

Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar

Istvánfi Emese

Gazdálkodás és Menedzsment Szak/
Kis- és Középvállalkozások specializáció
Az emberi viselkedés hatása a szervezeti
kultúrára

2022

NYILATKOZAT

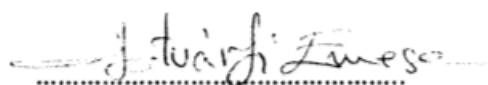
Alulírott Istvánfi Emese büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a záró dolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen záró dolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés, vagy záró dolgozat során.

Tudomásul veszem, hogy a záró dolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022 év május hónap 9 nap



hallgató aláírása

Istváni Emese
Gazdálkodás és Menedzsment Szak/
Kis- és Középvállalkozások specializáció
Beszámoló a szakmai gyakorlatról

2022

- I. Bevezetés
- II. A szakmai gyakorlati helyszínem bemutatás
- III. Két munkafolyamat részletes leírása
 - a. Könyvelés
 - b. Bérszámfejtés
- IV. Irodalomjegyzék
- V. Összefoglaló

I. Bevezetés

A szakmai gyakorlati helyemet az Új Európa Zrt.-nél töltöttem, ahol megismerkedtem eléggé különböző beállítottságú emberekkel, akik mégis nagyon jól és dinamikusan képesek együtt dolgozni. A vállalatot édesanyámon keresztül ismertem meg, ugyanis a cég, ahol dolgozik az Új Európa Zrt, végzi a könyvelését és édesanyám a kapcsolattartó a cég között. Átala volt szerencsém először a irodavezetőnket megismerni, aki már az első találkozás alkalmával szimpatikusnak tűnt és minden mindent tisztességesen elmagyarázott a munkával, illetve az irodai működéssel kapcsolatban. Nagyon jó az irodai légkör, mindig meg tudjuk nevetetni egymást és mégis pontosan és megfelelően elvégezzük a ránk bízott feladatokat. Rengeteg mindent tanultam főként a könyvelési területen. Tudom, hogy nem ez a konkrét szakirányom, de ettől függetlenül idővel azért belevontak a vállalat működésének belsőbb részeibe is. Sok mindent megtanultam a cég működéséről, működési elveiről és a vállalati stratégiájukról. Bár az első pár hétben még bizonytalan voltam, hamar belerázódtam a dolgok menetébe és rengeteget segítettek és a számukra leghétköznapibb problémáimban is a tőlük telhető legjobb tudásuk szerint segítettek.

II. A szakmai gyakorlati helyszínem bemutatása:

A szakmai gyakorlatomat az Új Európa Zrt.-nél töltöttem. A részvénytársaságot 2003-ban alapították és jelenleg 3 igazgatósági taggal rendelkezik, dr. Szöcs Árpád László, dr. Maklár Zoltán és Baktay Erika. Közülük, akik napi szinten részt vállalnak a cég működésében és jelen vannak a székhelyen dr. Szöcs Árpád László és dr. Maklár Zoltán. A cég mindennapi működését befolyásoló döntéseket közösen hozzák meg, azonban a legmagasabb érvényű szava dr. Szöcs Árpád László vezető tisztségviselőnek van. Ő koordinálja, illetve felügyeli a könyvelő és bérszámfejtő részlegét a vállalatnak, illetve ismerteti az aznapi kiemelt feladatokat és megoldásra váró esetlegesen problémás cégek fontos ügyeit. Ezen felül teljes tudásával segíti alkalmazottait a nehéz feladatok és helyzetek megoldásában. Névre szóló részvényeket bocsátottak ki 40 000 darabot, mindegyikét 1 000 forintos névértéken, és amelyek közzétételének módja meghívó alapján történik. A cég székhelye Budapesten található a Bajcsy-Zsilinszky út 48. szám alatt, jegyzett tőkéje 40 millió forint, amely teljes egészében pénzbeli. Ez egy olyan gazdasági társaság, amelynek fő tevékenysége a számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység.

Az Új Európa Zrt. egy független pénzügyi tanácsadó részvénytársaság, amely ügyfeleit személyre szabott megoldásokkal látja el. Adózási-, jogi- és pénzügyi ismeretekkel rendelkeznek, magyar, angol, olasz és francia nyelven segítve ügyfeleiket minden helyzetben hazai és nemzetközi szinten. Segítik ügyfeleiket a folyamatosan változó magyar- és nemzetközi adószabályok nyomon követésében. Céljuknak tekintik az olyan globális megoldások és adó stratégiák kidolgozását, melyek kielégítik partnereik üzleti igényeit. Saját értékeik közé sorolják a precizitást, a pontosságot, a magas fokú diszkréciót, illetve a magabiztosságot.

A cég a szolgáltatásait két nagyobb csoportra osztotta. Az egyik közülük a tanácsadás, amely alkalmi megbízásokat foglal magába. Ide sorolták az üzleti, pénzügyi és adótanácsadás, valamint a pénzügyi és üzleti átvilágítások, az üzletértékelés, a vállalat értékesítés és felvásárlás, a finanszírozási tanácsadás, a személyzeti tanácsadás, a hiteltanácsadás, a finanszírozási tanácsadás, a befektetési tanácsadás, az ingatlan tanácsadás, a reorganizációs

*1. kép**Forrás:**<https://ujeuropa.eu>*

**BGE**

Azonban ezek közül kiemelkedően magas színvonalúak az alábbi szolgáltatások. Az adótanácsadás, amely gyakorlatias, ügyfelekre szabott, megbízható és ennek eredményeként az ügyfél hatékonyan kezelheti, bármely adónem területén rendezheti vitás kérdéseit a kapcsolódó hatósággal és a területeken fellépő kockázatokat is. Tanácsadó tevékenységük kiterjed a teljes magyar adórendszeren kívül a nemzetközi adózásra és a vám területeire is. A vállalat továbbá az adókhöz kapcsolódó jogértelmezési kérdésekben és az adóügyi átvizsgálásban is segédkezik. Ezenfelül segítséget nyújt a cafeteria rendszerek kialakításában, illetve a transzferárak képzésében és az ehhez kapcsolódó dokumentumok elkészítésében.

További kiemelkedő szolgáltatás a pénzügyi tanácsadás, amely teljes mértékben független és nem termék közvetítő. Felmérik az ügyfél lehetőségeit, igényeit és céljait, majd ezek alapján látják el a pénzügyi szektorokra vonatkozó tanácsokkal és esetleges termék információkkal. Ennek keretein belül pénzügyi tervet készítenek, segítenek kiválasztani a legmegfelelőbb terméket és feltérképezik az ehhez tartozó költségeket és kockázatokat.

Illetve a pénzügyi és üzletviteli átvilágítás is ebbe a csoportba sorolható. A jelenlegi cég vagy a jövőben megvásárolni kívánt cég átvilágítását adójogi és számviteli szempontok alapján végzik el. Az átvilágítás alatt, a számviteli folyamatok áttekintése körében vizsgálják át a vállalat számviteli információs rendszerének tartalmát, az eszközök nyilvántartását, a leltárakat, a szabályzatokat, a követelések - kötelezettségek elszámolását, az elhatárolások kezelését, az adókalkulációkat és az adóbevallásokat. Az eredményről írásos jelentést készítenek, amelyben rámutatnak a gazdálkodás esetleges gyenge pontjaira, a rejtett kötelezettségekre és adókockázatokra, illetve megválaszolják az ügyfélben felmerülő – a cég gazdálkodásával összefüggő – kérdéseket.

Továbbá a szolgáltatásiak listájához tartozik az üzletértékelés. Vagyis amikor az ügyfél egy működő cég valós piaci értékét kívánja megtudni, ezt a szolgáltatást veszi igénybe. Szakértőik az európai értékelési normák által meghatározott fogalmakat, módszereket, illetve eljárásokat alkalmazzák. Mivel az irányadó szakirodalomban általános elfogadott tény, hogy egy cég piaci értéke és diszkontált cash flow-ja között magas a korreláció, a cash flow az általuk használt értékelési eljárás. Meggyőződésük, hogy más mutatókkal ellentétben a diszkontált pénzáramláson alapuló érték tükrözi leginkább egy cég valós piaci értékét. A különlegesebb ingatlanok (például: szálloda, étterem, orvosi rendelő) értékelését az üzleti működés teljesítménye alapján végzik. Az összefoglalókat érzékenységi elemzéssel is kiegészítik annak érdekében, hogy rámutassanak a kockázatokra is.

Ebbe a csoportba tartozik továbbá a személyzeti tanácsadás. Szakembereik elsősorban



BGE

milyen tudással rendelkező munkavállalóra van szükség. Elkészítik a munkaköri leírást, meghatározzák a munkakörhöz tartozó felelősségi köröket, a támasztott főbb elvárásokat, megtervezik a kiválasztási folyamatot, elkészítik az álláshirdetést, fogadják a pályázatokat, egyeztetnek a jelentkezőkkel, interjúztatják őket és az általuk legmegfelelőbb jelölteket tovább irányítják.

A másik nagyobb csoportba a hosszabb távú megbízási szerződéses folyamatok tartoznak. Ezek a könyvelés, a bérszámfejtés, outsourcing, a könyvvizsgálat és a székhely szolgáltatás.

A könyvelési szolgáltatás teljeskörű, az ügyfelek kimenő és bejövő számláit, az adó előírásait, a bankszámlakivonataikat, a bérfeladásukat hivatalos könyvelő programban rögzítik és papír formában is archiválják őket. Ezen felül elkészítik a cégeket érintő bevallásokat és jelzik ügyfeleik felé az adófizetési kötelezettségüket minden hozzájuk fűződő adónemre lebontva. Ügyfeleiknek napra kész nyilvántartást vezetnek az összesítő nyilatkozat köteles, az Európai Közösség területén belüli történő termék értékesítésről, beszerzésről és szolgáltatásnyújtásról, illetve igénybevételről.

A bérszámfejtésük részletes, minden cég minden munkavállalóját nyilvántartják a megfelelő rendszerben. A munkavállalóknak az összes kedvezménye és/vagy mentessége számításba van véve igényük szerint.

A székhelybérleti szolgáltatás keretein belül a szerződés megkötését követően, illetve a székhely bejegyzésről érkezett határozat megérkezését követően a munkatársak átveszik a postai és futárszolgálat útján érkezett leveleket és csomagokat, majd továbbítják őket a cégek tulajdonosainak e-mailen keresztül, illetve amennyiben a cég könyvelését is a részvénytársaság végzi, úgy a könyvelés felé is továbbítják az érkezett számlákat.

