

A VISSZAJELZÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ HIÁNYA, MINT A NEGATÍV MUNKAHELYI LÉGKÖR FŐBB OKOZÓI LABORATÓRIUMOKBAN

Bartalis Levente

Absztrakt: A munkahelyi légkör és csapatkohézió kiemelt szerepet játszik a dolgozói elégedettségben és a szervezeti sikerben. Két nagyságrendileg hasonló létszámú laboratóriumi munkaközösség vizsgálatával a kutatás feltárja, hogyan befolyásolják a kommunikációs és csapatépítő stratégiák a munkakörnyezet általános hangulatát. Az eredmények szerint az ivó- és szennyvízvizsgáló laborban a dolgozók nagyobb mértékben igényelnek hosszabb, külső helyszíni csapatépítő programokat, míg a sörminőség-ellenőrző laborban a közös képzések a preferáltak. A vízvizsgáló labor dolgozói gyakran leterheltek és kevésbé értékeltnek érzik magukat, ami negatív hangulathoz vezet. A kutatás rávilágít, hogy a kommunikációs nehézségek és a visszajelzések hiánya motivációvesztést okozhat, továbbá, hogy a testre szabott csapatépítő programok és a vezetői támogatás növelése elősegítené a munkahelyi légkör javítását mindkét közösségben.

Abstract: Workplace atmosphere and team cohesion play a crucial role in employee satisfaction and organizational success. This study examines two similarly sized laboratory teams to explore how communication and team-building strategies impact overall workplace mood. Results indicate that employees in the drinking and wastewater testing lab prefer longer, off-site team-building activities, while those in the beer quality control lab favour shared training sessions. Employees in the water testing lab often feel more overburdened and less appreciated, contributing to a negative atmosphere. The study highlights that communication challenges and a lack of feedback can lead to a loss of motivation, suggesting that tailored team-building programs and increased managerial support would improve workplace cohesion and satisfaction in both teams.

Kulcsszavak: kommunikáció, csapatépítés, munkahelyi légkör, leterheltség

Keywords: communication, team building, workplace atmosphere, workload

1. Bevezetés

A munkahelyi beilleszkedés és szocializáció mind a szervezet, mind az új munkavállaló számára egyaránt kiemelkedően fontos. Az új dolgozók hatékony integrációja nem csupán azonnali produktivitásuk növelését szolgálja (Kozák–Csáfor, 2016), hanem hosszú távon is javítja munkateljesítményüket és hozzájárul a szervezeti sikerességhez (Kun, 2010). A modern munkahelyeken egyre inkább előtérbe kerül a generációs különbségek kezelése és az együttműködés ösztönzése, melyek kulcsfontosságúak a szervezeten belüli összhang biztosításában és a közös célok elérésében (Pató et al., 2018). A kompetenciák és személyiségjegyek szerepe is alapvető ebben a folyamatban, hiszen ezek határozzák meg, hogy az egyén milyen módon tudja reagálni a munkaköri követelményekre és integrálódni tud-e a szervezeti kultúrába (Hegyfi, 2012).

1.1. Motiváció

A munkahelyi motiváció és a munkavállalói elégedettség kérdései kiemelkedő fontossággal bírnak a szervezetek sikeres működése szempontjából (Simonyi et al., 2013). A motivációs elméletek rávilágítanak arra, hogy a munkavállalók

elégedettsége nem csupán a bér vagy a munkakörülmények függvénye, míg a motivációs faktorok, mint például az elismerés és a felelősség, hosszú távon elengedhetetlenek a munkavégzés hatékonyságához. A munkatársak és a vezetők közötti kapcsolat, valamint a folyamatos motiválás kulcsszerepet játszik a teljesítmény növelésében (Boda, 2016), hiszen a munkavállalói motiváció és a szervezeti célok összhangja nélkül a teljesítmény drámai mértékben csökkenne (Kömüves et al., 2022). Az egyes generációk eltérő elvárásai és motivációs igényei pedig további kihívásokat jelenthetnek a modern munkaerőpiacon (Kömüves et al., 2022). Jack Welch szerint a vállalat sikerét nem csupán a technikai tényezők, hanem a motivált és elkötelezett munkatársak produktuma határozza meg (Boda, 2016). A burnout, vagyis a kiégés fogalma szintén releváns, hiszen ez a jelenség, amely a krónikus stressz következményeként alakulhat ki, nemcsak a szakmai teljesítményt befolyásolja, hanem a személyes életminőséget is. A kiégés szindrómája a munkavállalók motivációjára és teljesítményére is kihat, így a prevenciója létfontosságú (Vladár, 2016).

