

ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Netye Viola
T007449/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Netye Viola

Szakedolgozat száma: SZD2307241240388417

Törzskönyvi száma: T007449/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)
Specializáció: Projektmenedzser specializáció
Irányítási rendszerek specializáció

A dolgozat címe: Egy adatfeldolgozó cég csoportjának működési vizsgálata

A dolgozat címe angolul: Operational Analysis of a Group of a Shared Service Center

A feladat részletezése:

1. Adjon áttekintést a csoportok működéséről!
2. Ismertesse a csoportok működését a szervezetekben!
3. Mutassa be a szervezetet és a vizsgálni kívánt csoportot!
4. Végezzen kutatást a csoport működéséről!

Intézményi konzulens neve: Dr. Bogáth Ágnes

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 20.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Bogáth Ágnes
belső konzulens

külső konzulens



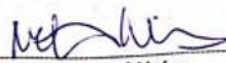
ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Netye Viola (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. december 14.


hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	CSOPORTOK MŰKÖDÉSÉNEK BEMUTATÁSA	3
2.1.	A csoportdinamika	4
3.	CSOPORTOK MŰKÖDÉSE MUNKASZERVEZETEK BEN.....	5
4.	A SZERVEZET ÉS A VIZSGÁLANDÓ CSOPORT BEMUTATÁSA.....	6
4.1.	Vállalati kultúra.....	7
4.2.	A csapat szerepe a vállalatban belül	9
4.3.	A csapat felépítése.....	10
4.4.	Két műszak és a hibrid munkavégzés hatása a csapatra	14
5.	A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS EREDMÉNYEI	16
5.1.	Adatgyűjtési módszer: interjú	16
5.2.	Eredmények.....	20
5.2.1.	Szociális háló és kapcsolatok.....	20
5.2.2.	Szerepek és dinamika.....	23
5.2.3.	Motiváció és elköteleződés	28
5.2.4.	Kommunikáció és konfliktuskezelés	32
5.2.5.	Hatékonyság és teljesítmény.....	36
5.3.	Következtetések, javaslatok	38
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	39

IRODALOMJEGYZÉK	41
Elektronikus hivatkozások	42
TARTALMI KIVONAT	I
SUMMARY	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A csapat struktúrája.	10
2. ábra: A szolgáltatási területek mátrixa.....	11
3. ábra:A szolgáltatási területek hatása a csoporttagok viszonyára.	12
4. ábra:A csoporttagok formális és informális kapcsolatai.	13
5. ábra: Az interjú fő kérdései.....	17
6. ábra: A megkérdezettek jelölése.	18
7. ábra: Thomas-Kilmann konfliktuskezelési srtatégiák.....	35

1. BEVEZETÉS

A dolgozatom célja egy multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatán belül működő csoport belső vizsgálata. Ahogy a legtöbb szolgáltató központ tapasztalja, az egyik legnagyobb problémát ebben az ágazatban a fluktuáció okozza. Fluktuáció alatt értjük a dolgozók munkahelyváltoztatását és annak elhagyását is. Míg néhány évtizeddel ezelőtt általánosságban jellemző volt, hogy a munkavállalók egész életük során egyetlen munkahelyen dolgoztak, napjainkban ez a tendencia egyre ritkábban tapasztalható. A fluktuáció kihívás elé állítja a vállalatokat, hiszen amellett, hogy a teljesítményre is hatással van, magas költségeket is generál. Ugyanakkor egy bizonyos szintű munkaerővándorlás pozitív hatással is bír, mert fenntarthatja a megfelelő motivációt és új ötleteket is a felszínre képes hozni. A vállalatok gyakran mesterségesen szabályozzák a fluktuációt annak érdekében, hogy nemcsak új ötletek és szemléletek kerüljenek be a szervezetbe, hanem a dolgozókat is arra ösztönözzék, hogy az érdekeik megegyezzenek a cég érdekeivel. (Csapó et al, 2020).

Tapasztalatom szerint a munkavállalók lojalitása rendkívül hatékonyan növelhető a versenyképes pénzbeli juttatások mellett a megfelelő csapat kialakításával. Egy olyan csapat, ahol a tagok jól tudnak együtt dolgozni és ismerik egymás kompetenciáit, a rövid távon elért jó eredmények mellett hosszú távon is sikeres tud maradni. A dolgozatomban szeretném a munkahelyemet vizsgálni csoportdinamikai szempontból. Érdekel, hogy mennyire szoros összefüggés van a csoporton belüli kapcsolatok és a teljesítményünk között. Végeredményként pedig javaslatokat tennék a csoport vezetőségének az eredmények javítása érdekében. A vizsgálatom során szociális háló elemzési módszerek segítségével fogom feltárni a csapaton belüli kapcsolatokat.

A csoportdinamikai elemzés részeként első körben fontos a csoportok fogalmának és működésének tisztázása. Ezen belül vannak speciális csoportok, amelyek közül most a munkahelyi formális és informális csoportok hatását vizsgálom a belső dinamika vonatkozásában. A vállalati struktúra hierarchiája meghatározza a kollégák közötti hivatalos viszonyokat. Emellett azonban formálódhatnak egyéb, informális csoportok is, amelyek tovább befolyásolják a csoport dinamikáját. A csoport tagjai között baráti

viszony is könnyen kialakulhat, nem ritka egy munkahelyen kialakuló párkapcsolat keletkezése sem.

Később bemutatásra kerül a vizsgálandó csoport vállalati környezete és maga a csoport is. Ismertetem a csoport strukturális felépítését, elhelyezkedését a vállalaton belül, a feladatköröket és a szolgáltatási területeket. Bemutatom a vizsgálati eszközümet, kiemelve a social network analysis alkalmazását a csoportdinamika feltérképezésére és az adatgyűjtési módszeremet, az interjút. A vizsgált csoport létszámából kifolyólag a kutatásom kvalitatív jellegű, interjú formájában veszem fel az adatokat. A társadalomtudományokban gyakran alkalmazott félig strukturált interjú során az egyének szubjektív tapasztalatai is rögzítésre kerülnek. Az interjú előkészítéséhez vázlatot készítek az érinteni kívánt témaköröket körbejárva. A kérdések nyitott volta miatt az egyes interjúalanyokkal való beszélgetés során akár új gondolatok és aspektusok is felmerülhetnek.

Végezetül bemutatom a vizsgálat eredményeit, a csoportdinamika és a teljesítmény kapcsolatára fókuszálva. A következtetésben összefoglalom a tanulságokat, és ajánlásokat teszek a csoport vezetőségének az teljesítmény javítása és a csoportdinamika pozitív fejlődésének támogatására.

2. CSOPORTOK MŰKÖDÉSÉNEK BEMUTATÁSA

A csoporthoz tartozásra való törekvés jellemző az emberre, hiszen társas lények vagyunk. A csoportok olyan dinamikus egységek, melyeket közös célok vagy érdekek elérése érdekében jönnek létre. A csoport tagjai kommunikálnak, együttműködnek egymással és közösen végeznek tevékenységeket. A kommunikáció kulcsfontosságú eszköz, hiszen ezáltal hatékonyan áramlik az információ a csoporton belül és lehetőséget biztosít ötletek és vélemények megosztására. A csoportok lehetnek formálisak vagy informálisak. Előbbit hivatalosan meghatározott keretek határozzák meg, Ilyen például egy munkahelyi csapat vagy egy osztály. Ebben az esetben előre definiált szerepkörök és feladatok vannak kimondva. Az informális csoportok ezzel szemben nem hivatalos struktúrát követnek. Kialakulásuk spontán, gyakran személyes kapcsolatok és szimpátia alapján történik. Ilyen csoportok lehetnek például a baráti társaságok. Az informális csoporthoz való csatlakozás önkéntes. Charles Horton Cooley, amerikai szociológus 1909-ben megfogalmazta az elsődleges és másodlagos csoportok fogalmát. Az elsődleges csoportok olyan társadalmi egységek, amelyekben az egyének között közvetlen, bensőséges kapcsolat van. Az ilyen csoportokra jellemző, hogy erős érzelmi kötelékek alakulnak ki. A jellemzően kis méretű csoport tagjai között intenzív az interakció. Elsődleges csoportról beszélünk például egy család esetében. Másodlagos csoportok ezzel ellentétben kevésbé érzelmi alapon működnek. Ebben az esetben bár az egyének között lehetséges barátság kialakulása, nagyobb hangsúlyt kap a cél elérése és a funkció. A másodlagos csoportok gyakran ideiglenesek. Mind a két csoport fontos szerepet tölt be az egyén identitásának formálásában. Életünk során rengeteg csoportnak vagyunk a tagjai, amelyek formálják a személyiségünket, a másokhoz való viszonyulásunk képességét. A csoportokhoz tartozás számos előnnyel jár, mint például az együtt átélt élmények megosztása, ami miatt vágyunk arra, hogy részei legyünk egy csoportnak. A csoportokra jellemző, hogy a csoportban kialakul egy - a csoportos összefogásnak köszönhető - olyan plusz erő, amely a csoportban résztvevő tagok karakterét összeadva nem jelentkezne. Tehát azzal, hogy egy csoporthoz tartozunk, könnyebben elérhetővé válik a kitűzött cél és a teljesítményünkre is pozitív hatással lehet. *„Egynek minden nehéz; soknak semmi sem lehetetlen.”* (Széchenyi István) (Békés, 2000)

2.1. A csoportdinamika

Már a csoport kialakulásának módja is befolyásolja a csoport dinamikáját, ugyanis egy formális csoportban előre meghatározott szerepek és hierarchia mentén szerveződik a csoport. Míg az informális csapatok esetében személyes kapcsolatok alakítják a dinamikát. A csoportdinamikát befolyásolja továbbá a csoportban bekövetkező strukturális változások vagy a csoportra ható külső tényezők is. A csoportok mélyebb megismeréséhez meg kell ismernünk a mozgatórugókat, a változókat és az állandó tényezőket. A csoportdinamika alatt azt az erőjátékot nevezzük, ami a csoporton belül zajló változások és állandók kölcsönhatása. A csoporton belüli kommunikáció, a konfliktusok kezelésének módja rávilágíthat a csoportdinamikára. (Gábor, 2021)

A csoportdinamikát befolyásoló tényezők megismerése kulcsfontosságú a teljesítményre irányuló vizsgálat során. A csapatban előforduló szerepek, kapcsolatok és hierarchikus viszonyok és ezek változásai hatással lehetnek a teljesítményre egyéni és csoportos szinten is. A tagok megfelelő motiváltsága és a hatékony kommunikáció előnyösen hathat a csoport eredményeire.

