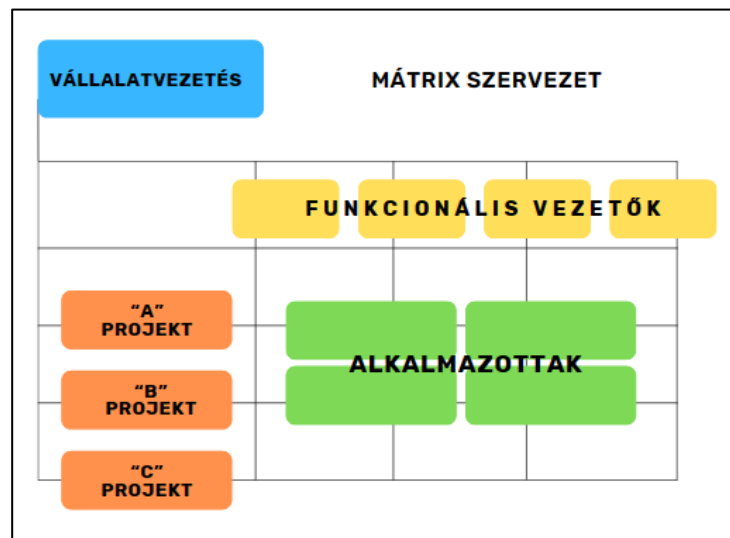
4. táblázat: A mátrix szervezet jellemzői

A mátrix szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	2 munkamegosztási elv használata egyidejűleg
	Erős kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Vertikális és horizontális irányítás
	Többvonalas irányítási elv
Koordináció	Személyorientált koordináció
Konfiguráció	Széles tagoltság

(Forrás: Saját munka)

Az 5.ábra a mátrix struktúra lehetséges felépítését ábrázolja. Látható, hogy az alkalmazottak projektekhez rendelve dolgoznak és az egyes funkcionális vezetők irányítása alatt állnak.

5.ábra: Mátrix szervezeti felépítés



(Forrás: Saját munka)

Összességében látható, hogy a mátrix szervezeti struktúra igen hatékony, ha a szervezet egy folyamatosan változó piacra dolgozik vagy nagyon komplex feladatokat lát el, melynek rizikóértéke igen magas, ezért folyamatos alkalmazkodás szükséges. Viszont a mátrix szervezet rugalmasságából adódóan sok konfliktust hordoz magában, ezért a szervezet tagjainak fejlett kommunikációs és kooperációs képességekkel, illetve konfliktuskezeléssel kell rendelkeznie a hatékony működés érdekében.

4. Konfliktuskezelés

4.1 A konfliktuskezelésről általában

A konfliktuskezelés szerepe az utóbbi időben kitüntetett szerepet kapott az életünkben. Elég csak álláshirdetéseket böngészünk, melyek között nagy eséllyel előfordul, hogy képesek legyünk csapatban dolgozni és kiváló konfliktuskezelés képességgel rendelkezünk. Ez a képesség – mint mindegyik másik – fejleszhető és tanulható. De miért lehet számunkra hasznos ez a képesség? Segítségével a felek közötti viszony fenntarthatóbbá válik, nyitottabbá válunk, nagyobb rálátást kapunk saját és mások szempontjaira. Ezen kívül döntéseink meghozatalában is segítségünkre lehet, valamint a megoldásra törekvés, erőfeszítés során nagyobb esély van a megoldásra és a felek közötti, hosszútávú együttműködésre. (Barczy, 2019; Kominek, 2023) Ugyanakkor nem csak a

konfliktuskezelési képesség elsajátítása lehet nagy előnyünkre, hanem maga a konfliktus helyzet és hatékony kezelése is hordoz magában sok-sok pozitív tényezőt, Sasfy (2019) szerint ezek a következők lehetnek:

1. Tovább fejlődésünket segítheti a konfliktusok kezelése, különösen versenyorientált helyzetben.
2. A feszültség leépítésében is segíthet, azáltal, hogy a konfliktus megoldása után mentesülünk feszültségeinktől, sérelmeinktől.
3. Ki tudjuk jelölni és meg tudjuk ismerni saját magunk és mások határait a konfliktusok segítségével.
4. Önmagunk megismeréséhez is hozzásegíthet, ha tudatosan figyelünk reakcióinkra, cselekvési motívumainkra. Ezen túl, a kihívást jelentő konfliktus megoldása önbizalmunkat is növelheti.
5. Saját érdekeink védelmében is hasznos lehet, ha nem kerüljük el tudatosan a konfliktushelyzeteket, mert általa jobban megismerhetjük és kifejezhetjük értékeinket.

Általában minden egyénre jellemző egy adott konfliktuskezelési stratégia, melyet a legtöbb esetben alkalmaz a szükséges helyzetekben. Viszont konfliktuskezelési stratégiánk megválasztása több, összetett szemponttól is függ, többek közt az interakció jellegétől, a konfliktus mélységétől, résztvevők viszonyától, helyszíntől. (Sasfy, 2018) Látható tehát, hogy a konfliktuskezelés egy összetett és szerteágazó terület, melyet sok szempontból vizsgálhatunk. Jelen esetben konfliktuskezelés egyéni és szervezeti szinten kerül vizsgálatra, mely során a lehetséges kezelési stratégiákat, jellemző kezelési módszereket ismertetem.

4.2 Konfliktuskezelés egyéni szinten

A konfliktusok kezelésének módszereire, kezelésére több évtizedes kutatás nyúlik vissza. Ezek közül a legismertebbet Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann alkotta meg, melyet Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)-nak neveztek el. Ez a módszer 30 állításpárt tartalmaz, melyekre A és B opció választható. Az állítások megválaszolását követően átfogó képet kaphatunk konfliktuskezelési stratégiánkról, mely kiváló tájékozódási szempontot nyújthat önmagunk mélyebb megismerése felé. A lehetséges stratégiák kettő érvényesítő stratégiára oszlanak szét, mely az együttműködő, illetve a saját érdekünket a másik rovására érvényesítő, vagyis önérvényesítő stratégia. (Thomas és Kilmann, 1974)

A konfliktus kezelésének ismert módjai a TKI alapján:

Versengő: Az egyén saját szándékait helyezi előtérbe a másokét pedig figyelmen kívül hagyja. A többiekkel szemben ez egy domináló, önérvényesítő stratégia, nem pedig együttműködő, ami csak nyerő vagy vesztes eredményt von maga után. Ezt a stratégiát leginkább a saját igazunkért való kiállás jellemzi, minden lehetséges eszközt felhasználva.

Elkerülő: Elkerülő stratégia esetén az egyik fél kilép a konfliktushelyzetből. ezért nem mondhatjuk sem önérvényesítő, sem pedig együttműködő típusnak. Ez a probléma jelölését jelenti, amely leginkább akkor indokolt, amikor egy jelentéktelen vagy átmeneti problémát szeretnénk megoldani.

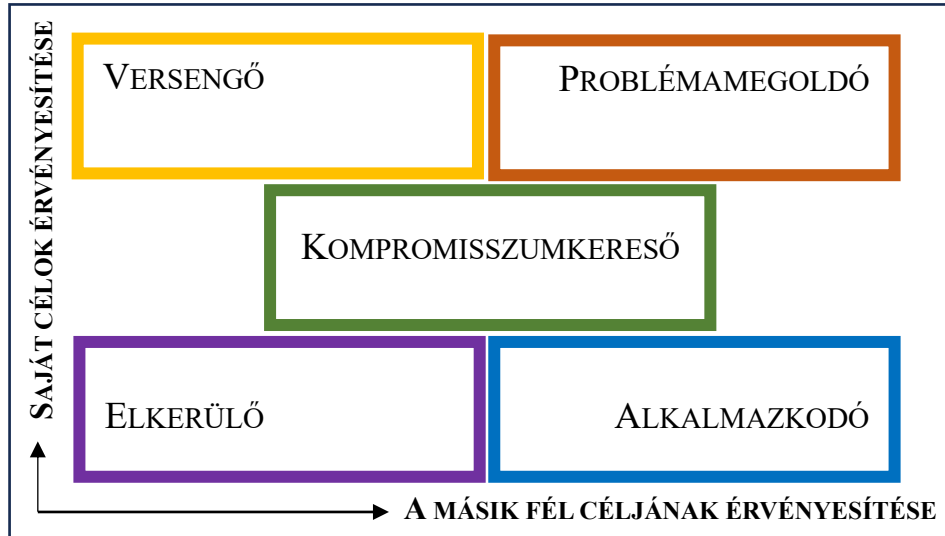
Alkalmazkodó: Az alkalmazkodó stratégia során az egyén hajlandó lemondani saját szándékairól annak érdekében, hogy a mások szándékai érvényesülhessenek. Ez a magatartás annak tudható be, hogy az egyén fontosabbnak tartja a társal, vagy társakkal való kapcsolatot egy konfrontálódásnál. Lényegében nagyvonalúságot, engedékenységet jelent ez a magatartás, mely egy együttműködő és nem önérvényesítő stílus.

Kompromisszumkereső: Ez a stratégia átmenetet jelent mindegyik magatartás között, ugyanis közepes önérvényesítés és közepes együttműködés jellemzi ezt a típust. Ezt a stratégiát alkalmazók célja általában egy közös, kölcsönösen elfogadható megoldás talála, amikor senki nem nyer vagy veszít egyértelműen.

Problémamegoldó: A problémamegoldó stratégia során az egyén egy olyan megoldást igyekszik találni, mely mind a két fél számára egyformán kielégítő és mind a két fél érdekeit szolgálja, így egy nyerő-nyerő eredmény jön létre.

Az alábbi 6. ábra a konfliktusmegoldási stratégiákat szemlélteti abból a szempontból, hogy azok mennyire önérvényesítő vagy éppen együttműködő stratégiák. Látható, hogy a kompromisszumkereső stratégia van középen, mely mind a két pólusból enged és a problémamegoldó stratégia az, amely mind a két pólust egyszerre teljesíti.

6. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák



(Forrás: Saját munka)

4.3 Konfliktuskezelés szervezeti szinten

A konfliktusok alapfeltétele a szervezetek esetében – ahogyan egyéni szinten is – hogy meg tudjuk határozni, milyen típusú a konfliktus és ezt követően tudunk tenni a kezeléséért. (Lovas és Herczog, 2020) Az 1.4 fejezetben leírt lehetséges szervezeti konfliktus típusok mentén haladva meg kell ismernünk azok lehetséges kezelési módjait, melyeket a 7.ábra kiválóan szemléltet. Mivel az egyes lehetséges kezelési módszerek világosan láthatóak a 6.ábrán, ezért a közöttük lévő összefüggésre szeretném terelni a figyelmet. Az 5.táblázat a konfliktuskezelési stratégiákon túlmutató, helyes konfliktuskezelési példákat hoz. Látható a táblázatban, hogy valamennyi esetben tisztázás, feltárás, egyeztetés szavak szerepelnek az ábrán. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy konfliktusaink elsődleges és leginkább hasznosnak bizonyuló módszere a kommunikáció, információcsere, megbeszélés. Egy nyugodt, hatékony kommunikáció a konfliktus teljes és gyors megoldását jelentheti. Gondoljunk csak arra, ha egy konfliktust haragban, stresszben, akarunk megoldani. Ebben az állapotban beszűkül a tudat és nincs cselekvés. Ezért tehát konfliktusaink során hasznos, ha a nyílt és egyenes kommunikációra törekszünk. (Lovas és Herczog, 2020; Ludányi és Pacsuta 2013)

5.táblázat: A konfliktusok helyes kezelése

(Forrás: Lovas és Herczog, 2020 nyomán)

Kiváltó ok	A konfliktus kezelése
Érték	Elfogadás, érzelmek leválasztása
Érdek	A valós érdekek feltárása, egyeztetés
Kapcsolat	Korábbi megoldatlanságok tisztázása
Erőforrás	A gyengébb fél erőforrásainak feltárása
Információ	Információcsere

A szervezeti konfliktus esetében természetesen nem csak ezek a lehetséges módszerek állnak rendelkezésünkre, ugyanis a már korábban leírt (lásd: 1.4 fejezet) konfliktuskezelési stratégiák a szervezet szintjén is alkalmazhatóak. Viszont ennek alkalmazását és önmagában a konfliktuskezelést nagyban meghatározza a szervezeti struktúrákra jellemző konfliktustípusok, hiszen a munkavállalók ennek megfelelően fognak stratégiát választani. Ezért a következőkben a már korábban vizsgált (lásd. 2.4 fejezet) szervezeti struktúrák alapján fogom ismertetni az egyes modellek jellemző konfliktusait.

Funkcionális szervezeti struktúra konfliktusai

A funkcionális szervezetek esetében gyakran konfliktust okoz a funkcióegoizmus, mely azt jelenti, hogy az adott funkcionális területben dolgozók gyakran a saját érdekeiket követik, mely a funkcionális munkamegosztás szervezéséből adódó lehetséges konfliktusforrás. Ezen túl a funkcionális területek eltérő célokkal, kultúrával is rendelkezhetnek, ami további konfrontálódáshoz vezethet. A centralizált hatásköri rendszerből adódóan a felső vezetés gyakran túlterhelt és nem sok idő jut a különböző területek problémáira. Valamint a többvonalasságból adódóan eltérő utasítások születhetnek, mely kommunikációs zavarokhoz vezethet. (Dobák és Antal, 2016)

Divízionális szervezeti struktúra konfliktusai

A divízionális struktúra esetében is elmondható az, hogy jellemző konfliktusforrás az önérdekkövetés a divíziók között. Viszont ebben a struktúrában elmondható, hogy

kiélezettebb harc folyik az egyes erőforrásokért, hiszen minden divízió a saját érdekét tekinti szem előtt, ezért magas szintű versengés is jellemző lehet. További konfliktusforrás a divíziók önállóságából fakad, ugyanis gyakran a központ vagy a felső vezetés határozza meg egy-egy divízió mozgásterét. (Dobák és Antal, 2016)

Mátrix szervezeti struktúra konfliktusai

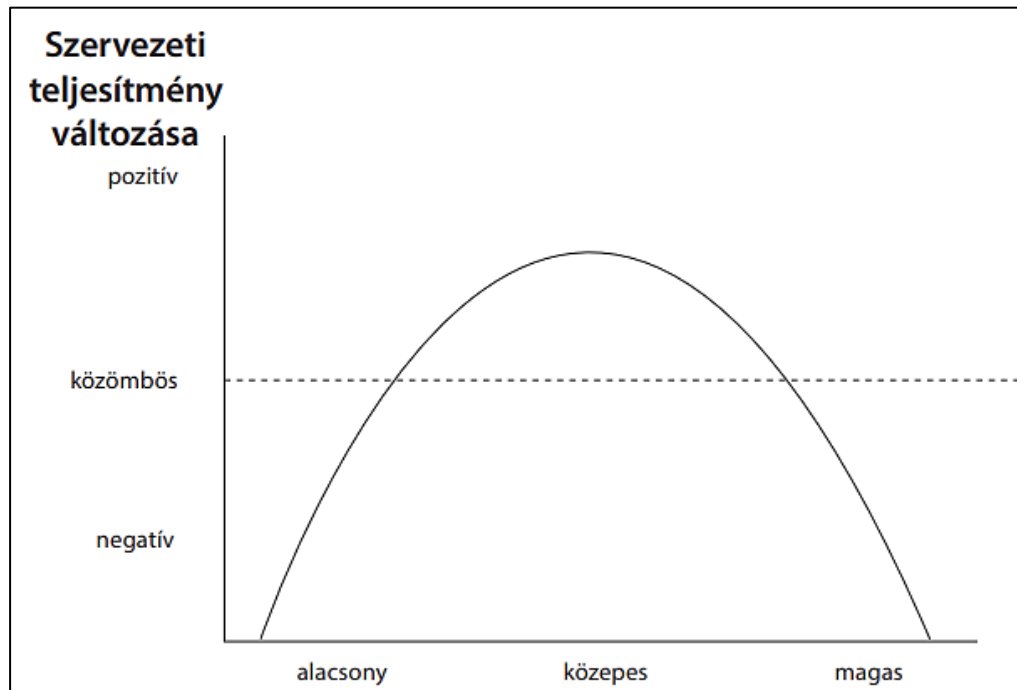
A mátrix szervezetekre bátran használhatjuk azt a kifejezést, hogy az intézményesített konfliktusok szervezete, hiszen egy nagyon laza, egyszerre több munkamegosztást alkalmazó szervezetről beszélünk, melynek lényege az örökös változásban és kihívásokban rejlik. A munkamegosztásból adódóan eltérő nézőpontok születhetnek mind a szakértelem és az érdekek tekintetében. A szabályozottság hiánya nem biztosít egyértelmű felelőségeket, elvárásokat, ezért gyakori hatalmi konfliktusról beszélhetünk, melyet még inkább alátámaszt a többvonalasság, amely szerepkonfliktust is eredményez. Mivel a mátrix szervezetben jelentős kölcsönös függésről beszélhetünk, ezért az eredmények elhatárolása is nehéz feladat, valamint a szűkös és közös erőforrásokon való alkalmazkodás szintén harcokat idézhet elő. (Dobák és Antal, 2016)

Konfliktusok jelenléte és hatása a szervezetben

A konfliktushelyzetek nem csak a mindennapi életünkben hathatnak pozitívan vagy negatívan, hanem a szervezeten belül is. A szervezeti konfliktusok jelenlétét összekapcsolhatjuk és mérhetjük a szervezeti teljesítmény változásával. Ezt kiválóan szemlélteti a 7. ábra, melyen jól látható, hogy alacsony számú, illetve magas számú konfliktus esetén a szervezeti teljesítmény alacsony. A leginkább produktív és pozitív időszakban a konfliktusok közepes számban vannak jelen, tehát a konfliktus jelenléte és hiánya egyaránt rendkívül meghatározó. (Stuart, 1993; Hofmeister-Tóth és Mitev 2016)

7.ábra: Szervezeti teljesítmény változása

(Forrás: Bakacsi, 2015 nyomán)



Összességében az egyéni és szervezeti konfliktusokra is elmondható, hogy hatékony kezelésük rendkívül fontos mind egészségünk, mind pedig a harmonikus, kiegyensúlyozott és produktív működésünk szempontjából. Stratégiánk – az adott helyzethez illeszkedő - megválasztása is kulcsfontosságú lehet, de elsősorban azt érdemes szem előtt tartani, hogy mindig pozitívan, nyitottan és együttműködően lépünk fel másokkal szemben. Ez az elfogadó és segítő szándékú gondolkodásmód, ami nagy eséllyel gyorsan és hatékonyan sikerre viheti konfliktusaink megoldását. (Karoliny és Poór, 2019)

5. A kutatás

5.1 A kutatás célja

Az emberi kapcsolatokban és a munkahelyi környezetben rendszeresen előforduló konfliktusok számos szempontból meghatározóak és befolyásolják mindennapi életünket. Az okok, kezelési módok és típusok feltérképezése létfontosságú annak érdekében, hogy hatékonyan tudjunk reagálni ezekre a helyzetekre. A munkahelyi konfliktusok különösen érdekesek és relevánsak, hiszen a szervezeti dinamikában mélyreható összefüggéseket rejtenek. Az általam végzett vizsgálatban a munkahelyi konfliktusokat állítottam a középpontba, hiszen úgy vélem, hogy ezek megfelelően mérhetőek és fontos megvilágítást nyújthatnak a szervezeti konfliktusokról általában. A szervezeti konfliktusok vizsgálata kiemelkedő fontosságú, mivel ezek a konfliktusok alapvetően meghatározzák a munkahelyi légkört és a hatékonyságot egyaránt. Ugyanakkor véleményem szerint kiemelkedően fontos, hogy a konfliktusok kapcsán ne csak a romboló és negatív hatásokra gondoljunk, hanem a pozitív és építő hatásokra is. Ezért a vizsgálat során a konfliktusok pozitív hatásaira és nagy hangsúlyt helyeztem és kíváncsian kerestem arra a választ, hogy a vizsgálatban részvevő személyek érzékelik-e a konfliktusok pozitív hatásait is. Összességében kutatásom célja, hogy választ kapjak a szervezeti konfliktusokat érintő kérdésekre, melyeket a következő, 5.2 fejezetben megfogalmaztam. A kérdések megválaszolásával pedig egy egységes és letisztult képet kaphatunk a szervezeti és az egyéni konfliktusokat és azok kezelését érintő témakörben.