1.2. Kommunikáció

A szervezeti struktúrák és a kommunikációs lehetőségek szoros kölcsönhatásban állnak egymással, ahol a kommunikáció minősége döntő hatással van a szervezet teljesítményére. Bavelas kiemeli, hogy a csoporton belül kialakuló kommunikációs sémák meghatározzák a csoport struktúráját, a központi pozíciók eloszlását és a problémamegoldó képességet. A fogolydilemma is jól példázza, hogy a kommunikáció hiányában a csoportok képtelenek együttműködni a közös cél érdekében, így a kommunikáció létfontosságú a szervezeti életben (Bakacsi, 2015). A kommunikációs készségek iránti igény fokozottan megjelenik a munkahelyeken, különösen a nemzetközi környezetben, ahol különböző generációknak és eltérő kulturális háttérrel rendelkező munkavállalóknak kell együttműködniük (Juhász, 2016). A belső kommunikáció hatékonyságát befolyásolják a csoportdinamikák, a pozitív légkör, amely a nyitottságra és az összetartásra épül, kedvezően hat a kommunikáció minőségére; míg a bürokratikus, hierarchikus struktúrák gyakran gátolják a hatékony információáramlást (Berry, 1992). A nyelvhasználat és a kommunikációs stílusok sokszínűsége meghatározó a munkahelyi interakciókban. A férfi és női nyelvhasználat közötti különbségek és a nyelvi variációk rugalmas alkalmazása által az egyének képesek alakítani kommunikációs stílusukat a szituáció és céljaik függvényében (Schleicher, 2002). Ebből adódóan a szervezetekben nem beszélhetünk egyetlen, homogén nyelvhasználati mintáról, hanem a nemi identitás is szerepet játszik a munkahelyi kommunikáció formálásában (Schleicher, 2002).

1.3. Konfliktusok

A munkahelyi konfliktusok és azok kezelésének vizsgálata az elmúlt évtizedekben jelentős figyelmet kapott a szervezeti pszichológiában. A klasszikus szervezetelmélet kezdetben a konfliktusokat negatív jelenségként kezelte, amelyek akadályozzák a szervezet hatékonyságát és zavarokat okoznak. A modern megközelítések szerint a konfliktusok természetes velejárói a csoportos és szervezeti

működésnek, és azok felszínre kerülése akár pozitív változásokat is előidézhethet, növelve a szervezet rugalmasságát és kreativitását (Bakacsi, 2015). A konfliktusokból fakadó stressz súlyosan befolyásolhatja a munkavállalók teljesítményét és pszichés jóllétét, amint azt a munkahelyi stresszre vonatkozó kutatások is kimutatták. A munkahelyi konfliktusok kialakulása, valamint megoldási módjai nagymértékben függenek az érintettek érzelmi állapotától, és mind a vezetők, mind a munkavállalók felelőssége a megfelelő kezelésük (Soltész, 2018). Jelenleg négy különböző generáció van jelen a munkaerőpiacon – a baby-boomerek, az X, az Y és a Z generációk –, amelyek mind eltérő értékrendekkel és munkahelyi attitűdökkel rendelkeznek. Ez a sokféleség gyakran feszültségekhez vezet, hiszen a generációs különbségek megnyilvánulhatnak a munkastílusban, motivációban és a munkához való hozzáállásban is (Szabó-Szentgróti et al., 2019). A munkahelyi környezetben megfigyelhető stresszorok, mint a túlterhelés, a szerepkonfliktusok, valamint a változásokhoz való alkalmazkodás kényszere mind potenciális konfliktusforrások (Soltész, 2018). További tényezőként jelen vannak a negyedik ipari forradalom technológiai kihívásai is. A folyamatos változás és a technológiai alkalmazkodás igénye olyan kihívásokat támaszt, amelyek fokozzák a munkahelyi feszültségeket (Borbély, 2019). Az egyének különböző célokkal és motivációkkal rendelkeznek, és amikor ezek az elvárások eltérnek a szervezet céljaitól, az érdekellentétek hatására szintén konfliktusok alakulhatnak ki. Az ilyen típusú ellentétek kezelése különösen fontos a szervezet hosszú távú fenntarthatósága és hatékonysága szempontjából (Barcsi et al., 2014; Simonyi–Zsótér, 2020). A nem megfelelően kezelt konfliktusok rombolhatják a munkahelyi légkört és negatívan befolyásolhatják a dolgozók elkötelezettségét, míg a megfelelően kezelt konfliktusok elősegíthetik az innovációt és a szervezet fejlődését (Deák, 2006). A konfliktusok kezeléséért felelősök meghatározása és a lehetséges beavatkozások az adott konfliktus fázisától függenek. A hatékony konfliktuskezelés érdekében érdemes különböző megoldási lehetőségeket biztosítani, mivel a szervezet tagjai eltérő preferenciákkal rendelkeznek a konfliktusaik kezelésében (Czifra et al., 2024).