Az Új Európa Zrt. nem csak egy számos tevékenységi körben működő vállalat, hanem rengeteg iparágban is kamatoztatják széles körű tudásukat. Ezekhez az iparágakhoz megannyi referenciája is van. Az élelmiszeriparban a Latinum Zrt. a Gastronomica da Nandin és az Olé Juice And Smoothie Bar Kft. Az építőiparban a cég saját maga érdekelt, illetve a Dunajobs Kft.. Az egészségügyben a Dentium Kft., az Implantium Kft., az Elite Dent Kft., a Zenit Dentál Kft., és a Zenit Medical Kft.. A kozmetika és háztartásvegyiparban az Ultrabeauty Kft és az Ultra Plasztika Kft.. Az energiaiparban a SP Gaz Tradng Kft.. Az ingatlanszektorban a Hongrie Immo Kft., a Fbout Real Estate Kft., a Capital Invest Kft. és a Real Estate Hungary Kft., a Villa Hermes Kft. és a Retail Consulting Group Kft.. A reklám és marketing szektorban Graphee Data Flow Kft. és a Hipercom-Hungaria Kft.. A ruháiparban az

Explosive Brands Kft. és a Kunstex Kft.. Az autóiparban a Pannon Szerviz Kft., az Oláh

Árműjavítás Kft. és a Jutamol Bt.. A pénzügyi szektorban a Centurion Capital Zrt. a Magdaxtrade Kft.. Illetve az oktatásban a Driss College Kft. által.

III. Két munkafolyamat részletes leírása:

a. Könyvelés:

Minden alkalommal, amikor számlákat kapunk elsősorban szortírozom őket cégek szerint. Ezt követően megnézem a cégek áfa bevallási kötelezettségének gyakoriságát és a havi áfa bevallásos cégek számláit könyvelem le először. Az aktuálisan könyvelt cég számláit naplók szerint csoportosítom. A szállító naplóba sorolom a beérkező átutalásos számlákat. A külföldi szállító naplóba sorolom a Magyarország határain kívül működő vállalatok számláit. A külföldről beérkező számlákat ezen felül devizanemenként is szétválogatom, amelyek a leggyakrabban az euró és az amerikai dollár. A vevő naplóba az átutalásos kimenő számlák kerülnek. A pénztárnaplóba a készpénzes beérkező és a készpénzes kimenő számlákat sorolom. A vegyes naplóba a bérfeladás és a cégre vonatkozó adókötelezettségek előírásai sorolandók, amelyek a leggyakrabban helyi iparüzési adó, a cégautóadó, az építményadó a telekadó és a telefonadó.

Azután beérkező a számlákat a naplókban belül keltezési dátum, a kimenő számlákat pedig keltezési dátum és sorszám szerint sorrendbe állítom. Illetve ha egy beszállítótól több azonos napi keltezésű számla érkezik, akkor úgyszintén sorszám szerinti sorrendet állítok fel. Illetve a külföldi beszállítók számláin ellenőrzöm a kiállító vállalat székhelyének címét, és amely ország az Európai Unió tagállamai közé tartozik és rendelkezik közösségi adószámmal, azokat a VIES weboldalon ellenőrzöm. Ha érvényes az adószám, abban az esetben kinyomtatom az ellenőrzési felületet és hozzá tűzöm a számlához és a programba való rögzítés során jelölöm az összesítő nyilatkozatba való felvételét. Amennyiben viszont az adószám érvénytelen egyeztettem ezt a fennállást a céges kapcsolattartóval és vagy küld, egy érvényes adószámmal ellátott számlát vagy az adott tételt nem tudjuk elszámolni.

A számlákat ezután papíron kontírozom. A szállítói számlákat a megfelelő beruházás, készlet, kötelezettség, költség vagy az eladott szolgáltatások/ áruk értékének valamely számlaszámába sorolom. A vevői számlákat valamely belföldi vagy export értékesítés árbevételei közé sorolom. A pénztárnaplóba tartozó számlákat úgyszintén a megfelelő beruházás, készlet, kötelezettség, költség vagy az eladott szolgáltatások/ áruk értékének valamely számlaszámába sorolom. A bérfeladást a kereset elszámolás főkönyvre és az adót,

**BGF**

illetve a járulékokat a megfelelő kötelezettség főkönyvi számokra kontírozom. Az adófizetési kötelezettségek előírását is az adónemnek megfelelően írom fel.

A szortírozott es kontírozott számlákat rögzítem a könyvelő programba naplók szerint ügyelve arra, hogy a papíron szereplő kontír megegyezzen a számítógépes programban rögzítettekhez. Különös figyelmet fordítva a külföldről érkező számlákra ugyanis az Európai Unió tagállamain belül összesítő nyilatkozatba kell helyezni a számlákat, illetve rögzítenem a fordított adózásukat. A cég a RLB könyvelő programot használja azon belül is a kettős könyvelés verzióját. A számlákra a kontír mellett felírom az RLB rendszere által használt naplósorszámokat, majd a cég mappájába fűzöm őket.

Miután a számlákkal végeztem következnek a bankszámla kivonatok, amelyeket devizanemek szerint rendszerezek. Ezek a devizanemek legtöbbször az euro es az amerikai dollár, de előfordul a lengyel zloty es az orosz rubel is. A kivonatok a szállító, vevő vagy az adott költségem főkönyvi száma szerint kontírozom. A banknaplóban ezek után számlák kiegyenlítése opcióval rögzítem a tételeket és lekönyvelem a költség tételeket. Az esetleges hiányzó számlákat szállítói főkönyvre rendezem, ha a vállalatnak nincs róla számlája, akkor a cég ügyvezetőjének vagy tulajdonosának tagi kölcsőneként könyvelem.

A már előbb említett hiányzó számlákat összeírom és emailben elküldöm a céges kapcsolattartónak. Amikor megérkeznek, elkönyvelem őket és a banki összepontozom. A tagi kölcsönt is jelzem a kapcsolattartónak, hogy rendezni tudjak a különbözeteket. A hiányzó számlákat tartalmazó listát a cég dossziéjának legelejébe fűzöm. Minden esetben ellenőrzöm a listát, amikor a kapcsolattartó újabb számlákat küld hozzánk könyvelésre és amennyiben találok a hiányzó számlák közül valót, azt kipipálom és lehúzó a listáról. Az ellenőrzést követően a még mindig hiányzó számlák listáját ismét elküldöm emailen keresztül a kapcsolattartónak.

Ezen felül minden hónap első napján bekérem a cégektől a számlázó program havi összesítő listáját, amely a kiállított számlákat tartja nyilván. Ezt a listát követve tételenként ellenőrzöm a könyvelő programban általunk rögzített számlák sorszámát, partnereit és a számlákon szereplő nettó, bruttó és áfa összegeket, illetve a cégek által nyilvántartott kiegyenlítések dátumát. Ha valahol eltérés találok, akkor megkeresem a papír alapú számlát és azon is ellenőrzöm a rajta szereplő adatokat, ezután javítom az esetleges elütésből fakadó hibákat. Miután a tételes ellenőrzéssel készen vagyok, összegzem a számlákat és az alapján is összehasonlítom a két listát. Ez esetben, ha a tételes ellenőrzés során minden egyezik, akkor az összegzés értékei is azonosak.

A bankszámla kivonatok alapján nem minden esetben derül ki, hogy hiányzik-e számla. Ilyen esetekben ellenőrzöm például a közmű számlák megnevezésében található résszámla sorszámokat. Például az MVM Next Zrt. kiemeli, hogy az adott felhasználási hely 1. 2. vagy 3. számú résszámláját postázza ki. Ha hiányzik valamelyik sorszám, akkor azt bekérem. Illetve egyes cégek nyilvántartást vezetnek a beérkező számláikról és olyankor az alapján egyeztetem össze azt, hogy az összes számla beérkezett-e hozzánk könyvelésre.

Ilyenkor beszámolóidőszak alatt folyamatosan rendezem a cégek könyvelését. Ez esetben összevezetem az adókat a megfelelő főkönyvre, amelyből kiderül, hogy a cégnek milyen fennmaradt, illetve fennmaradó kötelezettségei vannak, amelyet teljesíteni kell. Ezen felül elszámolom az exportból és importból származó árfolyamok nyereségeit vagy veszteségeit, mindegyiket forintra pontosan. Elszámolom a fennálló kerekítési különbözetekek bevételei és/vagy veszteségeit. Újra átnézem az összes számlát és kiegyenlítéseiket, hogy minden számla a jó banki utalással legyen összepontozva és a még kiegyenlítetlen számlákat összepontozom az utalásokkal, ha az még nem történt meg.

Összeállítom és kinyomtatom a vállalatok főkönyvét és a mérleg, illetve az eredménykimutatás megfelelő soraiban összeadjuk a kapott összegeket. Ezt követően, beillesztem őket a mérleg és eredménykimutatás sémába. Majd mérleg esetén, kiszámítom a mérlegfőösszeget és ebből számítom az adózott eredményt. Eredménykimutatás esetén összegzem az üzemi (üzleti) tevékenység eredményét és a pénzügyi műveletek eredményét, amely kiadja az adás előtti eredményt, ezután kiszámítom a társasági adó mértékét és ezzel az összeggel csökkentve az adózás előtti eredményt megkapom az adózott eredményt, amelynek meg kell egyeznie a mérlegben kiszámított megfelelőjével.

b. Bérszámfejtés:

Minden hónap első napján bekérem a céges kapcsolattartóktól a jelenléti íveket, szabadság papírokat, amelyeket ellenőrzök olyan formában, hogy minden szükséges rubrika ki legyen töltve és a napi jelenlétek alá legyenek írva a munkavállaló által. Ezen felül megnézem azt is, hogy az esetleges keresőképtelenségről szóló orvosi igazolás is csatolva van-e a munkavállaló jelenléti ívéhez.

A program, amelybe rögzítem a dolgozók adatait, munkaszerződéseit és minden jogosultságukat, illetve elkészítem a bérszámfejtéseiket az a Kulcs-Soft Nyrt. Kulcs-Bér Európa nevű programja.

**BGF**

Legeslegelső sorban amint beléptem a bérszámfejtő programba az, hogy kiválasztom a fejteni kívánt évet és hónapot. Ez nagyon fontos ugyanis felesleges munka és extra idő megy el az összes cég összes alkalmazottjának számfejtésére, ha a számfejteni kívánt időszak rosszul van megadva.