5.2 Kérdésfelvetés, hipotézisek

Vizsgálatom során több összetett kérdésre keresem a választ, melyek a konfliktusok okai, kialakulása, gyakorisága és kezelése – mind egyéni mind szervezeti szinten – közötti témaköröket fedi le. Ezek alapján a következő kérdésekre keresem a választ:

A szakirodalmi áttekintésben vizsgáltak szerint, elsősorban a szervezeti struktúrák jellemző konfliktusaira keresem a választ, hogy valóban az adott szervezeti struktúrára jellemző konfliktus típusok jellemezik-e meg az egyes struktúrákban. Továbbá arra is keresem a választ, hogy a kérdőívet kitöltő személyek, a válaszaik alapján a személyiségükhöz leginkább

szervezeti struktúrában helyezkednek-e el? Végül a szervezetre vonatkozó utolsó kutatási kérdésem, hogy van-e összefüggés a szervezeti struktúra típusa és a konfliktusok gyakorisága között.

Az egyéni konfliktust vizsgálva azt a kérdést igyekszem megválaszolni, hogy a kutatásban résztvevő személyek mennyire érzékelik a konfliktus pozitív hatásait a szervezetben, melyben jelenleg dolgoznak. Ezen túl a szervezeti konfliktusok kezelésének fontossága is a kutatási kérdéseim között szerepel, abban a tekintetben, hogy a kitöltők, mennyire tartják fontosnak, vagy kevésbé fontosnak a szervezeti konfliktusok kezelését.

A kutatási kérdéseim alapján az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

1. Feltételezem, hogy az adott szervezeti struktúrák nagyobb százalékban a hozzájuk társítható konfliktus típusokkal rendelkeznek, miszerint a funkcionális struktúrában a saját érdekek követése, eltérő célok és kultúra jellemző, a divizionális struktúra esetében a divíziók közötti harcok, míg a mátrix struktúrában döntési nehézségek, hatalmi konfliktusok, eltérő nézőpontok a gyakran előforduló konfliktustípus.
2. Feltételezem, hogy a szervezeti struktúra típusa összefügg a konfliktusok gyakoriságával.
3. Feltételezem, hogy a kutatás alanyaira jellemző konfliktusmegoldási stratégia nem illeszkedik a szervezeti struktúrában elvártakhoz. Mely szerint a funkcionális stratégiában a másik fél céljának érvényesítése, míg a divizionális és mátrix struktúrában a saját célok érvényesítése, vagy a saját- és a másik céljainak ötvözetébe sorolható konfliktuskezelési stratégiák tartoznak.
4. Feltételezem, hogy a kutatás alanyai nagyobb százalékban a konfliktushoz negatív hatást társítanak, mint pozitívat.
5. Feltételezem, hogy a kitöltők egyetértenek abban, hogy fontos a szervezeti konfliktusok kezelése.

5.3 Kutatási módszer

5.3.1 Kvalitatív kutatási módszer

Kvalitatív kutatási módszerem alapját egy esettanulmány képezi, melynek helyszíne egy kolozsvári szoftverfejlesztő vállalat, ahol egy fúzió kapcsán munkavállalói elégedetlenség lépett fel. Az esettanulmány már egy meglévő – Kerekes és Kovács (2019) által - leírt esetet dolgozza fel, melynek teljes tartalma a mellékletben olvasható.

Az esettanulmány kiválasztásakor törekedtem arra, hogy olyan eset kerüljön bemutatásra, mely egy adott szervezetben történik, vizsgálható struktúra alapján és van egy központi személy, akinek egy bizonyos problémájának megoldása problémákba ütközik, melyet a szervezet vezetőségének kell orvosolnia. A választott esettanulmány egy erre pontosan illeszkedő esetet mutat be, melynek alanyai, cselekménye a későbbiekben olvasható.

5.3.2 Kvantitatív kutatási módszer

Kvantitatív kutatásomat a szakirodalom és a felmerült kérdések mentén állítottam össze, melyet online kérdőív formájában végeztem. Kutatásom résztvevői olyan munkavállalók, dolgozók, akik 18 és 68 éves kor közötti életszakaszban tartanak. Az adatgyűjtés időszaka egy hónapot vett igénybe. A kérdőívben – mely összesen 18 kérdést tartalmazott - eldöntendő és kifejtős kérdésekre válaszolhattak a kitöltők, valamint 1-től 10-ig tartó Likert-skálát is alkalmaztam, melyek bemutatása az 5.4 fejezetben olvasható.

5.4 Kutatási minta

5.4.1 A kvalitatív kutatási minta

Esettanulmányom központi szervezete, helyszíne a SOFTCLUJ, mely egy 2010-ben alapult szoftverfejlesztő cég. A szervezetet kettő fő, egy IT menedzser és egy programozó informatikus alapította azzal a céllal, hogy vállalkozások autóflottájának követésére alkalmas, helymeghatározáson alapuló szoftveralkalmazást alkossanak meg. Már az első évben sikerült kifejleszteni a tervezett applikációt, melyre három ügyfél is igényt tartott. Az idő előrehaladtával a cég folyamatosan fejlődött, növekedett és egyre több új ügyfél érkezett a céghez. Négy év elteltével 126 ügyféllel és 21 új munkatárssal bővült a csapat. Portfóliójukban szerepeltek kisebb vállalkozások, de nagyobb multinacionális cégek is. Az alkalmazottak pedig főleg fiatal szoftverfejlesztőkből tevődtek össze. A cég irányításában,

működésében a vezérigazgató, műszaki igazgató, egy HR-es, egy pénzügyes, öt értékesítő vett részt, valamint 12 programozó. A cég, működésének ötödik évében egy rendkívül kedvező ajánlatot kapott egy szintén információs technológia területén tevékenykedő multinacionális cégtől, a SOFTCLUJ felvásárlására. A kedvező ajánlat megkötésre került bizonyos feltételek mellett. A multinacionális cég ragaszkodott a SOFTCLUJ alkalmazottainak megtartásához, továbbá a hosszú távú cél egy új termék kifejlesztése volt. A cél megvalósításának érdekében a SIFTCLUJ számos új programozóval, tesztelővel és üzleti elemző szakemberrel bővült. A cég így mátrix alapon, projektekre bontva kezdett el működni scrum, agilis módszertant alkalmazva. Ez a módszer fejlesztő, termékgazda és folyamatirányítói pozícióba rendezve osztja meg a szoftverfejlesztési folyamatot. A fejlesztő – mint programozó – adja és alkotja a termék leszállításához szükséges szakértelmet, a termékgazda a termékkel szembeni elvárásokért felel, míg a folyamatirányító – scrum master – a scrum módszertan szabályainak betartásáért és a csapattagok hatékony működéséért felel. A cég tehát rendkívül sok változáson, szervezeti átalakításon esett át, mely a munka – és felelősségi köröket is átalakította. Az új helyzet nagyon sok megválaszolatlan kérdést és sok megoldásra váró problémát hozott magával.

Esettanulmányom alanya Tibor, aki négy évvel ezelőtt, már tapasztalt programozóként csatlakozott – az akkor még start-up – szervezethez. Tibor a cég egyik legeredményesebb és legjobb szoftverfejlesztője, mely mély és alapos technikai tudásában mutatkozik meg. Ezen túl nagyon elkötelezett és megbízható munkavállaló. Tibor nagyon kedveli az új kihívásokat, szereti, ha folyamatosan fejlesztheti jelenlegi tudását és új megoldatlan problémákon dolgozhat. Jelenlegi munkahelyére mindig motiváltan és derűsen tért be a jó munkakörülmények, munkatársak és juttatások révén, azonban az elmúlt fél évben ez megváltozott, ugyanis folyamatosan újabb projektek váltakoznak és úgy érzi, nem tud elmélyülni és igazán precízen megoldani egy feladatot és a új munkatársak betanítása is rendkívül sok energiát igényel mind Tibortól, mind a szervezet egészétől.

Tibor jelenlegi helyzetét a szervezet többi tagja is érzékeli. Úgy vélik, hogy sok felesleges szabály veszi őket körül, nem tudnak kreatívak maradni. Kezdetben komoly szakmai lehetőségnek és előrelépési lehetőségnek vélték a fúziót, de mára ez átalakult. Nem érzik a kellő szakmai kihívást és egyre kevésbé lelkesednek a projektek iránt.

5.4.2 A kvantitatív kutatási minta

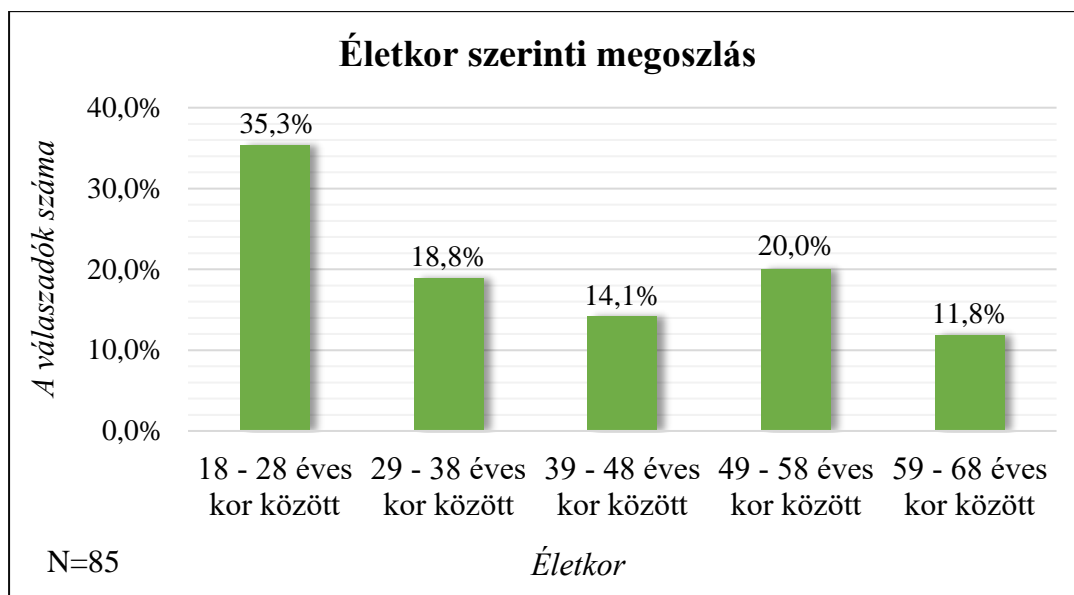
A kutatás alanyai, az érintett korosztályba tartozó ismerőseim körét adják. Válaszaikat online formában adták meg. A kérdőív *négy típusú kérdéskört tartalmaz*, melyből eldöntendő, nyitott kérdések, valamint Likert skálát alkalmazó kérdések szerepeltek. A négy alcsoport egyike a kérdőív elején a *demográfiai kérdések köre*, mely 4 kérdést ölel fel. A válaszadó neve, életkora, jelenlegi ágazat melyben dolgozik, valamint a beosztása azok, melyekre a kérdések vonatkoznak. Ezen kérdéskör a minta megismerésére szolgál, valamint a következtetések és összefüggések feltárásának egyik fontos eleme. A demográfiai kérdéseket követően a következő, második kérdéscsoport *a szervezeti struktúrára és a szervezeten belüli konfliktusokra kérdez rá* négy kérdés segítségével. A válaszadóknak első lépésben a szervezeti struktúrát kell meghatározniuk, amelyben jelenleg dolgoznak. A válaszadást – a magyarázaton túl – ábrák is segítik, hogy biztosan a tényleges stratégia kerüljön kiválasztásra. Ezt követően az előforduló szervezeti konfliktusok közül választhatják ki azt, amelyek a leginkább előfordulnak a munkahelyükön. Tizenkilenc konfliktus típus közül van lehetőségük kiválasztani a leginkább jellemzőbbet, valamint az egyéb kategória segítségével további típusok megadása is lehetséges. Nyitott kérdés révén a kitöltők legutóbbi konfliktushelyzetére is kíváncsi voltam, mely a korábban feltett konfliktustípus megerősítésére szolgál. Ezt követően a konfliktusok gyakoriságára vonatkozó kérdés következik, mely 5 kategóriára bontja a válaszadást. A naponta, hetente többször, hetente, havonta és évente egy-két alkalommal opciók közül tudják kiválasztani a válaszadók a számukra legrelevánsabbat. A harmadik kérdéscsoport *a konfliktuskezelési stratégiákat, megoldásokat vizsgálja*. Kettő kérdés erejéig arra voltam kíváncsi, hogy a kutatás alanyai milyen módon kezelik konfliktusaikat és ezt a stratégiát mennyiben tudják alkalmazni munkahelyükön. A stratégia kiválasztására a Thomas-Kilmann féle (Thomas és Kilmann, 1974) konfliktuskezelési kérdőív szolgált alapul, melyből az öt stratégia meghatározásából tudták kiválasztani a számukra leginkább elfogadottabbat. A stratégia alkalmazásának mérésére egy feleletválasztós és egytől tízig tartó Likert skálát is alkalmaztam, mely segítségével megjelölhették, mennyire elégedettek vagy éppen nem elégedettek a stratégia alkalmazhatóságának során a szervezetben. A skála 1-es értéke az elégedetlenséget, a 10-es értéke pedig az elégedettséget jelöli. A konfliktusok megoldását vizsgálva, feleletválasztós kérdéstípus segítségével arról kérdeztem a kitöltőket, hogy a szervezeten belül, hogyan oldódnak meg a konfliktusok. Hat válaszlehetőség közül tudtak választani egy vagy akár több opciót is, valamint ebben az esetben is az egyéb kategória

segítségével tudtak eltérő, egyéni választ adni a kérdésre. Erre a témakörre egy nyitott kérdés irányult, hogy a kitöltők szerint, milyen módon lehet a konfliktusokat a leghatékonyabban megoldani. A kérdések utolsó csoportja a *konfliktusok észlelt hatásaira és kezelésére* kérdez rá, melyben a hangsúly a konfliktus negatív, illetve pozitív észlelésén van. Négy kérdés vonatkozik erre a témakörre, melyből az első a munkahelyi konfliktusok jelenlétét és ennek hatására keresi a választ, vagyis a kérdés az, hogy a konfliktusok jelenléte hogyan érinti a munkahelyi hangulatot és a munkavállalók elégedettségét? A három válaszlehetőség, mely a többnyire kedvezőleg hat, többnyire kedvezőtlenül hat és a nem tapasztal változást opciók közül egy megadása lehetséges. Ezt követően egy állításra vonatkozó egyet-, kevésbé-, vagy egyet nem értésüket tudták kifejezni. Az állítás a következő: "A szervezeti konfliktusok kezelése fontos eleme a hatékony szervezetirányításnak és a munkahelyi produktivitásnak." (Karoliny és Poór, 2019: 39) Ezt követően az igen-, nem-, igen, többször is válaszlehetőségek közül választva eldönthették, hogy tapasztaltak-e már olyan esetet, amikor egy konfliktus megoldása javította a szervezeti működést vagy a munkatársak közötti kapcsolatot. A konfliktus pozitív hatásainak további vizsgálatára még kettő kérdés vonatkozik, mely egy feleletválasztós és egy kifejtős kérdés arra vonatkozóan, hogy – amennyiben tapasztaltak már ilyet – milyen pozitív hatásait észlelték egy-egy konfliktusnak. A kérdőív, a kutatásban résztvevők számára a mellékletben megtalálható formában került kiküldésre. A korábban ismertetett kérdések logikai sorrendet követnek, nem pedig a kérdőív eredetileg, kiküldött formában található formáját. Továbbá a kutatás nem a reprezentativitásra törekedett, sem földrajzi- sem pedig egy adott területre vonatkozóan.

5.4.2.1 A demográfiai adatok bemutatása

A minta alapján, a kérdőív összes kitöltéseinek száma 85 db, melyből 53 nő (62,4%), 32 fő (37,6%) férfi. Életkor szerinti megoszlásban pedig a 18 és 28 éves korosztály a számottevő (30 fő, 35,3%). Ezt a korosztályt követi legnagyobb számban a 49 és 58 (17 fő, 20,0%), majd pedig a 29 és 38 éves kor közöttiek (16 fő, 18,8%). Az alábbi, 8.ábra szemlélteti a korosztály szerinti megoszlást a kérdőívet kitöltők között.

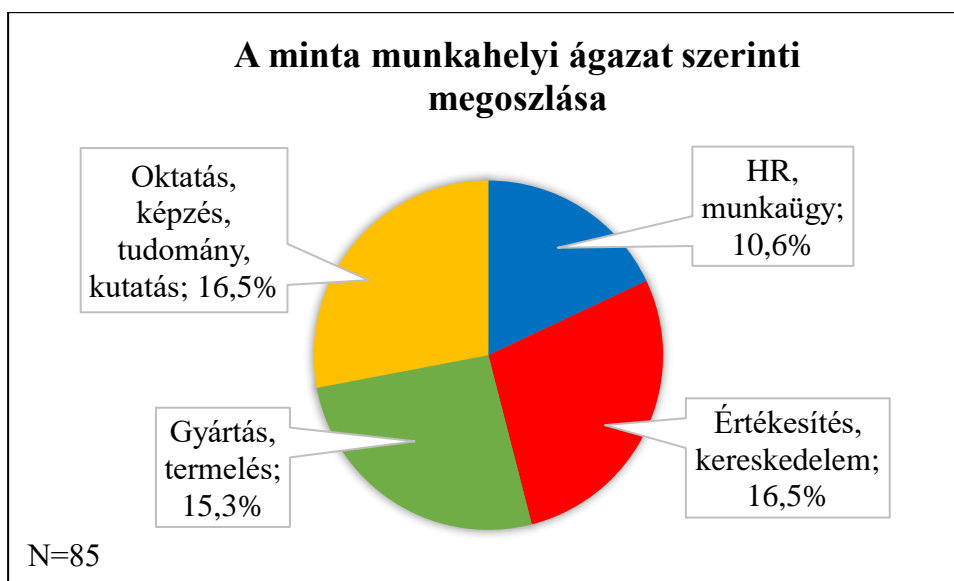
8.ábra: Életkor szerinti megoszlás



A fenti ábrából is láthatjuk, hogy a legnagyobb számú kitöltést a 18 és 28 éves kor közötti korosztály adja, a legkevesebbet pedig az 59 és 68 éves kor közötti korosztály.