1.4. Munkahelyi jóllét

A munkahelyi jóllét fogalma napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap, mivel nemcsak a munkavállalók elégedettségére, hanem a szervezetek teljesítményére is jelentős hatással bír. A munkahelyi jóllét kifejezés a munkavállalók munkából fakadó jóllét-érzését jelöli, amely minden munkával kapcsolatos elemet magába foglal (Dajnoki et al., 2020). A munkahelyi elégedettség, amely a munkahelyi élmények és a munkavégzés sikerélménye alapján alakul ki, szoros kapcsolatban áll a munka minőségével, a munkakörnyezet jellemzőivel és a vezetési stílussal (Page–Vella-Brodrick, 2009; Balassa–Kópházi, 2018). A munkahelyi jóllét tehát nemcsak a szubjektív boldogságérzettől, hanem objektív tényezőktől is függ, amelyek befolyásolják a munkavállalók életminőségét (Szántó et al., 2016). A munkavállalók teljesítményének javítása érdekében a teljesítményértékelés szerepe kulcsfontosságúvá vált a modern emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában. E

rendszer célja nemcsak az alkalmazotti teljesítmény növelése, hanem a szervezeti célok megvalósítása is (Karoliny, 2008).

A munkaviszony aszimmetrikus természetéből adódóan a munkavállalók gyakran kiszolgáltatott helyzetben vannak a munkáltatóval szemben, ami hangsúlyozza a munkajog védelmi mechanizmusainak fontosságát (Szabó, 2024). A munkajog célja, hogy az egyéni jogok védelme mellett biztosítsa a kollektív szervezkedési szabadságot és a részvételi jogokat, így kiegyensúlyozva a munkavállalók és a munkáltatók közötti hatalmi aszimmetriát. Az ilyen jogi keretek nemcsak a munkavállalók gazdasági és szociális érdekeinek védelmét segítik elő, hanem hozzájárulnak a munkahelyi jóllét növeléséhez is (Szabó, 2024).

1.5. Csapatépítés

A csapatépítő programok szerepe a modern szervezetek életében elengedhetetlen, mivel ezek a tréningek hozzájárulhatnak a hatékonyabb csapatmunkához és a pozitív munkahelyi légkör megteremtéséhez. Az ismerkedési játékok, szerepjátékok és konfliktuskezelési szituációk mind arra szolgálnak, hogy a résztvevők jobban megismerjék egymást, valamint felkészüljenek a közös munkára, és hatékonyan kezeljék a konfliktusokat (Deák, 2006). Ezek az eszközök a munkahelyi kommunikáció javítására is alkalmasak, ezért a cégek különböző csapatépítő és közösségi programokat szerveznek a feszültségek oldására, és a cég belső kohéziójának erősítésére (Hampel et al., 2023). A hatékony csapatmunka feltétele, hogy a csoport minden tagja világosan értse és elfogadja a cég jövőképét, tisztázottak legyenek a szerepek, a felelőségek és a célkitűzések. A jövőkép kialakítása és a feladatok pontosítása alapvető a sikeres együttműködéshez, emellett fontos, hogy minden tag motivált legyen a kapcsolatépítésre és a tudásmegosztásra (Báthory Németh, 2012). A tréningek hatékonyságának mérése és minőségi kritériumok alapján történő fejlesztése pedig elengedhetetlen, hiszen ezek segítik a folyamatos fejlődést és a harmonikus munkahelyi légkör kialakítását (Endrődy-Nagy, 2013). A csapatkohéziót több tényező is befolyásolja, például az empátia, a megbízhatóság, valamint az egyének közötti kapcsolatok minősége. A sikeres csapatmunka érdekében fontos, hogy a tagok képesek legyenek figyelni egymás érzéseire és szükségleteire, valamint, hogy megbízhatóak legyenek a feladatok elvégzése során (Gulyás–Turcsányi, 2008). Ezek nem csupán szórakoztató időtöltések, hanem célzott tréningek, amelyek segítenek a munkavállalók közötti kapcsolatok erősítésében, és hozzájárulnak a munkahelyi elégedettség növeléséhez (Somogyi, 2018).

