

A tíz kérdésből álló kérdőív kitöltésében 161 fő vett részt, a mintavétel célcsoportja a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara tagi partnerköréből, a tagszervezetek dolgozóiból állt.

A kutatás céljaként elsősorban a vitarendezési módszerek alkalmazásának felmérése, valamint a konfliktusok és kezelésük működési hatékonyságot befolyásoló hatásai kerültek megjelölésre.

A kérdőív 10 kérdésének megválaszolása önkéntes és anonim módon történt, online kitöltés formájában.

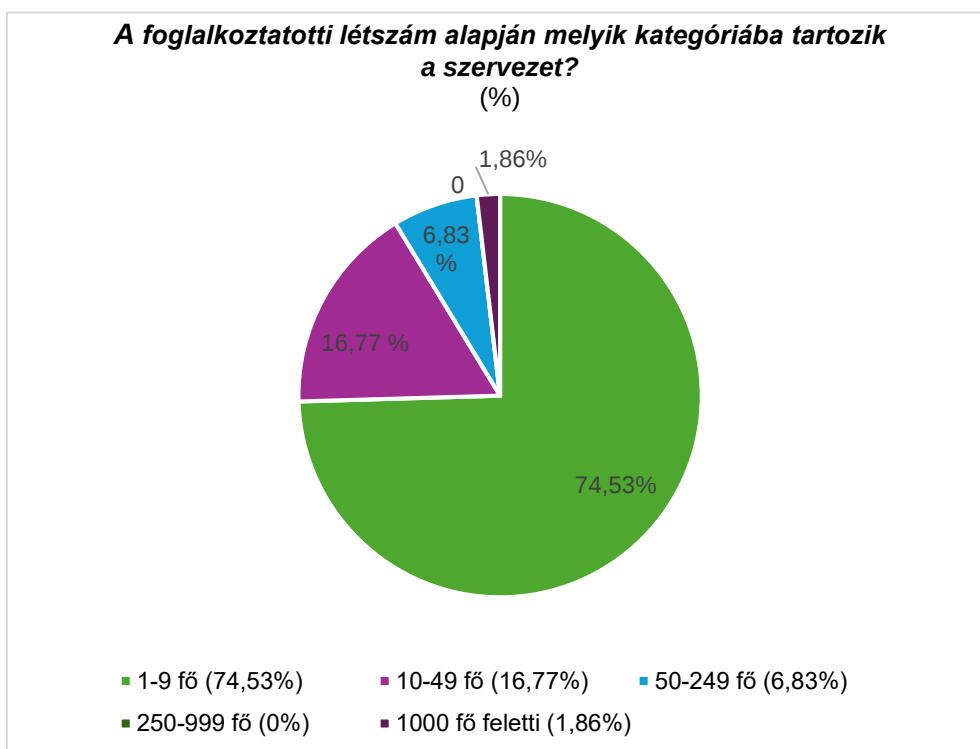
A felmérés eredményei hozzásegítik a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarát, hogy a Partnerei számára kínált szolgáltatásait a piaci igényeknek megfelelően fejlessze és bővítse, ezzel is hozzájárulva az ESG szemléletű működés megvalósításához.

A kutatás számszerűsíthető eredményeinek értékelését követően rövid összegzésben foglaljuk össze a levonható következtetéseket, a konfliktusok feloldási módjának szervezeti hatékonyságot befolyásoló hatásait.

I.

A felmérés I. része a kitöltők foglalkoztatói szervezetével kapcsolatos adatszerzést célozta.