A munkahelyi ágazatot tekintve 18 terület közül választhattak a kitöltők, melyben jelenleg dolgoznak. A munkahelyi ágazatok szerinti megoszlás leggyakrabban választott 4 típusa az alábbi, 9. ábrán látható.

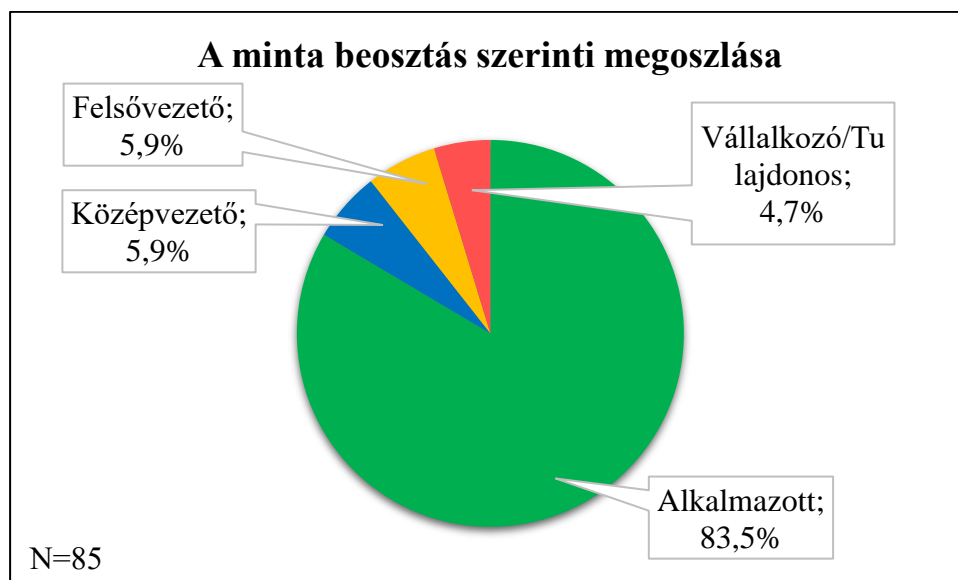
9.ábra: A minta munkahelyi ágazat szerinti megoszlása



Látható, hogy legnagyobb számban az oktatás, képzés, tudomány, kutatás és az értékesítés, kereskedelem területéről érkeztek kitöltések, melyek 14-14 főt (28-28%) jelentenek. A gyártás, termelés területéről 13 fő (26%), a HR és munkaügy területéről pedig 9 fő (18 %) válasza érkezett. A további – nem feltüntetett - területekről, mint az adminisztráció, IT, technika, fejlesztés, közgazdaság, pénzügy, könyvelés, vendéglátóipar, egészségügy jellemzően 4, 5 illetve 6 fő (4,7%; 5,9%; 7,1%) válasza érkezett. Kisebb számban, 1 és 2 fő (1,2%; 2,4%) a jogi, építőipari, mérnöki, közművelődési területen tevékenykedik jelenleg.

Az utolsó demográfiai adatra vonatkozó kérdéscsoportból, a minta beosztás szerinti megoszlását az alábbi, 10. ábrán láthatjuk.

10. ábra: A minta beosztás szerinti megoszlása



A válaszokat adók személyek többsége (71 fő, 83,5%) alkalmazotti beosztásban dolgozik, de közép- és felsővezetői pozíciókban is dolgozik 5-5 fő (5,9%). Vállalkozói, illetve tulajdonosi beosztásban 4 fő (4,7) dolgozik. Az alábbi 10. ábrán látható a beosztás szerinti megoszlás arányai.

6. Kutatási eredmények bemutatása

6.1 A kvalitatív kutatási eredmények bemutatása

A SOFTCLUJ munkaerő bővítése után megkezdődtek a munkálatok az új termék fejlesztésére, valamint a cég eredeti termékét is fejleszteni tervezték. A fejlesztések során problémák adódtak, melyek nagyban megnehezítették a feladatok ellátását. Többek között problémát jelentett, hogy nem lett tisztázva, milyen megrendelői igényeket elégít ki az új termék, a feladatra vonatkozó utasítások nem voltak megfelelően kommunikálva a fejlesztők felé, valamint az idő közben módosult határidőkről szóló információk sem voltak mindenki számára érthetőek.

A SOFTCLUJ-ban fennálló helyzetet a lehető leg- gyorsabban és hatékonyabban kellett orvosolni annak érdekében, hogy a szervezet ne veszítse el munkavállalóit.

Tibor, a helyzetet mérlegelve a felmondását kezdte el fontolgatni, mert úgy érezte, a SOFCLUJ-ban zajló problémák kilátástalanok, továbbá nagyon jó esélyeket lát az új munkahelyre történő elhelyezkedésre. Ugyanakkor Tibor azt érezte, nem szeretné váratlanul elhagyni a szervezetet, mindenképpen jelezni szeretne volna a vezetőség felé is, hogy a munkaszervezet és az alkalmazottak szintjén milyen kihívásokkal és problémákkal kell szembenézniük. Ezért Tibor elmondta panaszait a HR munkatársnak, aki készségesen meghallgatta Tibort. A HR munkatárs a beszélgetés után azonnal jelezte a problémát a közvetlen főnökének, a pénzügyi igazgatónak, aki megbeszélésre hívta össze a vezetőség többi tagját, hogy megoldást találjanak a problémára.

Az értekezleten, a HR munkatárs elmondása alapján az alábbi pontokra tért ki a vezetőség:

Az új projektek nem személyre szabhatóak. A korábbi évekhez képest, nem veszik figyelembe, hogy az egyes fejlesztők milyen feladatokban találják meg a kihívást és melyekben tudnak kiteljesedni.

Az új munkatársak betanítása – létszámukból adódóan – nagyon sok energiát igényel, valamint sok többletmunka keletkezik, ami a tapasztalt munkavállalókra hárul.

Az új termék kifejlesztését a multinacionális cég egy elavult és a SOFCLUJ által használt programnyelvnél régebbi verzióval tervezik végrehajtani, ami szintén megnehezíti a munkát.

A vezetők és fejlesztők közötti kommunikáció nagyon gyenge az új felelősségi körök kialakulása miatt.

A tervtől való folyamatos eltérés is nehezíti a munkát, melyet a hiányos kommunikáció még inkább komplikálttá tesz.

Az értekezlet során a következő döntések születtek, melyet a Kerekes és Kovács (2019) által leírt esettanulmányban pontosan az alábbiak szerint olvashatóak:

- a) Beszélgetni kell a régi alkalmazottakkal és meggyőződni arról, hogy valóban részesei-e a változásnak.
- b) Az új célokkal azonosulni nem tudó alkalmazottaktól megválni, mert hosszú távon blokkolják azoknak a munkáját is, akik szerettek volna az új rendszer szerint dolgozni.
- c) Ki kell dolgozni egy egységes kommunikációs rendszert a cég összes munkatársa részére, olyat, ahol vissza is tudnak kérdezni, mindenki előtt, annak érdekében, hogy mindenki ugyanúgy értelmezze az új feladatköröket.
- d) Gyakrabban kellene egyeztetni az új termék céljait a termékmenedzser, az értékesítő csapat és a fejlesztő csapat tagjai között.

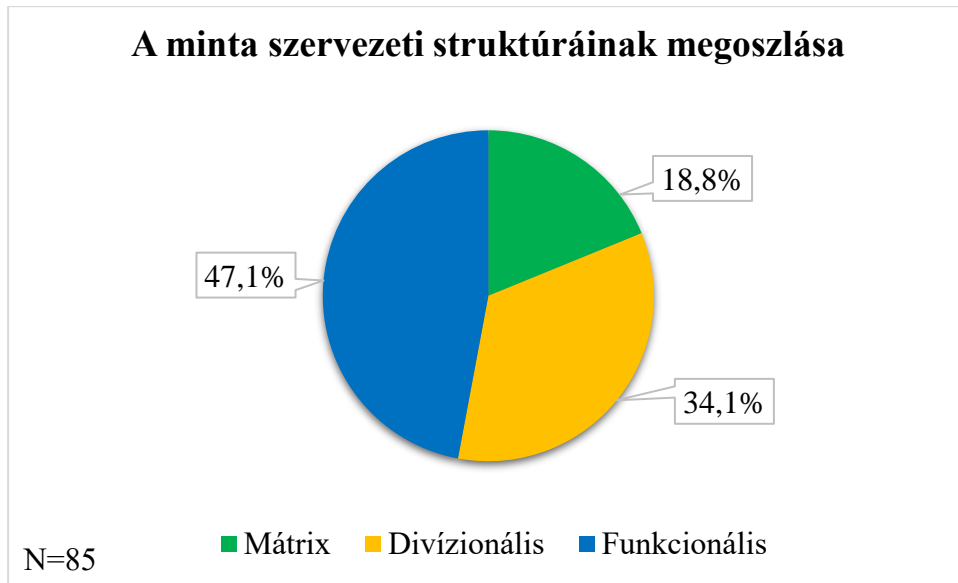
Az értekezlet után a vezérigazgató megkérte a HR munkatársat, hogy segítsen gyakorlatba ültetni a javaslatokat és egyezsége jutni Tiborral.

6.2 A kvantitatív kutatási eredmények bemutatása

6.2.1 A szervezeti struktúra és a szervezeten belüli konfliktusokra vonatkozó válaszok bemutatása

A megkérdezettek három szervezeti struktúra közül tudtak választani, mely a funkcionális, divizionális és mátrix lehetőségek voltak. A választást rövid struktúra jellemzés és szervezeti ábra is segítette. A válaszok százalékos megoszlását a 11. ábra szemlélteti.

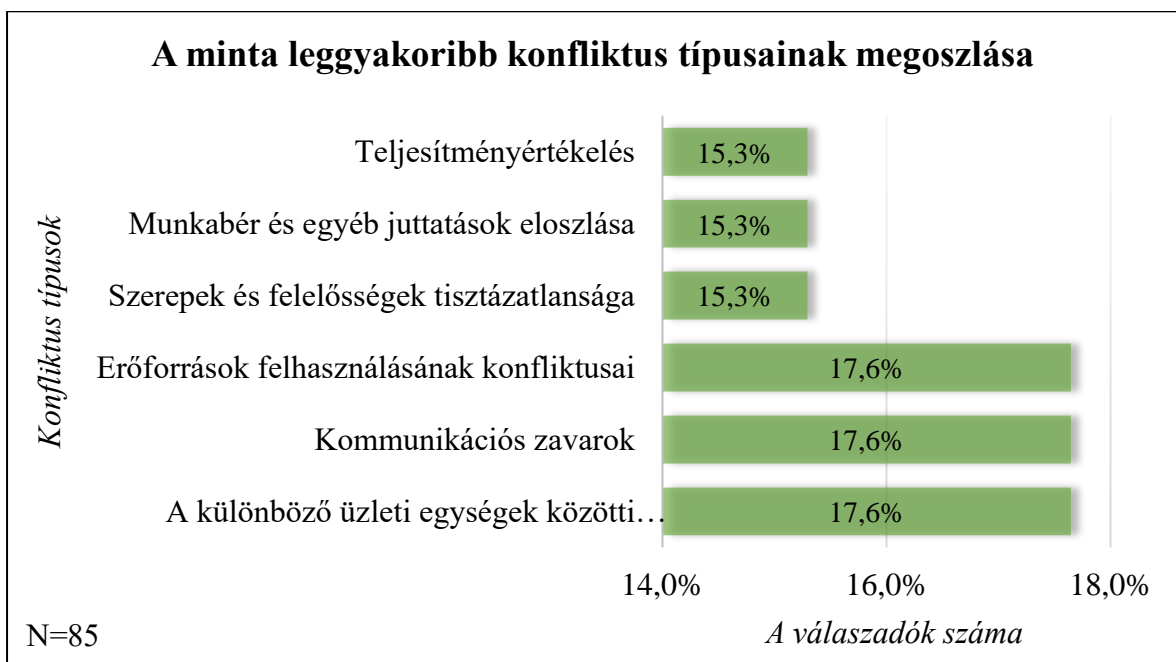
11.ábra: A minta szervezeti struktúráinak százalékos megoszlása



Látható, hogy a válaszok közel fele a funkcionális (40 fő, 47,1%), majd a mátrix (16 fő, 18,8%) végül pedig a divízionális (29 fő, 34,1%) struktúrából érkezett.

A kérdőív következő kérdése a leggyakoribb konfliktus típusokra kérdez, melynek legyakrabban választott hat elemét a 12.ábra szemlélteti.

12.ábra: A minta leggyakoribb konfliktus típusainak megoszlása

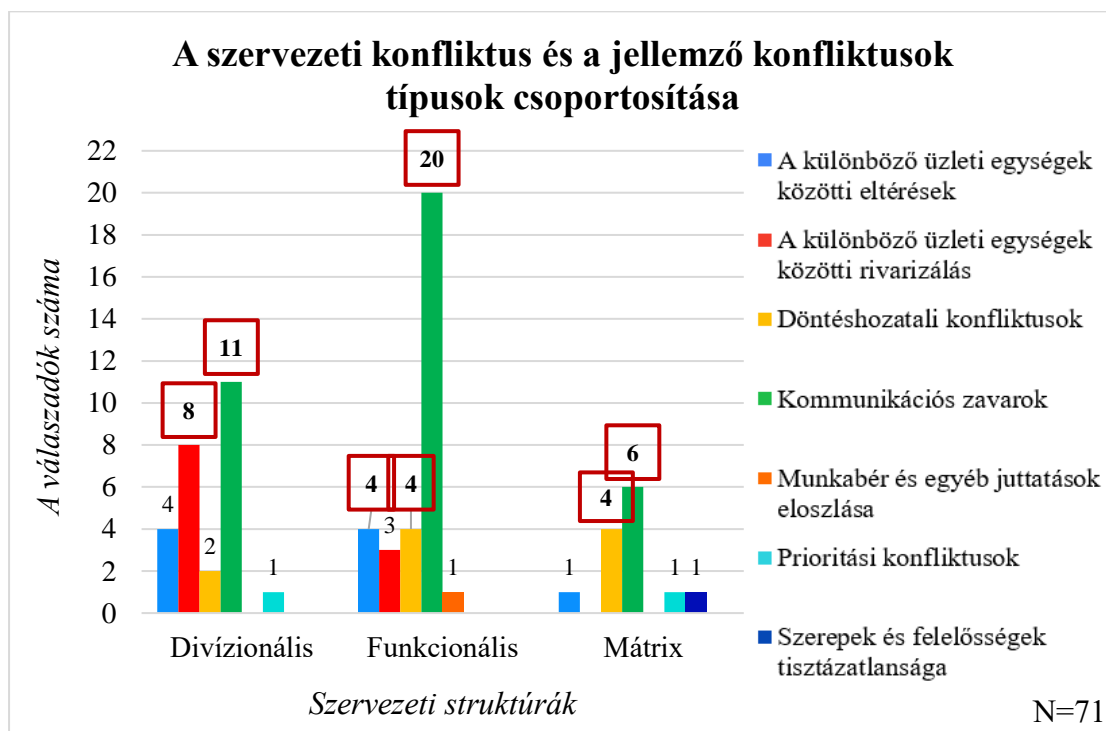


A kutatás alanyai 19 konfliktus típus közül tudták kiválasztani azt – a számukra tetszőleges darabszámú – konfliktus típusokat, amelyek a jelenlegi munkahelyükön leginkább jellemzőek. Ezek alapján az erőforrások felhasználásának konfliktusait, a kommunikációs zavarokat és a különböző üzleti egységek közötti eltéréseket egyöntetűen 15-15 és 15 (17,6%) fő írta. A szerepek és felelőségek tisztázatlansága, a munkabér és egyéb juttatásoknak az eloszlása és a teljesítményértékelés szintén egyforma darabszámú megjelölést kapott, amely 13-13-13 (15,3%) fő választait jelöli.

Ebben a kérdéskörben egyéni gondolataikat is megfogalmazhatták a válaszadók a legutóbbi konfliktushelyzetükkel kapcsolatban. A válaszokat összesítve azt mondhatjuk, hogy a válaszadók legutóbbi konfliktusainak túlnyomó része kommunikációs probléma vagy vezetői döntésből fakadó egyet nem értés, nem megfelelő erőforrás felhasználás, teljesítményértékelés, munkabérből adódó nézeteltérések miatt adódnak.

A leggyakoribb konfliktus típusokra érkező válaszokat, az első számú hipotézisem mentén összevettem a szervezeti struktúrára érkező válaszokkal. Az erről készült eredmények összességét ábrázolója a 13.ábrán látható.

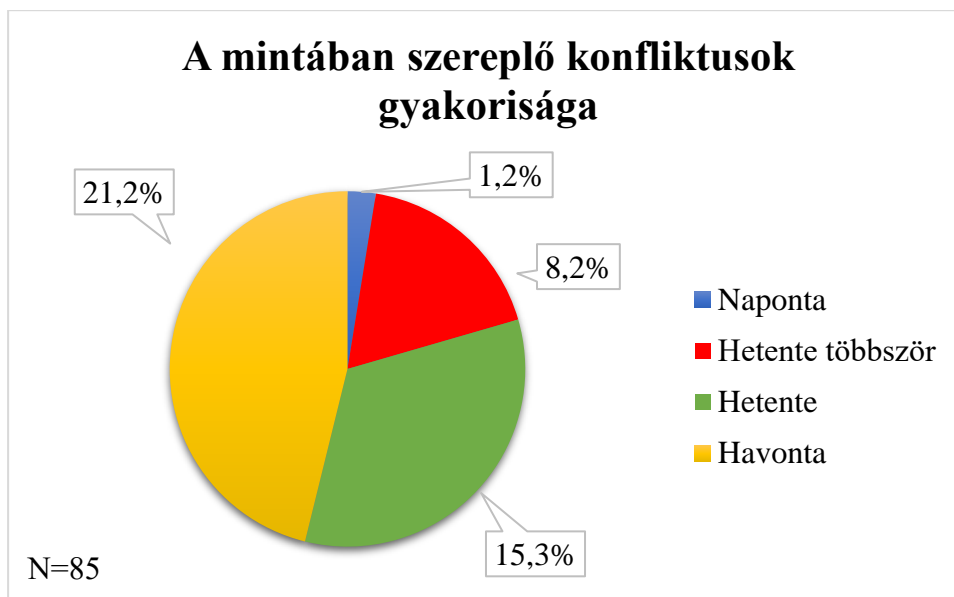
13.ábra: A szervezeti konfliktus és a jellemző konfliktusok csoportosítása



A diagram kiválóan szemlélteti, hogy az egyes szervezeti struktúrában dolgozó egyének mely konfliktus típusokat tapasztalják leggyakrabban. Az ábra, a korábbi 85 válaszadó helyett csak 71 megkérdezett válaszait szemlélteti, melynek oka, hogy a könnyebb ábrázolhatóság érdekében csak a leggyakrabban választott konfliktus típusok kerültek vizsgálatra. Az ábrát megtekintve láthatjuk, hogy mind a három szervezeti struktúra esetében a kommunikációs zavarok a leggyakoribb konfliktus típus, melyet a divizionális esetében 11 fő (15,5%), funkcionális esetében 20 fő (28,2%), míg mátrix struktúrában 6 fő (8,6%) választotta ezt az opciót. Az átláthatóság érdekében a leggyakoribb típusok külön jelölést kaptak az ábrán, vörös négyzet jelöléssel. A divizionális struktúra esetében a második leggyakrabban a különböző üzleti egységek közötti rivalizálás okozza a nézeteltéréseket, melyet 8 fő (11,3%) jelölt meg. A funkcionális szervezeti struktúránál a különböző üzleti egységek közötti rivalizálás és a döntéshozatali konfliktusok van a második helyen, melyet egyformán 4-4 fő jelölt meg (5,6%). Végül a mátrix struktúránál, a kommunikációs zavarokon túl a döntéshozatali konfliktusok hordozzák a legtöbb konfliktust. Ezt a válaszlehetőséget 4 fő (5,6%) jelölte meg.