3. CSOPORTOK MŰKÖDÉSE MUNKASZERVEZETEKBEN

A csoportmunka az ősidőkig visszavezethető és egészen a napjainkig meghatározza a társadalom működését. A szervezetek jelentős részére jellemző a csoportos munkavégzési forma. A vezetés-szervezés klasszikus felfogása szerint az egyén áll a központban, tehát a munkát az egyénhez kell rendelni, egyénileg kell értékelni a teljesítményét és a bérezést is egyénileg kell megszabni.

Elton Mayo 1927-es kutatásához fűződik az emberi viszonyok iskolája, amely új nézőpontot teremtett, ugyanis a vizsgálatok során kiderült, hogy a csoporton belüli folyamatok nagy hatással vannak az egyének viselkedésére és teljesítményére is. A csoport tagjai kapcsolatban állnak egymással és együttesen törekednek a kitűzött célok közös elérésére. A csoportoknak jelentős szerepük van a megosztott vagy rejtett tudás felhasználásában a vállalati célok elérése érdekében.

A társadalmi csere elmélete szerint az egyének elsődlegesen azért csatlakoznak egy csoporthoz, hogy elérjék saját vágyaikat vagy céljaikat. Ezek lehetnek egyaránt anyagi vagy kézzelfogható javak és nem anyagi jellegű dolgok is, mint például az elismerés, megbecsülés vagy szeretet. További célja lehet az egyénnek, hogy a csoporthoz való csatlakozás által fejlődni tudjon. Ha a csoport lehetővé teszi az egyén számára a fejlődést, hogy tudásra tegyen szert, akkor ezáltal a csoport tudása is gyarapszik, hiszen az egyének átadják egymásnak a megszerzett tudásukat. Egy csoport úgy tud a lehetőleg inkább fejlődni, ha megvalósul a kollektív tanulás. A csoportmunkát befolyásolja az összetétel, a kompetenciák és a tagok tulajdonságai is. (Bencsik & Juhász, 2021)

4. A SZERVEZET ÉS A VIZSGÁLANDÓ CSOPORT BEMUTATÁSA

A szervezetek olyan hierarchikus rendszerek, ahol az irányítás a felső szintekről indul. Szabályokkal, utasításokkal és különböző ösztönző eszközök alkalmazásával történik az alsóbb szintek vagy egyének irányítása. (Balaton, 2019)

A vizsgálandó csoport egy amerikai székhelyű multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatának képezi részét. A szóban forgó cég egy SSC, ami az angol Shared Service Center rövidítése. Ezen szolgáltató központok meghatározott vállalati szolgáltatásokat hivatott egyesíteni. Ez a szervezeti struktúra az 1980-as években kezdett terjedni, amikor az informatika is dinamikusan fejlődni kezdett. Az informatikai fejlődés lehetővé tette a nagyvállalatok számára, hogy az egyes folyamatokat globálisan optimalizálják, illetve amennyire lehet, sztenderdizálják. Eleinte ez a pénzügyi és számviteli területeket jelentette, később ezek kibővültek az emberi erőforrás menedzsmenttel, az IT területekkel, ellátási láncokkal, a beszerzéssel és a logisztikával. Később az egyszerű tranzakcionális folyamatok mellett már a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységek is kihelyezésre kerültek az SSC-kbe. A vállalat szempontjából ezek a kiszervezések jelentős költség-megtakarítást jelentenek. A multinacionális nagyvállalatok mellett mára már nem csak a versenyszférában alkalmazzák ezt a modellt, de már az államigazgatásban is és a nonprofit szervezetekben is. A vállalaton belül több divízió dolgozik együtt, létszámuk nagyjából százötven fő. A vállalat értékrendjét nagyban befolyásolja az amerikai vállalati kultúra. (Juhász, 2021)

4.1. Vállalati kultúra

A vállalati kultúra elemei olyan alapelvek, amelyekkel minden alkalmazott megismerkedik a véghez való csatlakozáskor. Ezen alapelvek azért fontosak, mert általuk egységesíteni lehet a szervezetet, illetve fókuszba helyezhetők a vállalati célok. Például, ha a vállalati kultúra része a lojalitás, azzal hatékonyan megvédhetők a belső, bizalmas információk. A lojalitás növeléséhez hozzájárul a megfelelő munkahelyi légkör megteremtése, ami által a munkavállalók szívesebben maradnak az adott vállalatnál. (Szalai & Jenei, 2021)

Ebben a fejezetben szeretném ismertetni a vizsgált vállalat értékeit. A munkavállaló számára fontos a biztonságos fizikai környezet és a munkavégzéshez elengedhetetlen eszközök megléte. A vállalati kultúra olyan értékek alapján szerveződik, amelyek a vállalat számára fontosak. Ezek az értékek olyan hiedelmeken, előfelvetéseken alapulnak, amelyek meghatározzák a szervezet működését, irányt mutatnak minden munkavállaló részére. A vállalat által kiépített értékrend a munkáltatói márkaépítésben is nagy hangsúlyt kap. A jól definiált kultúra és értékek segítenek a munkavállalóknak eldönteni, hogy mennyire tudnak azonosulni az adott értékekkel, így segítve a munkakeresést. Szintén fontos szempont, hogy a dolgozók tudjanak azonosulni a vállalat etikai megfontolásaival. A vállalat hét fő értéket határozott meg, ezek mentén alakította ki a stratégiáját.

A minőség szem előtt tartása fontos szempont az ügyfelek elégedettségének eléréséhez. A folyamatok javítására való törekvés, a technológiai fejlődés és a megfelelő eszközök megtalálása és alkalmazása mind olyan elvárások a munkavállaló felé, amelyek biztosítják a minőséget. A minőség nem csak a folyamatokra vonatkozik, hanem az előállított termékekre és cég által nyújtott szolgáltatásokra is egyaránt vonatkozik. A szervezet minden szintjén, az egyén felelősségi körének megfelelő mértékben mindenkinek a lehető legjobb minőség nyújtása a cél.

Az integritás a vállalat alapvető értéke, miszerint a vállalati kapcsolatok őszinték, tisztességesek és igazságosak. Ez a bizalom megalapozásának és gyümölcsöző ügyfélkapcsolatok kialakításának kulcsa.

A teljesítmény szintén kulcsfontosságú érték, amelyet az ügyfelek igényeihez kell igazítani. A munkavállalóknak arra kell törekedni, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák. Ezzel az ügyfelek által elvárt minőség is biztosítható és fontos mérőszám a versenytársakkal való előnyszerzésben.

A vezetői tevékenységre vonatkozóan kiemelendő, hogy minden helyzetben felelősen kell cselekedni és dönteni. A megfelelő vezetők nagyban hozzá tudnak járulni a vállalat hosszú távú céljainak eléréséhez.

Az innovációra való törekvés szintén fontos alapelv, hogy a vállalat versenyképes maradjon a piacon. Folyamatosan figyelni kell a piaci változásokat és képesnek kell lenni gyorsan reagálni ezekre a változásokra.

Fontos, hogy a rövidtávú cselekvések a hosszútávú érdekeket képviseljék. A cég számára nagyon fontos, hogy megőrizze a vállalati információkat.

A vállalat hetedik alapértéke az egyén, ezért felelősséget vállal a biztonságos és szervezett munkakörnyezet kialakításáért. Ez hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és növeli az elkötelezettséget és a teljesítményt.

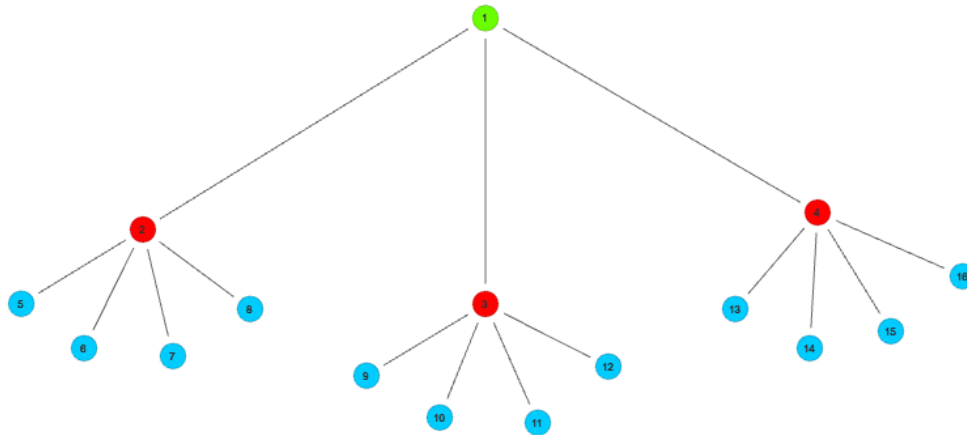
4.2. A csapat szerepe a vállalatban belül

A csapat a shared service center részeként a törzsadatok kezeléséért felelős. Manapság kiemelten fontos, hogy a rendelkezésünkre álló rengeteg adatot megfelelően kezeljük. Az adatok megfelelő kezelése rendkívül fontos, hiszen nap mint nap rengeteg adat keletkezik. A vállalatoknak lényeges, hogy az adatokat megfelelően kezelje, hiszen a nem megfelelő adatkezelés minőségbeli és teljesítménybeli hátrányokat jelent. Emellett extra költségeket is okoz a többlet adatok tárolása. További nehézséget okoz, hogy az információk több forrásból származnak és sokszor több üzleti rendszerben és adatbázisban is szerepelnek. A törzsadatok megfelelő kezelése átláthatóságot biztosít, továbbá a duplikált adatok elkerülésére való törekvés által csökkenthető a zavaros ügyek száma, gördülékeny ügyintézés lehetővé téve. A folyamatok sztenderdizálása révén a kezelt törzsadatok konzisztensek, így a belső hatékonyság is nőhet, illetve a külső kapcsolatokra is pozitív hatással van. Egy vállalat, aki jól működő adatkezeléssel operál, növeli ezzel a hitelességét és a megbízhatóságát. A jó törzsadatkezelés tehát hozzájárul a vállalat versenyképességéhez a dinamikus vállalati közegben. (Siner, 2020)

A törzsadatkezelő csapat az egész vállalatra kiterjedő adatokat tart karban számos rendszerben. A munkájuk révén az adathalmaz konzisztens és pontos, ezzel megkönnyítve az adatelemzési folyamatokat is. Továbbá a csapatnak fontos szerepe van az adatok védelme terén. Védik az adatokat a megsemmisüléstől vagy éppen az illetéktelen hozzáféréstől. (Pansara, 2023)

4.3. A csapat felépítése

A vizsgált csapat létszáma tizenhat fő. Ebből egy fő menedzser és három fő szupervízor. Minden szupervízor négy-négy főért felelős. Ezt a felépítést mutatja be az 1. ábra, ahol zöld színnel a menedzser, pirossal a szupervízorok, kékkel pedig a beosztottak vannak jelölve.



1. ábra: A csapat struktúrája.