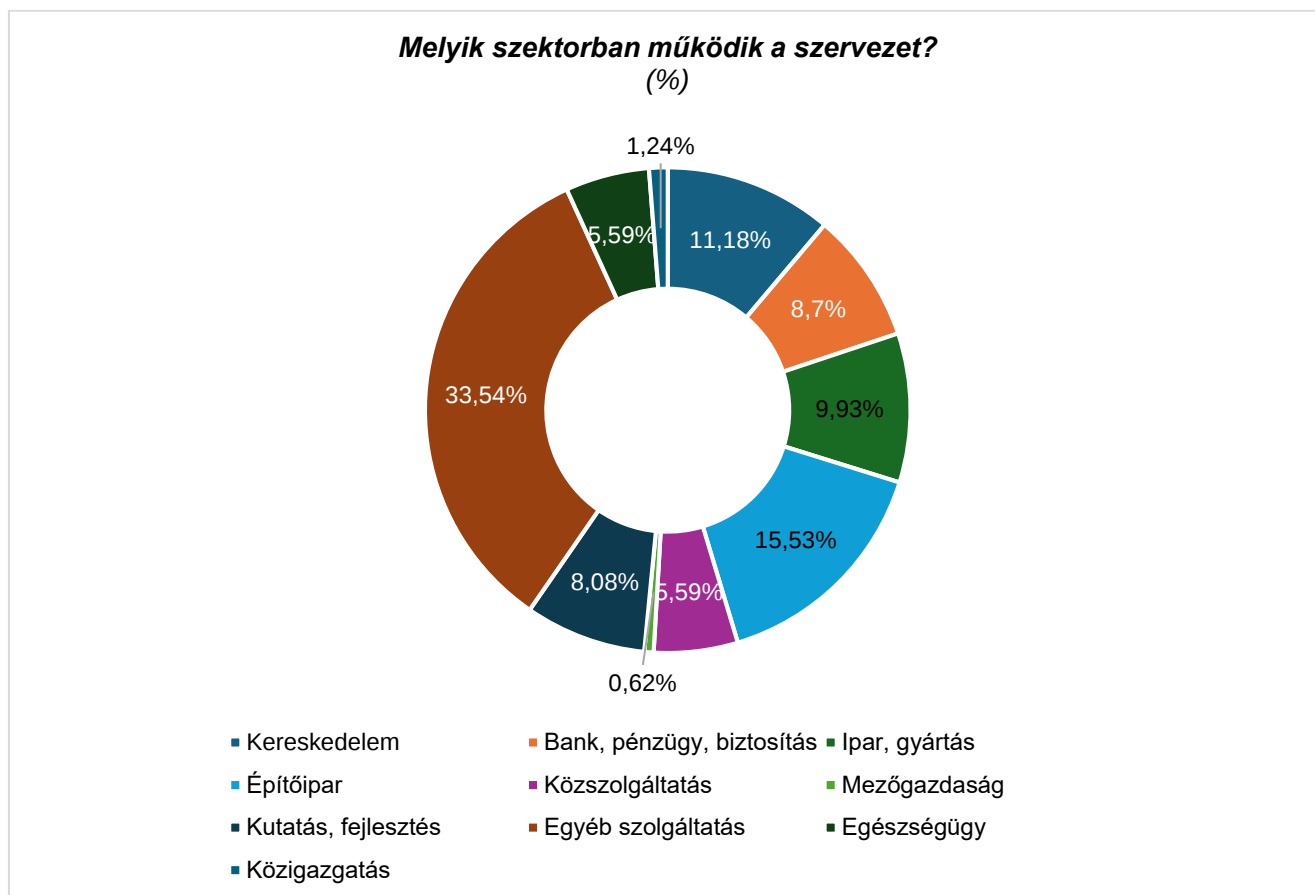
1. kérdés: A foglalkoztatotti létszám alapján melyik kategóriába tartozik a szervezet?



A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a kitöltésben részt vevőket foglalkoztató szervezetek döntő részben (74,53 %) mikro vállalati, azaz 10 fősnél kisebb létszámmal rendelkeznek. Mellettük jelentős arányban (16,77 %-ban) a 10-49 fős társaságok szerepelnek, az 50-249 fős létszámú szervezetektől pedig 6,89%-os arányban vettek részt a közreműködők a kutatásban. Csekély számú, 1,86 %-os részvétellel jelennek meg az 1000 fő feletti szervezetek, ugyanakkor nem érkezett válasz 250-999 fős szervezet részéről.

A fenti arányok némiképp torzíthatják a kutatás eredményeit, főként a - kisebb szervezetekre jellemző alacsonyabb fokú szabályozásból eredő - belső konfliktusok esetlegesen gyakoribb kialakulása, jellege, valamint a vitarendezésre rendelkezésre álló anyagi és szakmai erőforrások kisebb mértéke okán.

2. kérdés: Melyik szektorban működik a szervezet?