Végül, az alkalmazottak fejlesztése, különösen a csapatépítő tréningeken keresztül, számos pozitív következménnyel járhat. Ilyen például a szakértelem naprakészen tartása, a motiváció és az elégedettség növelése, valamint a szervezeti változások elősegítése. Mindezek hosszú távon hozzájárulnak a szervezet teljesítményének javulásához (Karoliny, 2008).

2. Anyag és módszer

Két kis létszámú (6, és 12 fős), munkakörileg megegyező laboratóriumi mikroközösséget választottam, amelyeknek az általános hangulatát, valamint a csapatépítő programokhoz való hozzáállását vizsgáltam.

A kérdőíves felmérés során két fontos dolgot biztosítottam, amely reményeim szerint hozzásegítette a dolgozókat az őszinte véleményük felvállalásához:

- Az egyik a kérdőív teljes anonimitása volt. Ennek érdekében feleletválasztós kérdéseket alkalmaztam nyitott kérdések helyett, elkerülve ezzel a kézírás esetleges felismerését. Emellett ugyanakkor el kellett tekintenem olyan kérdésektől, mint a válaszadó neme és életkora, ami megkönnyíthette volna az eredmények rétegeltebb értékelését.
- A másik dolog, amiről biztosítottam a kérdőív kitöltőit, az volt, hogy az egyes válaszokat sem munkatársak, sem a vezetőség számára nem mutatom be, az esetleges kellemetlenségek elkerülése érdekében. Továbbá a laborok vezetőségét kihagytam a kérdőív kitöltéséből.

A fentiek figyelembevételével az egyik laborban 5, a másikban 11 fő válaszait rögzítettem.

Mindkét labor egy nagyobb anyacéghez tartozik, a cég szolgáltatásainak minőségét ellenőrzik. Az egyik laboratóriumnál az anyavállalat által gyártott sört vizsgálják, a beérkező nyersanyagoktól egészen a kész sörig. Az itt dolgozó 5 laboráns mind kitöltötte a kérdőívet. A másik laboratóriumnál a helyi ivó- és szennyvíz szolgáltató által biztosított ivóvizet és szennyvizet vizsgálják. Itt 11 laboráns dolgozik, ők voltak a kérdőív kitöltői. Fontos megjegyezni, hogy mindkét laboratórium dolgozói között egy férfi laboráns van, a többiek nők. Az életkori eloszlás hasonló a két laborban: vannak fiatalabbak (24 – 35 éves), tapasztaltabbak (35 – 45 éves) és 45 évesnél idősebb dolgozók is.

Egy tizenhárom kérdésből álló kérdőívet hoztam létre, melyet nyomtatott formában juttattam el a két laboratórium dolgozóinak. Eredetileg több kérdéssel készültem, de kihagytam azokat, amelyek miatt elkerülhetetlen lett volna, hogy a magasabb fizetés felé tolódjon el a válaszadók gondolata. Jelen kutatás esetben inkább az emberi kapcsolatok oldaláról szerettem volna vizsgálni a dolgozói elégedettséget, így el kellett tekintenem a motiváció kérdéskörétől is.

3. Eredmények és értékelésük

Az egyes kérdésekre adott válaszok megoszlása táblázatos formában látható.