Forrás: saját szerkesztés

A menedzser képviseli és irányítja a csapatot, döntéseket hoz. A szupervízorok közvetlen munkakapcsolatban állnak a beosztottakkal, így összekötőkapocsként is funkcionálnak a menedzser és a beosztottak között is. Továbbá fontos szerepük van a tervezésben és visszajelzés adásában és fogadásában. Az operációs feladatokat javarészt a beosztottak végzik. A projektfeladatok megoszlanak a csapaton belül, a feladat jellege határozza meg a hozzárendelt személyeket.

A csapat struktúráját továbbá meghatározzák a különböző szolgáltatási területek. Ezek további részcsoportokat hoznak létre a csapaton belül. Egy ember azonban több területen is dolgozik, ami lehetőséget biztosít a szorosabb együttműködésre a kollégák között. Ezzel párhuzamosan bizonyos csapattagok esetleg éppen emiatt nem kerülnek napi kapcsolatba egymással, így köztük felületesebb kapcsolat alakulhat ki. Az alábbi

mátrixba rendezve látható a kapcsolat az egyes szolgáltatási területek és a csapattagok között.

	K.Á.	K.B.	C.B.	F.E.	L.G.	K.K.	K.L.	H.K.	S.R.	C.R.	S.L.	T.E.	N.V.	K.Z.	Z.Z.	J.Z.
Szolgáltatási terület 1			x	x		x	x								x	
Szolgáltatási terület 2		x	x				x						x	x		
Szolgáltatási terület 3							x		x							
Szolgáltatási terület 4	x							x			x			x		
Szolgáltatási terület 5			x	x			x					x	x			
Szolgáltatási terület 6	x	x	x	x		x		x	x	x			x	x	x	
Szolgáltatási terület 7	x			x				x		x	x		x			
Szolgáltatási terület 8								x				x				
Szolgáltatási terület 9		x		x		x	x	x			x					

2. ábra: A szolgáltatási területek mátrixa.

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat jól mutatja mind azt, hogy mely szolgáltatási területeken hány fő dolgozik, mind azt, hogy az egyének hány területen dolgoznak. A vezetőség fontos feladata, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat megfelelően ossza el és használja fel az egyéni tudás és képességek ismeretében. Azt is észrevehetjük a 2. ábrán, hogy vannak olyan személyek a csoportban, akikhez nincsen egy szolgáltatási terület sem rendelve. Ők azok a vezetők, akiknek a mindennapi munkájuk nem jár operációs feladatok ellátásával. Emiatt nem hagyatkozhatunk csupán erre az információra a csoportdinamikai vizsgálat során.

A 2. ábra alapján létrehoztam egy újabb mátrixot, amely azt mutatja meg, hogy az egyes szolgáltatási területek mennyi kapcsolatot hoznak létre az egyes csapattagok között. A mátrix úgy alakult ki, hogy megnéztem az egyes csapattagok hány szolgáltatási területen dolgoznak együtt egymással. Ezen kapcsolatok száma jó kiinduló indikátor arról, hogy ki mennyire mondható központi figurának.

	K.Á.	K.B.	C.B.	F.E.	L.G.	K.K.	K.L.	H.K.	S.R.	C.R.	S.L.	T.E.	N.V.	K.Z.	Z.Z.	J.Z.
K.Á.		1	1	2	0	1	0	3	1	2	2	0	2	2	1	0
K.B.	1		2	2	0	2	2	2	1	1	1	0	2	2	1	0
C.B.	1	2		3	0	2	3	1	1	1	0	1	3	2	2	0
F.E.	2	2	3		0	3	3	3	1	2	2	1	3	1	2	0
L.G.	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K.K.	1	2	2	3	0		2	2	1	1	1	0	1	1	2	0
K.L.	0	2	3	3	0	2		1	1	0	1	1	2	1	1	0
H.K.	3	2	1	3	0	2	0		1	2	3	1	2	2	1	0
S.R.	1	1	1	1	0	1	1	1		1	0	0	1	1	1	0
C.R.	2	1	1	2	0	1	0	2	1		1	0	2	1	1	0
S.L.	2	1	0	2	0	1	1	3	0	1		0	1	1	0	0
T.E.	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0		1	0	0	0
N.V.	2	2	3	3	0	1	2	2	1	2	1	1		2	1	0
K.Z.	2	2	2	1	0	1	1	2	1	1	1	0	1		1	0
Z.Z.	1	1	2	2	0	2	1	1	1	1	0	0	1	1		0
J.Z.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Összesen	18	19	22	28	0	19	17	24	11	15	13	5	22	17	14	0

3. ábra: A szolgáltatási területek hatása a csoporttagok viszonyára.

Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán látható, hogy F.E.-nek van a legtöbb interakciója a csoport tagjaival, ha a szolgáltatási területeken való aktív részvételt tekintjük alapnak. Vegyük figyelembe, hogy ez a táblázat nem tartalmazza a vezető-beosztott kapcsolatokat, illetve az informális kapcsolatokat sem.

A fenti mátrixot kiegészítve a formális és informális kapcsolatokkal, már egy átfogóbb képet láthatunk a kapcsolati hálóról. A 4. ábra ezt a komplex kapcsolatot mutatja.

	K.Á.	K.B.	C.B.	F.E.	L.G.	K.K.	K.L.	H.K.	S.R.	C.R.	S.L.	T.E.	N.V.	K.Z.	Z.Z.	J.Z.
K.Á.		3	4	3	2	2	1	4	3	3	3	1	3	4	2	1
K.B.	3		4	4	2	4	3	3	2	2	2	1	3	4	2	2
C.B.	4	4		5	3	4	6	2	4	2	1	2	4	4	3	2
F.E.	3	4	5		2	4	4	5	2	4	3	3	5	3	4	2
L.G.	2	2	3	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
K.K.	2	4	4	4	1		3	3	2	2	2	2	2	2	3	1
K.L.	1	3	6	4	1	3		2	3	1	2	2	3	2	2	1
H.K.	4	3	2	5	1	3	2		2	3	4	2	4	3	2	2
S.R.	3	2	4	2	1	2	3	2		3	1	1	2	3	2	1
C.R.	3	2	2	4	1	2	1	3	3		2	1	3	2	2	1
S.L.	3	2	1	3	1	2	2	4	1	2		1	2	2	2	2
T.E.	1	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1		2	1	1	1
N.V.	3	3	4	5	1	2	3	4	2	3	2	2		3	3	2
K.Z.	4	4	4	3	1	2	2	3	3	2	2	1	3		2	1
Z.Z.	2	2	3	4	1	3	2	2	2	2	2	1	3	2		2
J.Z.	1	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	
Összesen	39	41	50	53	22	37	36	42	32	32	30	22	42	37	33	24

4. ábra: A csoporttagok formális és informális kapcsolatai.

Forrás: saját szerkesztés

A két mátrixot összehasonlítva azt látjuk, hogy a szolgáltatási területeken való együttműködés kulcsszerepet tölt be az informális kapcsolatok formálásában is. Emellett befolyásoló tényező a csoporthoz csatlakozás ideje. Akik hasonló időben érkeztek a csoporthoz, általában közelebb is állnak egymáshoz. Továbbá a közös érdeklődési körök is összekovácsolják a tagokat.

4.4. Két műszak és a hibrid munkavégzés hatása a csapatra

A csoport Magyarországon végzi ugyan a munkát, de tekintettel arra, hogy az általuk nyújtott szolgáltatásokat a multinacionális vállalat minden országa igénybe veszi, így két műszakban folyik a munkavégzés. Az úgynevezett nappalos műszak reggel fél kilenctől délután ötig tart, a délutáni, úgynevezett estis műszak délután kettőtől este fél tizenegyig. Estis műszakra havonta egyszer egy hétig kerül beosztásra mindenki. A vezetőségnek előre meg kell határoznia a beosztást, tehát, hogy mely alkalmazottak mikor dolgozzanak délutáni műszakban. A korábban említett szolgáltatási területeken való elhelyezkedés nagyban befolyásolja a beosztást is, hiszen fontos, hogy a csapat által nyújtott szolgáltatás folytonos legyen. Délutáni műszakban általában három-négy fő van egyszerre, akik együttesen minden szolgáltatási területet le tudnak fedni. Mivel alacsony a fluktuáció, így ki tudtak alakulni állandó csoportok, akik az adott héten együtt vannak beosztva a délutáni műszakra.

A Covid-járvány előtt az irodában történt a munkavégzés, legyen szó akár a nappalos, akár az estis műszakról. Az estizéseknek meghatározó összekovácsoló ereje volt, mert különleges hangulatot teremtett a helyzet, hogy az egész irodában három-négy fő dolgozik csupán.

Később ez megváltozott és a teljes otthoni munkavégzés (home office) váltotta fel az irodai munkavégzést. A kialakult helyzet ugyan kihívást jelentett, de a csapathoz tartozás érzése könnyebbé tette az adott időszakot. Bebizonyosodott, hogy otthoni munkavégzéssel is képes a csapat elérni a kitűzött célokat. Ezzel együtt azonban felmerült az igény a szociális interakciókra.

A vállalat fontosnak tartja a személyes kapcsolattartást is. Amikor a járványügyi helyzet lehetővé tette az irodai munkavégzést, elindultak a hibrid munkamódra való törekvések. Az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő home office megkerülhetetlen tényezővé vált, ehhez a vállalatnak is alkalmazkodnia kell, hogy versenyképes maradjon a piacon. Ezért olyan munkavégzési rendet kell létrehozni, ami ötvözni tudja mind az otthoni, mind az irodai munkavégzés előnyeit.

Napjainkra már természetessé vált a hibrid munkavégzés, amikor a munkanapok adott százalékát home office-ban töltik a munkavállalók, a többi napot viszont az irodában.

Jelenleg a munkaerőpiacon szignifikáns változásokat figyelhetünk meg. Megkerülhetetlenné vált az otthoni munkavégzés, ugyanis a pályakezdő fiatalok számára, leginkább azokon a területeken, ahol szellemi munkavégzés folyik nagyon fontos igénye lett a rugalmas munkavégzés. Az otthonról végzett munkából nem csak a munkavállaló, hanem a munkaadó is profitálhat. (Csepregi & Csanádi, 2021)

A csapat szempontúából viszont maradt egy érdekes kérdés, a délutáni munkavégzés a hibrid munkarendben. Az elmúlt évek eseményei azt hozták magukkal, hogy mára a csapat otthonról végzi a délutáni műszakot. Ennek a tényezőnek több hatása is megfigyelhető a csapaton belül. Először is, a korábban említett összekovácsoló hatás kevésbé szignifikáns, ám továbbra is fellelhető. Az együtt estiző kollégák egymásra vannak utalva, együtt élik meg az adott hét előnyeit és hátrányait. Továbbá a csapat egészére is hatással van, mert a gyakorlatban ez a rend azt eredményezi, hogy akik nem együtt vannak beosztva, azok az adott hónapban két héten találkozhatnak az irodában.