A kérdőív következő kérdése a konfliktusok gyakoriságát méri, mely a következő hipotézisem egyik tényezőjét képezi. A kérdésre kapott válaszok eredményei a 14. ábrán található.

14.ábra: A mintában szereplő konfliktusok gyakorisága



A válaszadók többsége (18 fő; 21,2%) havi rendszerességgel kerül konfliktusba a munkahelyén. Heti rendszerességgel már kevesebben, mindössze a válaszadók 15,3%-a (13 fő), heti többszöri alkalommal, a válaszadók 8,2%-a (7 fő), míg napi konfliktusok elfordulása 1,2%-nál (1 fő) jelenik meg.

A második számú hipotézisemben a konfliktusok gyakoriságát és a szervezeti struktúrákra kapott válaszokat hasonlítom össze. A pontos összefüggés felállításához keresztábra elemzést végeztem, melynek eredménye az 6. táblázatban látható.

6.táblázat: A szervezeti struktúra és a konfliktus gyakoriság keresztábra elemzése

Válaszadók száma		Konfliktus gyakoriság					Σ
		Naponta	Hetente többször	Hetente	Havonta	Évente 1-2 alkalom	
Szervezeti struktúra	Mátrix	0	2	3	2	9	16
	Funkcionális	0	5	6	8	21	40
	Divizionális	1	0	4	8	16	29
Σ		1	7	13	18	46	85
Khi-négyzet próba eredménye: 0,545							

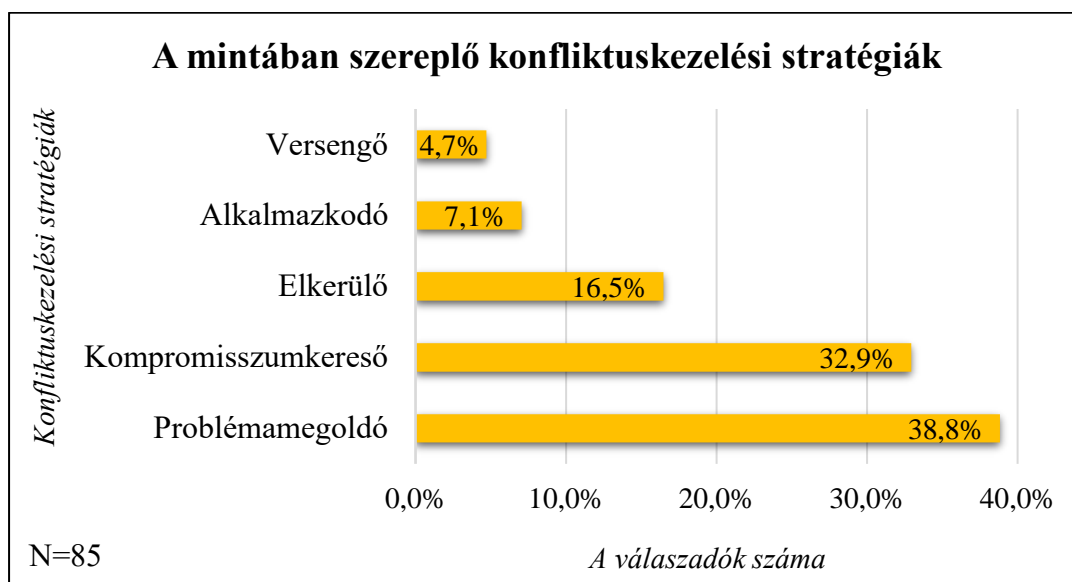
A fenti táblázat kiválóan megmutatja számunkra azt, hogy a szervezeti struktúra és a konfliktusok gyakorisága között nem mutatható ki összefüggés. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy a keresztábra elemzés során kapott khi-négyzet próba szignifikancia szinte 0,545 értékkel zárult, mely eredmény meghaladja az alapértelmezett 0,05 számértéket. Összegezve, a kapott eredmény egyértelműen megmutatja számunkra, hogy annak az esélye, hogy a szervezeti struktúra és a konfliktusok gyakorisága között összefüggés mutatható ki, kevesebb mint 5%.

6.2.2 A konfliktuskezelési stratégiákra és megoldásokra vonatkozó válaszok bemutatása

A következőkben a megkérdezettek konfliktuskezelési stratégiája vizsgálatára kerül sor. A kapott eredmények a 15. ábrán láthatóak. Az ábrán a Thomas és Kilmann (1974)

konfliktuskezelési kérdőív alapján meghatározott stratégiák nevei szerepelnek. A megkérdezettek nem a stratégiák pontos neveit, csak azok meghatározását láthatták, a pontos kiválasztás érdekében. Az áttekinthetőség miatt a stratégiák neveinek megjelenítése bizonyult hasznosnak.

15.ábra: A mintában szereplő konfliktuskezelési stratégiák



A válaszadók konfliktuskezelési stratégiáit megvizsgálva azt az eredményt kapjuk, hogy a 85 fő megkérdezett közül 38,8% (33 fő) a problémamegoldó konfliktuskezelési stratégiát erősíti. Csökkenő sorrendben haladva azt mondhatjuk, hogy a kompromisszumkereső stratégiát 32,9% (28 fő), az elkerülőt 16,5% (14 fő), az alkalmazkodót 7,1% (6 fő), végül a versengő stratégiát 4,7% (4 fő) választotta.

A harmadik hipotézisem szerint feltételezem, hogy a kutatás alanyai nagyobb százalékban nem a személyiségükhöz leginkább passzoló szervezeti struktúrában helyezkednek el. Ennek bizonyítására a választott stratégiát és szervezeti struktúrára kapott válaszokat keresztábla elemzéssel készítettem el, mely a 7. táblázatban látható.

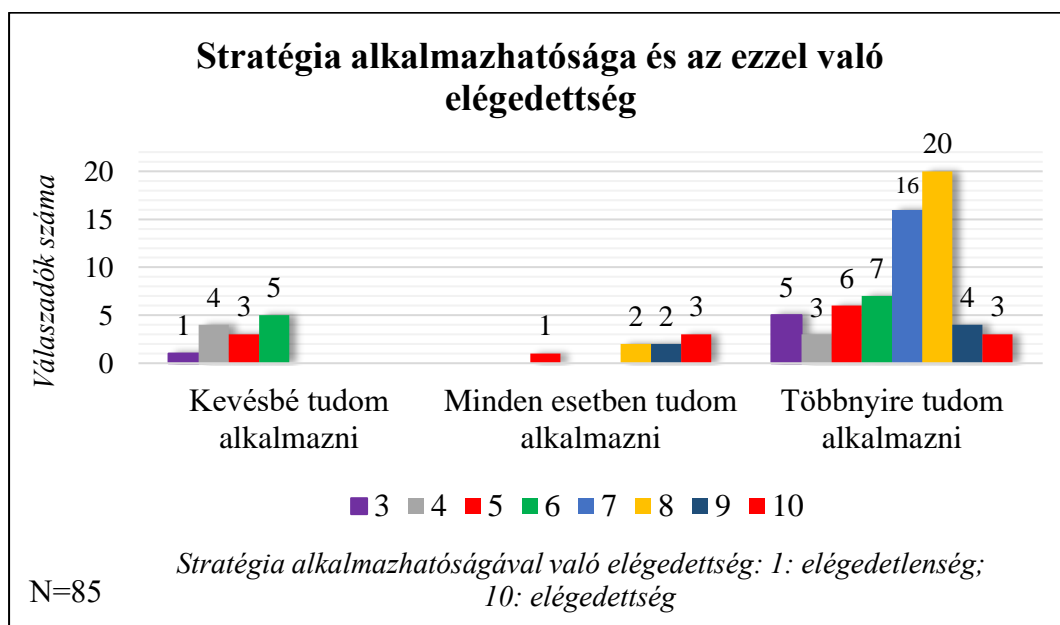
7.táblázat: A szervezeti- és konfliktuskezelési stratégiák keresztábra elemzése

Válaszadók száma		Konfliktuskezelési stratégia					Σ
		Versengő	Elkerülő	Kompromisszum-kereső	Probléma-megoldó	Alkalmazkodó	
Szervezeti struktúra	Mátrix	1	0	7	7	1	16
	Funkcionális	3	5	14	16	2	40
	Divizionális	1	8	7	10	3	29
Σ		5	13	28	33	6	85
Khi-négyzet próba eredménye: 0,410							

A keresztábra elemzés során, a khi-négyzet próba eredménye 0,410 értéket kapott, mely azt mutatja meg, hogy a szervezeti struktúra és a választott konfliktuskezelési stratégia nem mutat összefüggést egymással.

A választott konfliktuskezelési stratégia kérdéskörénél maradva arra is választ kaptam, hogy a kutatás alanyai mennyiben tudják alkalmazni munkahelyükön a konfliktuskezelési stratégiájukat és mennyire vannak ezzel a ténnyel megelégedve. A kérdőívben, a két külön kérdés alatt szereplő témákat egy közös ábrán jelenítem meg, mely alább, a 16. ábrán látható.

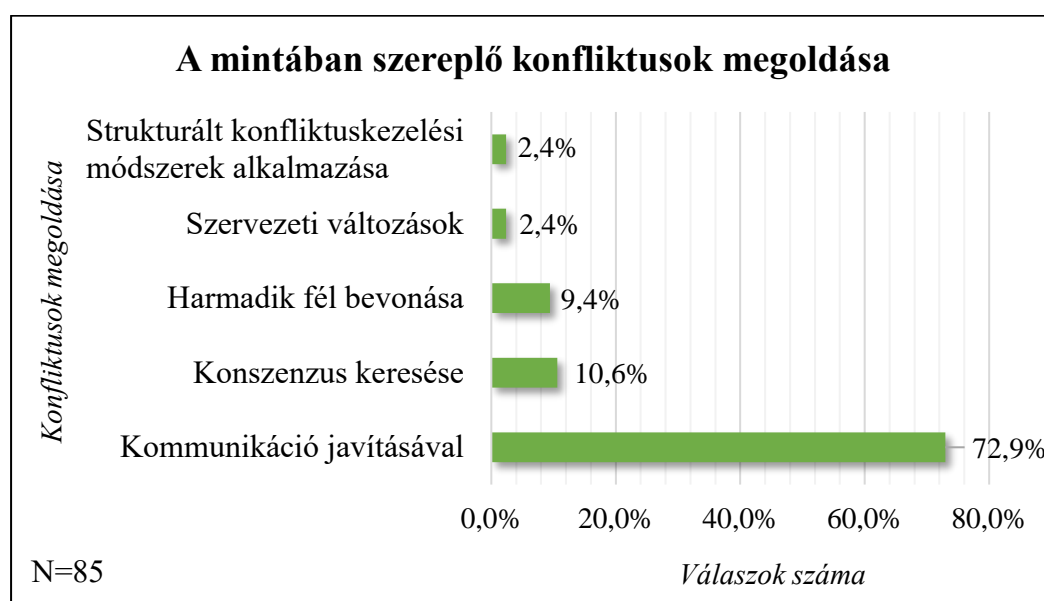
16.ábra: Stratégia alkalmazhatósága és az ezzel való elégedettség



A konfliktuskezelési stratégia alkalmazhatóságára előre felsorolt válaszok közül tudták a kitöltők kiválasztani a számukra legrelevánsabbat. Három válaszlehetőség állt rendelkezésre, melyet a fenti ábra 3 oszlopcsoportja szemléltet. A stratégia alkalmazhatóságával való elégedtséget 10 fokú Likert skála segítségével mértem, melynek eredményeit az egyes oszlopok jelölnék. Látható, hogy azok a kitöltők, akik kevésbé, vagy minden esetben tudják alkalmazni konfliktuskezelési stratégiájukat, kevésbé mutatnak elégedettséget, ugyanis a skála 1-es értéke az elégedetlenséget, a 10-es értéke pedig az elégedettséget jelöli. (Azok a kitöltők, akik kevésbé tudják alkalmazni stratégiájukat: 1 fő, 1,2%; 4 fő, 4,7%; 3 fő, 3,5%, 5 fő, 5,9%; azok a kitöltők, akik minden esetben tudják alkalmazni stratégiájukat: 1 fő, 1,2%; 2-2 fő, 2,4%; 3 fő, 3,5%) Azok a válaszadók, akik többnyire tudják alkalmazni konfliktuskezelési stratégiájukat, sokkal nagyobb mértékű elégedettséget mutatnak a korábbi 2 csoporthoz képest.

Kettő kérdés erejéig a konfliktusok megoldását is vizsgáltam a mintában részvevőknél. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy hogyan, milyen módon oldódnak meg a szervezeten belüli konfliktusok, amely vállalatnál jelenleg dolgoznak. A kérdésre kapott válaszok a 17. ábrán láthatóak.

17.ábra: A mintában szereplő konfliktusok megoldása



Az ábrán látható, hogy a legtöbb esetben a kommunikáció javításával oldódnak meg a konfliktusok, melyet 62 fő (72,9%) jelölt meg. Ezt követően, gyakori válasz volt még, hogy konszenzus keresésével (9 fő, 10,6%), harmadik fél bevonásával (8 fő, 9,4%), szervezeti változásokkal vagy éppen strukturált konfliktuskezelési módszerek alkalmazásával (2-2 fő, 2,4-2,4%) jön létre a konfliktus megoldása.

További nyitott kérdés segítségével a megkérdezetteknek volt lehetőségük leírni, hogy szerintük, hogyan lehet leghatékonyabban megoldani egy konfliktust. A leggyakoribb válasz ebben az esetben is a kommunikáció javítása volt, de érkeztek olyan válaszok is, miszerint fontos az egymás véleményének tisztelete, nyitottság, nyugodtság, empátia és a személyeskedés mellőzése,

6.2.3 A konfliktusok észlelt hatása és kezelése

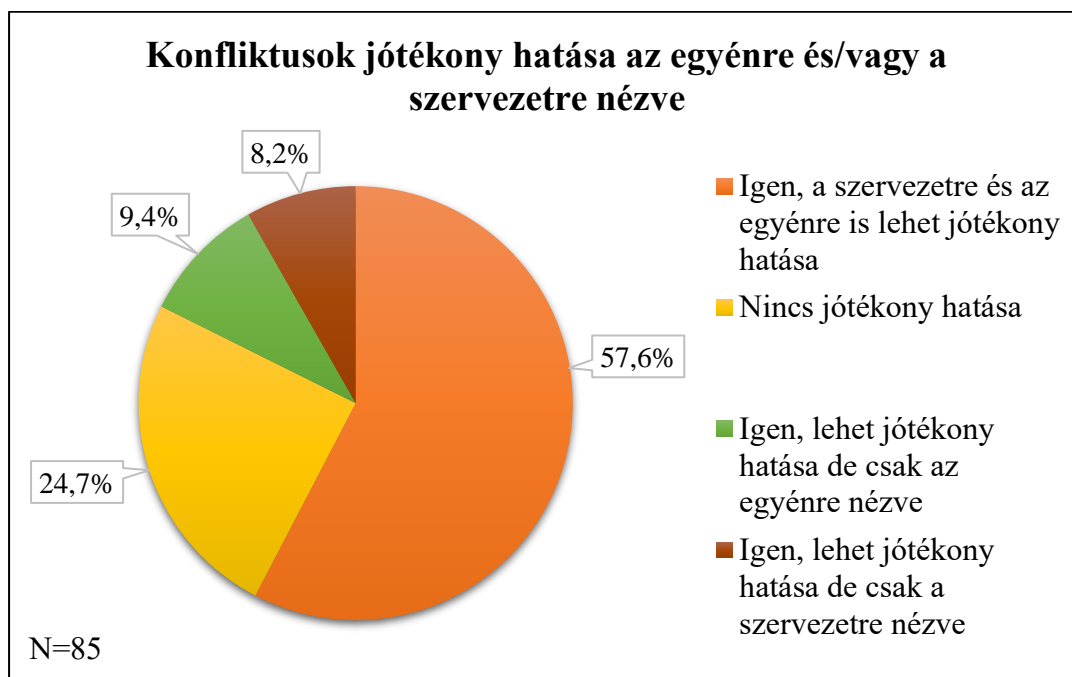
A kérdéscsoport első kérdése a munkahelyi hangulatra és elégedettségre vonatkozik a konfliktus irányából. A megkérdezettek többsége, 51 fő (60,0%) úgy véli, hogy a konfliktusok jelenléte többnyire kedvezőtlenül hat a munkahelyi hangulatra és az elégedettségre. Ennek ellenkezőjét – a kedvező hatást - 14 fő (16,5%) jelölte meg. A

semlegesnek mondható válaszlehetőséget, mely esetben a megkérdezettek nem tapasztalnak változást, 20 (23,5%) fő jelölte meg.

Tovább bontva az észlelt konfliktus hatásainak kérdéskörét, arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek tapasztaltak-e már olyan helyzetet, szituációt, amikor a konfliktus megoldása javította a szervezeti működést vagy a kapcsolatokat a munkatársak között. Összesen 75 fő (88,2%) jelölte meg, hogy igen, tapasztalta már, hogy a konfliktus pozitív hatással volt a szervezeti működésre vagy a munkatársakkal való kapcsolatra. Minösszesen 10 fő (11,8%) válaszolta, hogy nem tapasztalta még a szervezetben a konfliktus pozitív hatását.

Továbbra is a konfliktus negatív és pozitív hatásait vizsgálva a 18. ábrán láthatjuk azt a megoszlást, hogy a megkérdezettek szerint a konfliktusnak van e pozitív hatása az egyénre, szervezetre vagy éppen mind a kettőre nézve.

18.ábra: A konfliktusok jótékony hatása az egyénre és/vagy a szervezetre nézve

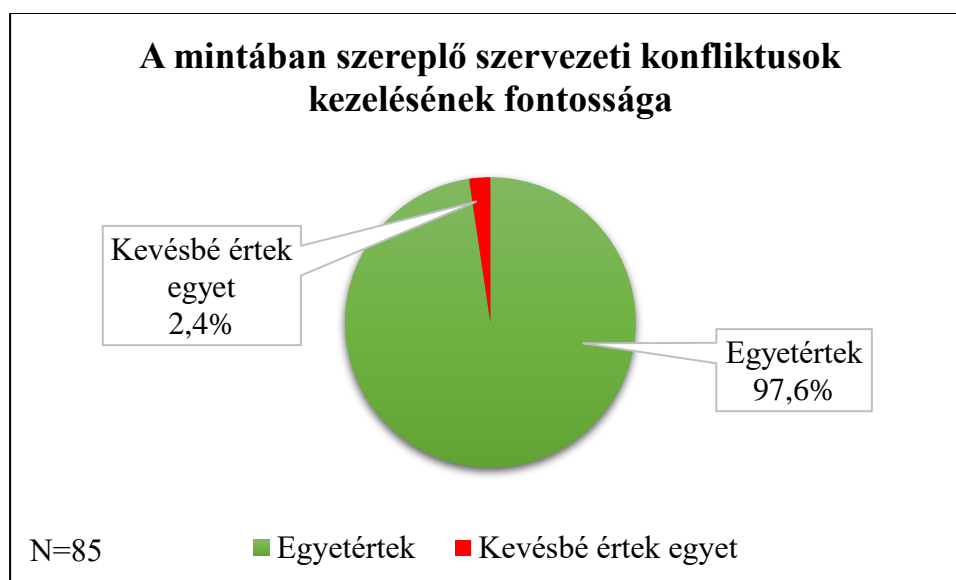


Az ábrán jól látható, hogy a válaszadók több mint fele (49 fő, 57,6%) úgy véli, hogy a szervezetre és az egyénre is lehet jótékony hatással a konfliktus. Ennek ellenkezőjét 21 fő (24,7%) jelölte meg. Azt az esetet, amikor csak a szervezetre, vagy csak az egyénre lehet jótékony hatása, 8, illetve 7 fő (9,4%; 8,2%) válaszolta.