Először is a munkaközösségeken belül az emberi kapcsolatokra voltam kíváncsi. Ezt két kérdéssel vizsgáltam: az egyik a személyes kapcsolatteremtéssel (1. táblázat), a másik a munka közbeni kommunikációval (2. táblázat) foglalkozik. Megfigyelhető (1. táblázat), hogy a víz laborban nem okoz akkora nehézséget a személyes kapcsolatteremtés, mint a sör laborban, ahol a szakmai kommunikáció működik egy kicsit gördülékenyebben, amíg a víz labornál ez elég „döcögős” (2. táblázat).

**1. táblázat: Kapcsolatteremtés nehézsége (fő)
„Mennyire tud kapcsolatot teremteni kollégáival?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Nagyon könnyen	0	2
Könnyen	1	6
Közepesen könnyen	3	0
Nehezen	1	3
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

A két táblázat (1. táblázat, 2. táblázat) alapján a sör laborban csapaton belüli, akár munkaköri kommunikáció, míg a víz laborban a személyes kapcsolatok kialakítása működik gördülékenyebben. Viszont az egyértelmű, hogy mindkét téren vannak nehézségek mindkét labornál.

**2. táblázat: Kommunikáció nehézsége (fő)
„Mennyire tartja nehézkesnek a csapaton belüli kommunikációt?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Nem probléma	3	3
Nehéz	1	0
Döcögős	1	8
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Az jól látható (3. táblázat), hogy a rossz kommunikációból fakad a legtöbb nehézsége mindkét labor dolgozóinak. Ez a rossz kommunikáció a munkatársak között is felléphet, ami kisebb-nagyobb konfliktusokat szülhet – a víz labornál ennek a jelei a táblázatban is jól láthatóak. A vezetőség felől is érezhetik a nem megfelelő kommunikációt a dolgozók, ez hosszú távon motivációvesztéssel is járhat.

**3. táblázat: Munkaköri nehézségek (több válasz lehetséges, fő)
„Melyik tényező okozza leginkább a nehézségeket a munkakörnyezetben?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Rossz kommunikáció	5	9
Konfliktusok a kollégákkal	0	6
Túlzott munkaterhelés	0	4
Korlátozott erőforrások	1	1

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Ennek megfelelően alakultak a következő kérdés eredményei is (4. táblázat), ahol megoldásként mindkét munkacsoport a rendszeres visszajelzéseket preferálná, ezzel javítva a kommunikációt. Egyéb intézkedéseket is javasolnának, amellyel javítani lehetne a munkakörnyezeten (például csapatépítés, vagy továbbképzési

lehetőségek), emellett a víz labornál a válaszadók több, mint fele érzi úgy, hogy jobb munka- és pihenőidő egyensúlyra lenne szükség.

**4. táblázat: Javító intézkedések (több válasz lehetséges, fő)
„Milyen intézkedéseket javasolna a munkakörnyezet javítására?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Rendszeres visszajelzések	5	7
Jobb munka- és pihenőidő egyensúly	0	6
Gyakori csapatépítő programok	2	4
Továbbképzési lehetőségek	2	2

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Az 5. táblázatban a preferált csapatépítési módokat vizsgáltam, amelynél komoly eltérés adódott a két labor között. Míg a sör labor dolgozói inkább a közös képzéseket választották, amivel a közös fejlődést részesítik előnyben, addig a víz labor dolgozói inkább szabadidős programokat választanak; ez a nagyobb leterheltségből is adódhat.

**5. táblázat: A csapatépítő program típusa (több válasz lehetséges, fő)
„Milyen típusú csapatépítő tevékenységeket tartana hasznosnak?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Szabadidős programok	2	11
Képzések, workshopok	4	1
Munkacsoportok közötti versenyek	1	2
Közös önkéntes tevékenységek	0	2

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

A 6. táblázat alapján látható, hogy a víz labor dolgozói a nagyobb leterheltség után inkább külső helyszínt választának csapatépítéshez, szemben a sör laborral, ahol a tagok akár a munkahelyen is szívesen maradnak csapatépítő foglalkozások érdekében, illetve akár az online tér nyújtotta lehetőségeket sem zárják ki.