5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS EREDMÉNYEI

A társadalmi hálózatok egyidősek az emberiséggel. Már az őskorban is fontosak voltak a kapcsolatok, a túlélés és a következő generációk kinevelése szempontjából. Manapság, ha társadalmi hálókra gondolunk, sokaknak baráti társaságok, vagy munkatársak jutnak eszükbe. Valóban, ezek is társadalmi hálózatok, azonban a fogalom ennél többet takar. Nem csak egyéneket és az őket összekötő relációt értjük ezalatt, hanem akár nagyobb szervezeti egységeket és a közöttük lévő kapcsolatok is. (Knoke & Yang, 2019) A társadalmi háló elemzés (social network analysis) SNA egy olyan módszer, amelynek alapja a hálózatelmélet. Eszközök: gráfok, mátrixok. Az SNA segítségével lehetséges az egyének közötti/szervezeti kapcsolatok vizuális megjelenítése és elemzése. (Janó, 2019)

5.1. Adatgyűjtési módszer: interjú

A kutatásom kvalitatív jellegű, ezért az adatgyűjtésre az egyéni, félig strukturált interjút alkalmazom. A félig strukturált interjú mellett beszélhetünk még a teljesen strukturált interjúról és a strukturálatlan interjúról. A strukturált interjú formáját tekintve merev, zárt kérdésekből áll. Nagyon hasonlít egy kérdőívhez. A strukturálatlan interjú esetén csak a kiinduló téma adott, nincsenek konkrét kérdések. A félig strukturált interjú során a kérdések nyitottak, átalakíthatóak. Gyakran a beszélgetés közben újabb kérdések is felmerülhetnek. Az interjú során fontos, hogy a légkör nyitott és manipulációtól mentes. Az interjúztató megfigyeli és feljegyzi az alany mind verbális és nonverbális jeleit is. Erre a legalkalmasabb, ha az interjú személyesen történik, ugyanakkor megtörténhet az interjú online vagy telefonon is, de ezen esetekben kevésbé hagyatkozhatunk a nonverbális jelekre. Az interjúnak, mint adatgyűjtési módszernek több fajtája is van, attól függően, hogy egyszerre hány embert kérdezünk. Nagyon gyakori az egyéni interjú, amivel jelen kutatási adatok is születtek. Emellett beszélhetünk diád vagy triád interjúkról is, amikor egyszerre két vagy három főt kérdezünk. Kiscsoportos interjúról beszélünk, amikor négy-öt fős csoportokkal készül a kutatás. Nagyobb létszámú csoportok esetén már fókuszcsoportos interjúra is lehetőség nyílik. (Szépe, 2011)

Az általam végzett félig strukturált interjú megtervezésének fontos része az elsődleges kérdések meghatározása. Ezek a kérdéskörök kijelölik a beszélgetés menetét, azonban teret hagynak a további kérdéseknek. Mivel ezek nyitott kérdések, emiatt az interjúalanyok szabadon kifejtethetik válaszaikat, érzéseiket a témákkal kapcsolatban. Emiatt a rugalmasság miatt lehetőség van rá, hogy az interjúk során az alany gondolkodása és viselkedése új aspektusokat hozzon a felszínre. Így akár olyan összefüggésekre is fény derülhet, amelyek egy teljesen strukturált interjú során nem kerültek volna a felszínre. (Szilágyi, 2016)

Kategória	Elsődleges kérdések
Szociális háló és kapcsolatok	Milyen kapcsolatokat alakított ki a csoporttagokkal?
	Hogyan befolyásolják ezek a kapcsolatok a munkavégzést, a csoportot és a teljesítményt?
Szerepek és dinamika	Milyen szerepek alakultak ki csoporton belül?
	Hogyan változnak ezek a szerepek az idő előrehaladtával?
Motiváció és elköteleződés	Milyen szinten érzi magát motiváltnak a munkavégzés során?
	Mik a motiválják önt?
Kommunikáció és konfliktuskezelés	Hogyan kommunikál a csoporttagokkal?
	Mennyire érzi hatékonynak a kommunikációt a csapaton belül?
	Hogyan kommunikálja/kezeli a kialakuló konfliktusokat?
Hatékonyság és teljesítmény	Milyen szinten van tisztában a csapat céljaival?
	Milyen szinten éri el a csoport a kitűzött eredményeket?

5. ábra: Az interjú fő kérdései.

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábrán látható elsődleges kérdések segítenek megtalálni az összefüggést a csoportdinamika és a csoport teljesítménye között. Ezek a kérdések irányt adnak, de minden interjú az adott válaszok függvényében alakulhat, illetve az interjúalany

pozíciójától is függ a kérdés jellege, mélysége. Az adatgyűjtés során fontos szempont volt, hogy a vezetőség mellett a beosztottak közül is megkérdezzek három főt, ezzel is biztosítva a válaszok sokszínűségét. A megkérdezettek a későbbiekben az alábbi módon kívánok hivatkozni az anonimitás megtartása érdekében:

Megkérdezettek						
V1	V2	V3	V4	B1	B2	B3
vezető	vezető	vezető	vezető	beosztott	beosztott	beosztott

6. ábra: A megkérdezettek jelölése.

Forrás: saját szerkesztés

Kiemelt szerepet kap a megfelelő helyszín és légkör biztosítása is az interjúk idejére. Biztosítani kell a zavartalan környezetet, hogy külső tényezők ne zavarják meg a beszélgetéseket. Az adatgyűjtés során minden esetben gondoskodni kell a megfelelő helyszínről és törekedni kell a bizalmas közeg kialakítására. Esetemben az interjúkat az irodába szervezem, hogy mindenki számára ismerős fizikai környezetben történjen. Annak érdekében, hogy teljes mértékben a beszélgetésre tudjunk koncentrálni és hogy ne legyen zavaró az interjú közbeni jegyzetelésem, minden esetben hangfelvételt készítettem. Tovább segíti a bizalmas környezet megvalósulását, hogy az interjúalanyok ismernek engem. Továbbá lényeges kiemelni, hogy a válaszokat bizalmasan kezelem. Fontos megfelelési szempont még a GDPR irányelvek betartása is, az interjúalanyoknak minden esetben bele kell egyezniük az interjú elkészítésébe és az általuk adott válaszok felhasználására. Az interjú alapvetően egy hierarchikus helyzet, ahol az interjút készítő személy van hatalmi pozícióban. A bizalmi viszony kialakítása érdekében érdemes ezt az alá-fölérendeltségi kapcsolatot tompítani úgy, hogy empátikusan állunk a témához és alázattal fordulunk az interjúalany felé. Ezt érzékeltethetjük verbális és nonverbális jelekkel egyaránt. Az interjúk során érdemes tehát tudatosan helyezkedni. Szerencsés, ha az interjúztató az interjúalannal szemben foglal helyet, így nem csak közvetlenebbé válik a közeg, de továbbá ily módon figyelhető meg legjobban a beszélgetés során az interjúalany mimikája is.

A vizsgálatom során több szempontot is figyelembe vettem a megkérdezettek kiválasztásakor. Bár a kutatásom kvalitatív jellegű, tehát nem reprezentatív, törekedtem

úgy választani interjúalanyokat, hogy az általuk adott válaszok minél sokszínűbbek legyenek. A jól megválasztott interjúalanyok révén átfogó képet kaphatunk a csoportdinamikáról és annak teljesítményre gyakorolt hatásáról. További szempont volt, hogy a vállalati hierarchia által kialakult struktúrának minden szintje képviseltetve lehetőséget kapjon a véleménye és észrevételei kimondására. Ezért a kutatásom során megkérdeztem a vezetőség négy tagját, illetve három főt az alkalmazottak köréből. Így átfogó képet lehet alkotni a csapaton belüli belső folyamatokról.

Az interjúk jellemzően egy órát vettek igénybe és elmondható, hogy oldott hangulatú beszélgetések voltak. A korábban bemutatott témákat feldolgozó kérdéseket tettem fel az interjúalanyoknak, figyelembe véve az adott egyén pozícióját. Mivel félig strukturált interjú történt, így lehetőségem volt a válaszok függvényében új kérdéseket is feltenni, amelyek segítik a kutatást. A kérdésekből és a rájuk kapott válaszokból kiderül, hogy milyen kapcsolat van a csoportdinamika és a csoport teljesítménye között. A válaszok rávilágítanak az erősségek mellett a gyengeségekre is.

5.2. Eredmények

A vizsgálatom eredményeinek ismertetéséhez a már korábban bemutatott kérdéskörökre adott válaszokat kategorizálom és elemzem. A beszélgetéseket a hangfelvételek visszahallgatása során kijegyzeteltem. Az egyes kérdésekre adott válaszokat összehasonlítva keresem a kontrasztokat vagy éppen a párhuzamokat. Érdekes lesz megfigyelni, hogy a válaszadók pozíciója, a vállalatnál eltöltött ideje vagy egyéb tényezők miként befolyásolják a válaszaikat. Továbbá, a nyitott kérdések révén különböző megközelítéseket figyelhetünk meg, egy-egy téma kapcsán.

5.2.1. Szociális háló és kapcsolatok

A megkérdezettek alapvetően hasonló válaszokat adtak a szociális hálóra vonatkozó kérdésekre. Elmondható, hogy a csapattagok voltaképpen egyetértenek abban, hogy jó kapcsolatot ápolnak egymással. Vannak, akik között szorosabb, baráti viszony alakult ki, de akik között megmaradt a csak kollegiális viszony, ők is abszolút pozitív attitűddel irányulnak egymás felé. A szorosabb kapcsolatok jellemzően azok között alakulnak ki, akik valamilyen közösséget találnak egymással.

„Alapvetően az egy elsődleges köteléket fog képezni azok között, akik időrendben hasonló vagy egyazon időben érkeztek a csapatba. Ők általában egymásra utaltak, főleg az elején.”

(V3 vezető)

Ez a válasz azt a gondolatot erősíti meg, hogy valamilyen közös tapasztalás vagy élethelyzet közelebb tudja hozni az embereket. Igaz ez a csapaton belül is. Esetünkben ilyen tényező még a különböző szolgáltatási területeken való közös munka másokkal. Ez is egy erősen befolyásoló faktor abban, hogy mely csoporttagok között alakul ki szorosabb viszony. A korábban bemutatott 3. számú árában jól látható, hogy a különböző szolgáltatási területek hogyan befolyásolhatják a csoporton belüli kapcsolatok alakulását.

„Fontos tényező a közös területeken dolgozás, az együtt küzdés.”

(V1 vezető)

Többen is kiemelték a válaszadás során, hogy olyan barátságok is kötődtek az évek alatt, amelyek hosszútávon is működni képesek, még akkor is, ha az egyik, vagy több fél is már elhagyta a csapatot.