Rendkívül fontosnak tartottam azt is megkérdezni, hogy abban az esetben, ha tapasztalták már a konfliktus jótékony hatásait, akkor megosszák, melyek ezek. A leggyakoribb válaszlehetőségek között szerepelt, hogy a konfliktus hatására gördülékenyebb lehet a munkavégzés, a felek megismerhetik egymás értékrendjét, javulhat a köztük lévő kapcsolat, fejlődhet a személyiség, magasabb szintű együttműködésre, empátiára taníthat. Összességében a válaszadók nagy része (49 fő, 57,6%) felismeri, hogy a konfliktus segítségével minden esetben valamilyen új állapot jön létre, ami által a társunkat és saját magunkat is sokkal jobban megismerhetjük.

A kérdéscsoport utolsó kérdése a szervezeti konfliktusok kezelésének fontosságát igyekszik felmérni, melynek eredménye a 19.ábrán látható.

19.ábra: A mintában szereplő szervezeti konfliktusok kezelésének fontossága



A megkérdezettek közül egyetlen kitöltő sem választotta azt az opciót, hogy nem ért egyet az állítással, miszerint a szervezeti konfliktusok kezelése fontos eleme a hatékony szervezetrányításnak és a munkahelyi produktivitásnak. Mindössze 2 fő, a válaszadók 2,4%-a kevésbé ért egyet ennek fontosságával és 83 fő (97,6%) egyetért azzal, hogy ez egy fontos elem a munkahelyi produktivitásban és szervezetrányításban.

7. Következtetések

A kérdőívben kapott - összesen 85 darab válasz közül -demográfiai adatok megmutatták, hogy a kitöltők többsége nő (53 fő, 82,4%) és a 18 és 28 korosztály (30fő, 35,3%) besorolásba tartozik. A legtöbb kitöltő az oktatás, képzés, tudomány, kutatás területén dolgozik (14 fő, 28%) és megegyező adatokkal a kereskedelemben dolgozók aránya is ezzel egyenlő. Ezen túl a gyártás, termelés területen dolgozók aránya is számottevő (13 fő, 26,5 fő). A megkérdezettek beosztását tekintve pedig az 'alkalmazott' válaszlehetőség volt a leggyakoribb, melyet megjelöltek (71 fő, 83,5%). A demográfiai adatok rámutatnak arra, hogy az érkezett válaszok kevésbé eloszlóak és sok válasz egy-egy csoportot jelöl, amely befolyásolhatja az eredményeket.

A kérdőív felépítését követve, a szervezeti struktúrákra adott válaszok több tényezőre is rámutatnak. Az első hipotézisem az volt, hogy az adott szervezeti struktúrák nagyobb százalékban a hozzájuk társítható konfliktus típusokkal rendelkeznek, miszerint a funkcionális struktúrában a saját érdekek követése, eltérő célok és kultúra jellemző, a divizionális struktúra esetében a divíziók közötti harcok, míg a mátrix struktúrában döntési nehézségek, hatalmi konfliktusok, eltérő nézőpontok a gyakran előforduló konfliktustípus. Ez a felvetésem, a fent bemutatott eredmények (lásd: 13.ábra) és összefüggések kapcsán igazolódott. Mind a három szervezeti struktúra esetében a kommunikációs zavar okozza a legtöbb konfliktust, ugyanakkor mind a három struktúrában, a dolgozók, a hozzájuk társítható konfliktustípust is megjelölték. Továbbá az esettanulmányt megvizsgálva is azt mondhatjuk, hogy a romániai SOFTCLUJ, mely mátrix struktúrát alkalmaz, szintén a struktúrára jellemző konfliktus típusokat hordozza magában.

A második hipotézisemben, feltételeztem, hogy a szervezeti struktúra típusa összefügg a konfliktusok gyakoriságával. Ez a felvetésem nem nyert igazolást. A két tényezőt keresztábra elemzés segítségével hasonlítottam össze, mely 0,545 eredményt kapott, mely meghaladja a 0,05 határértéket.

A harmadik hipotézisemben feltételeztem, hogy a kutatás alanyaira jellemző konfliktusmegoldási stratégia nem illeszkedik a szervezeti struktúrában elvártakhoz. Mely szerint a funkcionális stratégiában a másik fél céljának érvényesítése, míg a divizionális és mátrix struktúrában a saját célok érvényesítése, vagy a saját- és a másik céljainak ötvözetébe sorolható konfliktuskezelési stratégiák tartoznak. Ez a felvetésem részben igazoltnak

tekinthető. Az ismételt keresztábra elemzést elvégezve 0,410 eredményt kaptunk, mely alapján azt mondhatjuk, hogy a feltételezés nem nyert igazolást. Ugyanakkor az eredményekből láthatjuk (lásd: 7.táblázat), hogy az elkerülő stratégiát alkalmazók körében senki nem jelölte meg a mátrix struktúrát, illetve a divizionális és mátrix esetében is magas a problémamegoldó stratégiát alkalmazók aránya. Ez arra enged következtetni, hogy a mátrix struktúrában kevésbé dolgoznak olyan egyének, akik a másik fél céljait részesítik előnyben. Ezzel szemben a divizionális és mátrix struktúrában azok vannak többségben, akik problémamegoldó stratégiát alkalmaznak és van lehetőségük a kreatív megoldások kidolgozására, a funkcionális szervezeti struktúrával ellentétben, ami egy rendkívül szabályozott keretet biztosít. Az általam vizsgált esettanulmány is arra enged következtetni, hogy a meghatározott struktúra, meghatározott fellépést követel a konfliktus megoldására. A SOFCLUJ esetében a vezetőség tanácsot tartott a problémák megbeszélésére és konkrét lépéseket fogalmaztak meg annak érdekében, hogy megoldják a fennálló konfliktust, mely egy kiváló és hatékony konfliktuskezelési lehetőség.

Negyedik hipotézisemben feltételeztem, hogy a kutatás alanyai nagyobb százalékban a konfliktushoz negatív hatást társítanak, mint pozitívat. Állításom részben nyert igazolást. Feltételezésem beigazolására – vagy éppen cáfolására – 3 kérdés is vonatkozott (lásd: 6.2.3 fejezet). Az első kérdés alapján a feltételezésem teljes mértékben igaznak mondható, ugyanis a megkérdezettek több mint fele (51 fő, 60%) úgy véli, hogy a konfliktusok jelenléte többnyire kedvezőtlenül hat. Viszont a kérdések mentén tovább haladva, a kitöltőket arra sarkalltam, hogy idézzenek fel olyan emlékeket, amikor a konfliktusnak kedvező hatását észlelték. Ebben az esetben már a kitöltők 88,2% (75 fő) azt jelölte, hogy tapasztalta már a konfliktus jótékony hatását és fel is tudtak sorakoztatni konkrét pozitív élményeket. A további kérdéseket vizsgálva is azt mondhatjuk, hogy a megkérdezettek többsége – több mint 50%-a – tapasztalja, érzékeli a konfliktus pozitív hatásait és úgy véli jótékony hatással lehet mind az egyénre, mind pedig a szervezetre nézve (lásd: 18.ábra)

Ötödik hipotézisemben feltételeztem, hogy a kitöltők egyetértenek abban, hogy fontos a szervezeti konfliktusok kezelése. Feltételezésem beigazolódtott (lásd: 19.ábra), miszerint a válaszadók 97,3%-a (83 fő) egyetért abban, hogy fontos a szervezeti konfliktusok kezelésének fontossága.

8. Záró gondolatok

Diplomadolgozatom az általam végzett kutatás eredményeit és egy esettanulmányt mutat be, melyet összevetettem a szakirodalommal a szervezeti struktúrák és a konfliktusok kapcsolatában. A kutatásban részletesen elemzem az esetet és a kérdőívre kapott válaszokat, különös tekintettel a szervezeti struktúrákra, konfliktus típusokra, gyakoriságra, konfliktuskezelési stratégiákra és a konfliktus negatív és pozitív hatásaira egyaránt.

Az eredmények összességében azt mutatják, hogy a kommunikációs zavar mindhárom szervezeti struktúrában kiemelkedő konfliktusforrás. Ennek oka abban pedig abban keresendő, hogy a különböző szervezeti struktúrák különböző kommunikációs kihívásokkal rendelkeznek, továbbá az egyének közötti eltérések, értékrendek is megnehezítik ezt. A kommunikációs konfliktusforráson túl mind a három struktúra beigazolta a rájuk jellemző konfliktus típusokat, miszerint a funkcionális struktúra jellemző konfliktusa a területek közötti eltérések és döntéshozatali konfliktusok, a divízionális struktúra az üzleti egységek közötti rivalizálás, míg a mátrix struktúra gyakran a szerepek és felelőségek tisztázatlanságából adódó döntési nehézségek és a hatalmi konfliktusok forrása. A romániai szoftverfejlesztő cég, mint esettanulmányom helyszíne is tökéletesen igazolja ezt.

A szervezeti struktúra típusa és a konfliktusok gyakorisága közötti összefüggés nem igazolódott be, de érdekes megfigyelni, hogy az elkerülő stratégiát alkalmazók kevésbé dolgoznak mátrix struktúrában, inkább a problémamegoldó stratégia jellemző, ami egy mátrix struktúrában elengedhetetlen.

A konfliktusok negatív és pozitív hatásainak észlelt aránya is fontos megállapítás volt a kutatás során. Bár sokan negatívan értékelik a konfliktust – az esettanulmány alapján is -, de a tapasztalatok alapján sokan felismerik a pozitív hatásokat is, mint például a hatékonyabb munkavégzést vagy a jobb kapcsolatokat.

A kutatás végén pedig a válaszadók egyetértettek abban, hogy fontos a szervezeti konfliktusok megfelelő kezelése. Ez hangsúlyozza a konfliktuskezelés fontosságát mind a szervezet, mind pedig az egyén számára.

Javaslom, hogy a jövőben érdemes lehet egy kibővített és reprezentatív kutatás kapcsán figyelmet helyezni az egyéni konfliktuskezelési stratégiákra, a szervezeti kultúra befolyására és a technológiai megoldások szerepére a konfliktuskezelésben.

Irodalomjegyzék

Ádám E. (2012) Conflicts and cooperation as phenomena in pedagogical process, *PedActa*, 2.kötet, 1.szám, p. 55-70

Bakacsi Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai*, Budapest, Semmelweis Kiadó

Barcy M. (2019) *Csoportmódszerek alkalmazása a segítségben és a fejlesztésben*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Blahó A. & Czakó E. & Poór J. (2021) *Nemzetközi Menedzsment*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Borgulya I. Vető Á. Á. (2017) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Bugenthal, D. E. & Love, L. R. & Kaswan, J. W. & April, C. (1971) Verbal-nonverbal conflict in parental messages to normal and disturbed children. [H. n] *Journal of Abnormal Psychology* 77, 6–10

Chikán A. (2020) *Vállalatgazdaságtan*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Clercq, D. & Thongpapanl N & Dimov D. (2009): When Good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: The Role of Social Capital in the Conflict-Innovation Relationship. *Bath, Journal of the Academy of Marketing Science* p. 37

Csemáné Várad E. & Gilányi E. (2011) *Alternatív vitarendezés*, Miskolc, Nemzeti Tankönyvkiadó

Dobák M. & Antal Zs. (2016) *Vezetés és szervezés*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Falus I. & Szűcs I. (2022) *A didaktika kézikönyve*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Hofmeister-Tóth Á. & Mitev A. Z. (2016) *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*, Budapest, Akadémiai Kiadó

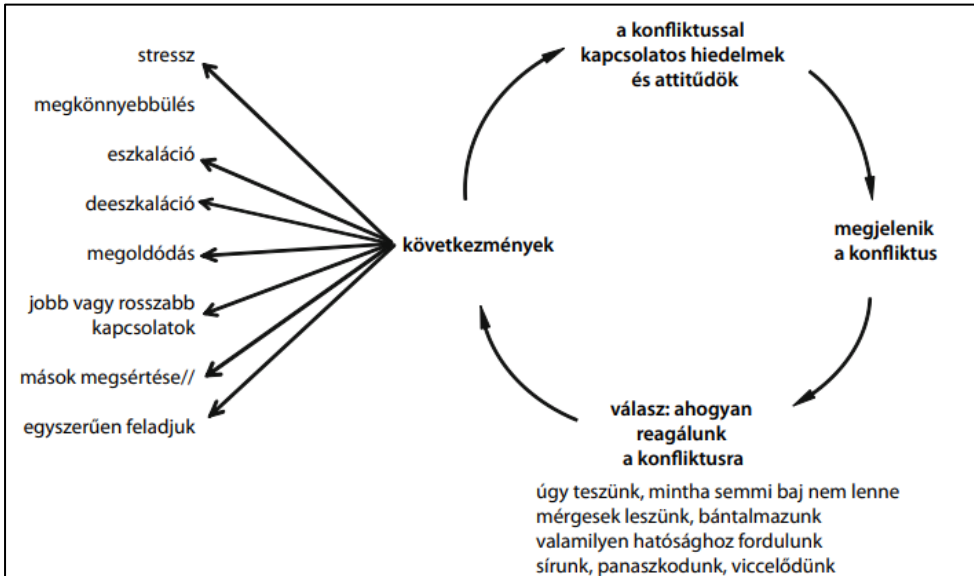
Karoliny M. & Poór J. (2019) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.

Kerekes K. & Kovács Gy. (2019) *Esettanulmány: Munkavállalói elégedetlenség egy kolozsvári szoftverfejlesztő vállalatnál*, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.

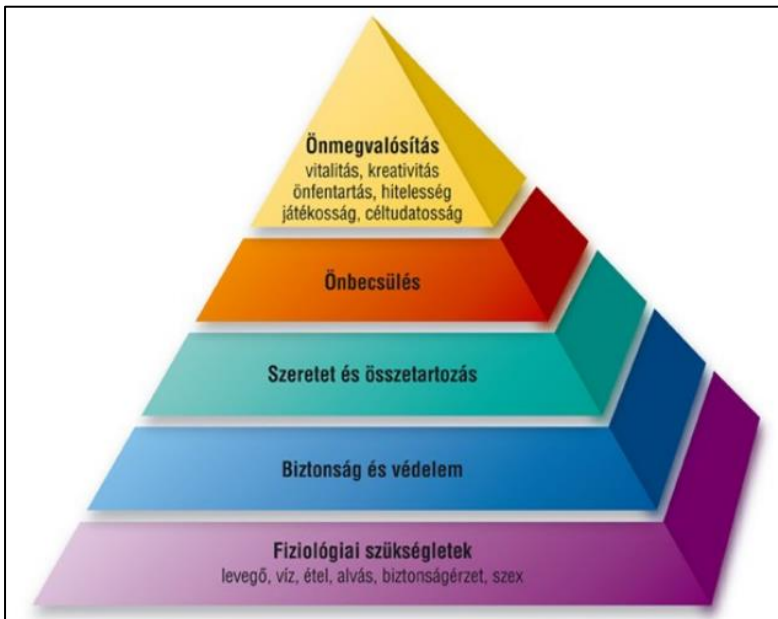
- Kominek S. M. (2023) *Reducing Workplace Conflict: A Reasonable Expectation?*, Florida, [K. n]
- Kriesberg L. (1973) *The Sociology of Social Conflict*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Lovas Zs. & Herczog M. (2020) *A mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*, Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Ludányi Á. & Pacsuta I. (2013) *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*, Eger, dr. Kis-Tóth Lajos felelős kiadó
- Pinkley, R. (1992) *Dimensions of Conflict Frame: Relation to Disputant Perceptions and Expectations*, [H. n] *The International Journal of Conflict Management*, p. 95–113.
- Poór J. & Sanders E. J. & Németh G. & Varga E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*, Budapest, Akadémiai Kiadó
- Sass J. & Síklaki I. (2011) *A társadalmi konfliktusok kezelése (tananyag)*, Budapest, A tananyag a TÁMOP-4.1.2/A/2-10/1-2010-0003 "Képzés- és tartalomfejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen" című projekt keretében készült
- Savanya Z. (2015) *A MASLOW-féle motivációs elmélet szintjeinek megjelenése a Magyar Honvédség tisztjeinek körében*, *Hadtudományi Szemle*, 8.évfolyam 4.szám, p .377
- Sillars A. (2010). *Interpersonal conflict*, *The handbook of communication science*, p. 273-290
- Stuart P. (1993) *Labour unions become business partners*, [H. n] *Personnel Journal*, 72.évfolyam 8.szám, pp. 54-63
- Szekszárdi J. (1995). *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*, Budapest, IFA-Magyar ENCORE
- Thomas, W. & Kilmann, R. (1974) *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP Inc, Mountain View
- Tóth A. & Zémán Z. (2018) *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*, Budapest, Akadémiai Kiadó

Táblázatok és ábrák jegyzéke

2. ábra: Konfliktus kör (7. oldal)



2. ábra: Maslow piramis (10. oldal)



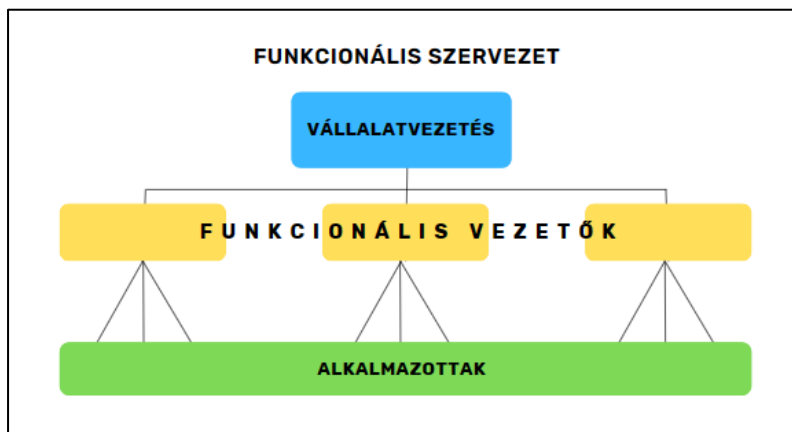
2. táblázat: Strukturális jellemzők (17.oldal)

Strukturális jellemzők	Fogalmak
Munkamegosztás	1. mennyiségi és minőségi munkamegosztás
	2. funkcionális- tárgyi- regionális elvű munkamegosztás
	3. egy- vagy több dimenziós szervezet
Hatáskörmegosztás	4. egy- vagy több vonalas hatásköri rendszer
	5. centralizált, decentralizált hatásköri rendszer
Koordináció	6. horizontális és vertikális mechanizmus
	7. strukturális-, technokratikus-, személyiségorientált koordinációs eszközök
Konfiguráció	8. mélységi tagoltság
	9. szélességi tagoltság
	10. szervezet mérete