**6. táblázat: Csapatépítő helyszínek (több válasz lehetséges, fő)
„Milyen helyszíneket javasolna a csapatépítő programokhoz?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Külső helyszínen (pl. park, rendezvényhelyszín)	3	11
Munkahelyen belül	2	0
Online (pl. virtuális workshop)	1	0

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

A csapatépítő programokra szánt idő hossza (7. táblázat) szerint a sör labor dolgozói inkább a rövidebb lefutású programokat preferálják, ellenben a víz labor dolgozóival, akik inkább több napos, de legalább fél napos csapatépítőben gondolkodnak. Ez összefüggésbe hozható a túlzott terheléssel (3. táblázat), és a

csapatépítés helyszínével (6. táblázat), ugyanis valószínűleg egy pihentető kirándulásként tekintenek a csapatépítő programra, ami minél hosszabb, annál inkább segít a munkanapok kipihenésében.

**7. táblázat: A csapatépítő program időtartama (fő)
„Milyen időtartamú csapatépítő programokat tartana megfelelőnek?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Több napos	0	5
Egész nap	1	2
Fél nap	3	4
1-2 óra	1	0
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Érdekes megfigyelni, hogy bár a két labor különbözőképpen képzei el az ideális csapatépítő körülményeit, viszont azonos rövidtávú hatásokat várnak el (8. táblázat). A víz labor a kollégák között fellépő konfliktusok (3. táblázat) nagymértékű csökkenését is remélik egy csapatépítő után.

**8. táblázat: Várt rövidtávú hatások (több válasz lehetséges, fő)
„Milyen rövidtávú hatásokat várna a csapatépítő tevékenységektől?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Jobb kommunikáció	5	8
Konfliktusok csökkentése	0	7
Erősebb csapatszellem	3	5
Növekvő motiváció	1	3

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Hosszútávú hatásként (9. táblázat) is hasonló várakozások fogalmazódtak meg: elsősorban jobb együttműködést remél mindkét közösség, ami a hatékonyság alapja. Viszont, míg a sör labor nem elhanyagolható százalékban készségfejlesztésként is tekint a csapatépítő programra (5. táblázat), addig a víz labor a munkahelyi hangulat, és dolgozói megelégedettség javulásában bízik, ami adódhat a konfliktusokból és a nagyobb leterheltségből is (3. táblázat).

**9. táblázat: Várt hosszútávú hatások (több válasz lehetséges, fő)
„Milyen hosszútávú hatásokat várna a csapatépítő tevékenységektől?”**

Megnevezés	Sör labor (n=5)	Víz labor (n=11)
Jobb együttműködés a csapaton belül	4	10
Magasabb elégedettség a munkakörnyezetben	0	6
Fejlettebb készségek és tudás	3	1
Alacsonyabb fluktuáció	1	0

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

A továbbiakban arra kerestem a választ, hogy miből adódhat a víz labor dolgozóinak borúlátóbb, negatívabb hangulata, ami a válaszaikban is tükröződik. Az egyik ok valószínűleg a túlzott leterheltség, ami fáradtságot és intoleranciát okozhat egymás között a közösségen belül, ami a jól működő kommunikációt ellehetetleníti (2. táblázat), az pedig konfliktusokhoz vezethet (10. táblázat). A víz labornál láthatóan fellépnek a közösségen belüli konfliktusok, amíg ez a sör laborban nem annyira jellemző, viszont ehhez hozzájárulhat a kisebb létszám is.

**10. táblázat: Konfliktusok gyakorisága (fő)
„Mennyire gyakori a csapaton belüli konfliktus?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Gyakori	0	2
Közepesen gyakori	4	6
Ritka	1	3
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

A konfliktusok kezelése nagyon fontos kellene legyen a munkaközösségekben, ami a munkatársak között is végbe mehet, de koordinálhatja a vezetőség is a személyes problémák megoldását. A víz labornál egyértelműen ritkábbnak érzik a dolgozók a fellépő konfliktusok kezelését (11. táblázat), ami lehet saját maguk kritikája, de ugyanakkor a vezetőség hiányosságaira is felhívhatja a figyelmet.