Lévén ez egy munkahely, így elkerülhetetlen, hogy sok időt töltsön együtt a csapat. Ez egy olyan befolyásoló tényező, ami miatt elmondható, hogy nem mindegy kikkel és milyen hangulatban töltjük. Az ember szívesebben jár egy inspiráló közegbe dolgozni, ahol pozitív energiákkal szembesül, mint egy ellenséges, esetlegesen mérgező munkakörnyezetbe.

„Elég sok időt töltünk együtt, ezért előnyös, ha jó viszony alakul ki közöttünk.”

(B1 Beosztott)

Ennek a barátságos, befogadó környezetnek a létrejöttét elősegíti az a tény is, hogy az utóbbi időben alacsony lett a csapatban a fluktuáció. Ez egyben ok és okozat is, hiszen az alacsony mértékű állományváltozás miatt kialakult egy biztos alapja a csapatnak, amire lehet építeni ugyanakkor ez az alap nem szeretné elhagyni ezt a jól működő csoportot.

Ezek az említett jó viszonyok, partneri kapcsolatok túlnyomóan pozitív hatással vannak a teljesítményre. Az interjúk során erre a kérdésre is hasonló válaszokat kaptam, miszerint egy támogató, barátságos és segítőkész csapatban lehet igazán jól együtt dolgozni.

„Mindenki segítőkész természetű és mindenki mer segítséget kérni. Nem kell ahhoz barátnak lennünk, hogy segítsünk egymásnak, de mindenki barátságos.”

(B3 Beosztott)

Ebből a válaszból kiderül, hogy nagyon fontos, hogy egy csapat jól tudjon együttműködni. Ahogy elhangzott, nem kell barátnak lennünk, ahhoz, hogy segítséget nyújtsunk. Még ha nem is szoros barátság van az egyes csapattagok között, az egymás iránti tisztelet és az általánosan nyitott hozzáállás megkönnyíti a problémamegoldást. Ugyanakkor az is elmondható, hogy azon kollégák, akik szorosabb barátságot ápolnak egymással, hamarabb és többször támaszkodnak egymásra egy-egy nehezebb ügy megoldásával kapcsolatban.

„A barátok kisegítik egymás a bajban, és hamarabb észre is veszik, ha valakinek segítségre van szüksége.”

(V1 vezető)

Mivel feszített munkatempóban dolgozik a csapat, szoros határidőkkel, ezért is nagyon fontos, hogy egy segítőkész közeg alakuljon ki. Azonban ennek is lehet hátulütője, ha többen is rendszeresen csak egy adott kollégához mernek vagy akarnak fordulni, azzal hátráltathatják annak a egyénnek a munkáját, romolhat a teljesítmény. Ezért is előnyös, ha nincs olyan személy a csapatban, aki ilyen tekintetben nem tud a közösség részévé válni, hogy egyenlőbben lehessen elosztani a terheket a csoportban.

Motiváló hatása is van a jó, baráti viszonyoknak, mert egy támogató közegben bátrabban fejtik ki véleményüket vagy ötleteiket a kollégák, felszínre hozva olyan megoldásokat, amik egy mérgező közegben nem merülhettek volna fel.

„Tud motiválni az, hogy jó együtt dolgozni, könnyebb az ötletelés mert nem fél senki, hogy elítélik, hiszen ismerjük egymást.”

(B2 Beosztott)

Negatív hatása is lehet a csoporton belüli kapcsolatoknak, ha például két barát összeszövetkezik egy harmadik csapattag ellen. Az ilyen jellegű konfliktusok vagy rivalizálás nehezíti a gördülékeny együttműködést.

Érdeemes megfigyelni és tudomásul venni, hogy a barátok könnyebben hatnak egymásra, tudják befolyásolni egymás véleményét. Ez történhet pozitív és negatív irányba egyaránt.

Fontos azonban szem előtt tartani, hogy ez egy munkahely, tehát meg kell találni az egészséges egyensúlyt. Egy-egy kávészünet, vagy rövidebb séta a közeli parkban határozottan pozitív hatással tud lenni az egyénre is és csapat szinten is. Az emberek azt szeretik, ha felnőttként kezelik, ezért amíg az ilyen jellegű tevékenységeknek konstruktív befolyása van a csoportdinamikára és a teljesítményre is, nem kell szigorúbb eszközökhöz folyamodni. Hogy mikor is kell bevetni a felettesi szigort, arra a következő kérdéskört kifejtő fejezetben kapjuk meg a választ.

5.2.2. Szerepek és dinamika

A szerepek és dinamika témakörben arra a kérdésre keresem a választ, hogy a vállalati struktúra által meghatározott hierarchia milyen hatással van a csoportra? Mennyire érezhető a szerepek közötti különbség? Illetve választ keresek arra is, hogy a domináns egyének milyen hatással tudnak lenni a csoportra.

Ebben a témában is alapvetően egyetértés fedezhető fel a válaszokban. A csapat tisztában van a hierarchikus szerepekkel, azonban a mindennapi munkavégzés során elmondható, hogy partnerként tekintenek egymásra, függetlenül a rangoktól.

„A szerepeket el kell fogadni, ez alap, így működik a rendszer.”

(B3 beosztott)

Az alá-fölérendeltségi szerepek a mindennapi munka során elmosódnak, teret adva a barátságos, közvetlen hangulatnak.

„A mi csapatunkban nem olyan fajsúlyos az alá-fölérendeltség. A főnökeink nem éreztetik ezt a különbséget.

(B1 beosztott)

Ugyanakkor vannak helyzetek, amikor jobban előtérbe kerül. A csapat tagjainak az esetek többségében nem okoz gondot megtalálni és fenntartani az egyensúlyt. A feletteseknek részéről és a beosztottak részéről is fontos a megfelelő hozzáállás, hogy hatékonyan tudjon működni a csapat.

„A jó főnök laza, de amikor kell, éreződnie kell, hogy ő a főnök. Ez is egy olyan folyamat, ahol meg kell tanulnunk, hogy hol van ez a határ. Illetve az is kell, hogy mindkét fél akarja a fejlődést.”

(V4 vezető)

Egy másik vezető a válaszában kitért arra, hogy neki milyen kihívást jelet a megfelelő egyensúly kiépítése és megtartása. Szerinte fontos az alapszabályok tisztázása.

„Le kell tisztázni, hogy ha munkáról van szó, akkor tiszteljen meg a legjobb teljesítményével, de a jó hangulatú, baráti viszonyoknak is teret kell engedni. Jó, ha tudjuk ezt a kettőt a helyén kezelni.”

(V3 vezető)

A vezetőség tudatosan törekszik a partneri viszony fenntartására, nem céljuk, hogy egy erősen hierarchikus szervezetként működjön a csapat. Az egyik válaszadó arra is kitért, hogy ehhez az is hozzájárulhat, hogy sok dolog csak a vezetőségre tartozik, amiről a beosztottak nem tudnak, nem látják, hogy mennyi mindent is csinálnak a háttérben. Ezt a vezetők nem is éreztetik a beosztottakkal, nem céljuk nagyobb távolságot generálni.

„A kötetlen beszélgetések mondjuk egy ebéd alkalmával vagy akár a skip levelek is segítenek csökkenteni a távolságot a vezetők és beosztottak között.”

(V1 vezető)

Az úgynevezett skip level beszélgetések lehetővé lesznek, hogy a beosztottaknak ne csak a közvetlen felettesükkel legyen kapcsolata. Ezek a beszélgetések segítenek szélesebb körben közelebb hozni a vállalat tagjait.

Összességében elmondható tehát, hogy a válaszadók egyetértenek abban, hogy nem szignifikáns a pozíciók közötti különbség a hétköznapi munkavégzés során. Ugyanakkor a csapat tisztában van az alá-fölérendeltségi szerepekkel, ennek megfelelően, ha egy vezető kér valamit, azt a beosztottak kellőképpen priorizálják. Az, hogy a tagok tisztelettel fordulnak egymás felé, abból következik, hogy mindannyian kedvelik egymást. Ez a viselkedés elősegíti a hatékony együttműködést. Ezért is fontos, hogy egy bizalmi légkört alakítson ki a csapat.

Ebben a témakörben érdekesnek találom a szerepekörökben történő változások hatását a dinamikára. A beosztottak válaszaiból az következik, hogy a csapat jól tudja kezelni az ilyen változásokat. Mivel alapvetően ez egy támogató közeg, ezért a csapattagok örülnek egymás sikerének, előre lépésének. Feszültség is kialakulhat, ha például két hasonló

időben érkező kolléga különböző ütemben fejlődik. Ha ez megfelelően van kommunikálva és az egyének teljesítménye alapján történik az előrelépés, akkor elkerülhető a viszály kialakulása.

„Hiába van itt valaki régebb óta, ha nem végzi jól a munkáját, akkor nem reális, hogy féltékeny az előléptetett személyre. Rákérdezhet a felettesénél, hogy mi az a terület, amiben neki fejlődnie kell. Megfelelő kommunikációval jól kiküszöbölhető a feszültség.”

(B2 beosztott)

Amikor a vezetőség tagjaival beszélgettem, azt a kérdést is feltettem, hogy erre a jelenségre oda kell-e figyelniük, ha igen, milyen mértékben befolyásolja ez a döntést.

„A vezetők között ez szóba kerül, hogy amikor két barát közül az egyikük előre lép, a másik tagot ez hogyan fogja érinteni, de ezt sosem befolyásolja a döntést. Inkább csak felkészülünk rá.”

(V2 vezető)

Tehát ez egy olyan tényező, amely nem lehet befolyással a döntésre, de mindenképp előnyös, ha a vezetőség felkészül a csapat reakciójára. Ha megfelelően kommunikálják a csapaton belüli strukturális változásokat, akkor nagy eséllyel nem fog feszültséget szülni az új felállás.

A szerepek és dinamika vizsgálata során kitértem a domináns egyének hatására is. A domináns egyének kifejezés alapvetően negatív csengésű, ezért szeretném tisztázni, hogy jelen esetben olyan személyekre vonatkozik, akik valamilyen irányba tudják befolyásolni a csapatot vagy a csapat egy részét. A véleményvezéreknek jelentős hatása lehet a csapatra és annak teljesítményére is. Ezért is kiemelten fontos a domináns személyek felismerése.

„A formális irodai közegben közbeszól a rang, a vezetők szava többet ér, mint a miénk. A csapatunkban informális tekintetben is a vezetők a vezéregyéniségek.”

(B3 beosztott)

A fenti válaszból az derül ki, hogy a jó vezetők képesek befolyásolni a csapatot. Éppen ezért fontos tisztában lenniük ezzel és pozitív hatásra kell törekedniük.