Ezt követően új munkavállaló esetén felviszem a programba az alapadatait: a névét, a születési helyét, idejét, az adóazonosítóját, a TAJ számát, az édesanyja születési névét, a családi állapotát, az állampolgárságát, amennyiben megadta felvezetem a személyiigazolványszámát, illetve ha rendelkezik östermelői igazolvánnyal, akkor annak a számát is. Ezután felviszem az elérhetőségeket, amelyek a lakcím, a levelezési cím, a munkavégzés helye és esetleg a telefonszám és/vagy az email cím. Ezek után következnek a nyugdíj adatok, ha ilyen típusú munkavállalót szeretnének foglalkoztatni. Amennyiben a munkavállaló banki utalással szeretné megkapni a munkabérét, illetve a cafeteria juttatását, a következő kitöltendő mező a banki adatok. Ezek után a munkaügyi alapadatok felvételével folytatom, amelyek magukba foglalják a házastárs adatait, ha a pár jogosult az első házások kedvezményére, az eltartottak adatait, amennyiben jogosultak a családi kedvezményre vagy a CSED-re, GYET-re GYES-re, GYED-re, anyasági támogatásra. A következő kitöltendő menüpont az egészségügyi állapot, ezt csak abban az esetben kell kitölteni, ha a munkavállalónak érvényes orvosi igazolása van erről és, jogosult a személyi kedvezményre. Azután az iskolai végzettségek felvezetésével folytatom, amennyiben a munkavállaló olyan pozíciót tölt be a vállalatnál, amelyhez elengedhetetlen a cég tevékenységével kapcsolatban. Ezután felvihető számos egyéb szakképzettség és további tanfolyamok elvégzéséről szóló tanúsítvány is. Ezt követi a jogviszony adatainak felvitele, amelyben felkell vinni a munkaviszony megkezdésének dátumát, ha van, akkor a próbaidő kezdeti és vég dátumát, a foglalkoztatási jogviszony megnevezését, a munkavégzés pontos helyét, a munkakör FEOR számát és megnevezését, a beosztást és a munkarendet. Amennyiben a munkavállaló jogosult a kedvezményes foglalkoztatás valamely fajtájára, azt a következő menüpontban rögzítem, illetve ez esetben is meg kell adni az érvényesség kezdetét. Ezután a szabadság és pihenőidő nyilvántartást kell rögzíteni, amelyben a program maga kiszámolja a már felvitt adatok alapján, hogy a munkavállaló pontosan hány nap szabadságra jogosult, beleszámítva az alapszabadságot, az életkor alapján járó pótszabadságot, a gyermek(ek) után járó pótszabadságot és az apasági szabadságot. A következő menüpontban lehet létrehozni a munkavállaló munkaszerződését, amelyet a rögzített adatok alapján tölt ki a program, de természetesen manuálisan módosítható. Mind ezek után van lehetőség megadni a bér típusát,

**BGF**

bérminimumra jogosult vagy főállású kisadózó még a munkaviszony mellett vagy a tanulószerveződéssel kerül a vállalathoz vagy egyszerűsített foglalkoztatásra jogosult-e vagy, hogy mi az östermelői járulékanak az alapja, illetve, hogy milyen egyéb havi jövedelem illeti meg. Ezt követően a jövedelem kifizetések menüpontban rögzítem a banki utalás törzsadatait, amik a kedvezményezett neve, az utalás dátuma és a közlemény. A következő kitöltendő pont a levonások, ahol rögzítem az extra levonások fajtáját. Ez lehet behajtási jutalék, diákhitel, egyéb letiltás, gyerektartás, házastársi vagy rokoni tartásdíj, hóközi kifizetés, köztartozás miatt fennálló letiltás, munkaruha tartozás, pénzügyi letiltás, szakszervezeti tagdíj, vállalati kölcsön és végrehajtási jutalék. Ezek valamelyikének, ha szükséges beírom a pontos összegét vagy a bér százalékos arányát, illetve a levonások gyakoriságát. Ezután előhívom a jelenléti adatok menüpontot és a vállalattól kapott jelenléti ív alapján amennyiben a munkavállaló nem volt jelen a munkahelyén kijelölöm azokat a dátumokat, amikor nem volt jelen, annak megfelelően, hogy szabadságon volt, betegszabadságon volt vagy esetleg táppénzen. Ezt követően kiválasztom a számfejtés gyakoriságának megfelelő menüpontot, ami leggyakrabban a havi, és lekérem a számfejtést. A program kiszámítja és kiírja a munkavállaló bruttó bérét, a levonások összegét, a szabadság idejét és az arra jutó bért, illetve a nettó, kifizetendő bért.

A már rögzített munkavállalók esetében csupán előhívom a programból az adataikat és a jelenléti adatok esetleges módosításával és/vagy újonnan kelt levonások beállításával elindítom a számfejtést, és mint az új munkavállalók esetében ilyenkor is kiírja a bruttó bért, a levonások összegét, az esetleges szabadság idejét és az arra jutó bért, illetve a nettó, fizetendő bért.

Mind ezek után csinállok egy összesítő lapot cégekre lebontva, ami tartalmazza a vállalat összes dolgozójának összeadott bruttó bérét, az összes fizetendő személyi jövedelemadót, a teljes fizetendő dolgozói társadalombiztosítási járulékot és az összes munkavállaló után együttesen fizetendő szociális hozzájárulási adót.

Az összesítő lapot és az ég munkavállalóinak bérpapírjának egy példányát kinyomtatom és ez alapján könyvelem a későbbiekben. A dolgozók bérpapírjait emailen elküldöm a céges kapcsolattartónak, illetve tételesen leírom neki is az összes fizetendőt a közleménnyel, amit az utalásnál be kell írni, illetve minden hónapban hozzáírom a számla számokat is, amikre a vállalatnak az adókat és a járulékot utalnia kell.

Esetlegesen olyan probléma adódhat ennek a folyamatnak a befejezése után, hogy a kapcsolattartó értesít arról, hogy például az egyik munkavállaló már más módon

BGF kedvezmények érvényesítése menüpontban átírom igény szerint módosítva. Azonban ebben az esetben nem csupán a munkavállaló levonásai és kifizetendő bére változik, hanem az összesítő lista is. Ez esetben sajnálatosan nem lehet mást tenni csak újra összeállítani az összesítő listát, illetve újra tájékoztatni a kapcsolattartót a fizetendőkről.

IV. Összefoglalás

A szakmai gyakorlatom során nagyon sokat tanultam a könyvelésről, a bérszámfejtésről, de leginkább arról, hogy milyen egy harmonikusan és dinamikus együttműködő vállalatnál dolgozni. Lehet, hogy mindenkinek vannak rossz napjai, ez előfordul, de mégis közösen oldjuk meg a felmerülő problémákat. Láttam, hogy milyen egy igazán ügyfélközpontú vállalat és milyen jól együtt tudunk dolgozni más cégekkel mivel az érdekeink közösen és természetesen vannak néha nézeteltéréseink, de mindig megoldjuk az esetleges problémákat és hibákat. Én szeretek ennél a cégnél dolgozni és úgy vettem észre nagyon jól kijöttünk egymással, ezt bizonyítja az is, hogy felajánlottak egy teljes munkaidős álláslehetőséget a gyakorlati időm lejártát követően.

V. Irodalomjegyzék

<https://ujeuropa.eu>

<https://www.e-cegjegyzek.hu/?cegadatlap/0110044907/TaroltCegkivonat>

Istvánfi Emese

Gazdálkodás és Menedzsment Szak/
Kis- és Középvállalkozások specializáció

Az emberi viselkedés hatása a szervezeti
kultúrára

- I. A szervezet működési szektora**
- II. Szervezeti kultúra**
- III. Egyén és csoport**
- IV. Attitűd és személyészlelés**
- V. Együttműködés és versengés**
- VI. A vezetési stílus**
- VII. Konformitás, behódolás, engedelmesség**
- VIII. Konfliktusok és kezelésük**
- IX. A koronavírus hatása a szervezeti kultúrára**

Azért választottam ezt a témát, mert szerintem eléggé közel áll hozzám. Tizenhat éves korom óta dolgozom és ez a jelenlegi szakmai gyakorlatos munkahelyem a negyedik hely, ahol dolgozom. Az eddigi helyeimen már észrevettem, hogy a munkatársaim az első időkben nagyon kedvesek és segítőkészek, de ez az idő múlásával folyamatosan csökkent. Illetve ezen felül feltűnt, hogy oda kell figyelnem, hogy amikor reggel bemegyek, akkor a kolléga éppen milyen hangulatban van és onnantól kezdve a műszak végéig hogyan is beszélek vele. Ez kihatással volt az egész napomra és a munka morálomra is. Ezért is választottam ezt a témát, mert szerettem volna utána járni, hogy ez miért is van így és, hogy hogyan is működik ennek a mögöttes tartalma, mennyiben befolyásolja az ember adott napi viselkedése a körülötte lévők viselkedését és hozzáállását akár a munkához, akár a munkatársaihoz. Szerettem volna utána járni annak, hogy az emberek miképpen képesek igazodni egymáshoz és hogyan oldják meg a konfliktusos eseteken, amelyben döntések születnek.

II. A szervezet működési szektora

Az emberek azért hoznak létre szervezeteket és azért képesek összefogni, hogy valamilyen közös cél érdekében egyrészt saját szabadidejüket és energiájukat önzetlen befektetésével, másrészt anyagi ráfordítás révén is tevékenykedjenek. Az így létrejött csoportok szervezeti módon, formákban működnek, és a közös igényeket, tudatosan és tudat alatt mozgatják, ami a szervezeti működésben válik láthatóvá. Minden szervezetet emberek alkotnak, az ő viselkedésük és a szervezettel összekapcsolható szükségleteik kielégítése alapfeltétele és alapköve a cselekvő hatékonyságnak. Az embereknek fiziológiai és biztonsági szükségletük is van, és ezek egymást követik. Az alapvető szükségleteik után következnek sorban a szeretet- és közösséghez tartozás igénye, társas kötődés, majd a tisztelet és az elismerés iránti vágy. A tudásnak és megértésnek, az önmegvalósítás igényének szintén nagy szerepe van. Az embereknek szükségük van a biztonságérzetre és a közösséghez tartozásra is. Szociális igényeik kielégítésére csoportokat hoznak létre, vagy belépnek az igényeiknek megfelelő csoportba, e csoportok tagjaivá válnak. Ahol a csoport meghatározott számú egyének közös ismérvek szerint kötődő együttese és ez az összekötő láncszem az egyén és a társadalom között. A csoportok tagjai dinamikus kölcsönhatásban vannak egymással. Az egymás megbecsülése pedig valós képességeken, eredményeken, sikereken alapszik. Az

1149 Budapest önmegvalósítás, a legmagasabb rendű motiváció forrása. Ezt a feltevést igazolja Maslow

Telefon: (+36-1) 469-6600

Fax: (+36-1) 469-6610

www.uni-bge.hu

szükséglet hierarchia modellje is. E szükséglet kielégítésének lényege, hogy az ember azzá válik, akivé adottságai révén válhat. Minden egyén sajátos tulajdonságokkal rendelkezik, egyedi kialakult világa van. Többségük akaratuktól függetlenül is tartozik valamilyen csoportba. Ilyenek például a család, iskolai közösség, munkahely. Ezek nagymértékben befolyásolják életüket és hatással vannak viselkedésükre.

