

A vállalati kultúra változása a rendszerváltozás óta Szlovákiában

Összefoglalás: Napjainkban, amikor a munkapiac szabályai rendkívüli módon átalakulnak a különböző generációk más és más igényeket támasztanak egy egy munkahellyel kapcsolatban. A vállalati kultúra jelentősége Szlovákiában az 1989-es rendszerváltozás óta jelentősen megnőtt és rendkívül sokat változott. Köszönhető ez a külföldön dolgozók, majd hazatérők tapasztalatainak, a külföldi szervezetek megjelenésének, a globalizációnak és a munkavállalói igények növekedésének. Nem feledkezhetünk meg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról sem (CSR), amellyel kapcsolatban az Európai Unió is adott ki irányelveket, elvárásokat. A dolgozatban bemutatjuk annak a saját kutatásnak az eredményeit, amely arra irányult, hogy vajon a munkavállalók érzik-e a vállalati kultúra változását, s ha igen, akkor az mennyire függ a szervezet vezetésétől, beleszólhatnak-e saját maguk, illetve a változások jó irányba haladnak-e?

Kulcsszavak: Munkapiac szabályai, vállalati kultúra, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, vállalati kultúra változása.

Abstract: Nowadays, when the rules of the labor market are changing in an extraordinary way, different generations make different demands in relation to the same workplace. The importance of corporate culture in Slovakia has grown significantly since the system change in 1989 and has changed enormously. This is thanks to the experiences of those who work abroad and then return home, the emergence of foreign organizations, globalization and the increase in employee demands. We cannot forget corporate social responsibility (CSR), in relation to which the European Union has also issued guidelines and expectations. In the thesis, We present the results of our own research, which was aimed at whether employees feel the change in corporate culture, and if so, how much it depends on the management of the organiza-

* Varsói Menedzsment Egyetem,
egyetemi docens
E-mail: drkovacst@nymu.hu

** Varsói Menedzsment Egyetem,
egyetemi hallgató
E-mail: ferenc.csenger@gmail.
com

[1] Armstrong, M. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan.

[2] Kiss Cs.–Csillag K. (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest: NKE.

tion, whether they can have a say themselves, and whether the changes are moving in the right direction is it?

Keywords: Rules of the labor market, corporate culture, corporate social responsibility (CSR), the change in corporate culture.

Bevezetés – Történelmi előzmények

Ugyan a rendszerváltozás óta eltelt időszakot vizsgáljuk, mégis tekintsünk vissza az időben, hogy miként alakult ki, fejlődött, változott a vállalati kultúra. Vajon milyen szakaszai figyelhetők meg, s mi jellemezte a nyugati- és mi a keleti blokk vállalatainak belső életét, szabályait. Armstrong [1] szerint: „*a vállalati kultúra egy közösen megosztott ötletek halmaza, amelyet a szervezet tagjai elfogadtak a környezethez való alkalmazkodás és a belső kötődés érdekében. A halmaz annyira hatékornynak bizonyult, hogy az új dolgozóknak megtanítják a szervezeti tények helyes megértését, a tények helyes gondolkodásának módját és az ezekkel a tényekkel való kívánt érzelmi viszonyt.*”

A vállalati kultúra kialakulásának gyökerei az ipari forradalom kezdetéhez köthetők. A 18–19. századi jelentős változások az agráripáriból a gyáripari társadalomba vezető időszakot jellemezték. A vezetőknek arra kellett válaszokat találniuk, hogy miként tudják gyorsítani a termelési folyamatokat és ezeket hogyan alkalmazzák a vállalkozások méretének növekedésében. Itt jelentkeztek az első vállalati hierarchiák és a belső irányítási rendszerek.

A 19. század végén megjelent taylorizmus lényege a tudományos irányítás bevezetése volt. Ez a hatékonyság és termelékenység növelését volt hivatott elősegíteni. Elemzték a munkafolyamatokat, összehangolták az idővel és az üzleti gyakorlatokkal, így járulva hozzá a vállalati kultúra kialakulásához, fejlődéséhez.

Az 1920-as években a Hawthorne-i vizsgálatok során a kutatók rájöttek, hogy a munkavállalók motivációját nem csak a fizetés határozza meg, hanem a munkakörnyezet és a munkatársak közötti kapcsolatok is.

Az autógyártás fellendülésével a 20. század elején Henry Ford megalkotta a tömegtermelés és a futószalagmunka elveit. A munkafolyamatok pontos leírása, azaz standardizációja és a termelési folyamatok meghatározása a modern vállalati működés alapfeltételévé váltak. [2]

A 20. század közepén egyre jobban előtérbe került a munkavállalók ösztönzése, azaz motiválása. Felismerték, hogy a fejlődő és elégedett dolgozó kulcsfontosságú a vállalat céljainak, sikereinek elérésében. Fejlődésnek indult a humán erőforrások területe, fontos érték lett az alkalmazottak elégedettsége, a vezetői stílusok és a vállalat által vallott közös értékek.

Az elmúlt század mások feléből még két fontos tényezőt érdemes megemlíteni. Az egyik az informatikai forradalom, amely gyökeresen átalakította a gyártási- és üzleti folyamatokat, valamint a kommunikációt. Az információ-áramlás gyorsulás és a széles tömegek számára elérhető számítógépes technológia és internet pedig meghozta a távmunka lehetőségét. Tegyük hozzá, hogy ez utóbbit igazából a Covid-világjárvány terjesztette el széles körben.

A másik fontos változás és lehetőség a globalizáció. Az Európai Unió belüli határok átjárhatósága, a vámok megszüntetése, a szállítmányozás fejlődése, így a nemzetközi kereskedelem növekedése új lehetőségeket és kihívásokat jelentett a vállalatok számára. Kiemelten fontos lett az üzleti etika, a kultúrák közötti különbségek kezelése, a tolerancia, és a nemzetközi együttműködés. A terjeszkedő multinacionális vállalatok a saját belső szabályaikat, kultúrájukat hozták el Szlovákiába is. [3] szerint: *„az erős szervezeti kultúra nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben, és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok megtartására. A kultúra erejét tehát magatartásbefolyásoló képessége adja.”*

Fontos megjegyezni, hogy a második világháború után kialakult ún. keleti blokk országokban másként fejlődött a vállalati kultúra. Elsősorban a Szovjetunióból importált szabályok szerint működtek az állami vállalatok, a magánszektor megszűnt, az üzleti érdekeket sok esetben az ideológiai megfelelés váltotta fel.