**11. táblázat: Konfliktusok kezelése (fő)
„Milyen gyakoriságú a konfliktusok kezelése?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Gyakori	1	2
Közepesen gyakori	2	2
Ritka	1	6
Soha	1	1
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

Végezetül a vezetőséggel kapcsolatban arra voltam kíváncsi, hogy mennyire érzik értékelve magukat a dolgozók a munkájuk során (12. táblázat), mivel az nagyban kihat a közérzetükre, és általános hangulatukra. A két labor itt is jelentős eltérést mutatott a kérdésre adott válaszok alapján. Amíg a sör laborban dolgozók 60%-a értékelve érzi magát, addig a víz laborban arányosan sokkal kevesebben érzik magukat értékelve a vezetőség által. Ez valószínűleg nagyban hozzájárul a munkaközösség általánosan érzett negatív hangulatához.

**12. táblázat: Munkahelyi elismertség (fő)
„Mennyire érzi magát értékelve a csapatban?”**

Megnevezés	Sör labor	Víz labor
Értékelt	3	4
Közepesen értékelt	2	6
Nem értékelt	0	1
Összesen	5	11

Forrás: saját kutatási anyag alapján a szerző szerkesztése.

4. Következtetések, összegzések

Kutatásom célja a munkaközösségeken belüli kohézió, az emberi kapcsolatok, és az abból adódó általános hangulat vizsgálata két kislétszámú és hasonló foglalkozású laboratóriumi munkaközösség között. A laboránsok által adott válaszok elemzése közben kiderült, hogy az ivó- és szennyvíz vizsgáló laborban könnyebb a dolgozóknak a személyes kapcsolat teremtése, míg a sörminőség ellenőrző laborban gördülékenyebb a szakmai kommunikáció, viszont mindkét munkahelyen jelen vannak a kommunikációs nehézségek, melyek elsődleges okozói lehetnek a munkahelyi konfliktusoknak, és a motivációvesztésnek. A dolgozók mindkét helyen a rendszeres visszajelzések fontosságát hangsúlyozzák, valamint csapatépítő és továbbképzési lehetőségeket javasolnak a munkakörnyezet általános hangulatának javítására.

A csapatépítő programokkal kapcsolatos elképzelésekben meglepő különbséget tapasztaltam a két laborban. Mind a programok típusával, mind helyével, mind időtartamával kapcsolatban számos eltérés jelentkezett a válaszok elemzése közben. A sörminőség ellenőrző laborban inkább közös képzéseket, az ivó- és szennyvíz vizsgáló labor dolgozói viszont hosszabb időtartamú, külső helyszínen tartott szabadidős programokat preferálnak. Ez, miszerint a munkakörnyezettől térben és időben minél jobban elkülönült csapatépítést preferálják a laboránsok a munkahelyen lévő negatív hangulat, és túlzott munka általi leterheltség miatt alakulhatott ki, ezáltal tudatosan, vagy tudattalanul próbálják távol tartani maguktól a problémákat.

Mindkét labor hasonló rövid- és hosszútávú hatásokat vár a csapatépítéstől, például jobb kommunikációt, jobb együttműködést és hatékonyságot, de amíg a sörminőség ellenőrző labor készségfejlesztést is remél, addig az ivó- és szennyvíz vizsgáló labor inkább a munkahelyi hangulat és elégedettség javulásában bíz. A negatív hangulat a túlzott leterhelésből és a rossz kommunikációból fakadó konfliktusokkal magyarázható. A dolgozók szerint a konfliktusok kezelését a vezetőség ritkábban oldja meg, mint kellene, és kevesebben is érzik magukat értékelve, mint a sörminőség ellenőrző laborban, ami szintén hozzájárul a negatívabb légkörhöz.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest.