III. Szervezeti kultúra

A szervezet speciális rendszer, különlegessége abban rejlik, hogy emberi, személyi összetevőket is tartalmaz, szervezés eredményeként létrejött struktúra. A szervezeti kultúra a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőzések és hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az újabb tagoknak is átadják a későbbiekben. Bemutatja a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódként tartja számon. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak. Az egyedi nyelvezet, az adott szakmakultúrára jellemző szakzsargon kiemeli a környezetéből a szervezetet, segíti a tagokat az azonosulásban. A történetek, sztorik bizonyos értékek, hiedelmek kihangsúlyozására szolgálnak, kiemelve a hallgatóság számára, hogy mik az elvárt magatartásformák egy adott helyzetben. Az ünnepek vagy szertartások visszatérő tevékenységeket, rendszeresen megtartott eseményeket takarnak. Ezek közé tartozhatnak például az évfordulók alkalmából rendezett ünnepek, a rendszeres kirándulások, csapatépítő programok és a közös ebédek is. Gyakran nyilvánulnak meg ezeken keresztül a képviselt értékek, a szervezet érintettekhez való viszonya (közös események). A válsághelyzetek az egyes szervezeti kultúrákat arra kényszerítik, hogy értékeiket, szokásaikat újra gondolják. A szervezet jellemeként is meghatározhatjuk a szervezeti kultúrát. A szervezet jól működő kultúrája, tagjai jellemének részévé válik. Illetve a munkatársak személyisége (jellemé összeolvad a szolgáltatásával). Az ügyfélközpontú szervezeti kultúra minden egyes kultúrarétegben megnyilvánul. A vezető személyisége, a stabil munkatársi közösségek és a közös sikerek hozzájárulnak az erős szervezeti kultúra kialakulásához. Ezt a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, gondolkodási és magatartásmódot. A szerepkultúra modell, a vállalati kultúra egyik fajtája, amit nagyfokú formalizáltság jellemez. A munkakörök és a szervezeti szerepek domináns, szabályozott, a szervezet tagjai között a kapcsolat inkább „merev”, bürokratikus. Viszonylagos stabilitás, kiszámíthatóság, biztonság jellemzi. A nem

Meghatározott szabályok mentén, azok betartásával működik az ügyfelek kiszolgálása és a szervezet képviselése. A szervezeti szerepek, pontosan meghatározottak és a munkaköri leírásuknak megfelelően, a feladataik is. A felépített rendszerben, mindenki külön látja el a saját, számára kiszabott munkafázist. A vezetők ezt kontrollálják, irányítják, ellenőrzik és segítik. Csoportnak nevezzük az emberek olyan társulását, mely betölt bizonyos funkciókat, adott és közös célokat teljesít, melyben sajátos törvényszerűségek jelennek meg. A szervezetet nézhetjük akár evolúciós megközelítésből is: az marad fenn, aki a természetes kiválasztódás révén a legjobban alkalmazkodik a ügyelek igényeihez és a piac folyamatos változásaihoz, illetve aki lejobban átörökíti a cég jól bevált módszereit és működési tendenciáját a kor újításaival karöltve.

IV. Egyén és csoport

Az egyén és csoport kapcsolata mindig dinamikus, melyben az egyén viselkedése csoportközegben változik, mivel a csoport egy összekötő láncszem az egyén és társadalom között. Jellemzője a tagjai közötti tartós interakció rendszeressége, amely csoportjellemzőket határoz meg, a tagok kölcsönös függésben vannak egymástól. Elvárt viselkedési formákat rögzít, amelyek kívülállókra nem vagy másképp vonatkoznak, ennek is köszönhetően egy csoporttudat generálódik. A csoport tagjainak száma szerint elkülöníthetjük azok nagyságát, a munkahelyi nézőpont általában a kisebb csoportokat részesíti előnyben, ahol „mi” tudat alakul ki, a vezetés és az interakciók közvetlenek, ezáltal is mérhető a társas szerepek hálózata. Az emberek csoportjait az alapján, hogy milyen funkciót töltenek be az egyén életében és milyen mértékű az egyén társadalmon belüli kapcsolódása az adott csoporthoz, két kategória alapján csoportosítható. Az egyiket az intim, szemtől szembe való kapcsolatteremtés és együttműködés jellemzi (például a család vagy egy baráti társaság, másodlagos pedig például egy hivatal, bizottság), a másik a célirányultság, a szervezethez jegyében jön létre (pl. az ún. formális csoportok, illetve szerveződések). E besorolás szerint ide tartoznak azok a társulások, melyek emberek személytelen kapcsolatára épülő nagyobb csoportjai és céljuk egy konkrét cél teljesítése, elérése. Az ilyen szervezetek előre megtervezettek, közös, konkrét célok megvalósítása érdekében jönnek létre. A szervezet teljesítménye sok mindentől függ, így például a tagok erőfeszítésétől, motivációjuktól és együttműködési készségétől. Az egyének teljesítményét alapvetően meghatározzák egyéni tulajdonságaik, képességeik, készségeik. Szükségük van az attitűdök funkcióira is, melyek előnyszerzésre, énképük tükrözésére, maguk védelmére szolgálhatnak és segíthetnek a társadalmi közösséghez való tartozáshoz,

alkalmazkodáshoz is. A szervezetekben ezeken kívül nagyon meghatározóak a betöltött

munkaköri szerepek, a munkahely környezete és erőforrásai, az egyéni motivációk és a teljesítőkéességük.

A szervezet felépítésében jelentős szerepe van az egyén és csoport közti, illetve a csoportok közti viszonyoknak, továbbá, hogy milyen kapcsolat van az egyén és a vezető között. Ezek alapján számos különbség alakul ki, melyek szintén hatással vannak a szervezet eredményeire, teljesítményére.

A vezetési stílus, a vezető szerepe, hozzáállása, emberi jellemzői befolyásolják a csoport többi tagjával lévő viszonyt. Véleményem szerint a hierarchikus rendszer, a vezető és beosztott alá-főlé rendelt viszonya az egyénektől függ. Ki-ki a maga szerepében hogyan állja meg a helyét, hogyan viszonyul a csoport többi tagjához, milyen szerepet vállal alapszemélyisége megtartásával és hogyan tudnak együttműködni mind a munkában, mind a kapcsolatokban. Az egymás iránti elvárások, viselkedési módok stabilizálják és szabályozzák a csoportbeli viselkedést, a normák segítik a csoportokat céljaik elérésében. A vezető emberi szerepe szerintem nagyon fontos, hiszen a beosztottak hozzáállását befolyásolja. Ha egy vezető emberséges, akkor szívesebben dolgoznak neki, személyes viszonyuk a munkavégzésre és a teljesítésre is kihat és ezáltal minden hatékonyabban működik. De a tagok ezekhez való alkalmazkodása lehet kényszerből is, de meggyőződésből is fakadhat. Ez az alakulás, formálódás, attitűdök és az egyéni különbségek és konfliktusok mind szerepet játszanak a csoport fejlődésében.

Egy munkahely teljesítménye tehát a tagok összmunkájának együttesen köszönhető, ezáltal érhet el elismertséget. Az, hogy hogyan viszonyulunk kollégánkhoz és mi a szerepünk a csoportban, meghatározza a kommunikációnk, a feladatunk, a pozitív és negatív szerepünk. Ez utóbbi okozhatja a nehézségeket, ezért ezek menedzselése fontos. A csoportban a negatív szerep lehet egy visszavonuló, visszahúzódó típusú ember, akinél a probléma a kommunikáció hiánya és közömbös magatartása, amivel visszahúzhatja az egység hatékonyságát. A fékező típus másról beszél, destruktív irányba viszi a csapatot. Egy szerepuraló tag szintén negatív lehet, mert önmaga a fontos és nem a cél elérése, gyakran domináns és versengő. Ugyancsak problémát jelent, az az ember, aki az egyéni gondjaira koncentrálna, illetve mások egyéni problémáit boncolgatja. Az ilyen nehézségek kiküszöbölésére egy olyan interakciós, szocializáló folyamat lehet a megoldás, amelynek révén a személy viselkedését abba az irányba terelni, hogy úgy módosuljon, hogy ezáltal a vele szemben támasztott elvárásoknak megfeleljen.

V. Attitűd és személyészlelés

A beállítódás (attitűd), személyekről vagy eseményekről alkotott értékelő megállapításokat jelent, amelyek azonban annyiban különböznek az értékekben megtestesülő értékelésektől, hogy kiderül a hozzájuk kapcsolódó érzelmeink irányultsága is. Az attitűdök olyan személyiség jellemzők, amelyek meghatározzák, hogy a bennünket körülvevő világ különféle dolgaira kedvezően, vagy elutasítóan, ellenségesen reagálunk-e. Az attitűdöket a „szeretem a munkámat” vagy a „nem szeretem a főnökömet” jellegű értékelő megállapításokban érhetjük tetten. Az attitűdök mindig konkrétan egyetlen személyre, dologra, eseményre irányulnak, és nem feltétlenül lehet belőlük általánosítani más hasonló dolgokra. Ugyanakkor az attitűd alapozódhat olyan értékekre, amelyek általánosabb érvényűek. (Forrás: Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, AULA Kiadó Kft., 2010. 29-30. p.) Kialakításának forrása a személyes tapasztalatunk és véleményünk alapján történik. Ide tartozik a másik emberről alkotott nézet is és annak értelmi, érzelmi és viselkedési állapota, amely meghatározza az események, a másik személy, csoport megítélését. Az emberek a valóságot egyéni képességeik szerint értelmezik. Az első benyomás nagyon fontos, meghatározó lehet és ez nagymértékben befolyásolhatja a személy észlelését. Ezek alapján asszociáció és következtetés jön létre, mely pozitív és negatív irányba is befolyásolhat („aki kedves, bizonyára segítőkész is”, a „csúnya ember, bizonyára gonosz is”) Ezek szerepe mind a munkatársak között, mind az ügyfél és munkavállaló között is kialakul és meghatározó lehet. A személyes tapasztalatok, vélekedések, cselekedetek strukturált rendszerekbe szerveződnek, mely alapján „címkézés és skatulyázás” léphet fel a mindennapi megfigyelések alapján, ezáltal „torzító” hatásúak is lehetnek. A személyészlelésnek vannak felállított modelljei. Ilyen az aritmetikai modell, amely az információk összegzése és az első benyomás által kapott információkból áll össze az emberről kapott kép. Egy másik modell az alaklélektani, amely azt fejtegeti, hogy miből is alakul ki a benyomás, az adott illetőben van-e valamilyen központi vonás a személyes jellemzői hálózatában. Illetve vannak a kiugró jellemzők, amelyek csupán a külső alapján való megítélésre alkalmasak, ilyen például a jó megjelenés, az ápoltság és a vonzó arc. A személyészlelést megnehezítik a sztereotípiák is, ugyanis emberek helyett, emberi csoportokra vonatkoztatunk, hozunk ítéleteket, illetve az elfogultság, a projekció, a szelektív észlelés, a szervezeti vaktság és illuzionizmus is befolyásoló lehet. A munkahelyen való viselkedés, a személyészlelés, az attitűdök

BGE mindegyike jelentkezik a szervezetekben és ezek a későbbi teljesítményre is kihatással lehetnek.