2. táblázat: A funkcionális szervezet jellemzői (18.oldal)

A funkcionális szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	Egydimenziós szervezet
	Erős kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Centralizált hatásköri rendszer
	Egy vagy többvonalas megosztás
Koordináció	Technokratikus eszközök
Konfiguráció	Mélységi tagoltság

3.ábra: Funkcionális szervezeti felépítés (19.oldal)



3. táblázat: A divizionális szervezet jellemzői (20. oldal)

A divizionális szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	Tárgyi, funkcionális vagy regionális
	Alacsony kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Decentralizált hatásköri rendszer
	Egyvonalas megosztás
Koordináció	Vertikális koordináció
Konfiguráció	Szélességi tagoltság

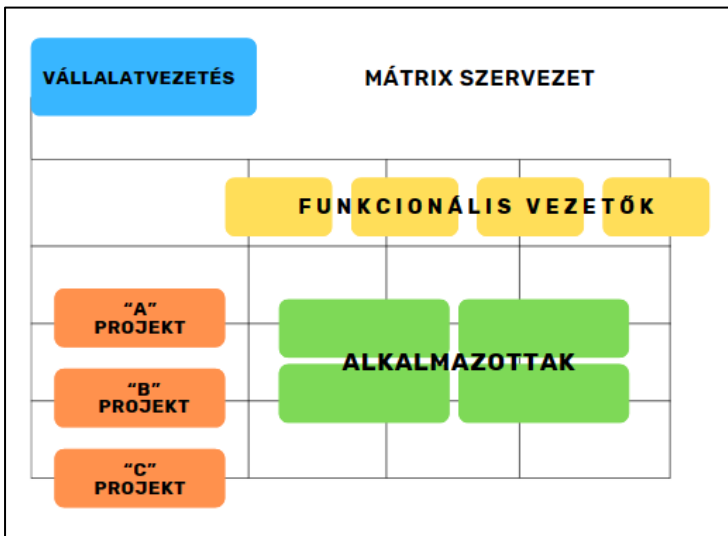
4. ábra: Divizionális szervezeti felépítés (20. oldal)



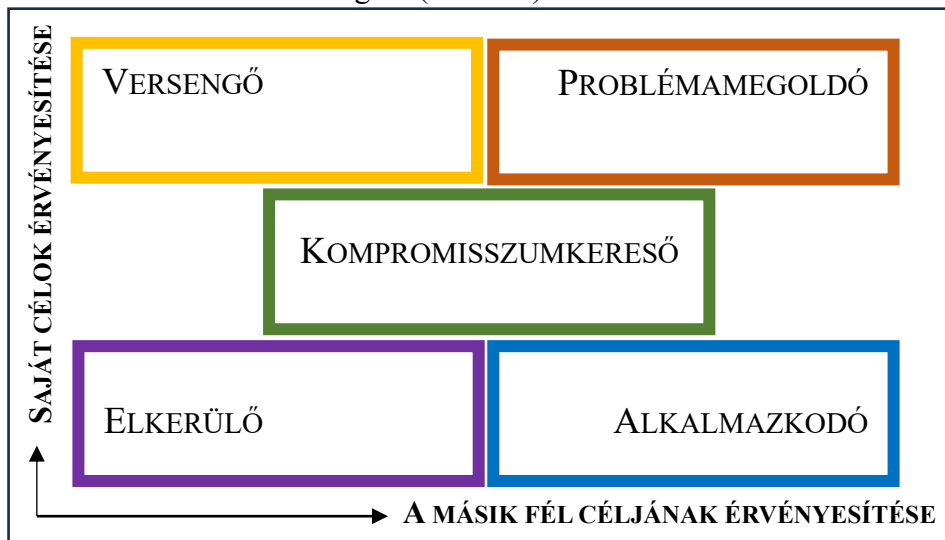
4. táblázat: A mátrix szervezet jellemzői (21. oldal)

A mátrix szervezet jellemzői	
Munkamegosztás	2 munkamegosztási elv használata egyidejűleg
	Erős kölcsönös függés
Hatáskörmegosztás	Vertikális és horizontális irányítás
	Többvonalas irányítási elv
Koordináció	Személyorientált koordináció
Konfiguráció	Széles tagoltság

5.ábra: Mátrix szervezeti felépítés (22.oldal)



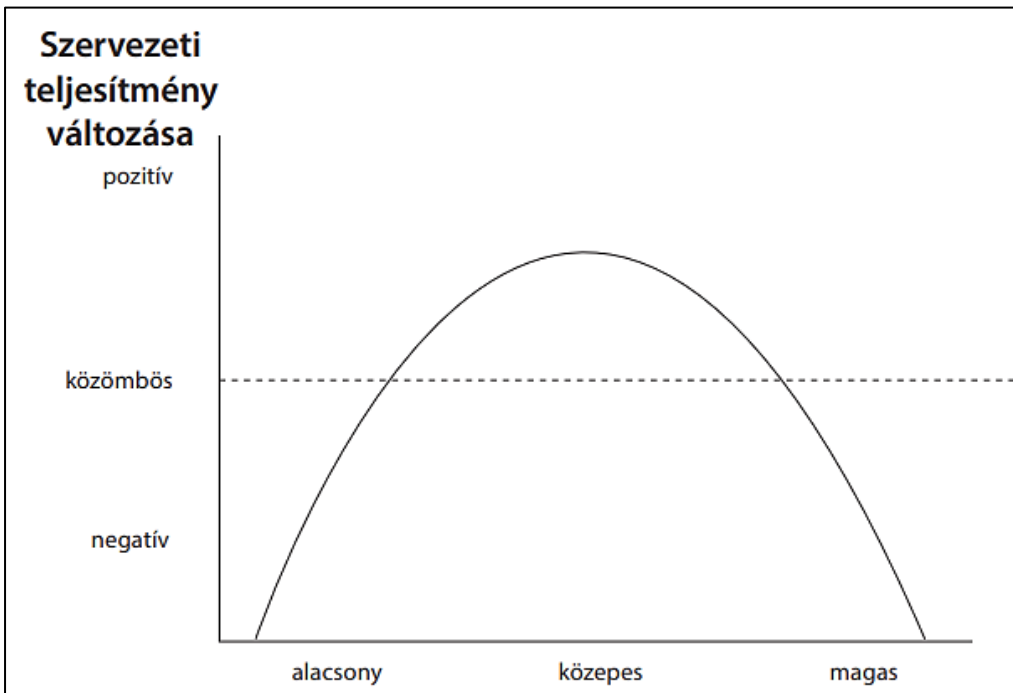
7. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák (25.oldal)



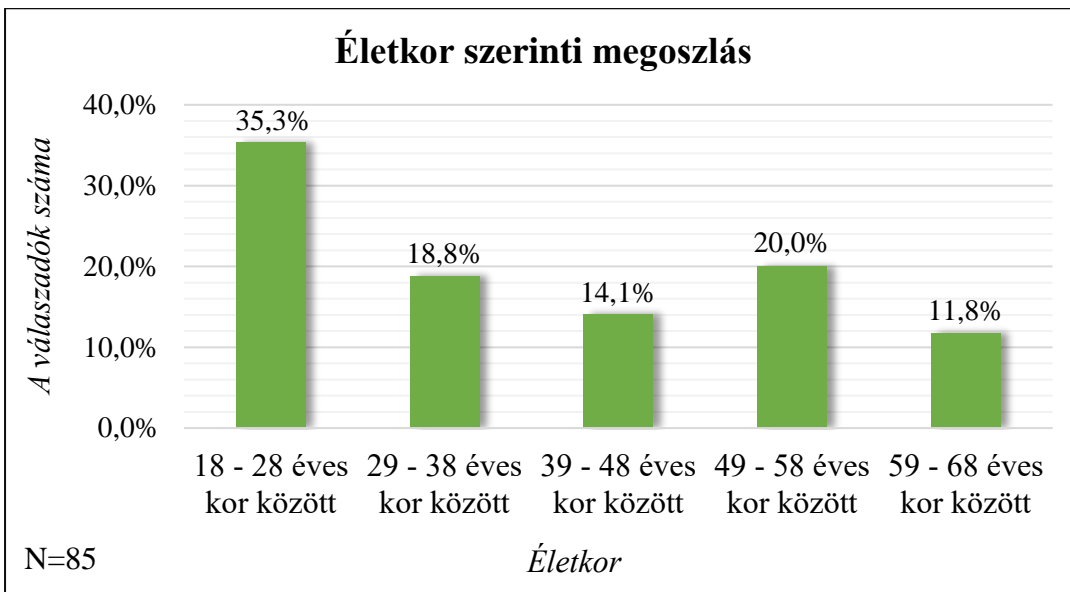
5.táblázat: A konfliktusok helyes kezelése (26.oldal)

Kiváltó ok	A konfliktus kezelése
Érték	Elfogadás, érzelmek leválasztása
Érdek	A valós érdekek feltárása, egyeztetés
Kapcsolat	Korábbi megoldatlanságok tisztázása
Erőforrás	A gyengébb fél erőforrásainak feltárása
Információ	Információcsere

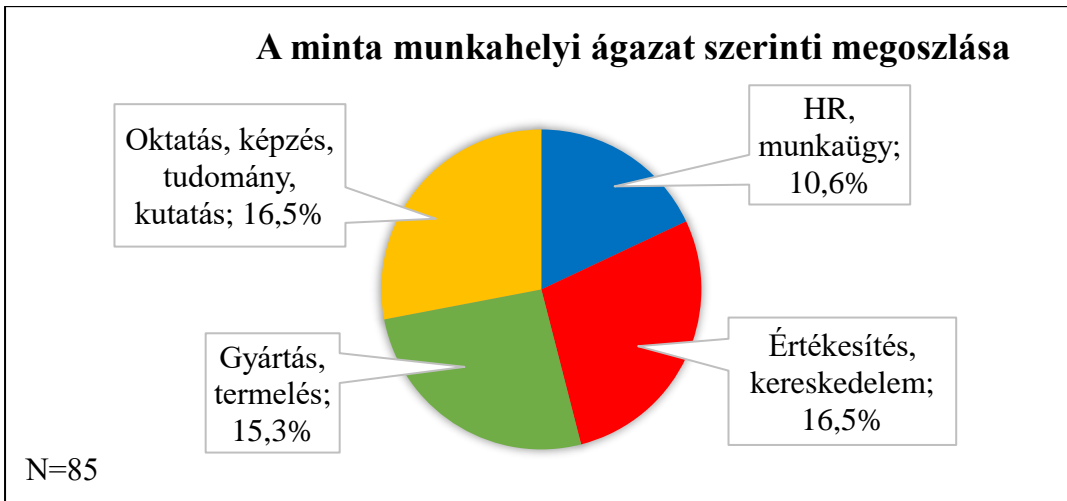
7.ábra: Szervezeti teljesítmény változása (28. oldal)



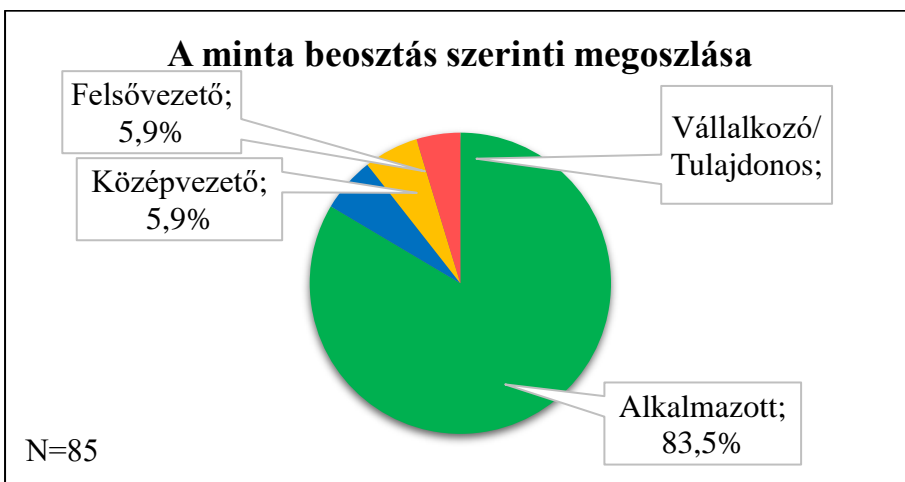
8.ábra: Életkor szerinti megoszlás (35. oldal)



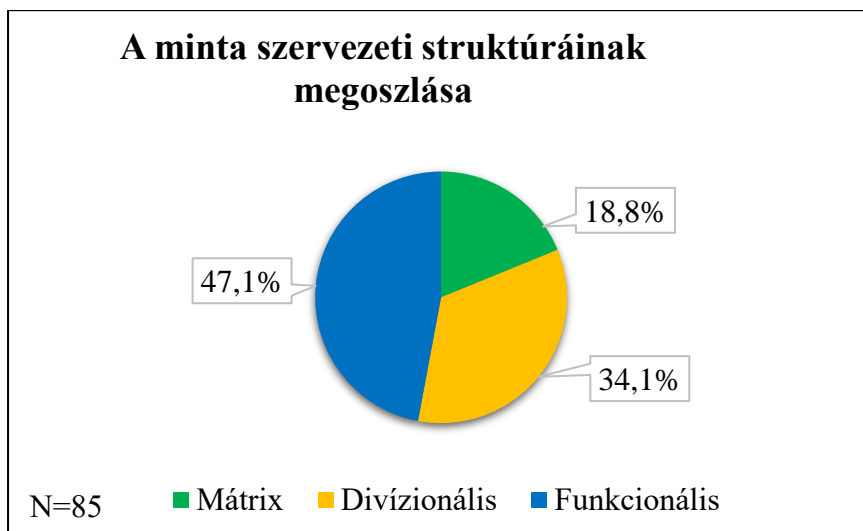
9.ábra: A minta munkahelyi ágazat szerinti megoszlása (35.oldal)



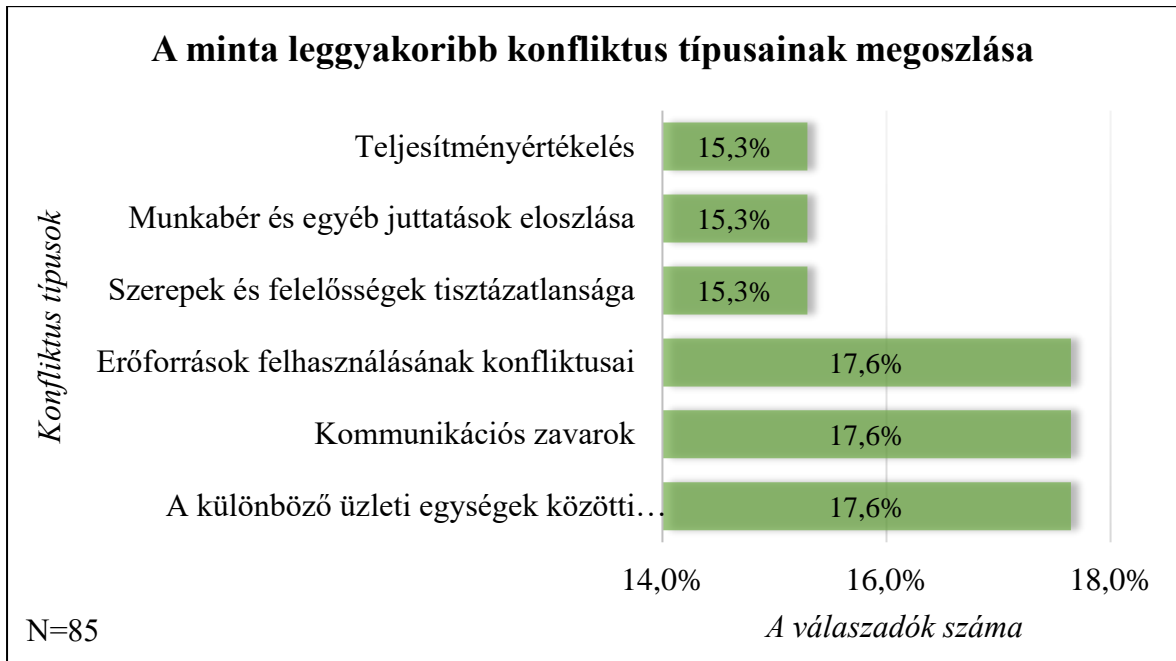
10.ábra: A minta beosztás szerinti megoszlása (36.oldal)



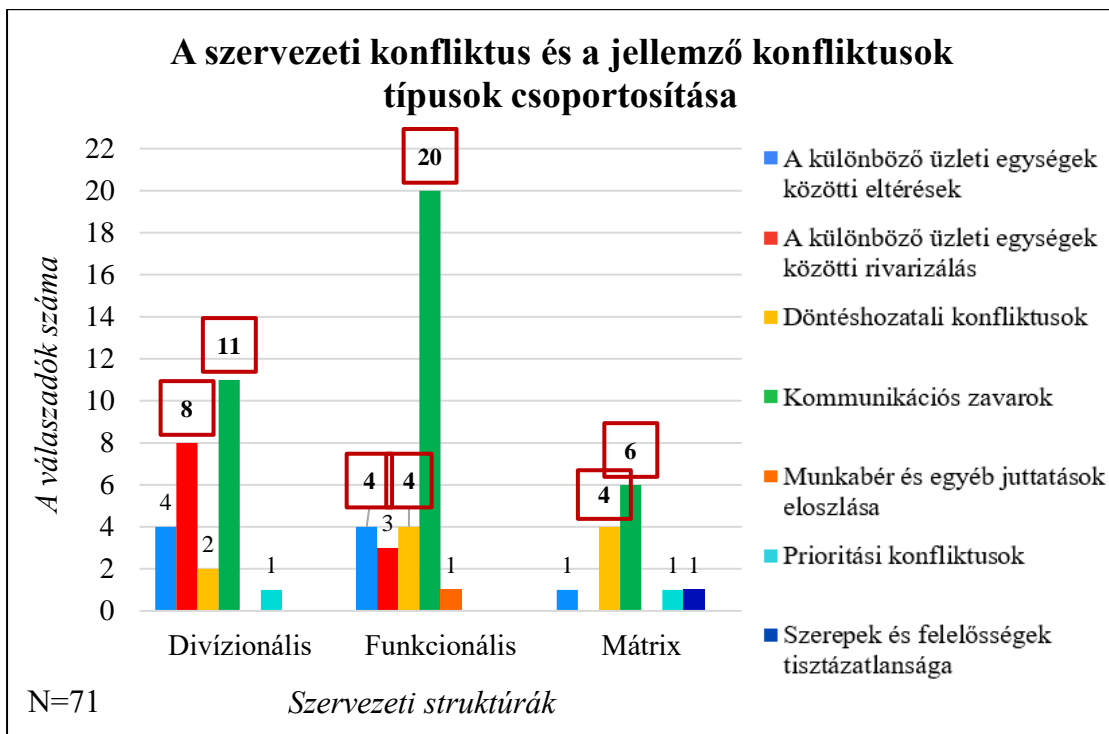
11.ábra: A minta szervezeti struktúráinak százalékos megoszlása (39.oldal)



12.ábra: A minta leggyakoribb konfliktus típusainak megoszlása (39. oldal)