A vállalati kultúra alapjai folyamatosan változnak, figyelembe véve a globális hatásokat, a változó technikai, technológiai és gazdasági környezetet.

[3] Heidrich B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.

[4] Bakacsi Gy. (2010):
Szervezeti magatartás.
Budapest: Aula.

[5] Lukášová, R:
Nový, I. a kol. (2004):
*Organizační kultura
– od sdílených hodnot
k vyšší výkonnosti pod-
niku.* Praha: Grada.
176 s..

[6] Šigut, Z. (2004):
*Firemní kultura a
lidské zdroje.* Praha:
Aspi Publishing.

A vállalati kultúra meghatározása

A vállalati kultúra kialakulása összetett folyamat, amelynek történelmi előzményei és gyökerei a gazdasági és társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban találhatók. A vállalati kultúra nemcsak a vállalkozások belső működését befolyásolja, hanem a gazdasági rendszer és a társadalom egészének alakulására is hatással van. Bakacsi [4] szerint a vállalati kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Elmondhatjuk tehát, hogy a vállalati kultúra egy adott szervezet belső normáinak, értékeinek, szokásainak és hagyományainak, valamint viselkedési mintáinak az összessége. Egy jól felépített vállalati kultúra segít abban, hogy megtartsák a munkavállalókat, minimalizálják a fluktuációt, így növelve az elköteleződést, és javítsák a produktivitást. A vállalat egyik legnagyobb vesztesége a munkavállalók elvesztése. Ha a légkör pozitív egy munkahelyen, akkor sikeres lesz a csapat, illetve a vállalat, hiszen serkenti a pozitív érzelmeket és az összetartozás érzését, ellenállóbbá tesz a stressz és az új kihívásokkal szemben. Ha valami nem a tervek szerint halad, akkor a bűnbakkeresés helyett a megoldások közös kidolgozása ajánlott.

A szakirodalomban a vállalati kultúra kifejezést gyakran a szervezeti kultúra váltja. Ez a legtöbb hazai és külföldi publikációban megjelenik [5]. Schein és Šigut [6] viszont a vállalati kultúra kifejezést használja, Schein a szervezeti kultúrát bármely szervezet kultúrájának tekinti, legyen az állami, kormányzati, nonprofit vagy magán-szervezet.

Megjegyzni, hogy a vállalati kultúra kifejezést elsősorban a magánszektorral kapcsolatban használják. Valamennyi említett fogalom elfogadható és használható, a tartalmuk azonos, így nem kell közöttük különbséget tenni.

A szervezeti kultúra szemléltetéséhez Hofstede úgynevezett hagyománymodelljét mutatjuk be. Azokat a tényezőket szemlélteti fontossági sorrendben, amelyek a szervezet kultúrájának kialakulásához, működéséhez elengedhetetlenek. Elsősorban az értékek, majd a rítusok, hősök és a szimbólumok. A szervezetek azonos elemekből építik fel saját kultúrájukat, de azok kombinációja és aránya egyedi vállalati kultúrát eredményez.

A vállalati kultúra javítására irányuló tényezők

A vállalati kultúra javítása több tényezőtől függ, és nem létezik egyetlen megoldás, amely minden szervezet számára működik. Az alábbiakban feltüntettünk néhány általános módszert, amelyek segíthetnek a vállalati kultúra javításában. Valamennyi szervezet olyan sajátos belső kultúra kialakítására törekszik, amely csak őket jellemzi, így demonstrálva egyediségüket. Ezt a szervezeti- és környezeti jellemzők, a hagyományok és a társadalmi változások egymásra hatása jellemzi.

A KOMMUNIKÁCIÓ, A KÉPZÉS ÉS A FEJLESZTÉS JELENTŐSÉGE

„A verbális kommunikációval foglalkozó kutatások hagyományos jellemzője, hogy a nyelvi közlést a cselekvéssel szembeállított valóságzféraként fogják fel; pusztán úgy tárgyalják, mint a valóság leírását, vagy „legmerészebb” esetben mint a cselekvés irányítóját” [7].

A kommunikáció kulcsfontosságú a vállalati kultúra javításában. A vezetőségnek nyitottnak kell lennie a munkavállalók véleményére, és az alkalmazottaknak is lehetőséget kell kapniuk arra, hogy kifejezzék gondolataikat és javaslatukat.

A munkavállalók képzése és fejlesztése segíthet a vállalati kultúra javításában. Balogh (2003: 24) szerint *„mind az állami, mind a vállalkozói szférában a képzésfejlesztés során fontos a munkavállalók egyedi igényeinek és képességeinek figyelembevétele, hogy a képzés a lehető legnagyobb hatást gyakorolhassa a szervezeti teljesítményre.”*

A munkavállalók számára biztosított képzés és fejlesztés lehetővé teszi számukra, hogy jobban megértsék a szervezet céljait és értékeit, és jobban hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A képzések lehetnek szakmaiak, amikor a konkrét munkafolyamatokhoz kapcsolódnak; átképzések, amikor a meglévő szakembereket egy más, akár korszerűbb munkafolyamatok elsajátítására képeznek át, ezzel megelőzve az elbocsátásokat, vagy új munkaerő alkalmazását; valamint munkabiztonsági tanfolyamok, amelyek jogszabályilag kötelezőek.

[7] Pléh Cs.–Teres-
tyéni, T. (2001):
Nyelv-kommuniká-
ció–cselekvés. Buda-
pest: Osiris.

[8] Faragó K. (2013): *Szervezet és pszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

[10] Smith, E. R.–Mackie D. M.–Clay-Pool, H. M. (2016): *Szociálpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös.