Új emberek felbukkanása esetén ennek az új tagnak kell beilleszkednie új csoportjába a szervezeten belül. A szervezeti szabályok által előírt szerepkapcsolatok, a formális szférában kiegészítik egymást (például: a főnök-beosztott viszony). Ezen belül viszont a szervezetben történő kezdet és vég történések nem annyira függnék a személyek akaratától, mint a magánéletben. Ezáltal a személyeszlelés az idegenség lebontásának első lépcsője.

Ha az emberek elszigeteltebben élnek, ha emberi interakciók hiányában vannak, akkor fokozottan hajlamosak a depresszióra és a depresszív gondolkodásra. Hasonlóképpen a magány, amely reménytelenséget sugall, türelmetlenebb miatta az illető és káros hatással van az önbecsülésre is. Ezek mind kihatnak a csoporton belüli viszonyokra is, ha önmagától marad távol az kirekesztő jellegű, ha a csoport zárja ki ezért, az konfliktus forrás lesz és mind ezek feloldása vezetői feladatkörbe tartozik.

VI. Együtműködés és versengés

Az együtműködés jelensége megjelenik a szervezetben, hiszen a dolgozók munkája összefügg és egymást segíti. A együtműködés elengedhetetlen része a közös célok kialakítása (például: egyeztetés, konszenzus, bizalom), a rendszeres kommunikáció (ennek hiányában félreértések lehetnek, akár kihagyott munkák, akár ugyanannak a feladatnak a többszöri elvégzése), A motivációk egyeztetése, a kockázat-tét-kifizetődés viszonyának ismertetése, az értékek, érdekek, normák megállapítása (például: betartani a megállapodásokat, érdekhierarchiát felállítani). Illetve mindezekon felül szükséges elem a szerepek fenntartása (hierarchiatartás, a problémamegoldás) és az időbeli előzetes események fennállása a munkatársak között. A képviselők, annak vezetői, a háttérben dolgozó csoportok, mindegyike együtműködik. Ezáltal könnyebb a kooperáció és a kommunikáció is. Így a negatív embertípusok tulajdonságaiból pozitív értékeket is lehet nyerni. Tudásukat, képességeiket így lehet az adott szerepében jól kihasználni és ezek mellett fejleszteni, hogy a beépülés, a normák, a szerepek még jobban kiforrhassanak. Egy esetleges megalkuvással sokszor harcot kerülhetünk el és alkalmazkodást nyerhetünk. De az együtműködés és versengés a csoportokban elkerülhetetlen. Ha két vagy több csoport verseng egymással, a csoportok tagjai a különbségeket felnagyítva észlelik, kevésbé tudják egymást helyettesíteni, alábecsülik egymást és így kreatív akadályozókká válhatnak, ezzel szemben az együtműködő társaink önmagunkat pozitív kölcsönös függésben észlelik, így könnyen tudják egymást helyettesíteni.

1149 Budapest **Egymásról pozitív értékeléseket tudnak adni és ezáltal társaikat segíteni tudják. Egy ilyen**
Telefon: (+36-1) 469-6600

Fax: (+36-1) 469-6610

www.uni-bge.hu

munkahelyen számos szituáció adódhat, ami igényli a különböző embertípusokat. Általánosan előforduló tendencia, hogy a saját csoportunk túlértékeljük, míg más csoportokat alulértékelünk és ez az előítélet és a megkülönböztetés legfőbb forrása a valós munkahelyi környezetben és az élet számos aspektusában.

Az individualisztikus dolgozó úgy érzi, hogy célja elérése független attól, hogy a többiek elérik-e a céljaikat vagy sem. A versengő pedig azt gondolja, hogy céljait csak akkor érheti el, ha a többit akadályozza. Ez esetben, egy középvezető lehet negatív hatású, amikor a versengés játszik szerepet. Az együttműködő munkatársak azok a dolgozók, akik úgy tudják elérni a céljaikat, hogy közben másoknak is sikerül azokat megvalósítani. Ez utóbbi számomra szimpatikus tulajdonság, mivel ha egy csoportban együtt akarunk dolgozni a közös célokat konszenzussal, bizalommal, megfelelő kommunikációval, közös motivációval és érdekekkel, közös azonos értékek és normák alapján, ki-ki a maga szerepében a legtöbbet hozza ki önmagából. De az így kialakult munkahelyi együttműködéshez elengedhetetlen egy jó vezető. A szervezet irányításában a vezetői magatartásnak több tipikus sajátossága van, ezek megnyilvánulnak a nyílt viselkedésben, a konfliktusos szituációkban és az adott vezetési módszerek jellegzetességeiben.

VII. A vezetési stílus

Yulk (1981) szerint a sikeres vezetéshez kapcsolódnak attribútumok, amelyek különféle képességek, fizikai jellemzők és képességek. A tulajdonságok közé tartozik az alkalmazkodóképesség, a teljesítmény orientáltság, az együttműködés, az eredményességre való törekvés, a dominancia, a kitartás, a magabiztosság, a stressztűrés és a felelősségvállalás. A fizikai jellemzők például a magas aktivitási szint és a jó megjelenés. A képességekhez sorolható az intelligencia, az erős koncepcióalkotás képessége, a kreativitás, a diplomatikusság, a csoportmunkában jártasság, a jó szervező készség, a jó meggyőzőerő, a jó kommunikációs készség és a kapcsolatok ápolásában való jártasság. Én személy szerint a mai napig helytállóan találom ezeket az attribútumokat. A vezetési stílus nagy hatást gyakorol a szervezeti légkörre, a kapcsolatok minőségére, a teljesítményre és az egyéni véleményekre. A csoporton belüli és a csoportközi folyamatokat a vezetési stílus jelentősen befolyásolja. Ennek három komponense van, amelyet Lewin-Lippitt-White alkottak meg 1939-ben: az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire. A komponensek a viselkedési formákat, a vezető-beosztott viszonyát, a légkört és a teljesítményt is befolyásolják. Az autokratikus vezető erős eredményességre törekszik, viszont a beosztottakban elégedetlenség lappanghat. Az ilyen

1149 Budapest, vezető maga jelöli ki a feladatokat, a munkacsoportokat, maga ellenőriz, értékkel, dönt,

Telefon: (+36-1) 469-6600

Fax: (+36-1) 469-6610

www.uni-bge.hu

jutalmaz és büntet is egyben, mások véleményének meghallgatása nélkül. Az autokratikus vezetők jellemzői a merev szabálykövetés, az egyszemélyes döntéshozatal és a stabil rendszer felépítés. Gyakran hoz „letörő” rendelkezéseket és nem tárgyilagosan, időnként igazságtalanul bírál. Előfordulhat az agresszió és a bűnbakok keresése. A légkör ezáltal ellenséges, debilizáló. Pl. egy középvezetőnek meg kell találnia a megfelelő hangsúlyt az alatta álló képviselővel szemben és azt a feladataira úgy motiválni, hogy közben a felette álló, magasabb pozícióban lévő személyek elvárásainak is megfeleljen. A laissez-faire vezető módszere a ráhagyás. Nem ad utasításokat, így a csoport tagjai önállóan dolgozhatnak, mert egy ilyen területen, nem lehetséges nagymértékű teret, szabadságot adni a munkatársak számára, ez a magatartás ellentmondásokat vonhatna maga után, gyenge teljesítmény követné. A vezetési stílus jellemzője, hogy nincs szabálykövetés, kialakulatlan a szerepmegosztás, nem teljesítménycentrikus, a beosztottnak hullámzó az elégedettsége és instabil rendszerben folyik a munka. E stílusok különbözősége vitatható és nem lehet egyértelműen véleményezni, bírálni, mert vagy a dolgozók egyéni szempontjait vesszük figyelembe vagy a teljesítményt és hatékonyságot. A csoportteljesítmény, az elégedettség és a vezetési stílus között ugyanis összefüggések vannak. A demokratikusan vezetett csoportokban nagyobb a munkával való elégedettség és a teljesítmény minősége. Ebben a vezetési stílusban rugalmas a szabálykövetés, érdek szerint vannak kialakítva a szerepmegosztások, a teljesítmény felügyelet nélkül is az elvárt szinten van, konszenzusos döntéshozatal működik, a munkavállalók körében általánosan magas az elégedettség, az érzelmek és az agresszió kezelése érett, illetve stabil rendszerben folyik a munka. Az autokratikusan vezetett csoportban nagyobb a mennyiségi munkateljesítmény, de állandó ellenőrzést igényel, a vezetőnek ott kellett lennie, különben leáll a munka. A csoporttagok agresszívabb viselkedést tanúsítanak. Lewin az eredményesség szempontjából legjobbnak a demokratikus stílust találta. Nagyon elítélően minősítette és elkerülendőnek tartotta a laissez faire stílust. (Forrás: Dr. Husti István: Bevezetés a fűrdőmenedzsmentbe, Szent István Egyetem, 2011. 41. p.)

VIII. Konformitás, behódolás, engedelmisség

Egy csoportban nem csak a vezető szerepe, hanem a többiek konformitása, engedelmissége és behódolása is fontos. Konformitás alatt azt értjük, hogy a csoport tagjai mennyire hajlandók megváltoztatni viselkedésüket, nézeteiket és attitűdjeiket, hogy azok jobban illeszkedjenek a csoportéhoz.