13.ábra: A szervezeti konfliktus és a jellemző konfliktusok csoportosítása (40. oldal)



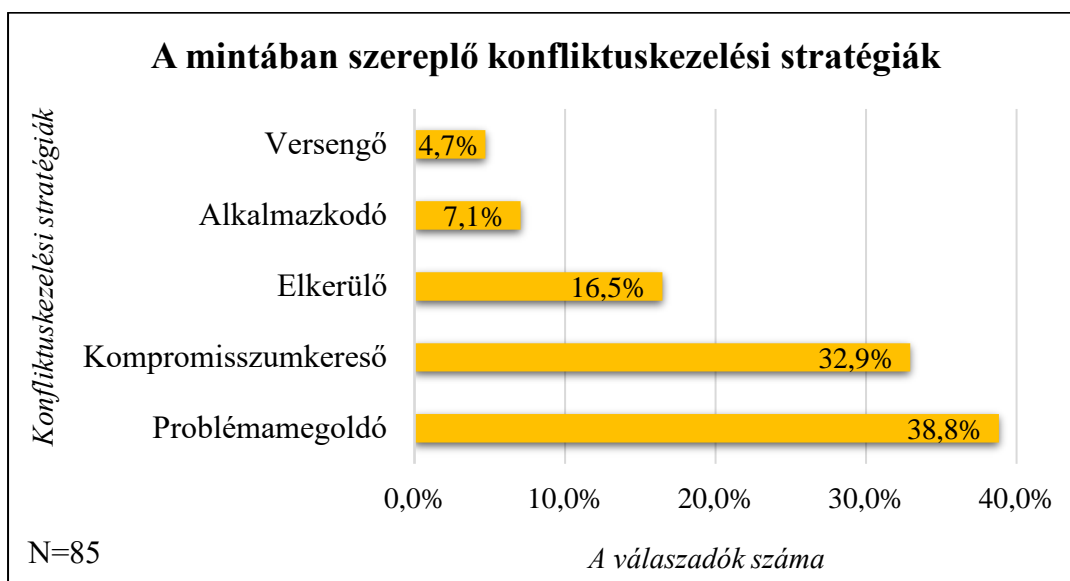
14.ábra: A mintában szereplő konfliktusok gyakorisága (41. oldal)



6.táblázat: A szervezeti struktúra és a konfliktus gyakoriság keresztábra elemzése (42. oldal)

Válaszadók száma		Konfliktus gyakoriság					Σ
		Naponta	Hetente többször	Hetente	Havonta	Évente 1-2 alkalom	
Szervezeti struktúra	Mátrix	0	2	3	2	9	16
	Funkcionális	0	5	6	8	21	40
	Divizionális	1	0	4	8	16	29
Σ		1	7	13	18	46	85
Khi-négyzet próba eredménye: 0,545							

15.ábra: A mintában szereplő konfliktuskezelési stratégiák (43. oldal)

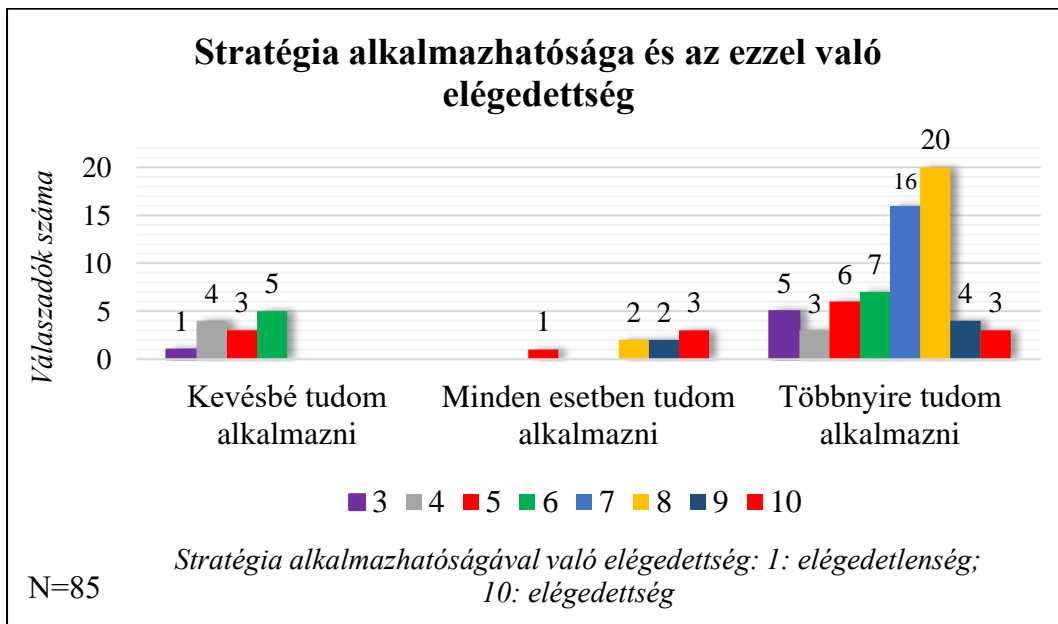


7.táblázat: A szervezeti- és konfliktuskezelési stratégiák keresztábra elemzése (44. oldal)

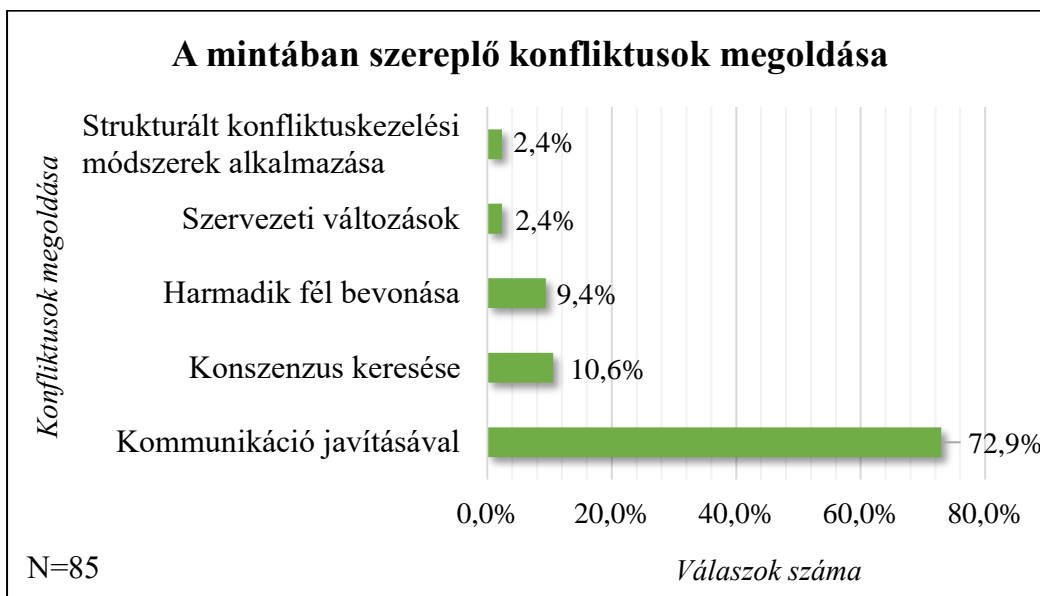
Válaszadók száma		Konfliktuskezelési stratégia					Σ
		Versengő	Elkerülő	Kompromisszumkereső	Probléma-megoldó	Alkalmazkodó	
Szervezeti struktúra	Mátrix	1	0	7	7	1	16
	Funkcionális	3	5	14	16	2	40
	Divizionális	1	8	7	10	3	29
Σ		5	13	28	33	6	85

Khi-négyzet próba eredménye: 0,410

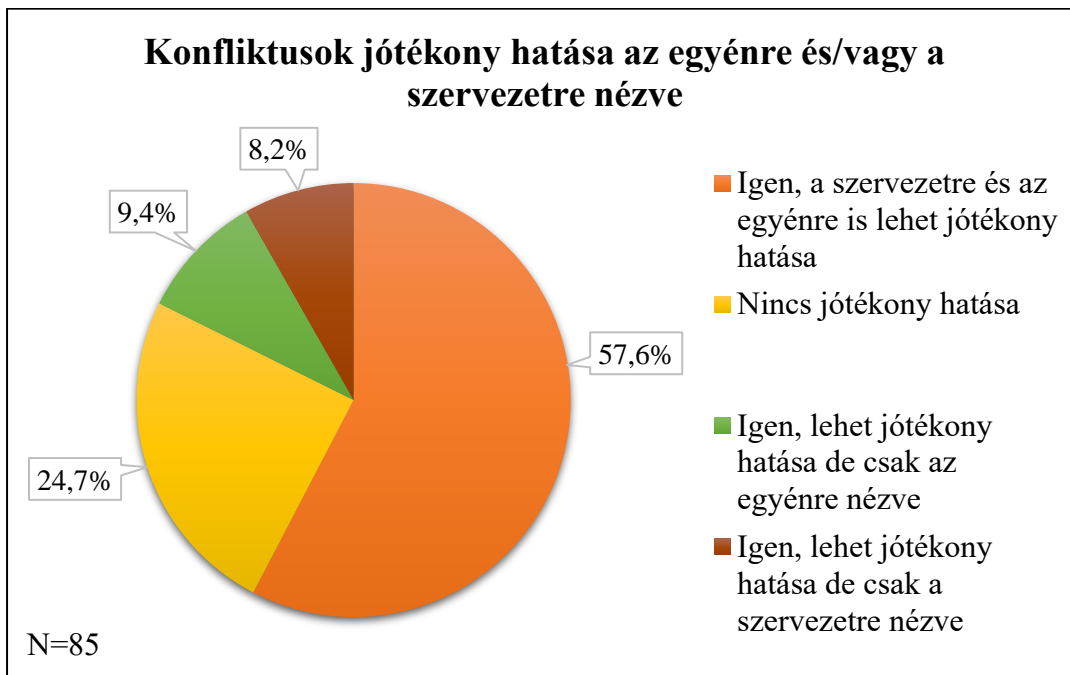
16.ábra: Stratégia alkalmazhatósága és az ezzel való elégedettség (45. oldal)



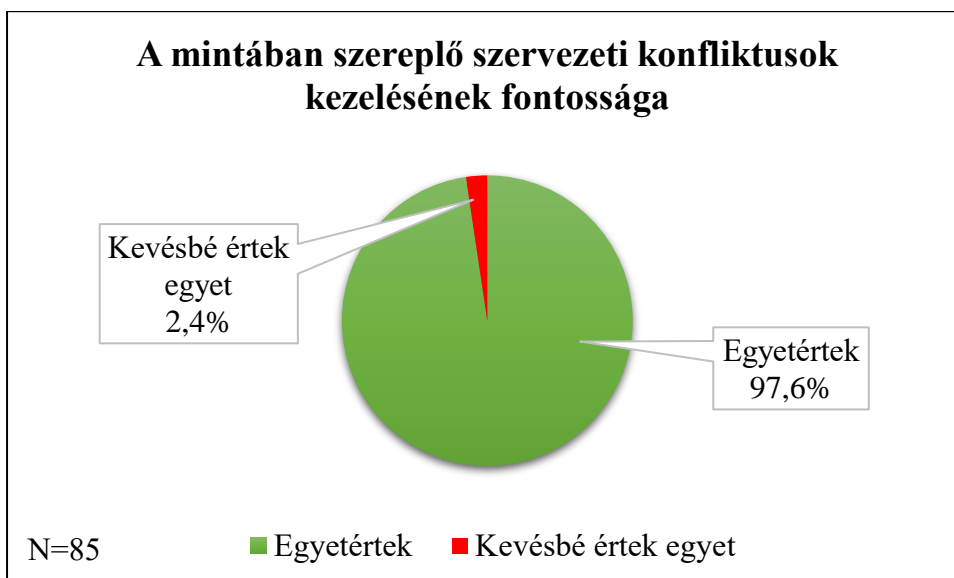
17.ábra: A mintában szereplő konfliktusok megoldása (46. oldal)



18.ábra: A konfliktusok jótékony hatása az egyénre és/vagy a szervezetre nézve



19.ábra: A mintában szereplő szervezeti konfliktusok kezelésének fontossága



Melléklet

Kérdőív:

1. Ön milyen nemű?

Férfi

Nő

Egyéb

2. Ön hány éves?

18 - 28 éves kor között

29 - 38 éves kor között

39 - 48 éves kor között

49 - 58 éves kor között

59 - 68 éves kor között

3. Milyen területen dolgozik jelenleg?

Adminisztráció

HR, munkaügy

Marketing

Értékesítés, kereskedelem

IT, Technika, fejlesztés

Gyártás, termelés

Közgazdaság, pénzügyek, könyvelés

Ügyféltámogatás

Jog

Oktatás, képzés, tudomány, kutatás

Vendéglátóipar, idegenforgalom

Egészségügy és szociális ellátás

Építőipar

Építőipar, mérnöki

Építőipar Mérnöki

Mérnök

Kivitelezés (építkezésen munkahelyi

mérnök-figyelem a folyamatokat,

ellenőrzők stb.)

Közművelődés

művelődés

4. Milyen beosztásban van a jelenlegi munkahelyén?

Alkalmazott

Középvezető

Felsővezető

Vállalkozó/Tulajdonos

5. Milyen szervezeti struktúrában dolgozik jelenleg? Válassza ki az ábra és a leírás alapján.

Mátrix: Az alkalmazottak egyidejűleg a funkcionális területeken és a projektcsapatokban is részt vesznek, ami egy keresztmetszetes struktúrát eredményez.

Funkcionális: A szervezetet funkcionális területekre van felosztva, amelyek saját specializált feladatokat látnak el, és egymással szorosan összefüggő módon működnek.

Divizionális: A vezérigazgató a legfelső szinten van, aki alatt vannak az egyes divíziók vagyis üzleti egységek. Minden divízióhoz tartoznak különböző osztályok vagy részlegek.

6. Jelölje be, hogy a szervezetén belül milyen konfliktusok szoktak előfordulni? (Több válaszlehetőség megadása is lehetséges és az egyéb kategóriába további esetek sorolhatóak fel)

A különböző üzleti egységek közötti rivalizálás

A különböző üzleti egységek közötti eltérések (pl.: stratégia, célok, érdekek, értékek)

Döntéshozatali konfliktusok

Kommunikációs zavarok

Prioritási konfliktusok (elsőbbség vagy fontosság másokkal szemben)

Erőforrások felhasználásának konfliktusai

Kommunikációs problémák és félreértések

Szerepek és felelőségek tisztázatlansága

Személyes ellentétek és konfliktusok

Munkabér és egyéb juttatások eloszlása

Munkamennyiség eloszlása

Teljesítményértékelés

Szervezeti kultúra

Vezetési stílus

Versengés egymás között a karrierlehetőségekért

Nem megfelelő munkakörnyezet

Generációs különbségek

Alkalmazkodási nehézségek

Szakmai kérdések

Egyéb

7. Írja le a legutóbb előforduló konfliktust melynek részese volt.

8. Milyen gyakran kerül konfliktushelyzetbe a kollégáival a munkával kapcsolatban?

Naponta

Hetente többször

Hetente

Havonta

Évente 1-2 alkalommal

9. Véleménye szerint, bizonyos konfliktusok jelenléte hogyan érinti a munkahelyi hangulatot és a munkavállalók elégedettségét?

Többnyire kedvezőleg hat

Többnyire kedvezőtlenül hat

Nem tapasztalok változást

10. Általában hogyan, milyen módon oldódnak meg a szervezetén belüli konfliktusok? (Több válaszlehetőség megadása is lehetséges)

Kommunikáció javításával

Konfliktuskezelés képzésen való részvétellel

Harmadik fél bevonása

Konszenzus keresése, együttműködés és közös megoldás keresése

Szervezeti változások

Strukturált konfliktuskezelési módszerek alkalmazása: tárgyalási technikák vagy kompromisszumok keresése

Egyéb

11. Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

"A szervezeti konfliktusok kezelése fontos eleme a hatékony szervezetirányításnak és a munkahelyi produktivitásnak."

Egyetértek

Kevésbé értek egyet

Nem értek egyet

12. Tapasztalt olyan helyzetet, amikor a konfliktus megoldása javította a szervezeti működést vagy a kapcsolatokat a munkatársak között?

Igen, többször is tapasztaltam ilyet

Igen

Nem

13. Véleménye szerint, a konfliktusoknak van jótékony hatása a szervezetre és/vagy az egyénre nézve?

Igen, lehet jótékony hatása de csak az egyénre nézve

Igen, lehet jótékony hatása de csak a szervezetre nézve

Igen, a szervezetre és az egyénre is lehet jótékony hatása

Nincs jótékony hatása

14. Amennyiben véleménye szerint a konfliktusnak lehet jótékony hatása, írja le melyek lehetnek ezek.

15. Mit gondol, általában milyen módon kezeli a konfliktusokat?

Próbálom meggyőzni a másik felet az én álláspontról. Fontosnak tartom, hogy az én érdekeim, elképzeléseim kiderüljenek és érvényesüljenek.

Igyekszem kikerülni a konfliktust, elkerülni a konfrontációt gyakran a problémát figyelmen kívül hagyva vagy eltolva.

A kölcsönösen elfogadható megoldás kialakítására törekszem.

Mindenki számára kielégítő megoldást keresek, igyekszem megérteni a másik érdekeit. Feltárom az okokat és kreatív megoldásokat keresek.

Számomra fontosabb az emberekkel való kapcsolat, így hajlandó vagyok a másik fél érdekeit feltétel nélkül elfogadni, megérteni.

16. Az Ön által alkalmazott stratégiát, melyet a konfliktuskezelés során alkalmaz, mennyiben tudja alkalmazni a munkahelyén is?

Minden esetben tudom alkalmazni

Többnyire tudom alkalmazni

Kevésbé tudom alkalmazni

Egyáltalán nem tudom alkalmazni

17. Mennyire elégedett azzal, ahogyan használni vagy alkalmazni tudja saját elképzeléseit a konfliktusok megoldásában?

1: Nem vagyok elégedett

10: Elégedett vagyok

18. Véleménye szerint hogyan, milyen módon lehet a konfliktusokat a leghatékonyabban megoldani?

Esettanulmány: Munkavállalói elégedetlenség egy kolozsvári szoftverfejlesztő vállalatnál

Tibor úgy érzi, betelt a pohár. Felháborodottan panaszolja Csillának, vállalata HR-menedzserének, hogy már megint teljesen új feladatot kapott, habár az előző projekten alig két hónapja dolgozik. Mire végre túl van a nehezén, tisztán látja, mi az új feladat, kikkel dolgozik együtt a csapatban, és mire minden jó úton halad, újból váltani kell. Megint új projektbe helyezték és kezdheti az egészet előlről. Ráadásul az utóbbi fél évben az új projektek, a kapott feladatok számára már nem is voltak érdekesek, kihívóak. Úgy érezte, hogy így szakmailag már nem fejlődik olyan gyorsan, mint régebben.