A MUNKAHELYI LÉGKÖR, A VEZETŐI PÉLDA, A VISSZAJELZÉS ÉS AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE A VÁLLALATI KULTÚRA JAVÍTÁSÁBAN

A jó munkahelyi légkör segíthet a vállalati kultúra javításában. A munkahelyi légkör javítása érdekében a szervezetnek támogatnia kell a munkavállalók közötti együttműködést és a pozitív kapcsolatokat. A légkör javításához hozzájárul az írott és íratlan szabályok betartása, a megfelelő szintű kommunikáció, a munkahelyi környezet állapota, stb. [8].

A vezetőségnek példát kell mutatnia a vállalati kultúra javításában. A vezetőségnek támogatnia kell a szervezet értékeit és normáit, és példát kell mutatnia a munkavállalóknak. Pontosnak kell lennie, aki megtartja az ígéreteit, ha kell, elismeri a hibáit, képeznie kell magát, legyen művelt, kreatív, jó kommunikációs képességekkel rendelkezzen, legyen empátikus de határozott. Képviselje a cég érdekeit, de vegye figyelembe a munkatársak igényeit is. *„Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével a másik emberrel való közvetlen kommunikációs kapcsolatok során az ember bele tudja magát élni a másik lelkiállapotába.”* [9].

A visszajelzés segíthet a vállalati kultúra javításában. A munkavállalóknak lehetőséget kell kapniuk arra, hogy visszajelzést adjanak a szervezet működéséről, és a vezetőségnek figyelembe kell vennie ezeket a visszajelzéseket.

Az innováció segíthet a vállalati kultúra javításában. Az innovatív szervezetek vonzóbbak lehetnek a munkavállalók számára, és jobban felkészültek a változásokra.

A vállalati kultúra mérése

Vajon lehet-e mérni a vállalati kultúra szintjét? Nos, erre több módszer is létezik. Az egyik lehetőség a munkavállalói felmérés, amely alkalmával az alkalmazottak véleményét kérdezik a szervezet belső normáiról, értékeiről, szokásairól, hagyományairól, viselkedési mintáiról. Kideríthető, hogy milyen a vállalati kultúra minősége, a vállalat megtartó ereje, a belső együttműködés és hatékonyság, a rövid- és hosszútávú vezetői hatékonyság, a vállalatban belüli bizalmi szint és a motiváltság.

„A kutatási kérdéseket az az érdeklődés váltja ki, hogy megtudjuk, az emberek miért úgy cselekednek, ahogy. Másrésről ennek az érdeklődésnek az eredete gyakran az a szándék, hogy bizonyos társadalmi problémákra megoldást találjunk.” [10].

Egy másik módszer a vezetői értékelés a szervezet belső értékeiről, normáiról, szokásairól, hagyományairól, viselkedési mintáiról.

Ez a két leghatékonyabb módszer a vállalati kultúra méréséhez. Mindkét módszer hozzájárul ahhoz, hogy a menedzsment azonosíthassa a kultúrájában rejlő gyengeségeket és erősségeket és javaslatokat tegyen, illetve intézkedéseket hozzon a kultúra javítására. Javít a munkavállalók elköteleződésén, hiszen érzik, hogy fontosak, mert megkérdézik őket, hatással vannak a vállalat működése szempontjából. Lényeges, hogy a méréseket rendszeresen végezzék.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

A VÁLLALAT BELSŐ ÉLETÉRE HATÓ TÉNYEZŐ – KONFLIKTUS

A vállalat belső életét, tehát a munkaadók és munkavállalók mindennapjait különböző hatások érik. Ezek lehetnek konfliktusok, változások, társadalmi kihívások, törvényi változások. Ebben az alfejezetben ezeket a területeket járjuk végig, elsősorban azokra a személyes tapasztalatokra alapozva, amelyeket szakmai pályafutásunk során szereztünk.

Minden szervezetnél előfordulnak konfliktusok. A konfliktus egy olyan helyzet, amikor két vagy több ember, csoport, szervezet vagy állam között ellentét áll fenn, amely akadályozza az egyik fél céljainak elérését. Az egyének és csoportok közötti agresszió és konfliktus a világon mindenütt előforduló jelenségek [9]. Egy emberi agresszióról alkotott népszerű elképzelés szerint az evolúció az embereket alapvetően és megváltoztathatatlanul önzővé formálta. E felfogás szerint az agresszió az emberi természet szerves része, minek következtében az agresszió elkerülhetetlennek és kontrollálhatatlannak tűnik. Dolgozatunk ezen részében bemutatjuk a konfliktusok lehetséges okait, forrását, a konfliktusok kezelésének módszereit, és saját alapján is megjelenítjük.

A KONFLIKTUSOK FORRÁSA

A modern evolúciós pszichológia szerint az emberi természetet olyan pszichológiai mechanizmusok és motívumok jellemzik, amelyek az évezredek alatt hozzájárultak a túléléshez és a reprodukcióhoz.

[9] Buda B. (2006): *Empátia*. Budapest: Urbis.

[11] Pallai K.: *Vita-rendezés és konfliktuskezelés. Készült a Képzés- és tartalom-fejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen című projekt keretében*. 70 o. Jegyzet/gyakorlati segédlet.

[12] Moore, C. W. (2014): *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco CA: Jossey Boss.

A személyközi agressziót kiváltó tényezők közül sok a csoportközi konfliktusnál is megjelenik. A konfliktus hosszú távú megoldását célzó megközelítések kulcseleme, hogy azokra a konkrét nézeteltérésekre találjon megoldást, amelyek a szembenálló egyéneket vagy csoportokat egymástól elválasztják. [9].

„Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek” [11].

A munkahelyi konfliktusok olyan helyzetek, amikor a munkatársak, a vezetők, vagy a munkaadó és a munkavállalók között ellentét áll fenn. Ezek lehetnek személyesek vagy szakmaiak, és lehetnek közvetlenek vagy közvetettek.

A konfliktusok forrásai számos tényezőből eredhetnek, például:

- érdekellentétek;
- kommunikációs problémák;
- ego és hatalomvágy;
- jogok és elvárások ütközése;
- kulturális különbségek;
- félelem és féltékenység.