A konformitás a viselkedésnek vagy véleménynek olyan változását jelenti, amely egy egyéntől vagy egy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.

Típusai lehetnek:

- **Behódolás:**

Jelen esetben a befolyás tartóssága átmeneti, a hatékonysága alacsony és a mozgató ereje lehet jutalom vagy büntetés is.

- **Azonosulás (Identifikáció):**

Ebben az esetben a befolyás tartóssága változó idejű, a mozgató ereje a hasonlóságra való törekvésben rejlik és az alapmotívum a vonzerő

- **Internalizáció:**

Itt a befolyás tartóssága állandó, a hatékonyság szinergetikus, az alapmotívum a hitelesség és a mozgatóerő az értékmegtartás.

A társas befolyásolás megvalósulásának három útja van, ezek a behódolás, azonosulás és az internalizáció. Behódolás alatt értjük az ember azon cselekményét, amelyet abból a célból végez, hogy a jutalmat elnyerje, vagy pedig azért, hogy a büntetést elkerülje. Az azonosulás olyankor fordul elő, amikor az egyén azért viselkedik másképpen, mert valakihez hasonlítani szeretne, ilyenkor hinni kezd az átvett értékekben és véleményekben. Ebben az esetben a befolyásolás alanya olyan akar lenni, mint a „vonzó” személy, a befolyásoló. De akadhat olyan helyzet is, amikor egy kompetens személy véleményében megbízunk és elfogadjuk, beépítjük a saját értékrendünkbe, ezt nevezzük internalizácónak. Az engedelmesség a társas befolyásolás egyik közvetlen formája pl. utasítás, parancs által. Ha engedelmesek vagyunk, akkor azt tesszük, amit mások mondanak, azaz feladjuk egyéni szabadságunkat, viselkedésünk ellenőrzését, s ezt másra bízunk. Ezzel a viselkedéssel nagymértékben segítik egymás munkáját, hiszen a vezetés is könnyebb. Ennek az engedelmességnek oka lehet például, hogy a csoporttag nem érez felelősséget személyes cselekedetéért, mert azt a csoportvezető utasítására, parancsára kellett végrehajtania; de történhet a csoportnyomás hatására is. Kisebb az engedelmesség mértéke, ha az utasítást adó nincs jelen, vagy kevésbé tekintélyes személy. (Forrás: https://intezmenyi-kommunikator.blog.hu/2008/11/20/tarsas_befolyasolas_konformitas_engedelmesség)

A konformitás vizsgálja továbbá, egy csoport tagjainak változásra, változtatásokra való hajlandóságát, legtöbb esetben viselkedésre, nézetekre és attitűdökre vetítve, hogy mindezek jobban illeszkedjenek a csoportéhoz. A csoport ebben az esetben tudat alatti folyamatok és explicit csoportnyomás révén is befolyásolja saját tagjait.

Solomo Asch azt vizsgálta, hogy a személyek viselkedése és véleménye hogyan változik, hogyan alakul egy egyéntől vagy csoporttól származó vélt vagy valós nyomás hatására. Létezik társas befolyásolás is, egy társ jelenléte hatással lehet a viselkedésre, így az lehet serkentő vagy gátló is. Vannak emberek, akik bizonyos esetekben jobb eredményeket érnek el, ugyanazon tevékenység kapcsán, ha társaik között vannak, mintha egyedül lennének. Születhetnek rosszabb eredmények is társak között, mintha egyedül dolgoztak volna. Az utóbbival kapcsolatban személyes tapasztalatom van az iskolai felkészülés kapcsán, ami alapján eredményesebben dolgozom egymagam, mint társak között vagy bevonásukkal. Ez azért lehetséges, mert a többiek elvonták a figyelmemet.

IX. Konfliktusok és kezelésük

Egy olyan munkahelyen, ahol többen dolgoznak és függnek egymástól, alá és fölé rendelt viszonyban állnak egymással, elkerülhetetlen a konfliktusok kialakulása.

Konfliktushoz vezethet például egy előléptetés vagy egy adott szerep befagyasztása és átalakítása is. A konfliktusok számának megnövekedését a szervezetet meghatározó tényezők is okozhatják:

- hatalmi harcok a magasabb beosztásokért, a jobb pozíciókért
- túlhajszoltság, állandó teljesítmény kényszer
- szerepek, feladatok, felelősségi körök tisztázatlansága
- bizonytalanság a szervezet jövőjével, a munkahely fennmaradásával kapcsolatosan
- nagyobb szervezeti átalakítás vagy folyamatos változások. (Forrás: <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/hattertenyezok/munkahelyi-konfliktusok-fejlodes-vagy-szethullas-fele.php>)

A konfliktus egy olyan folyamat eredménye, amelyben egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy a másik fél egy számára fontos kérdés, ügy megvalósításában akadályozza, illetve összeegyeztethetetlen különbségeket jelent, a másik fél érdekeit sérti, ami ellentétet vezet. Egymás ellen irányul, míg a versengés egy cél egymástól független elérésére.

Az ilyen munkahelyeken több okból is alakulhat ki konfliktushelyzet, melyek mások negatív minősítéséből adódhatnak. A szervezetekben leginkább az együttműködés és a személyes felelősségvállalás hiányát szokták felhozni a konfliktusok okaiként. Vannak objektív (például nemzetközi cégeknél a nemzeti kultúrák közötti különbség) és személyes okok (például szimpátia, közös vagy éppen ellentétes gondolkodásmód). (Forrás: Sasfy

Egy munkahelyi szervezet tekintetében a legtöbb szakember azt vallja, hogy a konfliktusok közepes szintje az optimális, hiszen előre mutató gondolkodást feltételez, valamint újabb és hatékonyabb rendszereket eredményezhet, így a jó vezető nem a konfliktusok visszaszorításán fáradozik, hanem megpróbálja azokat az optimális szinten kezelni. (Forrás: <https://sites.google.com/site/munkahelyimediacio/a-munkahelyi-konfliktus/a-munkahelyi-konfliktus-kialakulasa>)

Konfliktusba csak akkor keveredhetünk, ha az érintettek valami miatt egymásra vannak utalva, és nem sikerülhet a másik nélkül. Lehet bármennyire eltérő az érdekünk, a céljaink, az értékrendünk, a preferenciáink, ha nincs egymásrautaltság, akkor az legfeljebb ellenszenvet, negatív attitűdöt vált ki. Ha azonban céljaink elérése kapcsán valamiért kölcsönösen egymásra vagyunk utalva, ezzel együtt veszélyeztetve látunk valamit, ami számunkra fontos, akkor már valódi konfliktushelyzet jön létre. Keletkezhet akkor is, ha erről a számunkra fontos dologról mások eltérően vélekednek: ugyanazt az erőforrást akarják megszerezni, vagy egyszerűen csak megakadályozni, hogy mi hozzáférjünk; ugyanazt a pozíciót szeretnék megszerezni, vagy csak megakadályozni, hogy mi töltsük be; más döntési alternatíva mellett törnek lándzsát; aláássák a csoportban kivívott státuszukat; nyilvános fórumon az általunk vallott értékekkel, meggyőződésekkel szembe más értékeket, meggyőződéseket szegeznek. Ennek megfelelően beszélhetünk érdek- vagy értékkonfliktusról. Nincs konfliktus akkor, ha az érdek- vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak. A konfliktus a felszínen mindig személyek vagy csoportok között bontakozik ki, de az esetek többségében szervezeti okai vannak: a számunkra fontos dolog a szervezetben hozzáférhető, és szervezeti létünk által válik fenyegetetté. (Forrás: Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, AULA Kiadó Kft., 2010. 164-165. p.)

Egy szervezeten belül a strukturális okok, a kommunikáció és az egyéni tényezők lehetnek a konfliktusforrások. A konfliktusok okai kapcsolati, érték, érdek, strukturális és információs. A kapcsolati konfliktus lényege, hogy a felek a saját értékeiket, gondolataikat rákényszerítik a másik félre. Mindez erős érzelmekkel, téves észlelésekkel, sztereotípiákkal, a másik meg nem értéséből adódó kommunikációs zavarokkal és sorozatos negatív viselkedéssel járhat együtt. Az értékkonfliktus gyökerei abban keresendők, hogy az emberi kapcsolatokban jelentkező problémákat milyen értékrend alapján kívánják megoldani. Ez eredhet a felek eltérő életfelfogásából, vallásos vagy nem vallásos voltából. A strukturális konfliktusok nevükből adódóan elsősorban azért keletkeznek, mert a felek egymással

ellentétes érdekű szervezeti egységek képviselőjében lépnek föl. A források egyenlőtlenül

BGF

oszlanak el, ahogy a kontrollálási lehetőségek, hatalmi viszonyok is. A földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, illetve az időhiány is okozhat strukturális konfliktust. Az információ konfliktusok gyökere abban rejlik, hogy vagy egyáltalán nincs, vagy túl sok az információ, de az is lehet, hogy a felek rosszul, vagy tévesen értelmezik azt. Az említett különbözőségek hatására kialakult konfliktusok, folyamatosan romló információ áramlást vonnak maguk után. A hangulat ellenségessé válik, egészségtelen rivalizálás és féltékenységek alakul ki a szervezeti tagok és csoportok között. Az ellentéteknek további tünetei, hogy a kialakult sűrűdés, a szervezeti tagok, csoportok és egységek között egyre magasabb szintre kerül. Elhatalmasodik a túlszabályozottság és a munkaerőcsés is romolhat. A konfliktusok okai, indítékai mindig speciálisak. Egy szervezetben legtöbbször előforduló konfliktus források lehetnek az információk nem egyenletes áramoltatása, ami félreértést szülhet. Vagy hatalmi harcot is és visszaéléseket. Máskor a nem megfelelően definiált hatáskörök, hatalmi lehetőségek okozhatnak nézeteltérést. Ha például többen jogosultak egy adott feladat megoldására, vagy azonos kérdésekben egyaránt dönthetnek, az érdekek, vélemények ütközéséhez vezet. Alapvető okok lehetnek még a célok összeférhetetlensége, mikor például korlátozott anyagi eszközök állnak rendelkezésre és két projekt közül kell választani. Vagy a strukturális egymásrataltság, mikor a hatalmi különbségek is kiéleződnek és a beosztott szembekerül vezetője álláspontjával, de mégsem tudja igazát kellő erővel képviseltetni az adott helyzetben. Előfordul, hogy a konfliktus forrása egy személy, például az ügyvezető. Ebben az esetben szinte mindenki kapcsolatba kerül Vele, hiszen döntései a teljes szervezetre hatással vannak. (Forrás: <https://sites.google.com/site/munkahelyimediacio/a-munkahelyi-konfliktus/lehetseges-konfliktusforrasok-a-munkahelyi-koernyezetben>). A kapcsolatok konfliktus következtében változnak, sérülnek és ezt követően a kommunikáció eltorzul. A kommunikáció lehet magának a konfliktusnak a gyökere is és a „rossz”, nem pontos, felszínes, hiányos kommunikáció alaptól előidézheti ezt.