A vezetőknek emellett fontos észrevenniük, hogy a csapatban kik a domináns tagok és kiemelt figyelemmel kell kísérni a tevékenységüket.

„Ha pozitív irányba mozdítják a csapatot, akkor hasznosak a csoport számára. ilyenkor a vezetőknek az a feladata, hogy kontextusba helyezzük a szerepüket.”

(V1 Vezető)

A véleményvezérek olyan gondolatokat erősíthetnek meg a csapatban, amelyek eredendően jelen vannak. Így képesek módosítani, irányítani a csapat látásmódját. Ha csak egy véleményvezér van a csapatban, akkor egypólusúvá válik a csapat.

„Az az ideális, ha nem egy, hanem legalább kettő domináns ember van a csapatban. Jó, ha van egy ellenvélemény, ami beindítja a gondolatokat, hogy ne csak feketén fehéren lássuk a világot.”

(V1 vezető)

Elmondható, hogy a vizsgált csoportban jelen van több véleményvezér is, akik pozitív hatással vannak a közösségre.

„A min csapatunkban a domináns emberek alapvetően értik a felelősségüket és pozitív hatással vannak a csoportra. Role model-ként viselkednek.”

(V1 vezető)

Role model-nek azokat a véleményvezéreket nevezzük, akik mások számára követendő példaképek. Ez a szerep nagy felelősséggel jár.

„Kifejezetten fontos, hogy egy új csatlakozó esetén a role model pozitív behatással legyen. Egy régi csapattagnak talán már nem annyira könnyen befolyásolható a véleménye.”

(V3 vezető)

Tehát összességében a válaszokból kiderült, hogy a csapaton belüli szerepek jól definiáltak, mindenki ismeri és tisztában van a saját és mások pozíciójával. Azáltal, hogy pozitív, támogató a csapat attitűdje és mindenkinek jó kapcsolata van a csapattagokkal, a viszályos helyzetek nem dominálnak és a csapat együtt tud örülni az elért sikereknek. Továbbá, ilyen környezetben a domináns egyének hatása is túlnyomóan pozitív. Az interjúk során kapott válaszokból arra következtethetünk, hogy a vizsgált csapat jól kezeli a szerepeket és jó csoportdinamikával rendelkezik. Ez pozitív hatással van a teljesítményre is.

5.2.3. Motiváció és elköteleződés

A csoportdinamikai vizsgálat fontos eleme a csoporttagok motivációjának és elköteleződésének megismerése is. A munkavállalók teljesítményének fejlesztése szempontjából kiemelkedő szerepe van a megfelelő motivációnak. Ebben az alfejezetben arra a kérdésre keresem a választ, hogy mik a csapat mozgatórugói, milyen tényezők vannak ösztönző hatással a csapatra.

A vizsgálatom során fény derült a csapat motivációira. Elmondható, hogy ebben a témában is hasonló válaszokat kaptam. A motiváló tényezők minden válaszadónál nagyrészt ugyanazok, a sorrendiségben fedezhető fel különbség. Öt fő kategóriára oszthatók a motiváló faktorok: A munka jellege, a munkakörülmények, a csapat, az elismerés, illetve a bér és egyéb juttatások.

A munka jellege mindenki számára fontos tényező. Az emberek szeretnék kiteljesedni a mindennapi munkájuk során, keresik az olyan kihívásokat, amelyeket teljesíteni tudnak, és közben fejlődési lehetőséget is jelent számukra.

„Engem motivál a munkám milyensége, amikor találkozik a kihívás és a kompetenciák.”

(V2 vezető)

A csapat munkája nagyon sokszínű, emiatt mindenki meg tudta találni a számára élvezhető részét, ami motiválni tudja.

„Nekem az élvezhető része az emberek menedzselése. Ha a munkánk során sok az ismétlődő, futószalagszerű feladat, akkor kell valami, ami ezt kompenzálja.”

(V4 vezető)

A kollektív tanulás és csoportszintű fejlődés nagyban hozzájárul a jó teljesítmény eléréséhez. Amellett, hogy a csoport tagjai egyéni szinten is törekednek önmaguk és a készségeik fejlesztésére, az is kiemelt szerepet kap, hogy ezáltal csapat közös tudása is bővül. A csapatkohézió által elmondható, hogy a csoport tagjainak tudásának és képességeinek összege nem vezethetne akkora sikerhez egyéni szinten, mint ha ezt

csoportszinten mérjük. Az egyik válaszadó számára fontos motiváló faktor, hogy a munka során szerzett tudását és tapasztalatát megoszthassa a csapat többi tagjával.

„Az is motivál, hogy olyan tudást tudtam összeszedni, amivel másoknak is tudok segíteni.”

(B1 beosztott)

A megfelelő munkakörülmények biztosítását is többen kiemelték amikor a személyes motivációjukról kérdeztem a csapat tagjait. A megfelelő infrastruktúra biztosítva van mind az irodai, mind az otthoni munkavégzéshez. Az iroda modern, jó környéken van, kellemes és biztonságos környezetet biztosít minden munkavállaló részére.

A jó csoportdinamikához az is hozzájárul, hogy a csoport tagjai kellően különbözőek, így ugyanakkor vannak közös vonásaik, amelyek segítik a kapcsolódást.

„motiváló tényezők: csapat, az, hogy mindenki hozzáad valami értéket, szeretnek együtt lenni a tagok.”

(V1 vezető)

A csapatban megfigyelhető alacsony fluktuáció következtében elmondható, hogy kialakult a csoportban egy biztos alap, amire lehet építeni és számítani. Az embereknek fontos szükséglete a szociális hovatartozás.

„A csapatot motiválja, hogy nem nagy a fluktuáció, szeretünk egy sikeres csapathoz tartozni. Ez a szociális hovatartozás nagyon fontos meg az, hogy együtt fejlődünk. Kevés csapat tudja elmondani ezt magáról, hogy ennyire sikeres.”

(V3 vezető)

A válaszokból kiderül, hogy az interjúalanyok egyetértenek abban, hogy a csapatkohézió mennyire fontos motiváló eszköz.

„Motivál, ha a csapattal együtt tudunk megoldani problémákat, kooperálva.”

(V2 vezető)

„A vezetők is nagyon motiválnak, hogy emberszámba vesznek. Nekem ez korábban hiányzott, ezért most nagyra tudom értékelni. És nyilván a csapat is motivál, nagyon jól érzem magam az irodában, mindenkivel szívesen leülök beszélgetni.”

(B1 beosztott)

„Az is motivál, hogy nem csak egy formális közösség vagyunk, hanem jó kapcsolat van közöttünk. Ha jó a csapat, akkor az is motivál, hogy a többiekkel se szúrjak ki.”

(B3 beosztott)

Az elismerés és folyamatos visszajelzés is fontos. Itt kiemelendő, hogy mind a pozitív, mind a negatív visszajelzésre szükség van, a hangsúly a folyamatosságon és a megfelelő kommunikáción van. A negatív visszajelzések megfelelő kommunikálása az első olyan terület, ahol hiányosságokat fedezhetünk fel a csapatot vizsgálva. A tagok nem szeretnek konfrontálódni, jellemzően kerülnek a feszült helyzeteket. Ez rossz hatással lehet a teljesítményre hosszútávon, hiszen a fejlődéshez szükséges tisztában lenni az erősségek mellett a gyengeségekkel is. Viszont, ha ezt a kollégák nem kapják meg, nem is tudnak javítani. A negatív visszajelzés megfogalmazása és átadása meghatározó szerepet kap mind a kritikát adó és fogadó fél szempontjából. Törekedni kell arra, hogy lehetőleg konstruktív kritika fogalmazódjon meg. Az is fontos, hogy a fogadó fél helyén tudja kezelni az őt ért kritikát. Ketté kell tudni választani az egyén munkáját ért kritikát az egyén személyére irányuló kritikától.

„Fontos a pozitív visszajelzés, hogy elmondják, ha valamit jó csinálsz, de fontos az építő kritika is. Az építő kritikánál kiemelten fontos, hogy hogyan van tálalva [...] Szerencsére én megkapom mindkettőt, kifejezetten sok pozitív visszajelzést kapok.”

(B2 beosztott)

Az elismerés több formája is jelen van a vállalatnál. Az elvégzett munkával arányosan ez lehet szóbeli, írásbeli vagy akár anyagi jellegű is. Mindhárom módot relevánsnak tartja a csapat, a válaszadók egyetértenek abban, hogy fontos motiváló ereje van az elismerésnek.

„Ha jól van elvégezve a feladatom, akkor a dicséret motivál. Ez feladattól függően lehet szóbeli vagy pénzbeli, főnök által vagy más által is.”

(V2 vezető)

A vállalat különböző karrierutakat is biztosít a munkavállalók részére. A tanulás, önfejlesztés sokak számára fontos, keresik az olyan munkahelyeket, ahol lehetőséget biztosítanak a szakmai és szociális készségek fejlesztésére.

„Vannak karrierút perspektívák is. Az előrelépési lehetőség is motivál.”

(V3 vezető)

Természetesen mindenki számára ösztönző tényező a munkabér és az egyéb juttatások, mint cafeteria vagy egészségbiztosítás.

„2022 februárjától megváltozott a multik meg a mi vállalatunk világa is, azóta van ez a hatalmas infláció. Összefüggés van a vállalati célok és a közhangulat között. A csapat érti a célokat, tesz értük, de van egy elégedetlen közhangulat, ami teljesen jogos ilyen mértékű infláció mellett. Ez kihatással van a csapat teljesítményorientáltságra is. Az emberek úgy érzik, ha én jól teljesítek, akkor fizessék is meg. Hálás és büszke vagyok az eredményeinkre. a csapat nem vesztette el a motiváltságát, de van egy belső harc mindenkiben, hogy miért teljesítsen olyan jól, ha nem azzal arányos a fizetése. Ez nem vállalati szintű probléma, hanem világgazdasági”

(V1 vezető)

Hasonló gondolatokat fogalmazott meg egy másik válaszadó, aki szintén beszélt erről a belső ellentétről.

„Ha a cég folyamatosan azt kommunikálja, hogy nincsen pénz, ezzel azt sugallja, hogy veszélyben van az emberek munkája, felmerülhet a kérdés, hogy mi van akkor, ha rám sem lesz pénz. Ezért a munkavállalók elgondolkozhatnak a váltáson, felméri a piaci helyzetet. Ezzel lehet elveszíteni embereket. Emellett olyan üzenete is van ennek, hogy nem vagy annyira értékes a vállalat számára, hogy több pénzt adjon neked [...] ez nem is feltétlenül a mi organizációnkra vonatkozik, de létező jelenség.”

(B2 beosztott)

Ebből a válaszból is érződik, hogy nagyon fontos a kommunikáció mennyisége és minősége is.