Moore [12] szerint a konfliktusok okai között szerepelnek a következők:

- erőforrások hiánya;
- célok ütközése;
- kulturális eltérések;
- emberi érdekek különbözősége;
- hatalmi viszonyok változása;

ezek a faktorok összefonódva vezetnek konfliktusok kialakulásához.

A KONFLIKTUSOK KIALAKULÁSÁT SEGÍTŐ TÉNYEZŐK

A csoporton belüli formális kapcsolatokat többféle alkalmi tényező is zavarhatja. Ezek eredhetnek a vizsgált személy magánéletéből is, például lehetnek indulatok, gondok, indiszpozíciók, problémák, feszültségek, de származhatnak a szituációból is, például nagy megterhelésből, munkahelyi hajszából, rossz szervezeti légkörből, stb.

Ilyenkor zavarok támadhatnak az egyébként zökkenőmentesen bonyolódó formális kapcsolatokban is. Rossz esetekben a zavarok elmérgesedhetnek, és a további munkakapcsolatokat is ronthatják. A konfliktus kialakulásának folyamata több szakaszra osztható:

- *megelőző helyzet*: kölcsönös információhiány, félreértett kommunikáció, eltérő vélemények, értékrendek, rossz vezetési stílus;
- *a konfliktus felismerése és átélése*: az egyik érintett félben tudatosul, hogy egy számára fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. „A konfliktus tényének felismerése azután rendszerint csalódottságot, feszültséget, indulatokat ébreszt bennünk, amely negatív érzést, attitűdöt alakít ki a másik fél iránt”. [4];
- *a konfliktus kezelési módjának kialakítása*: eldöntjük, miként számolhatjuk fel a számunkra kedvezőtlen helyzetet, s megpróbáljuk figyelembe venni azt is, hogy az ellenfél vajon milyen stratégiával, válaszreakciókkal számol;
- *a konfliktus alatti tényleges viselkedés*: a résztvevők itt egyértelműen a saját stratégiájuk szerint viselkednek. Ez több fokozatban is megvalósulhat.

Fontos megjegyezni, hogy a konfliktusok természetes részei a munkahelyi életnek. Bár nem mindig könnyű kezelni őket, viszont ha jól kezelik, akkor pozitív eredményekhez vezethetnek. A konfliktusok lehetnek erőszakosak vagy nem erőszakosak, materiális vagy nem anyagi javakról, értékekről szólók, illetve lehetnek személyes vagy kollektív jellegűek. Pozitív konfliktusokról akkor beszélünk, ha azok hozzájárulnak a felek közötti kommunikációhoz, a problémák megoldásához és a fejlődéshez. Ugyanakkor lehetnek negatívak is, ha azok megakadályozzák a felek közötti együttműködést. [13]

A KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉRE IRÁNYULÓ TÖREKVÉSEK

A konfliktusok kezelése lehetőséget ad a feleknek arra, hogy megértsék egymás álláspontját, és eljussanak egy közös megoldáshoz. A munkahelyi konfliktusok lehetnek pl.:

- egy munkatárs és egy vezető között, akik különböző véleményen vannak egy projektről;
- egy munkatárs és egy munkatárs között, akiknek a személyes viszonya romlik;
- egy munkatárs és a munkaadó között, akik nem értettek egyet a munkabérről és a juttatásokról;
- szervezeti egységek, munkacsoportok közötti konfliktus.

[4] Bakacsi Gy. (2010): *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula.

[13] Goleman, D. (2019): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér.

[14] Szabó I. (2008):
*Bevezetés a szociál-
pszichológiába.*
Budapest: Nemzeti
Tankönyvkiadó.

[15] Berne E. (2013):
Emberi játszmák.
Budapest: Háttér.

„A társas konfliktusok az emberi együttélés mindennapos jelenségei; akkor keletkeznek, ha a partnereket egymást kizáró célok vezetik, s ily módon csak a másik fél kárára győzhetnek.” [14]

A munkahelyi konfliktusokat tehát kezelni kell, hogy elkerüljük a munkahelyi stresszt és a munkahelyi károsodást. A konfliktusok kezelése lehet kompromisszum, mediáció, konfliktuskezelő tréning, de a legfontosabb, hogy a felek képesek legyenek kommunikálni egymással és megérteni a másik fél álláspontját, hogy eljussanak egy közös megoldáshoz.

A Thomas–Kilman Conflict Mode Instrument (TKI) egy széles körben használt eszköz annak megértésére, hogy az egyének hogyan kezelik a konfliktusokat. Thomas és Kilman fejlesztette ki az 1970-es években. A TKI felméri az egyén által preferált konfliktuskezelési módszert, és betekintést nyújt abba, hogyan reagálhatnak különböző helyzetekben.

A TKI által azonosított öt konfliktusmód a következő:

- *verseny*: határozottan és együttműködve próbálja kielégíteni saját aggodalmait;
- *együttműködés*: határozottan és együttműködően próbálja megtalálni a kölcsönösen előnyös megoldást;
- *kompromisszumot hozni*: köztes talajt találni valamiről lemondva;
- *kerülés*: a konfliktus elkerülése vagy a cselekvés elhalasztása;
- *alkalmazkodó*: engedni másoknak a stabilitás és a harmónia megőrzése érdekében.

A TKI-t gyakran használják üzleti és szervezeti környezetben, hogy segítsen az egyéneknek és csapatoknak megérteni saját és mások konfliktuskezelési stílusát, valamint javítani a kommunikációt és az együttműködést.

Számos különböző konfliktusmegoldási modell használható a konfliktusok kezelésére.

A leggyakoribbak közül néhány:

Az öt lépésből álló modell:

- *a probléma meghatározása* – miből adódik a konfliktus, mi a forrása;
- *információgyűjtés* – mióta tart, kiket érint, milyen mértékű;
- *opciók generálása* – milyen módszerrel oldható meg a probléma, kiket vonunk be a döntésekbe;
- *döntéshozatal* – milyen módszert választunk a konfliktus kezelésére;
- *a megoldás megvalósítása* – maga a konfliktuskezelés. [15]

Az érdekalapú tárgyalási modell a konfliktusban érintett felek, mögöttes érdekek és szükségletek azonosítására és kezelésére összpontosít, nem pedig álláspontjukra.