A konfliktuskezelés elengedhetetlen eszköze a kommunikáció. Azonban ez, nem egyenlő a kommunikációs eszközök alkalmazásával. Ezeket, egy ilyen munkahelyen tanítják, tréningeket szerveznek, mind a kommunikációra és a konfliktusok kezelése céljából is. A kommunikáció eszköz, amelynek segítségével felszínre hozhatóak a konfliktusok okai, tisztázhatóak az érzelmek, szükségletek, kidolgozhatóak a megoldások.

A konfliktusokat a kommunikációs eszközök segítségével tudjuk kezelni. Így például az aktív hallgatással, ami a másik félre irányuló fokozott figyelmet jelenti, az általa elmondott információk aktív feldolgozásával, megértésével és nonverbális (bólogatás, szemkontaktus, szinkron testtartás stb.) eszközök segítségével történik. A blokkolás szintén egy olyan kellek,

BGF

amely megakadályozza a másikat az adott pillanatban, az adott téma további kifejtésében, lehetőséget adva későbbi időpontban való megbeszélésre. Az erősítéssel, az egyik fél megerősíti a másik felet az általa felhozott témában. Az erősítés pozitív értékelést jelent a kommunikátor részéről. Az érzelem visszatükrözés lényege, amikor a másik érzelmeit, lelkiállapotát szavakba öntjük. A kommunikáció arra irányul, hogy bemutassuk, hogy átérezzük a másik adott témával kapcsolatos érzelmeit, érzéseit. Az szervezetben a lojalitás nagyon fontos és ez a fontosság elismerése arra irányul, hogy ami a másinak fontos, jelentős, azt felismerjük, pozitívan értékeljük, s ezt kifejezésre is juttassuk és támogassuk benne. A kiemelés, amikor a konfliktusban szereplő másik által hozott információkból a releváns elemeket hangsúlyozzuk. A konfrontáció, amikor a másik által hozott, egymásnak ellentmondó információkat ütköztetjük. A korlátozás során a témát, meghatározott irányba tereljük, szűkítjük. Az ügyfelet pontosan tájékoztatjuk, még ha az számára negatívnak hat, de segítségnyújtással együtt biztosíthatjuk az esetlegesen ebből fakadó konfliktust. A nyitott mondatok használatával az ügyféltől információkat próbálunk szerezni, direkt rákérdezés nélkül, így a másik a témát szabadon fejtheti ki. Az önközléssel az ügyfél élményéhez kapcsolt saját, azonos irányú érzelem közlése történik. Az összegzést egy-egy nagyobb téma után alkalmazunk, a parafrázált és összekapcsolt elemeket megfelelő összefüggésbe állítva. Az összekapcsolásnál kiemeljük a lényeges gondolatokat, és összefüggést állítunk fel az előzőleg parafrázált gondolatok között. A parafrázis, amikor az aktuális szituáció lényeges elemeit kiemeljük, a másik fél saját szavainak ismétlésével. Ekkor egyeztetés történik, hogy az aktuális feladat, ügyfél és munkatárs számára is érthető legyen. A rögtönzés lényege, hogy az adott szituációhoz gyorsan kapcsolódunk, a közlés nem hordoz feltétlenül releváns információt, azonban lehetőleg pozitív érzelmeket hív elő. A támogatásunkról az ügyfelet biztosítjuk és megnyilvánulásait kiemeljük, azt pozitív töltésűvé fordítjuk. A visszacsatolás, amikor a beszélgetés korábbi szakaszában érintett témákra visszatérünk, visszautalunk. (Forrás: Dr. Budavári-Takács Ildikó: A konfliktuskezelés technikái, Szent István Egyetem, 2011. 68-70. p.)

Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann szerint az alábbi öt konfliktuskezelési stratégia különíthető el két tengely, az önérvényesítés és az együttműködés mentén: Versengő, Problémamegoldó, Kompromisszum-kereső, Elkerülő, Alkalmazkodó.

Az elkerülő típust alacsony önérvényesítés és alacsony együttműködés (nincs, vagy alacsony a nyeresége a helyzetben), míg a versengőt magas önérvényesítés és alacsony együttműködés jellemzi. Magas, saját nyereséget akar elérni. Az elkerülő konfliktuskezelés

lehet teljes elkerülése. Ez számos formában történhet, többek között a döntések elhalasztásával, a konfliktusos szituációból való diplomatikus kihátrálással, vagy akár az ilyen jellegű helyzetek kerülésével. Az elkerülő magatartás akkor hasznos, ha a konfliktus megoldásához nem adottak azonnal a lehetőségek (például a felek érzelmi túlfűtöttsége esetén, vagy amikor nincs elég információ a gyors megoldáshoz), ha a konfliktus maga nem középponti szereplő és kevésbé fontos, és ha a konfliktusból fakadó esetleges károk akár már egy minimálisan is meghaladják az előnyeit. Az állandó elkerülő magatartás veszélyei lehetnek a probléma túlzott megnövekedése, a túl sokáig halogatott döntés meghozatal és a környezet vélemény formálása, ami által sérülhet a felek önbecsülése.

Az alkalmazkodóra ezzel ellentétben az alacsony önérvényesítés, magas együttműködés (ebben a helyzetben a másik nyer), a kompromisszumkeresőre pedig a közepes szintű önérvényesítés, és együttműködés vonatkozik (a már elfogadható közös nyereségre törekszik). Az alkalmazkodó konfliktuskezelés a saját igények szinte teljes háttérbe szorításán, a másik érdekeinek feltétel nélküli elfogadásán és előtérbe helyezésén alapszik. Egyaránt öltheti nagylelkűség vagy önfeláldozás formáját, megjelenhet mások véleményének átvételében, utasításaikban, kéréseik feltétel nélküli elfogadásában. Az alkalmazkodó magatartás hasznosnak bizonyul, ha:

- A konfliktusban nem a saját igények kielégítése az elsődleges.
- A felvetés a partner számára sokkalta fontosabb, mint számunkra.
- A személyes kapcsolat az elsődleges.
- A további versengés súlyos károkat okozna.
- Nem akarunk mi fáradni a döntéssel.

A folytonos alkalmazkodó magatartás veszélyei lehetnek:

- Az ötletek, javaslatok nem őket megillető figyelem mennyisége. Az emberek sosem várnak kezdeményezést az alkalmazkodó stratégiát folytatótól.
- Lehetetlenné válnak a szabályok, folyamatok érvényesítései. Sérül az önbecsülés és az önbizalom.

A problémamegoldó jellemzője a magas önérvényesítés és magas együttműködés (közös nyereséget próbálja maximalizálni). A problémamegoldó konfliktuskezelési mód során mindkét fél számára a megfelelő megoldás megtalálása a cél. Legtöbb esetben ez a konfliktus okainak feltárását, megértését, és ennek figyelembe vételével való megoldását jelenti. A problémamegoldó magatartás hasznos, ha mindkét vagy több véleményrendszer egyformán fontos, nem lehet kompromisszumos megoldást találni, alapvető a felek elkötelezettsége a

saját megoldásuk mellett, illetve ha a konfliktus megoldását az érzelmek hátráltatják, melyek

BGF nagyban Az állandó problémamegoldó magatartásnak azonban vannak veszélyei is. Ilyenek például, hogy a triviális kérdésekre a megoldás mind időben, mind energia bevitelben nagy befektetést igényel, ami elveszi az erőforrásokat a valóban fontos problémák megoldásától.

A kompromisszum-kereső konfliktuskezelési mód célja, hogy a minden fél számára kölcsönösen elfogadható megoldást találjanak. Ennek során mind a két fél lemond bizonyos igényeiről/feltételeiről/érdekeiről, ezáltal a megoldás csak részben elégeti ki a feleket. A kompromisszum-kereső ember a probléma megoldás során többet ad fel érdekeiből/igényeiből/feltételeiből, mint azok, akikre a versengő, és kevesebbet, mint az alkalmazkodó kategória illik. Ehhez hasonlóan nyíltabban kifejezi érdekeit, mint az elkerülő, de jobban eltitkolják őket, mint az együttműködő. A kompromisszumkereső magatartás akkor hasznos, ha a kiemelkedően fontosak a célok, de más megoldási lehetőségre sajnálatosan nincs mód (ilyen, például ha egy komplex probléma megoldására kevés idő áll rendelkezésre ezért a felek mindketten kénytelenek feladni néhány érdeküket a megvalósítás érdekében), illetve ha a kért egymással szemben álló fél egyenlő erők és érzelmileg is teljes mértékben elkötelezettek saját érdekük/álláspontjuk mellett. Az állandó kompromisszum-kereső magatartásnak is vannak veszélyei, amelyek a következők:

- A folyamatos kompromisszumokban elveszik az egyén, a szervezet hosszú távú célja. Mivel mindig az adott pillanatra vonatkoznak, ezért alapelveket, értékeket nem lehet érvényesíteni bennük.
- Bármilyen és minden üzleti tárgyalás, kompromisszum tárgyává válik, és ez nagyban aláássa a bizalmat, illetve az egymásra való odafigyelés mértékét
- Ebben az esetben senki sem teljesen elégedett, ami a munkamorál és a teljesítmény rovására megy

A versengő konfliktuskezelési mód az erőre épül, alkalmazója az erő segítségével kívánja pozícióját javítani és fenntartani. A cselekvés célja ilyen esetekben a saját érdekek érvényesítése, függetlenül attól, hogy másoknak milyen igényeik/érdekeik lehetnek. Versengő szituációban „kiállunk az igazunkért”, „megvédjük helyes álláspontunkat”.

A versengő magatartás hasznos, ha:

- Gyors cselekvésre és döntésre van szükség.
- A szükséges döntés népszerűtlen mások körében és nagy a várható ellenállás.
- Ha el kell indítani egy folyamatot.

A folytonos versengő magatartás veszélyei:

- A környezet „Fejbólintó Jánossá” válik. Nem próbálják meg a döntéseket

- A bizonytalanság, a segítség kérés a gyengeség jelévé válik. A környezetében lévőink inkább rosszul döntenek, mint kérdeznek.