A motiváló tényezők tehát kiemelt szerepet töltenek be a csapat teljesítményére nézve. A válaszok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy erős kapcsolat van a csapat összetétele, attitűdje és annak teljesítménye között. A pozitív, támogató közeg jó hatással van a tagokra, ezáltal szép eredményeket képesek felmutatni hónapról hónapra. Az is látszik, hogy ez hosszútávon is jól működik.

5.2.4. Kommunikáció és konfliktuskezelés

Korábban már érintettem a kommunikációval kapcsolatos hiányosságokat, de ebben az alfejezetben szeretném részletesebben kielemezni a csoport kommunikációs készségeit. Az erre irányuló kérdéseimre kapott válaszok arra engednek következtetni, hogy a vizsgált csoportnak kommunikációs és konfliktuskezelési területen van fejlesztési potenciálja. Alapvetően továbbra is elmondható, hogy az interjúalanyok hasonló nézeteket képviselnek. Észrevehető, hogy amíg a beosztottak véleménye, hogy rendben van a kommunikáció és elégedettek, addig a vezetők már kritikusabban szemlélik ezt a témát.

Szerintem jól kommunikálunk. A szolgáltatási területekhez tartozó csoportok is jól működnek, merünk kérdezni. Nehezen tud félresiklani a dolog ilyen közegben.”

(B3 beosztott)

Az itt említett szolgáltatási területekre létrehozott tematikus Teams-csoportok azt a célt szolgálják, hogy célzottan és hatékonyabban tudjanak a kollégák egymás között információt cserélni, tudást megosztani, vagy kérdést feltenni, tanácsot kérni egy-egy bonyolult ügy kapcsán. Ezek a csoportok javarészt akkor alakultak ki, amikor az irodai munkavégzést felváltotta az otthoni, majd később a hibrid munkavégzés. Ezáltal jobban tudnak a csoport tagjai kapcsolódni akkor is, ha nem egy helyen dolgoznak.

„Hasznosak ezek a csatornák, de tudom, hogy nem mindenki látja ezt fontosnak, így nem éri el feltétlenül a célját. Fontos, hogy jól használjuk ezt az eszközt, mert így hasznos lehet, a home office-ban lévő kollégák is tudnak kapcsolódni.”

(B1 beosztott)

„A Teams-csoportok jó lehetőséget biztosítanak fontos infók megosztására [...] fontos alappillér lett, mert kialakítottunk egy bizalmi viszonyt, ami biztonságos teret ad a segítségkérésre. Ezt együtt kellett megtanulnunk.”

(V3 vezető)

„Az eszköz maga jó, már csak a home office miatt is. Az a baj, hogy nincs visszajelzés, kialakult az ignoring culture.”

(V1 vezető)

Látható, hogy a csoport kommunikációs eszközei hatásosak, általában jól is használja a csoport, de vannak hiányosságok. A fentebb említett figyelmen kívül hagyó magatartást (ignoring culture) felerősíthette a covid járvány miatti otthoni munkavégzésre való áttérés. Bizonyos tekintetben rugalmasságot biztosít az otthonról végzett munka, azonban mivel minden szociális interakcióhoz valamilyen digitális eszközt kellett használni. A sok email, szöveges üzenet és hívás olyan digitális zajt teremt, aminek az információfeldolgozás látta kárát. (Schmitt et al., 2021)

A vezetőség kritikát fogalmazott meg a csapat kommunikációjával kapcsolatban, különösen a konfliktusok kezelése terén merült fel a fejlesztés lehetősége. A konfliktusokat alapvetően a csapat kerüli, ami rövid távon jó megoldásnak tűnhet, viszont hosszú távon nem kifizetődő, hiszen ilyen módon a belső feszültséget nem kerülnek feloldásra.

„Fontos, hogy meg tudjuk beszélni a bennünk kialakult feszültségeket [...], ezzel változást tudunk előidézni. Ha nem beszélünk róla, az félreértésekhez vezethet. Tapasztalatom szerint a megfelelő konfliktuskezeléssel sokkal előnyösebb helyzet alakulhat ki, mint ha elkerülnénk. Ez csak rövidtávon jó, hosszú távon viszont nem vezet jóra. Általában lehet közelíteni a különböző véleményeket.”

(V4 vezető)

A csapatnak meg kell tanulnia helyén kezelni a konfliktushelyzeteket. Ehhez az kell, hogy egyéni szinten mindenki felismerje és külön tudja választani a munkáját ért kritikát a személyére irányuló kritikától.

„A mi csapatunkban a konfliktusokat még mindig tabuként kezeljük. Meg kell tanulnunk, hogy a munkánkat ért kritika nem a személyünk ellen szól. Ez most alakul, most tanuljuk”

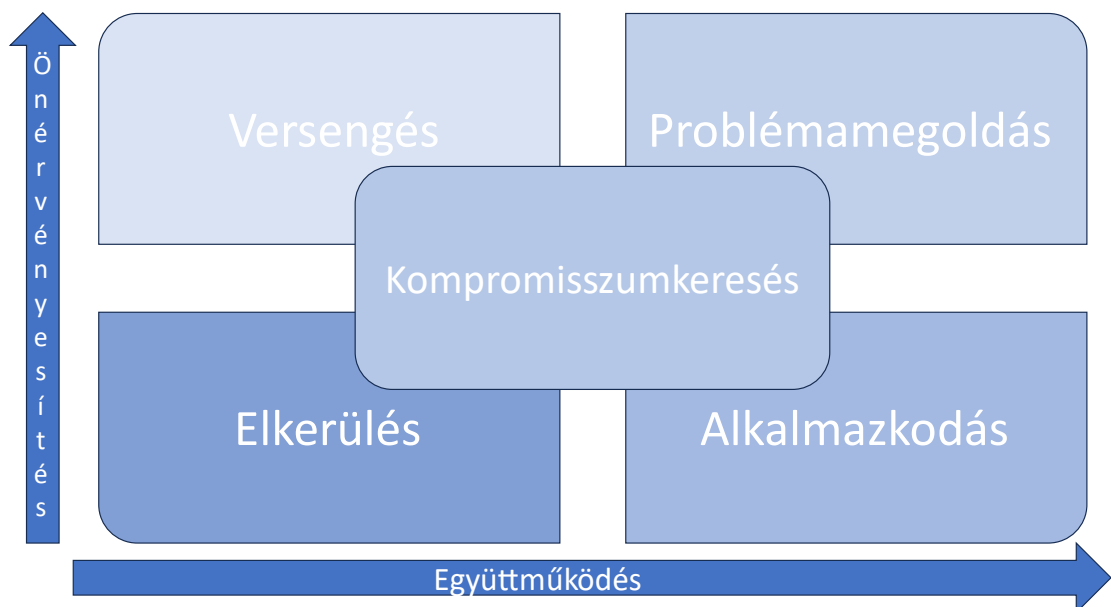
(V3 vezető)

A konfliktuskezeléshez való hozzáállás generációfüggő is. A csapat fiatal, sokaknak ez az első munkahelyük. Emiatt fontos szemléletformáló ereje van a csapatnak az egyénekre.

„Generációtól függ, illetve a cégnél eltöltött évek is befolyásolják ezt. Sokaknak ez az első munkahelyük, ahol több időt maradt, mint egy év. Ez befolyásolja a konfliktushoz való hozzáállást. Fejlődnünk kell, hogy merjük vállalni a konfliktusokat.”

(V1 vezető)

A kommunikáció és konfliktuskezelés tehát egy olyan gyenge pontja a csapatnak, amelyen érdemes lehet fejleszteni a jövőben. Érettebb hozzáállással és asszertív kommunikációval elérhető, hogy a konfliktusokat ne kezelje tabuként a csapat. Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann pszichológusok öt kategóriára osztották a konfliktuskezelési stratégiákat, amelyeket egy koordináta-rendszerben helyeztek el, melynek egyik tengelyén az együttműködés mértéke, a másik tengelyen pedig az önérvényesítés szerepelnek. (Schaubhut, 2007) A vizsgálatom során kapott válaszokból arra következtetek, hogy jelenleg a csoport javarészt az elkerülő és alkalmazkodó stratégiát alkalmazza, ami alacsony szintű önérvényesítést és együttműködést feltételez. A jövőre nézve előnyös lehet, ha a csoport dolgozik az asszertív kommunikáción, az önérvényesítés magasabb fokú elérése érdekében.



7. ábra: Thomas-Kilmann konfliktuskezelési stratégiák.

Forrás: saját szerkesztés

5.2.5. Hatékonyság és teljesítmény

A csoport szerkezetét, összetételét és működését már megismertük, de ahhoz, hogy átfogó képet alkothassunk a csoportdinamika és a teljesítmény kapcsolatáról, meg kell vizsgálni a csoport által nyújtott teljesítményt is. Ezt a témakört legfőképp a vezetőséggel tárgyaltam, hiszen ők látják át a legjobban. A kitűzött célokkal mindenki tisztában van, a csoport gyakran kap visszajelzést és rendszeren beszélnek az elért teljesítményről.

Ebben az alfejezetben is az egyetértés lesz az uralkodó. A válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a csapat teljesítménye nagyon jónak mondható, a kitűzött célok elérése megvalósul.

A csapat teljesítményének legfőbb mérőszáma azt mutatja meg, hogy a hozzájuk beérkező esetek hány százalékát kezeli a csapat az előre meghatározott teljesítési időn belül.

„96,55%. Ez önmagában nem mond sokat, de ha azt mondom, hogy pár éve tízből négy ügy kiment és 2022-től kezdve ott tartunk, hogy tízből fél megy ki, akkor jól látszik, hogy mennyire vállalunk felelősséget a munkánkban. Stabílan hozzuk a fő mutatónk szerinti teljesítményt.”

(V1 vezető)

Ennek a jó teljesítménynek több komponense van. Szükség van egy jól működő csapatra, megfelelő szakmai tudásra és kellő elhivatottságra is. A következő válaszból azonban fény derül arra is, hogy miben rejlik a fejlődési lehetőség.

„Egyéni szinten vannak, akik nem veszik magukra a feladatokat kellő mértékben.”

(V2 vezető)

Feszített munkatempóban dolgozik a csapat, mindenki több területen, ahol feladatok mennyisége dinamikusan változik nap, mint nap. Ilyen környezetben kihívást tud jelenteni a feladatok arányos leosztása. Erre megvannak az eszközök, de tovább lehetne javítani a folyamaton, ha a csoport tagjai proaktívabban kivennék a részüket a napi feladatok megoldásából.

Amikor a csapat hiányosságairól kérdeztem a vezetőket, akkor abban megegyezést tapasztaltam, hogy a kellő szakmai tudással és képességekkel rendelkezik a csapat. A fejlődési lehetőséget a kommunikációban és a konfliktusok megfelelő kezelésében látják.