Az együttműködésen alapuló problémamegoldó modell magában foglalja a másik fél aktív meghallgatását, a nézőpontja megértését és a kölcsönösen előnyös megoldás megtalálását.

A mediációs modellben egy semleges harmadik fél vesz részt, aki segíti a konfliktusban lévő feleket a hatékony kommunikációban, a közös pontok azonosításában és a kölcsönösen elfogadható megoldás elérésében. Transzformatív modellnek az a célja, hogy kezelje azokat a mögöttes problémákat, amelyek a konfliktushoz vezettek, és feljogosítsa a feleket arra, hogy megváltoztassák interakciójukat és kommunikációjukat a jövőben. Mindegyik konfliktusmegoldási modellnek megvannak a maga erősségei és gyengeségei, és különböző helyzetekben hatékonyak lehetnek. A legjobb megközelítés a konfliktus természetétől, az érintett felektől és a kívánt eredménytől függően változhat. Szabó [14] szerint: „A konfliktusok természetesen nem mindig romboló hatásúak. Az esetek egy részében a negatív hatás enyhíthető, átvihető kevésbé romboló területekre, sőt, ún. konstruktív konfliktusokká is átalakítható.”

[14] Szabó I. (2008): *Bevezetés a szociálpszichológiába*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

[16] Smith, E.–Macikie, D.–Claypool H. (2016): *Szociálpszichológia*. Budapest: Eötvös.

CSOPORTKÖZI KONFLIKTUS ÉS KOOPERÁCIÓ KAPCSOLATA

Az egyének közötti konfliktusok mellett egy nagyobb szervezeti egység esetén megjelenhet a csoportok közötti konfliktus is. A személyközi agressziót kiváltó tényező közül több a csoportközi konfliktusnál is megjelenik. Kutatások azt bizonyították, hogy a csoportok versengőbbek az egyéneknél. Ugyanakkor az is bizonyított, hogy alapvetően ugyanazon okok miatt válnak agresszívvá a résztvevők: a nagyra értékelt anyagi javak, a tisztelet, vagy a megbecsülés megszerzése miatt. „A csoportok fokozott versengésének egyik oka, hogy amikor a csoportok az elsőségért küzdenek, az anyagi javakért folytatott küzdelmet felülmúlja a társas javakért folytatott küzdelem és az ellenfelek legyőzésére irányuló erőfeszítés.” [16]

Csoporttagságunk csak annyiban járulhat hozzá pozitív önértékelésünkhöz és identitásunkhoz, amennyiben saját csoportunkat más hasonló csoportoktól különbözőnek és jobbnak látjuk.

[5] Šigut, Z. (2004):
*Firemní kultura a
lidské zdroje*. Praha:
Aspi Publishing.

Az emberek erősen hajlanak arra hogy saját csoportjukat túlértékeljék, míg mások csoportjait leértékeljék. Sherif és munkatársai 1961-ben táborozó gyerekeket vizsgáltak. A gyerekcsoportok között akkor alakult ki erős versengés, amikor a gyerekek jutalmazását az egymással versengő csoportok teljesítményétől tették függővé. A kutatók ezután különböző eljárásokkal megpróbálták kiküszöbölni a versengést. Az a módszer bizonyult a legsikeresebbnek, amelynél kollektív jutalmat tűztek ki, mely olyan feladat elvégzésétől függött, amelyet csak a csoportok közötti kooperációval lehetett végrehajtani.

Lehetséges megoldási módok:

- konfliktusmegoldás tárgyalás útján;
- a bizalom kiépítése;
- mediáció és döntőbíráskodás: egy 3. fél bevonása.

Az első esetben a felek kommunikálnak egymással, hogy megoldják a konfliktusukat.

A tárgyalás akkor lehet sikeres, ha mindkét fél érezhetően előnyösebbnek érzi az eredményt, mint a konfliktus folytatását. A tárgyalás lehetőséget biztosít a feleknek, hogy megértsék egymás nézőpontját, és kreatív megoldásokat keressenek a problémájukra.

A következő lépéseket tesszük:

- *előkészületek*: a feleknek előzetesen meg kell érteniük a konfliktus okait, és el kell dönteniük, hogy tárgyalni akarnak-e;
- *a tárgyalás kezdete*: mindenkinek lehetősége van nyitó nyilatkozatot tenni, amelyben röviden bemutatja a konfliktusukat és a várható eredményt;
- *a konfliktus részletes megvitatása*: meg kell vitatni a konfliktusukat, és felszínre kell hozniuk a különbségeiket;
- *kreatív megoldások keresése*: a feleknek együtt kell működniük a konfliktus megoldásának megtalálásához;
- *megállapodás kialakítása*: ha a résztvevők megtalálták a megfelelő megoldást, akkor meg kell állapodniuk a részletekben, és le kell írniuk a megállapodást;
- *megállapodás végrehajtása*: végre kell hajtaniuk a megállapodást, és ellenőrizniük kell, hogy betartják-e azt. [5]

A konfliktusmegoldás tárgyalás útján elért megállapodás általában tartósabb, mert a felek maguk vesznek részt a döntésben.

A bizalom kiépítése egy konfliktus megszüntetésének fontos eleme. A bizalom alapja a kommunikáció, a nyitottság és az őszinteség. Az alábbi lépések segíthetnek a bizalom kiépítésében:

- *nyitott és őszinte kommunikáció*: beszéljük meg a konfliktust nyíltan és őszintén, figyelembe véve mindkét fél érzéseit és nézőpontjait;
- *fókusz a megoldásra*: ne a múltban keressük a hibákat, hanem az előrehaladás lehetőségére fókuszálunk;
- *engedjük el a múltat*: ne ragaszkodjunk a múlthoz, hanem fogadjuk el a jelen helyzetét és dolgozzunk együtt a jövőért;
- *tisztelet és őszinteség*: tartsuk tiszteltben egymás érzéseit és nézőpontjait, és legyünk őszinték a kommunikációban;
- *együttműködés*: dolgozzunk együtt a megoldás megtalálására, és fogadjuk el a felelősséget a konfliktus kezeléséért. [17]

A mediáció és a döntőbíráskodás különböző folyamatok, de mindkettő lehetővé teszi a konfliktusok megoldását. A mediáció általában kevésbé formális és fokozottabb felek bevonását igénylő folyamat, míg a döntőbíráskodás formálisabb, bírói döntésre épülő folyamat.