Tibort négy évvel ez előtt, tapasztalt programozóként lépett be a román start-uphoz (esetbeli megnevezése a továbbiakban: SOFTCLUJ), amelyet időközben – összes alkalmazottjával és futó projektjével együtt – felvásárolt egy multinacionális vállalat. Ő a vállalat egyik legjobb szoftverfejlesztője, nagyon alapos a technikai tudása, eredményes, megbízható és elkötelezett alkalmazott. Az elmúlt négy év alatt sikerült beépülnie a csapatba, alaposan kiismerte a cég működésének minden részletét. Tibor már az egyetemi évek alatt kiemelkedő problémamegoldó képességről tett tanúbizonyságot, melyet sikerült továbbfejleszteni és hasznosítani a munkájában. Szereti a kihívásokat, de most mégis úgy érzi, elege van ebből a „fejtelenségből”, ami a vállalatnál eluralkodni látszik. Tibor már a felmondását fontolgatja... Ha nem sikerül közös nevezőre jutni, a cég elveszítheti az egyik legjobb alkalmazottját. Csilla dilemmája: pótolhatatlan-e Tibor? És ha igen, akkor vajon hogyan lehetne motiválni, megtartani?

Tibor elégedett a nettó 6750 lej (kb. 1500 euró) havi bérével, meg a vállalattól kapott juttatásokkal (céges telefon és laptop, edzőterem- és uszodabérlet) és a munkakörülményekkel (tágas irodák, kényelmes berendezés, a cég által biztosított kávé, tea és üdítőitalok) a szakmai kihívások hiánya és a stresszes munkahelyi légkör az, ami leginkább zavarja.

Ugyanakkor a városban nagy az igény a tapasztalt, vezető szoftverfejlesztő (szakmai berkekben elterjedt szóhasználat szerint *senior developer*) pozíció betöltésére alkalmas szakemberekre.

A romániai szoftverágazat munkaerőpiaci jellemzői

A 2000-es évek folyamán több mint félszáz nagy nemzetközi IT cég létesített romániai leányvállalatot – közöttük olyan nevek is szerepelnek, mint az IBM, Microsoft, Oracle vagy az Intel. Románia az egy lakosra jutó IT szakemberek számát tekintve rövid időn belül vezető pozíciót vívott ki magának az EU-ban, és világszinten az előkelő hatodik helyet foglalja el. Ráadásul India és Kína után harmadik helyen áll a globális szoftver-outsourcing terén.

Az ágazat gyors fejlődéséhez hozzájárult az 571/2003-as törvény által biztosított adókedvezmény is, amelynek értelmében a programozók – bizonyos feltételek teljesítése esetében – mentesülnek a 16%-os jövedelemadó befizetése alól. Hatálybalépése óta a törvényt több kormányrendelet is módosította, minden alkalommal enyhítve a teljesítendő feltételeken.

Közel 14 000 IT vállalat működik Romániában, az alkalmazottak száma meghaladja a 75 ezret, melyek 2014-ben négy milliárd euró üzleti forgalmat bonyolítottak le. A cégek 50%-a Bukarestben és Kolozsváron fejt ki tevékenységét, az üzleti forgalom több mint felét bukaresti, 10%-ot meghaladó részét kolozsvári cégek generálják, a többi város mind 10% alatt teljesít. Országos szinten Kolozsváron a legmagasabb az IT szakembersűrűség, itt ugyanis minden 25 lakosra jut egy IT szakember.

A kolozsvári IT cégek ma a növekedés legnagyobb akadályának a szakemberhiányt tartják. Ebben az ágazatban a HR-eseknek komolyan meg kell dolgozni az alkalmazottak megszerzéséért és megtartásáért egyaránt. A kilépő alkalmazottak ugyanis nagyon könnyen találnak új munkahelyet és legtöbbször az előzőnél kedvezőbb feltételeket sikerül kialakítaniuk. Ezért a szoftverfejlesztő vállalatok már az egyetem padjaiból is alkalmaznak fiatal szakembereket, meg sem várva, hogy megszerezzék a diplomájukat. De legtöbbjüknek még így sem könnyű fedezni a növekvő munkaerőigényt.

Az IT szakemberek bére jóval meghaladja a romániai átlagbéreket. Az eset történetének időszakában a romániai nettó havi átlagbér 1950 lej (435 euró), a legmagasabb ágazati átlagbért (5148 lej, vagyis 1149 eurót) az IT ágazatban fizetik, ám Bukarestben és Kolozsváron az országos átlagnál magasabb bérek alakultak ki.

A helyi sajtóban megjelentek szerint a vállalatok egyharmadánál 1000–1500 euró nettó havi bért keresnek a szoftverfejlesztők. Mintegy 10%-uk 1500–2000 eurót is kínál, de egyes – főleg multinacionális – vállalatok a tapasztalt programozóknak akár 3000–4000 eurót is fizetnek. A külföldi tulajdonosú vállalatok által ajánlott magas béreket a helyi cégek nem tudják megfizetni, emiatt sokan elveszítik legjobb embereiket és kiszorulnak a piacról.

A SOFTCLUJ megalakulása és fejlődése

A SOFTCLUJ Kft. egy kolozsvári startup cég, melyet 2010-ben alapított két fiatal kolozsvári szakember: egy IT menedzser és egy programozó informatikus.

A cég fő terméke a vállalkozások autóflottájának követésére alkalmas, helymeghatározásra alapuló szoftveralkalmazás (applikáció). Kezdetben az egyik alapító tag a szoftvertermék fejlesztéséért, a másik pedig az értékesítésért felelt. Már a beindulás évében sikerült kifejleszteni az applikáció első változatát és találni három ügyfelet. A termék kezdeti változata lehetővé tette, hogy az ügyfelek egy webes applikáción keresztül követhessék teherautóik pozícióját. A folyamatosan növekvő új ügyféligények kielégítése érdekében a következő évben négy új alkalmazottal bővült a fejlesztő csapat. A klienskör is fokozatosan bővült, ezért a termék továbbfejlesztése, illetve személyre szabása további személyzetnövekedést generált. Működésének negyedik évében a cég már 126 ügyfelet szolgált ki. Főleg kisebb cégeket, de a portfólióban már multinacionális kliensek is voltak. Ekkor már 21, többnyire fiatal szakembert (az átlagéletkor 31,2 év volt) alkalmazott a SOFTCLUJ.

Az értékesítésért felelős tulajdonos a vezérigazgatói (*Chief Executive Officer*, CEO), a szoftvertermék fejlesztéséért felelős tulajdonos pedig a műszaki igazgatói (*Chief Technology Officer*, CTO) pozíciót töltötte be, aki maga is kódolt. Rajtuk kívül a cégnél egy HR-es, egy pénzügyes, öt értékesítő (*sales-es*) és 12 programozó dolgozott, akik – köztük Tibor is – a CTO közvetlen beosztottjai voltak.

Az alkalmazásfejlesztő csapat munkavégzési módját a műszaki igazgató alakította ki. Az összes felmerülő problémát és fejlesztési igényt *task*-okra (feladatokra) bontotta, ezekről nyilvántartást vezetett és ebből a nyilvántartásból minden programozó a saját belátása szerint választhatott magának mindig újabb tennivalót. Tibor ekkoriban úgy választott, hogy a feladat számára kihívást, technikai újdonságot jelentsen. A rutinfeladatokat pedig rendszerint a kezdő, frissen belépett alkalmazottakra bízták.

Működésük ötödik évében a tulajdonosok nagyon kedvező ajánlatot kaptak egy információs technológiai szolgáltatással foglalkozó multinacionális vállalattól a SOFTCLUJ felvásárlására, ezért úgy döntöttek, hogy eladják a céget.

A SOFTCLUJ beilleszkedése a multinacionális vállalatba

A felvásárlással a multinacionális vállalat elsődleges célja az volt, hogy a Nyugat-Európában futó szoftvertermékek karbantartását és fejlesztését a romániai szakembergárda bevonásával biztosítsa. Emellett a SOFTCLUJ ügyfeleit is meg akarták tartani. Hosszabb távú célként pedig egy új termék kifejlesztése is megfogalmazódott.

E céloknak való megfelelés azt jelentette, hogy a kolozsvári cégnek gyorsan növekedni kellett. Megkezdődött az újabb IT szakemberek toborzása és alkalmazása. A cél egy ötvenes létszám elérése volt, amelynek nagy része a fejlesztői munkakörben foglalkoztatottakat jelentette, de alkalmaztak szakembereket tesztelésre, az ügyfelek támogatására és üzleti elemzésre is.

A kolozsvári cég új szervezeti felépítésében megtalálható a CEO, a CTO és kineveztek egy pénzügyi igazgatót (*Chief Financial Officer*, CFO) is, akinek van egy pénzügyes és egy HR-es beosztottja. A vezetőség tagja továbbá az értékesítési vezető (*Sales VP*), aki értékesítők munkáját irányítja és ellenőrzi. A CTO, CFO és a Sales VP a CEO-nak jelent, aki viszont a multinacionális vállalat vezetőjének van alárendelve. A fejlesztő csapat munkáját továbbra is a CTO irányítja.

A cég munkavégzését projektekre bontva alakítják. Projektnek tekintik például a létező termék új klienshez való telepítését, bevezetését, vagy a termék személyre szabását, továbbfejlesztését, az ügyfeleknél felmerülő igények szerinti kiegészítését.

Szoftverfejlesztésre a cég a SCRUM módszertant alkalmazza, amely a legelterjedtebb agilis szoftverfejlesztő módszer. Ez a módszer a szoftverfejlesztési folyamatot három – a fejlesztő, a termékgazda és a folyamatirányítói – pozícióba rendezve szervezi. Az első szerepkör tehát a fejlesztő (*developer*). A fejlesztői csapatnak minden, a működő termék leszállításához szükséges szakértelemmel rendelkeznie kell. Így szakmai előképzettségétől függetlenül, fejlesztőnek számít a termék előállításában résztvevő minden munkatárs. A termékgazda (*product owner*) szerepkörben lévő csapattag a termékkel szembeni elvárások felméréséért és azok egy sorba rendezett listába, az ún. *product backlog*-ba rögzítéséért felel. A SCRUM szabályainak betartásáért és a csapattagok hatékony együttműködéséért pedig a *scrum master* (folyamatirányító) szerepkörben lévő csapattag felelős.

A régi alkalmazottaknak csak egy része maradt az eredeti alaptermékhez kötődő kolozsvári projektben. A többiek, így Tibor is, az elkövetkező két hónap alatt, háromhetes képzéseken vettek részt a cég párizsi székhelyén, majd a multinacionális vállalat folyó projektjeiben kezdtek el dolgozni.

Az új, nemzetközi környezetben megváltozott tehát a munkavégzési rendszer, a munkaszervezési módszerek és a projekteket is rangsorolták. A munkakörök tisztázása a HR részleg bevonásával folyt, Csilla is aktívan részt vett benne és megfigyelte, hogy a kisvállalkozás idejéből származó csapattagoknál sok esetben problémát okozott a változás.

A kolozsvári cég eredeti termékével kapcsolatos projektek

A SOFTCLUJ eredeti terméke és az ehhez tartozó ügyfélkör, illetve a potenciális új ügyfelek igényeinek kielégítése változó számú projektet generálnak az új cégnél. A programozóknak azokat a feladatokat kell elvégezni, amelyek a klienssel megállapodott határidőre történő szállításához szükséges. Mivel a régi csapatból több fejlesztőt átirányítottak az új, nemzetközi projektekre, új munkatársakat is bevontak az itt felmerülő feladatok elvégzéséhez. A frissen felvettek mentorálása a tapasztalt fejlesztőkre hárult, ami plusz megterhelést jelentett számukra.

Többen is úgy látják, hogy az új helyzetben túl sok felesleges szabály veszi őket körül. Van, aki azt érzi, hogy egy kicsit sem tud kreatív lenni egy kreatívnak hirdetett munkakörben. Nem azt kifogásolják, hogy keményen kell dolgozni, hanem azt, hogy túl merev szabályokkal szembesülnek.

A multinacionális vállalat termékeivel kapcsolatos projektek

Amikor valamelyik nemzetközi ügyfélnél felmerül egy új projekt lehetősége – például szükségessé válik az ott futó termék új funkciókkal történő kiegészítése vagy bővítése – a CTO kinevez két üzleti elemzőt, akik felveszik a kapcsolatot az ügyféllel és közösen egyeztetik az igényeket. Egyikük a projekt *scrum master*-e lesz, ő az, aki a feladatokat azonosítja, majd eldönti, hogy hány fejlesztőre lesz szükség a megvalósításhoz, leszögezi a prioritásokat és a határidőket. Ezeket a feladatokat kell a fejlesztő csapatnak határidőre elvégezni. A *scrum master*-ek a CTO-nak, illetve egy anyavállalati menedzsernek számolnak be a projekt előrehaladásáról.

Ezek a projektek sok esetben rutinszerű, de magas munkai igényű feladatokból állnak. Az átvett projektek nagy része régi, elavult technológiákra épült, amelyekhez nehezen alkalmazkodtak a fejlesztők. Az is gyakran előfordult, hogy a fejlesztőket egy már megalakult másik projekten dolgozó csapatból ilyen induló projektbe helyezték át. Ilyen átcsoportosításnak lett az áldozata pár esetben Tibor is.

Tibort kezdetben lelkesítette a lehetőség, hogy a hazaiakon kívül nemzetközi projekteken is részt vehet, mivel komoly szakmai fejlődési és előlépési lehetőséget látott benne. Ezekben a projekteken viszont Tibor nem érzékeli a várt komoly szakmai kihívásokat. Ez frusztrációt okoz számára, hiszen azon szakemberek közé tartozik, akik nem csak képesek tartani a tempót a folyamatos és rohamos technológiai fejlődéssel, hanem igénylik is ezt a fajta kihívást.

Új termék kifejlesztése és értékesítése

Új termékként egy mobil alkalmazás kifejlesztése merült fel. Ez az applikáció az egyik, a cégcsoportban már létező rendszer átültetése (szakszóval: *migrálása*) lenne mobil platformra. A migráció során egy régebbi rendszert új működési platformra helyeznek, ami alkalmanként a teljes szoftver újraírását is jelentheti. A rutinszerűbb feladatnak számít a megvalósítás, fejlesztői tesztelés, illetve a kapcsolódó dokumentációk elkészítése mellett ez a projekt lehetőséget ad a kreatív termékfejlesztésre, a munkatársak részt vehetnek a tervezési és specifikációs folyamatokban is. Ebben a projektben Tibor is kamatoztathatta magas szintű analitikus képességeit, ugyanakkor lehetőség nyílt a legújabb technológiák és eszközök alkalmazására a fejlesztés első pillanatától.

A szoftverfejlesztés lényege a megrendelői igények megértése és ezek kielégítésére kreatív megoldások kidolgozása. Habár az agilis termékfejlesztési módszer elfogadja, hogy a követelmények akár a fejlesztés vége felé is változhatnak, a szóban forgó új termék kifejlesztése során nyilvánvalóan problémát jelentett, hogy nem lett tisztázva, milyen megrendelői igényeket elégít majd ki az új termék.

Az új termékért a kolozsvári leányvállalatnál is egy termékmenedzser felelős, az ő feladata a termékkel kapcsolatos feladatok koordinálása. A termékmenedzser – kis létszámú csapatára hivatkozva – nem dolgozta ki elég alaposan az új termékre vonatkozó részleteket, miközben a tulajdonosok határidőt szabtak az új termék elkészültére.

Ugyancsak a termékmenedzser feladata lett volna a piackutatás koordinálása, de erre sem került sor. Akadozott az értékesítő csapattal (amelynek összetétele szintén folyamatosan változott) történő egyeztetés is arról, hogy mit kérnek a lehetséges kliensek. Az értékesítő csapat sok esetben más képességeket adott el/mutatott be a potenciális ügyfélnek, mint amire a terméket kifejlesztették (és amire a termékmenedzser felhatalmazást adott).

Ezért a fejlesztő csapatban mindezek miatt gyakran kellett dönteni arról, hogy mit fejlesztenek és milyen határidőre és a különbségekről rendszeresen jelentést kellett készíteni a cégvezetés számára.

A problémák összefoglalása és javaslatok a megoldásukra

Miután Csilla meghallgatta Tibor panaszait és néhány más alkalmazottal is elbeszélgetett, jelezte a gondokat közvetlen főnökének, a pénzügyi igazgatónak, aki értekezletre hívta a vezetőség tagjait, hogy megoldást találjanak a felgyűlt problémákra. A HR-es a következőképpen foglalta össze az általa észlelt problémákat:

a) Azok a fejlesztők, akik a régi cégben megválaszthatták, hogy milyen feladatot vállalnak el, annak alapján, hogy mi az, ami számukra kihívást jelent és érdekes, de az új helyzetben konkrét feladatokat kapnak, amelyeket nem utasíthatnak vissza, mert elvégzésük szükséges egy magasan rangsorolt, a multinacionális vállalat számára fontos projekt befejezéséhez.

b) Ráadásul, mivel a cég folyamatosan alkalmaz új embereket, akiket egyből „bedobnak a mély vízbe”, mindig kerül a csapatba olyan kezdő munkatárs, akit be kell tanítani, és akinek a munkáját irányítani kell. Ez a feladat legtöbbször többletmunka formájában a régi, tapasztalt alkalmazottakra hárul.

c) A projektek többségét a multinacionális vállalat régi ügyfelei által használt szoftvertermékek karbantartása és továbbfejlesztése generálja, amelyek nagy része régi, elavult szoftvertechnológiákra épül, és amihez a fejlesztő csapatnak alkalmazkodni kell. Ez a technológiai „visszalépés“ frusztrálja a fejlődni vágyó, újdonságokra éhes fejlesztőket.

d) A termékmenedzser és az értékesítők közötti együttműködés hiánya a fejlesztő csapaton csattan, amely két irányból érkező, sokszor egymásnak ellentmondó, igényeket kell, hogy figyelembe vegyen, vagy a már kész modulokon változtatásokat hajtson végre, a szoros határidők betartásával, ami fokozott stresszel jár.

e) A legtöbb programozó számára az is új feladatot jelent, hogy az elvégzett munkát, illetve a tervtől való eltéréseket folyamatosan jelenteni kell a közvetlen főnöknek, ami sok adminisztratív munkával jár.

Az értekezlet során a résztvevők a következő javaslatokat fogalmazták meg:

a) Beszélgetni kell a régi (kisvállalkozásból átvett) alkalmazottakkal és meggyőződni arról, hogy valóban részesei-e a változásnak.

b) Az új célokkal azonosulni nem tudó alkalmazottaktól megválni, mert hosszú távon blokkolják azoknak a munkáját is, akik szerettek volna az új rendszer szerint dolgozni.

c) Ki kell dolgozni egy egységes kommunikációs rendszert a cég összes munkatársa részére, olyat, ahol vissza is tudnak kérdezni, mindenki előtt, annak érdekében, hogy mindenki ugyanúgy értelmezze az új feladatköröket.

d) Gyakrabban kellene egyeztetni az új termék céljait a termékmenedzser, az értékesítő csapat és a fejlesztő csapat tagjai között.

Az értekezlet után a CEO megkérte Csillát, hogy segítsen gyakorlatba ültetni a javaslatokat és egyezsége jutni Tiborral.

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Mezei-Belényesi Kamilla

A Hallgató Neptun kódja: EVIVGZ

A dolgozat címe: Konfliktusok vizsgálata egyéni és szervezeti szinten a funkcionális, divizionális és mátrix struktúrákban

A megjelenés éve: 2024

A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi és Szakképzési 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 nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsgabizottság 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 szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori 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 repozitori rendszerében.

Kelt: 2024.április 19.

Mezei-Belényesi Kamilla

Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Mezei-Belényesi Kamilla (EVIVGZ) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024 év 04 hó 19 nap

Dr. Fazekas Ildikó
belső konzulens