„Nem merünk kritikát megfogalmazni egymásnak, hanem a feletteshez fordulunk Ezt meg lehetne előzni, ha mindenki jól kommunikálna.”

(V1 vezető)

„A delegálás terén is lenne mit fejlődni, e ezt is konfliktusforrásnak látjuk”

(V3 vezető)

Összefoglalva tehát a csapat jól teljesít a külső és belső nehezítő tényezők ellenére is. A külső akadályok, mint például az aktuális gazdasági helyzet, adottak, ezekhez alkalmazkodni kell. Ezzel ellentétben a belső akadályozó tényezőkön a csoport tud változtatni, javítani, ezért érdemes erre koncentrálni.

5.3. Következtetések, javaslatok

A vizsgálat eredményeiből világosan kiderült, hogy a hatékony csapatmunka hozzájárul a kiváló teljesítmény eléréséhez. Az erős csapatkohézió több pozitív hatással is van. Az utóbbi néhány évben a csapat olyan támogató, segítőkész közeget tudott kialakítani, amely motiváló hatással van a tagokra. A barátságos, nyitott hozzáállás segíti a kitűzött célok elérését. A beszélgetésekből kiderült, hogy a csapaton belül jól definiáltak a szerepek. Továbbá, a domináns egyének hatása is túlnyomóan pozitív. A vizsgált csapat jól kezeli a szerepeket, a csapaton belüli változásokat és jó csoportdinamikával rendelkezik. A pozitív attitűd és a nyitottság hozzájárul ahhoz, hogy a csapat tagjai lojálisak maradjanak. Erős motiváló tényező egy erős és sikeres csapathoz való tartozás. Elmondható, hogy a motiváló eszközök, mint a munka jellege, a munkakörülmények, a közösség és a bérek szintén hozzájárulnak a csapat sikeréhez.

A vizsgálatom során fény derült a csapat teljesítményére veszélyt jelentő tényezőkre is. Ezek a hatások részben olyan külső befolyások, amelyeket nem lehet kiküszöbölni, a legjobb, amit tenni lehet ezek kezelésére, hogy a csapat gyorsan alkalmazkodik ezen tényezőkhez. Ilyen például a jelen gazdasági helyzet, mivel belső dilemmákat vált ki, amikor az emberek azt tapasztalják, hogy a bérek és a munkavégzés értéke közötti egyensúly felborul. A csapat ennek ellenére is motivált tud maradni. A teljesítmény javítására a válaszadók a kommunikáció fejlesztésében látják a megoldást. A csapathoz meg kell tanulnia kritikát megfogalmazni és fogadnia is. Az átlagéletkorból fakadó sajátossága a csoportnak, hogy sokszor nem kezelik éretten a konfliktusokat, sokszor harmadik felet is bevonnak. A vezetőknek fontos szerepe van a példamutatásban. Ha ők igyekeznek asszertívan kommunikálni, konstruktív kritikát megfogalmazni, ezzel egyidőben fogadni is a kritikát, mintaként állhatnak a beosztottak előtt. Hosszú távon ezzel elérhető a kívánt változás. Tudatosítani kell, hogy az ilyen jellegű szemléletváltás csak hosszú távon tud bekövetkezni.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A munka világában eltöltött éveim során azt tapasztaltam, hogy kiemelkedő teljesítményt úgy lehet elérni, ha egy jól működő csapat ennek az alapja. Ezért szerettem volna a dolgozatomban ennek az összefüggésnek a háttérét vizsgálni. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen összefüggés van a csapatinamika és a csapat teljesítménye között. A dolgozatom elején elméleti áttekintéssel kezdem a téma feldolgozását, ami kontextusba helyezi, hogy mit is értünk csoport alatt, megismerjük annak működését és helyét a szervezeten belül. Ezt követően megismertetem a vizsgált csoport szervezeti környezetét, majd a csoport tevékenységét és felépítését.

Vizsgálati módszerként a vizsgált csoport méretéből fakadóan az interjút választottam. Olyan témákat és kérdéseket dolgoztam ki, amelyek segítenek megkapni a választ arra a kérdésre, hogy mi az összefüggés a csapatinamika és a teljesítmény között. Továbbá olyan kérdéseket is feltettem az interjúalanyoknak, amelyekből a hátráltató tényezőkre is fény derül. Ezek ismeretében pedig olyan javaslatokat tudok megfogalmazni a csoport számára, amely tovább javíthatja a teljesítményét.

Az interjúkészítés hasznos módszernek bizonyult, a nyitott kérdések teret hagytak a válaszadók egyéni gondolatainak és elmondható, hogy az összes beszélgetés konstruktív, gondolatébresztő párbeszéd volt.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a csoport nagyon jól tud együtt dolgozni. Ehhez szükséges a tagok egyéni tudása és képességei, emellett a pozitív attitűdjük. A kollektív tanulás révén pedig a felhalmozott tudást is jól tudják hasznosítani.

A csapat jelenleg jól funkcionál, a kitűzött célokkal tisztában van és el is éri azokat. A válaszokból egyöntetűen kiderült, hogy a csoportnak a kommunikáció és a konfliktuskezelés területén van helye fejlődni. A javaslatom az, hogy a vezetők és véleményvezérek hatását kell megragadni és felhasználni arra, hogy egy hosszútávon bekövetkező szemléletváltás történhessen. A konfliktuskerülés csak rövidtávon tud megoldást nyújtani, hosszú távon viszont a nem kimondott belső feszültségek nagy károkat tudnak okozni. Ha a csapat azt látja, hogy a konfliktusokat meg lehet és meg kell

oldani, akkor egyéni szinten is elérhető a változás. Egy jól kezelt konfliktushelyzet több, mint a feszültség feloldása. Ha jól kezeljük a konfliktusokat, annak számos pozitív hozadéka lehet. Önismereti szempontból az egyénnek fejlődik ezáltal az önkontrollja, megtanulja a kijelölni a határait és megvédeni a saját érdekeit. Egy sikeres konfliktuskezelés pozitív hatással lehet az egyén magabiztosságára is. (Sasfy, 2018)

Az általam végzett tanulmány alátámasztja, hogy a jól működő csoport jó teljesítményt tud elérni. Szoros összefüggés van a csoportban lévő hangulat és sikerek között. Bízom abban, hogy a vizsgálatom eredményeképp született javaslatok számításba vétele tovább erősítheti a csoportkohéziót, így hozzájárulva a hosszútávú sikerekhez.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balaton, K., 2019. A stratégiai menedzsment fejlődési irányai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(12), p. 94.
- Békés, V., 2000. Nyájszellem, vagy együttes élmény. *Filozófiai Szemle*, 4. kötet.
- Bencsik, A. & Juhász, T., 2019. CSOPORT, CSOPORTSZEREPEK, SZELLEMI ALKOTÓ TECHNIKÁK. *Vezető és menedzser Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulója*, p. 58.
- Csapó, I. és mtsai., 2020. A magyarországi munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 7(4).
- Csepregi, A. & Csanádi, B., 2021. Z generáció és a home office viszonya 2020-ban a COVID19 idején – Pilot kutatás eredményei. *MARKETING & MENEDZSMENT*, 55(3), pp. 60-62.
- Gábor, E., 2021. Csoportdinamika mérési lehetőségeiszámítógépes eszközökkel – Szakértői interjúk nyomán. *MARKETING & MENEDZSMENT*, pp. 5-12.
- Juhász, K., 2021. RPA AZ SSC SZEKTORBAN. *ACTA PERIODICA*, XXII. kötet, pp. 34-35.
- Knoke, D. & Yang, S., 2019. *Social Network Analysis*. hely nélk.:SAGE publications.
- Pansara, R. R., 2023. Importance of Master Data Management in Agtech & Manufacturing Industry.
- Sasfy, G. Z., 2018. *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Schaubhut, N. A., 2007. *Thomas-Kilman conflict mode instrument*. hely nélk.:CPP Research Department.
- Schmitt, J., Breuer, J. & Wulf, T., 2021. From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124(106899).

Siner, V., 2020. Master Data management in the EU. Comparative analysis of Access to Base Registries. p. 8.

Szalai, S. M. & Jenei, S., 2021. Cégek kultúra, vezetői személyiség, HR szervezet és a vállalati CSR tevékenység: I. Elméleti alapok. *Opus et Educatio*, 8(2).

Szilágyi, S., 2016. A megváltozott munkaképességű munkavállalókra irányuló attitűd koncepciók a nyitott szervezetek megközelítésében. pp. 27-30.

Elektronikus hivatkozások

Janó, E., 2019. <https://barankovics.hu>. [Online]
Available at: <https://barankovics.hu/mire-jo-a-kapcsolathalo-elemzes-az-iskolaban/>
[Hozzáférés dátuma: 19 11 2023].

Szépe, J., 2011. <http://www.szepejudit.hu>. [Online]
Available at: http://www.szepejudit.hu/interjukeszites_modszertan.pdf
[Hozzáférés dátuma: 24 11 2023].

TARTALMI KIVONAT

Dolgozatom célja megvizsgálni egy multinacionális vállalat konkrét csoportját. Arra keresem a választ, hogy milyen kapcsolatban van a csoport dinamikája és teljesítménye. Kutatásomhoz a társadalmi háló elemzés (social network analysis) módszertanát hívtam segítségül, amely lehetővé teszi a kapcsolatok vizualizálását. Az adatgyűjtéshez interjút készítettem a vizsgált csoport tagjaival, ügyelve arra, hogy megkérdezettek között legyen vezető és beosztott egyaránt. Ezáltal biztosítva, hogy a válaszok sokszínűek legyenek, több nézőpont is előkerüljön. Az esettanulmány fókuszában a kapcsolati hálók, a szerepek, a motivációk és a kommunikáció állnak. A válaszok kiértékelése során amellet, hogy kiderül a kapcsolat a csoportdinamika és a teljesítmény között, a csapat lehetséges fejlődési területeire is fény derül. A vizsgálatom eredményeképp elmondható, hogy erős kapcsolat van a csoportdinamika, és a csoport által nyújtott teljesítmény között. A dolgozatom végén javaslatot teszek a csoport jövőbeni teljesítményének további fejlesztése érdekébe.

SUMMARY

My thesis aims to examine a specific group of a multinational company. I seek the answer to what is the relationship between group dynamics and performance. For my research, I have used the methodology of social network analysis, which allows me to visualise the relationships. For data collection, I interviewed members of the group, taking care to include both managers and subordinates among the interviewees. This ensured that the responses were diverse, bringing out multiple perspectives. The case study focuses on networks of relationships, roles, motivations and communication. In addition to revealing the link between group dynamics and performance, the evaluation of the responses will also shed light on potential areas for team development. The results of my study show that there is a strong relationship between group dynamics and their performance. At the end of my thesis, I make some suggestions for further improving the group's performance.