A konfliktusok tehát valamennyiünk életének részei, az emberi természet velejárói. Találkozunk velük a családon belül, baráti körben, az utcán és természetesen a munkahelyen is. Ez utóbbiak a munkaadók és munkavállalók, a vezetők és beosztottak között alakulnak ki elsősorban, de azonos szinten álló alkalmazottak között is gyakoriak. Okozhatják érdekellentétek, kommunikációs problémák, hatalmi játszmák, világnézeti különbségek.

A munkahelyi konfliktusokat meg kell oldani, hiszen fennállásuk és elmergésedésük esetén csökken a munkavégzés hatékonysága, rossz hangulat alakul ki, megnő a fluktuáció.

A konfliktusok kezelésére többféle módszer is létezik, a vezetők és a vállalatban belüli segítők (HR, pszichológus, mediátor, stb.) feladata a leghatékonyabb kiválasztása. A konfliktusok okát fel kell tárni, megoldásukra megfelelő stratégiát kell kialakítani, akár harmadik felet is be kell ebbe vonni, majd el kell indítani a konfliktus kezelését. Döntések meghozatalakor a vezetők gyakran megfélelmeznek arról, hogy azokat megfelelő módon, aszertíven kommunikálják a munkatársak felé. A konfliktusokra elsősorban mint negatív jelenségekre gondolunk, ugyanakkor léteznek pozitív konfliktusok is, amelyek hozzájárulnak a felek közötti kommunikációhoz,

[17] Forgács J. (2019): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Kairosz.

a problémák megoldásához és a fejlődéshez. Mackie (2016) szerint a csoportközi kooperáció segít a konkrét erőforrások miatt kialakult konfliktusok megoldásában, mert a együttműködés során a külső csoport jutalmak és nem büntetések forrásává válik. Végso soron a konfliktuskezelésnek is ez a célja és jó esetben az eredménye is.

Társadalmi kihívások, mint a vállalati kultúra része és a felelősségvállalás dimenzióinak alkalmazása

A vállalati kultúra részét képezi a társadalmi kihívások való megfelelés, illetve a felelősségvállalás. A meghatározás szerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása azt jelenti, hogy elkötelezik magukat a társadalmi és környezeti jólét javítása mellett, és ezt beépítik az üzleti tevékenységükbe. (Európai Parlament, 2011). A társadalmi felelősségvállalás gyakran magában foglalja a környezeti kérdésekre való odafigyelést, az emberek jogainak tiszteletben tartását, a korrupció elleni küzdelmet, valamint a helyi közösségek támogatását. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása jó hírnevet és pozitív megítélést eredményezhet, valamint hozzájárulhat a vállalatok üzleti sikerességéhez is. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, azaz a CSR, a '90-es évektől kap egyre nagyobb jelentőséget az Európai Unióban. Az iránymutatások szerint az európai szociális modell egyik alappillére jelenti, így valamennyi uniós polgárt érint. Hozzájárul a fenntartható fejlődéshez, növeli a versenyképességet és foglalkoztatottságot is.

A CSR uniós eszköztára a következő:

- etikai kódexek és együttműködési megállapodások;
- menedzsmentrendszerek;
- nem pénzügyi beszámolók;
- címkék és elismerések;
- társadalmilag felelős befektetések.

CSR európai értelmezésének konkretizálásáért jött létre 2001-ben az ún. Zöld könyv. Ez a CSR három dimenzióját határozza meg:

- *Vállalaton belüli dimenzió* – HR, munkahelyi egészség és biztonság, krízishelyzetek kezelése és menedzselése, természeti erőforrások használata és környezeti hatások.

A HR (Human Resources), azaz a humánerőforrás menedzsment (korábbi neve: személyzeti osztály) a munkáltatók és a munkavállalók közötti viszonyokat és a munkahelyi folyamatokat kezeli. Az HR területén belül a munkahelyi egészség és biztonság, valamint a krízishelyzetek kezelése és menedzselése is fontos szerepet játszik. A munkahelyi egészség és biztonság meghatározása szerint a munkahelyen biztosított körülmények és folyamatok segítségével a munkavállalók testi és lelki egészségét megóvják.

A kutatási eredmények kiértékelése

Kérdőíves módszert alkalmaztunk, a feltett 20 kérdésre online formában adhattak választ az anonim vállalkozók.

Az első részben a demográfiai adatokat dolgoztuk fel. A kérdőívet 162-en töltötték ki. A felmérésben résztvevők döntő hányada nő volt. A férfiak aránya 22, míg a nők 78%. A megkérdezettek 7%-a a 18–24 éves korosztályhoz, 26% a 25–40 év közötti korosztályhoz, 52%- a 41–55 éves korosztályhoz, míg 15% az 56–65 éves korosztályhoz tartozott. Ami a lakóhelyet illeti: legnagyobb arányban – 48% – a nagyvárosban lakók válaszoltak. A második helyen a falvakban lakók következtek 37%-kal, majd a kisvárosban élők 15%-kal. A válaszadók 40%-a rendelkezik mesterdiplomával, 34%-uk felsőfokú alapképzéssel, míg 26-a érettségivel. Munkahely tekintetében a megkérdezettek 48%-a dolgozik állami vállalatnál, 45%-a magáncégnél, vagy vállalkozónál, míg 7%-a az egyéb válaszlehetőséget adta meg. A kutatás szempontjából fontos tényező volt annak megállapítása, hogy a válaszadók milyen pozíciót töltenek be a szervezetben belül. 74%-a dolgozó, 15%-a menedzser, 6%-a menedzser és 5%-a felsővezető. A következő kérdés a jelenlegi munkahelyen eltöltött évek számát kutatta. A válaszokból kiderült, hogy a legrövidebb ideje munkát vállalók két éve dolgoznak, míg a legidősebbek 47 éve. Mindkét kategória az állami szférában helyezkedett el. Ami az eddigi munkahelyek számát illeti, 24 válaszadónak a jelenlegi az első munkahelye, míg 6-an azt a választ adták, hogy már a 10. munkahelyen dolgoznak. A legtöbben, 35-en a negyedik helyen munkavállalók.