- Megromolhatnak a nem csak a munkahelyi, de a magánéleti kapcsolatok is.

Mindegyik stratégiának megvannak a maga erősségei és gyengeségei, amelyek különböző helyzetekben remekül használhatóvá teszik mindegyik stratégiát. (Forrás: <https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/>) Itt látható

Thomas-Killmann teszt diagrammja:

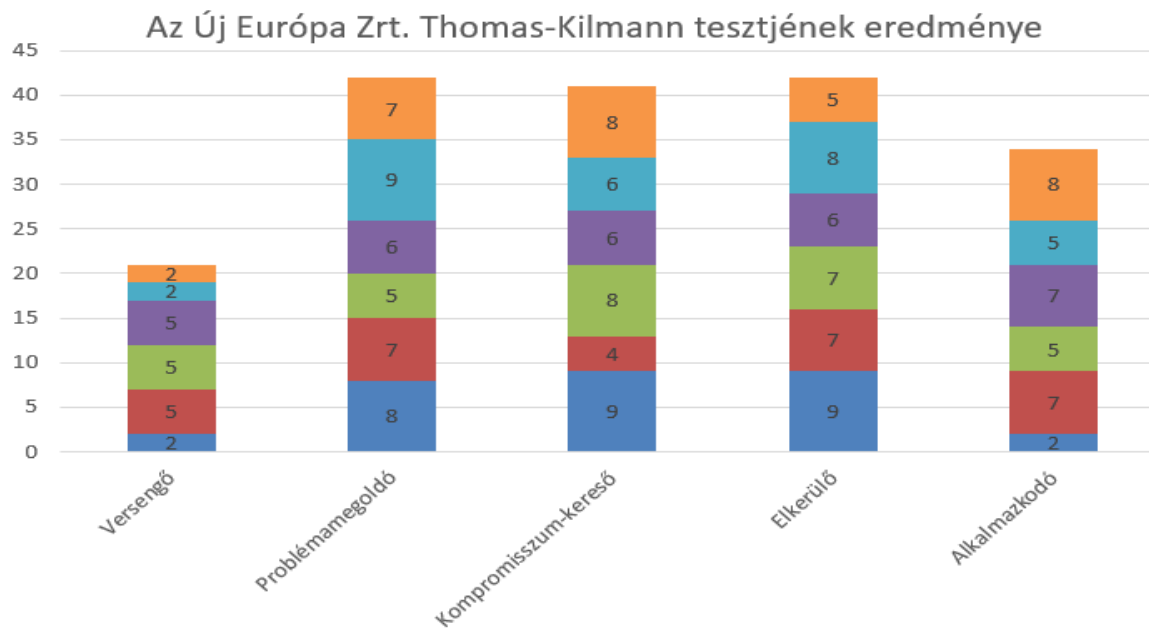


1. diagramm

Forrás: saját szerkesztés

A Thomas-Killmann tesztet kitöltve az alábbi eredmények születtek a szakmai gyakorlati helyszínemen:

21	43	41	42	34
Versengő	Problémamegoldó	Kompromisszum-kereső	Elkerülő	Alkalmazkodó



2. diagram

Forrás: saját szerkesztés

A diagram is mutatja, hogy a vállalatra leginkább a problémamegoldó, együttműködő konfliktus kezelési kategória jellemző. Erre a kategóriára az erős saját érdekérvényesítés és a mások érdekérvényesítésének támogatása szintén erős szinten jellemző.

A következő legjobban jellemző a cégre a kompromisszum-kereső kategória. Ez a kategória a feljebb látható 1. diagrammon is és ténylegen is a középben helyezkedik el és összes többi kategóriához képest, ugyanis a saját érdek érvényesítése és a mások érdekeinek támogatása skáláján is közepesen erős mértéken helyezkedik el.

Majdnem azonos nagyságban a kompromisszum-kereső kategória mellett látható az elkerülő, vagyis a gyenge saját érdekérvényesítés a gyenge mások érdekeinek támogatásával működő kategória.

Ezeket követi az alkalmazkodó kategória, amelyre a gyenge saját érdekérvényesítés, viszont erős mások érdektámogatása jellemző.

A másik négy kategóriához képest elenyésző mértékben található meg a versengő jellem a vállalatnál.

X. A koronavírus hatása a szervezeti kultúrára:

(Az alábbiakban leírtak mind a környezetemben lévők által átéltek elmondása alapján és személyes tapasztalatból származnak.)

A koronavírus hatalmas terhet rótt a szervezetekre, ugyanis a járvány kitörésének kezdete óta munkahelyek százezrei szűntek meg vagy kerültek a megszűnés szélére. Mindamellet, hogy ez gazdaságilag is jócskán visszaveti az országot a munkavállalók is teljesen máshogyan reagálnak bizonyos szituációkra. A megszokottól eltérően ezekben az időkben rengetegen veszítették el az állásukat és ezzel veszélybe került a megélhetésük is. Vannak, akik azonban nem veszítették el az állásukat viszont félnék ennek bekövetkezésétől munkatársuk esetlegesen elbocsátása vagy valamely közvetlen közelükben lévő munkanélkülivé válása okán. Ennek eredményeként sokkal stresszesebben élik a mindennapjaikat, aminek következménye lehet a pontatlan és késedelmes munkavégzés és a teljesítmény csökkenése.

Néhány munkáltató a munkavállalóra tekintet nélkül elbocsátásokat hajt végre, amely nem csak azt eredményezi, hogy megmaradt dolgozói stresszesebbek és pontatlanabbak, hanem mindemellet rájuk hárul az elbocsátott dolgozók feladatainak elvégzése is. Vagyis sokkal több munkát kell elvégezniük ugyanannyi vagy esetlegesen kevesebb idő alatt, aminek hatalmas ráhatása van jobbik esetben csupán a pszichés állapotukra, rosszabbik esetben akár fizikai állapotuk is jelentősen romolhat.

Munkáltatói oldalról szemlélve ezt a helyzetet természetes, hogy fenn kívánja tartani a vállalkozása működését törekedve a színvonal töretlenségére mégis kevesebb befektetést téve és a lehető legalacsonyabb mértékig csökkenteni a kiadásokat a bevételtől való kiesés okán.

Számos munkáltató azonban igyekezett kompromisszumos megoldást alkalmazni a probléma megoldása érdekében. Ilyen volt például egy olyan cég esete, amelynek egy irodaház teljes emelete a cég bérleménye volt. A munkavállalókat home office munkarendbe osztotta. A bérleti szerződést felbontotta az irodaház üzemeltetőjével, így a bérleti díj összegét másra tudta fordítani, ami a mai közismert ingatlan adásvételi és bérleti árak tükrében nem alacsony összeg. A munkavállalóit megtartotta más munkarendben és adott rezsi költség hozzájárulást, ami még mindig alacsonyabb összeg az összes munkavállalónak összesen, mint az iroda bérleti díja havonta. Ebben az esetben, ha konferenciát kíván tartani a munkáltató azt vagy valamely online felületen valósítja meg (például a Teams-en, Zoom-on) vagy kibérel

BGF működni és a munkavállalóknak is szabadabb a napi időbeosztása, illetve stabil környezetben él mind a munkája terén, mind magánéleti szinten.

XI. Összefoglaló

A dolgozatomban taglaltam a szervezetek létrejöttét, működését és kulcsfontosságú szerepét a ma is ismert társadalomban. Az emberek beilleszkedésének és beillesztésének helyét ebbe a társadalomba, illetve az érdekeik és önmaguk megtalálásának lehetőségét egy szervezeten belül, ha olyan személyekkel van körülvéve, akik hozzá hasonló értékrenddel rendelkeznek és hasonló jellemmel is. Kitértem a szervezet együttes működésére az új emberek becsatlakozását övező helyezkedésekre. Ezután fejtettem ki egy ember jellemének pozitív és negatív hatásait mind a közvetlen, mind a teljes szervezetre vetítve. Kiemeltem a közösségtől való eltérés okozta problémákat és konfliktusokhoz vezető viselkedést, ami vagy a munkavállaló szervezeten belüli eltávolítását vagy a munkatársak által való kiutalását eredményezi. Ezt követően kitértem a Lewin féle vezetési stílusokra, az autokratikusra, a demokratikusra és a laissez-faire-re, illetve ezek előnyeire és hátrányaira, illetve működésükre. Aztán folytattam a viselkedési formák további kifejtésével. A végére azt a témát hagyva, ami a legjobban foglalkoztat, ez pedig a szervezeten belüli konfliktuskezelés és ennek módszerei. Ennek elemzésére a Thomas-Kilmann tesztet választottam, amely szerintem a legjobban értelmezi az emberek konfliktus helyzetekre adott reakcióját. A munkatársaim segítettek nekem abban, hogy ezt a tesztet kitöltötték és ezért ki tudtam elemezni az Új Európa Zrt. konfliktus kezelését, amelyből kiderült, hogy erre a vállalatra a problémamegoldó besorolás illik a legjobban. Zárás képpen kifejtettem az általam vélt szervezeti válaszokat a koronavírus megjelenésének hatására.

http://upszi.hu/hr/cikk/thomas_kilman_teszt

<https://hu.greatplainsparanormal.com/6474371-leadership-styles-alternative-view>

<https://ujeuropa.eu>

<https://www.e-cegjegyzek.hu/?cegadatlap/0110044907/TaroltCegkivonat>

<https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/>

Dr. Budavári-Takács Ildikó: A konfliktuskezelés technikái, Szent István Egyetem, 2011. 68-70. p.

<https://sites.google.com/site/munkahelyimediacio/a-munkahelyi-konfliktus/lehetseges-konfliktusforrasok-a-munkahelyi-koernyezetben>

Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, AULA Kiadó Kft., 2010. 164-165. p.

<https://sites.google.com/site/munkahelyimediacio/a-munkahelyi-konfliktus/a-munkahelyi-konfliktus-kialakulasa>

<http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/hattertenyezok/munkahelyi-konfliktsok-fejlodes-vagy-szethullas-fele.php>

[https://intezmenyi-](https://intezmenyi-kommunikator.blog.hu/2008/11/20/tarsas_befolyasolas_konformitas_engedelmesség)

[kommunikator.blog.hu/2008/11/20/tarsas_befolyasolas_konformitas_engedelmesség](https://intezmenyi-kommunikator.blog.hu/2008/11/20/tarsas_befolyasolas_konformitas_engedelmesség)

Dr. Husti István: Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe, Szent István Egyetem, 2011. 41. p.

Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai, AULA Kiadó Kft., 2010. 29-30. p.