- Balassa É., Kópházi A. (2018): *A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben*. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron,
- Barcsi T., Juhász É., Karamánné Pakai A., Szabó J. (2014): *Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése*. Szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Báthory Németh A. (2012): *Együttműködés, csapatépítés*. Tréning háttéranyag. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Berry, P. (1992): A belső kommunikáció. *Könyvtári Figyelő*, 38 (3): 460–472.
- Boda B. (2016): A teljesítmény és a motiváció kapcsolata, a vezető szerepe és felelőssége ezen folyamatok során. In: Keresztes G. (szerk.): *Tavaszi Szél – Spring Wind 2016, III. kötet*. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest. 15–25.
- Borbély Zs. (2019): Egészségmagatartás és mentális egészség – nemi különbségek a munkahelyi stressz megélésében, *Belügyi Szemle*, 67 (7-8): 37–50. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.7-8.3>
- Czifra J., Gerákné Krasz K. O., Csukonyi Cs. (2024): A munkahelyi konfliktustípusok és a munkahelyváltási szándék kapcsolata. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79 (3): 1–22. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00099>
- Dajnoki, K., Kőműves, P., M., Szabados, Gy. N., Bácsné B., É. (2020): A munkahelyi jóllét befolyásoló tényezői. *Hadtudomány*, 30 (E-szám): 183–197. <https://doi.org/10.17047/Hadtud.2020.30.E.183>
- Deák Cs., (2006): A csoportfejlődés szakaszai. In: Mészáros A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I*. Z-Press Kiadó, Miskolc. 385–403.
- Endrődy-Nagy O. (2013): A kommunikációs tréningek lelke – interakció és kommunikációs folyamat. *Felnőttképzési Szemle*, 7 (2): 35–43
- Gulyás L., Turcsányi E. (2008): Csapatépítés a HR-menedzser és a pszichológus szemszögéből, *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 3 (1): 46–54. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2008.1.46-54>
- Hampel Gy., Mendlerné Oszmayer Á., Zsótér B. (2023): Csapatépítő programok hatása a vállalaton belüli kommunikációra és a munkahelyi légkörre. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 18 (3-4): 81–88. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.3-4.81-88>
- Hegyí H. (2012): Személyiség a kompetenciák mögött. Doktori dolgozat. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Juhász Cs. (2016): Kommunikációs elvárások a szervezetben. *Közép-Európai Közlemények*, 9 (2): 124–133.
- Karoliny M. (2008): *Az emberi erőforrásmenedzsment alapjai*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Kozák A., Csáfor H. (2016): A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei. *Acta Carolus Robertus*, 6 (2):227–243.
- Kőműves Zs., Hopp A., Szabó-Szentgróti G. (2022): Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban. *Studia Mundi – Economica*, 9 (2): 37–48. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.02.37-48>
- Kun Á. (2010): Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: Juhász M. (szerk.): *A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel*. Typotex Kiadó, Budapest. 243–268.
- Page, M. K., Vella-Brodrick, A. D. (2009): The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90 (3): 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pató G. Szűcs B., Illés K. (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás. *Hadtudomány*, 28 (2): 107–117. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2018.28.2.107>
- Schleicher N. (2002): Kommunikációs stratégiák a munkahelyi alkal mazkodásban Másképp beszélnek-e a nők és a férfiak? In: H. Varga Gy. (szerk.): *A kommunikáció: elmélet és gyakorlat*. Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 29. kötet), Eger. 28–39.
- Simonyi P., Illés S, Zsótér B., Rapkay B. (2013): Local economic development in the Hungarian countryside: the heritage of paternalism. *Central European Regional Policy and Human Geography*, 3 (2):41–53.

- Simonyi P., Zsótér B. (2020): A fenntartható fejlődés, a fenntarthatóság értelmezési kérdései a megvalósítás érdekében. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 15 (1-2): 55–67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.1-2.55-67>
- Soltész E. (2018): Munkahelyi konfliktusok. *AKV Európai Szemle*, 2 (2): 64–74.
- Somogyi K. (2018): Csapatépítés a konyhában. *Prosperitas*, 5 (1): 166–175.
- Szabó I. Sz. (2024): A munkaügyi kapcsolatok alapvonalai és jellemzői. In: Szabó I. Sz. (szerk.): *Munkaerőpiaci alapismeretek*. Károli Gáspár Református Egyetem, Budapest. 58–64.
- Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., Berke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50 (4): 77–88.
- Szántó Zs., Susánszky É., Berényi Z., Sipos F., Murányi I. (2016): A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009-2014). *Metszetek*, 5 (1): 16–47, <https://doi.org/10.18392/metsz/2016/1/6>
- Vladár A. (2016): A kiégés vizsgálata a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elkötelezettség és a motiváció függvényében orvosok körében. *Különleges Bánásmód*, 2 (3): 15–29.