A kutatás következő részében az egyes vállalati szférák közötti különbségeket vizsgáltuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyiben különböznek a hazai-, a külföldi- és a multinacionális vállalatoknál dolgozók válaszai. A megkérdezettek 74%-a hazai vállalatnál dolgozik, 15%-a multinacionális, míg 11%-a külföldi érdekeltségű szervezet alkalmazottja. Jelenlegi munkahelyükkel a multinacionális vállalatoknál dolgozók a legelégedettebbek, 39%-kal, őket a hazai szervezetnél dolgozók követik 35%-kal, majd a külföldi vállalatnál dolgozók, 26%-a elégedett. A hazai vállalatnál dolgozók 75%-a, a multinacionális szervezetnél dolgozók 16%-a, és a külföldi vállalatnál dolgozók 9%-a elégedett a munkakörnyezettel. A következő kérdésekre egy 1-től 10-ig tartó skálán értékelhettek a válaszadók – ahol az 1 a negatív, a 10 a pozitív érték volt. A külföldi vállalatok dolgozói a legelégedettebbek a jutalmazással. Az elégedettségi index 6,3. A hazai vállalatnál 6,1, míg a legkevésbé elégedettek a multinacionális szervezetnél dolgozók: 5,8. A legjobb hangulat a multinacionális vállalatoknál van, a válaszadók elégedettségi szintje 6,7. A hazai szervezeteknél ez 6,2, míg a külföldiek esetében a legkevésbé kedvező: 5,6. A válaszadók közül a multinacionális vállalatnál dolgozók vélték úgy, hogy a munkatársak közötti viszony a legkedvezőbb (8,6). A hazai vállalatnál dolgozók 6,9 pontot adtak a kérdésre, valamivel kevesebbet, 6,6 pontot pedig a külföldi érdekeltségű szervezetnél dolgozók adtak. A következő kérdés a kommunikáció színvonalát kutatta. A felmérés szerint ez a multinacionális cégeknél a legkedvezőbb, a válaszadók 7 ponttal értékelték.

A külföldi tulajdonú szervezetnél 6 pontot adtak a kérdésre, míg a hazai vállalatnál dolgozók úgy vélik, náluk van a legalacsonyabb szinten ez a mutató, igaz nem sokkal lemaradva 5,8 pontot kapva. A vállalati kultúra változása az egyik legfontosabb kérdés volt a felmérésben. A legszembetűnőbb változást a multinacionális vállalatoknál dolgozók érzik. A válaszadók 5,5 pontot adtak a 10-es skálán. Hozzá kell tenni, hogy nyilván a rövid ideje a vállalatnál dolgozók másként látják a változásokat, mint azok, akik már évtizedek óta állományban vannak. Ez a feltevés érvényes a külföldi (5,3) és a hazai vállalatok (4,8) esetében is. A következő kérdés a környezettudatos működéssel volt kapcsolatos. A felmérésből kitűnik, hogy ez a legnagyobb mértékben a multinacionális vállalatok esetében szempont, hiszen a megkérdezettek 6,5 pontot adtak a 10-es skálán. A külföldi és hazai szervezetek esetében ez 6 pont.

A kutatás következő részében már külön-külön vizsgáltuk az egyes érdekeltségű vállaltokat. A felmérésben résztvevők közül a hazai vállalatnál dolgozók zöme úgy véli, hogy a vállalat menedzsmentjétől függ elsősorban a szervezeti kultúra minősége. A hazai vállalatnál dolgozó 120 válaszadóból 54-en gondolják így; hogy saját magunktól függ ez a tényező 36-an gondolják, a közvetlen felettéstől való lehetőséget 30-an választották. A külföldi vállalatnál dolgozók zöme úgy véli, hogy saját magunk vagyunk a vállalati kultúra alakítói (12-en), míg a vállalat menedzsmentjétől való függést 6-an választották. A közvetlen felettes a külföldi vállalatok esetében tehát nem alakítja a vállalati kultúrát. A multinacionális vállalatnál dolgozók esetében már megjelentek a középvezetők is. Nyilván a vállalati struktúra markáns részét alkotják, jóval többször találkoznak velük a dolgozók. Ugyanakkor az is kiderül, hogy azonos mértékben alakítják a szervezeti kultúrát (6–6) a középvezetők, a közvetlen felettesek, a vállalat menedzsmentje és a megkérdezett válaszadók. A hazai vállalatnál dolgozók nagyobb része (54) nem biztos benne, hogy építhet-e karriert a szervezetnél, ahol alkalmazásban van. 36-an tudják, hogy van előrelépési lehetőség a ranglétrán, míg 30-an tisztában vannak, hogy nincs.

A külföldi vállalatnál dolgozók tisztában vannak vele, hogy van vagy nincs előrelépési lehetőség. Kétharmaduknál sajnos nincs, míg egyharmaduknál van. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti hierarchia egy külföldi érdekeltségű vállalat esetében nagyon merev, kicsi a változás, vagy a menedzsment nem vesz tagjai közé hazai munkavállalókat. A következő eredmények azt mutatják, hogy mennyire érzik motiváltnak magukat a válaszadók. A hazai vállalat estében a legtöbben „nem” és a „kis mértékben” válaszokat adták (48–48). 24 esetben dolgoznak olyan vállalatnál, ahol motiválják a dolgozókat. A külföldi vállalat esetében a válaszadók kétharmada szerint nincs motiváció a szervezeten belül – még kis mértékben sem. A multinacionális vállalatnál már megjelenik a motiváció – igaz kis mértékben, de ezt a válaszadók több mint kétharmada állítja. A hazai vállalatok zöménél vannak továbbképzések. A válaszadók 65 százaléka választotta ezt a lehetőséget. 34 százalékuknak viszont nincs lehetősége továbbképzésre a vállalaton belül. A külföldi vállalatok tartanak továbbképzéseket. A csoport kétharmada részt is vesz továbbképzéseken. A multinacionális cégeknél dolgozók valamennyien úgy válaszoltak: vannak ilyen lehetőségek.

Munkavédelmi tanfolyamokon való részvétel lehetőségét 95-en választották a hazai vállalatnál dolgozók közül, míg 24-en nem találkoztak munkavédelmi továbbképzéssel. A külföldi vállalatnál dolgozók esetében a kétharmaduknál rendszereseek a munkabiztonsági előadások. A multinacionális szervezeteknél dolgozók közül valamennyien, tehát 24-en azt a lehetőséget jelölték meg, hogy vannak munkabiztonsági képzések. Látjuk, hogy a hazai vállalatnál dolgozók zöme úgy érzi: van lehetősége részt venni a vállalati kultúra javításában, még ha azt is gondolják, hogy elsősorban a szervezet menedzsmentje határozza azt meg elsősorban. A külföldi vállalatnál dolgozó válaszadók úgy gondolják, hogy van beleszólásuk a szervezeti kultúra alakulásába. Kétharmaduk szerint személyesen is hozzájárulhatnak annak minőségéhez. A multinacionális cégeknél dolgozók valamennyien, tehát 24-en, azt a lehetőséget jelölték meg, hogy van erre lehetőség. A hazai vállalatnál dolgozók közül közül 48-an nem tudják, hogy vannak-e a szervezetnél korszerű vállaltirányítási rendszerek. 59-en adták azt a választ, hogy igen, tehát a szervezet, ahol dolgoznak rendelkezik korszerű vállaltirányítási rendszerrel. Külföldi vállalat esetében a válaszadók tudják, hogy van-e, vagy nincs ilyen rendszer. Kétharmaduk találkozott-, vagy dolgozik velük. A megkérdezettek egyharmada olyan vállalatnál dolgozik, ahol nincsenek ilyen rendszerek. A multinacionális szervezetnél dolgozók fele nemleges választ adott.

Összefoglalás

A kutatómunka tapasztalatai egyértelműen azt igazolják, hogy a vállalati kultúra rendkívül fontos a szervezet életében. Az elmúlt időszakban folyamatosan változik, de más-más tempóban és prioritások mentén a hazai-, a külföldi- és a multinacionális vállalatoknál. Az utóbbiak jóval nagyobb tapasztalattal rendelkeznek ezen a téren, hiszen a hazai vállalatok a rendszerváltozásig állami kézben voltak és a vállalati kultúra fentről irányított, egységes szabályok szerint alakult. Az 1989 után időszakban privatizált, vagy újonnan alakult vállalatok segítség és tapasztalatok híján kénytelenek voltak saját maguk kialakítani a belső szabályokat, a vállalati kultúrát. Ehhez a segítség csak a piacok megnyitásával, a globalizáció megjelenésével érkezett külföldről. A hazai vállalatoknál dolgozók így csak a menedzsmenten keresztül ismerkedhettek meg a vállalati kultúra létezésével. Ezért is gondolják úgy nagyrészt, hogy a menedzsment alakítja elsősorban a vállalati kultúrát. A Szlovákiában is megjelenő külföldi vállalatok a saját országukban kialakult vállalati kultúrát hozták magukkal, ami sok esetben különbözött, sőt idegen volt a hazai mentalitással, szokásokkal. Elsősorban az Ázsiából érkező vállalatok kultúrája, a dolgozókkal való bánásmód volt idegen. A kutatási eredmények is mutatják, hogy az ott dolgozók szerint elsősorban saját maguk tudják alakítani a vállalat belső kultúráját. A multinacionális vállalatoknál a világ sok részén szerzett tapasztalatok birtokában jóval „testreszabottabban” alkalmazzák a vállalati kultúra szabályait. A dolgozók így elégedettebbek, motiváltabbak.

Az elméleti rész és a kutatás eredményei alapján a következő észrevételek és javaslatok fogalmazódnak meg:

- a hazai vállalatoknál lassan változik a belső kultúra, a külső tényezők kevésbé hatnak. A jogszabályok módosulása és a más vállalatokból érkezők hatnak elsősorban a belső kultúrára. A szervezeteknek nyitottabbaknak kellene lenniük, alkalmazotti kutatásokat végezni, feltérképezni az igényeket, problémákat. Tanfolyamok, továbbképzések és rendszeres értékelések szervezésével nagyobb lenne a motiváció, a jutalmazási rendszerek átalakítása is hozzájárulna a nagyobb elégedettséghez;
- a külföldi érdekeltségű vállalatok esetében nagyobb hangsúlyt kell helyezni arra, hogy figyelembe vegyék a helyi szokásokat, mentalitást. Javítani kell a menedzsment és a dolgozók közötti kommunikációt, lehetőséget adni a vállalat belső életének alakításába. Tanfolyamok és továbbképzések szervezésével, valamint a jutalmazással javítani lehet az alkalmazottak motivációját. Az ország törvényeinek és szabályainak szigorú betartása is fontos lenne, elsősorban a munkabiztonság és a tűzvédelem terén;
- a multinacionális vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy figyelembe vegyék a működési országok törvényeit, sajátos igényeit, kultúráját, szokásait. Nagy szerepet játszanak abban, hogy a vállalati kultúra színvonala emelkedjen, hiszen a munkaerő áramlásának köszönhetően, a tapasztalatokat, szokásokat, lehetőségeket tovább tudják vinni, meghonosíthatják más vállalatoknál is;
- bármilyen érdekeltségű is legyen a vállalat, az adatok azt mutatják, hogy az alkalmazottak motivációját növelni kell. Nagyobb hangsúlyt kell helyezni a tanfolyamok, továbbképzések lehetőségének biztosítására. Javítani kell a munkatársak közötti kommunikáció színvonalán. Biztosítani kell a törvény által előírt munkabiztonsági és tűzvédelmi tanfolyamokat, az egészséges munkakörnyezetet és a megfelelő jutalmazást. A korszerű vállalatirányítási rendszerek megismertetése és használata a szervezet működését nagyban javíthatja, jobb munkakörnyezetet és hangulatot teremtvé.