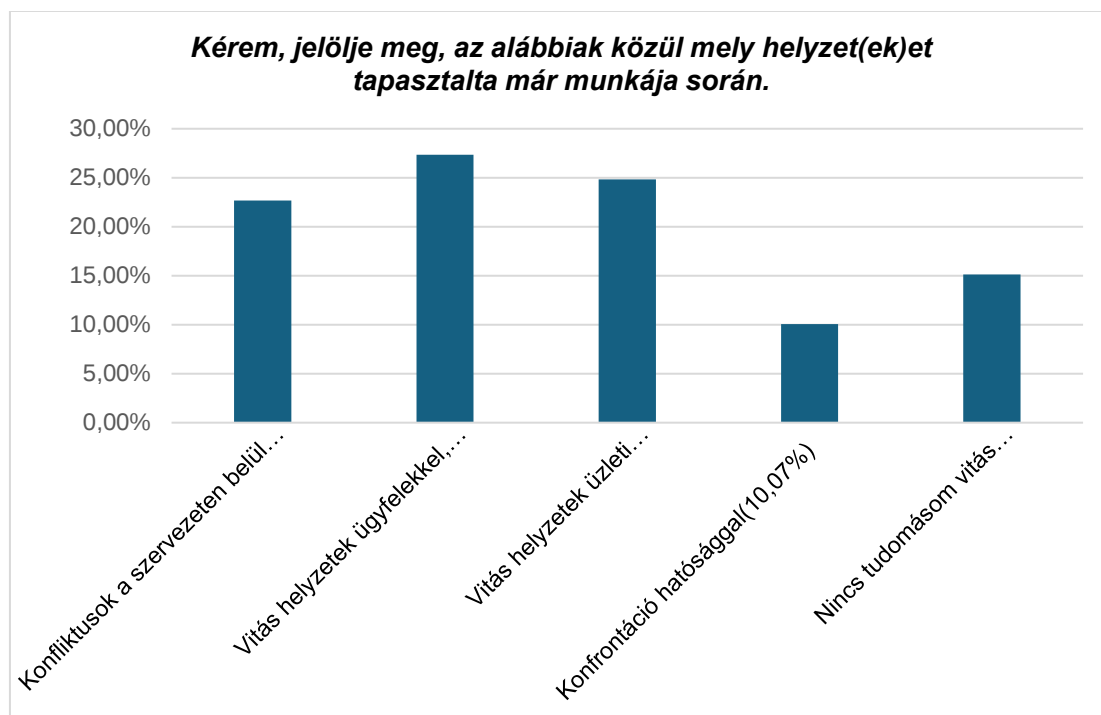
A résztvevők elsődleges ágazati megoszlása szerteágazó, legnagyobb – nagyságrendileg egyharmad (33, 54%) - részben az egyéb szolgáltatói iparból képviseltették magukat a kitöltők. A kutatásban a közreműködők a legkisebb arányban a mezőgazdasági szektorból (0,62%), illetve a közigazgatási ágazatból (1,24%) vettek részt, továbbá csekély, 5,59%-5,59%-os rátával szerepeltek a közszolgáltatási és az egészségügyi ágazatok válaszadói. Közel azonos arányt képvisel a K+F (8,08 %), a banki és pénzügyi szektor (8,70 %), az ipar és gyártás (9,93%), valamint a kereskedelem (11,18%). Kissé nagyobb arányban (15,53%) vettek részt a felmérésben az építőiparban tevékenykedők. Bár az egyes iparágak között az egyéb szolgáltatói szektor aránya kiugró értéket képvisel, a megadott válaszok alapján az összefoglaló kifejezés mögött rendkívül változatos tevékenységek állnak (pl. ESG-tanácsadás, oktatás, vezetői tanácsadás, bérbeadás, IT, logisztika, személyszállítás stb.), így valószínűsíthető, hogy az ágazati arányok a kutatási eredményeket számottevően nem torzíják.

II.

A kérdőív következő 2 kérdése a munkavégzés és a szervezeti működés során kialakuló konfliktusok jelenlétére és forrásaira irányult.

3. kérdés: Kérem, jelölje meg, az alábbiak közül mely helyzet(ek)et tapasztalta már munkája során.

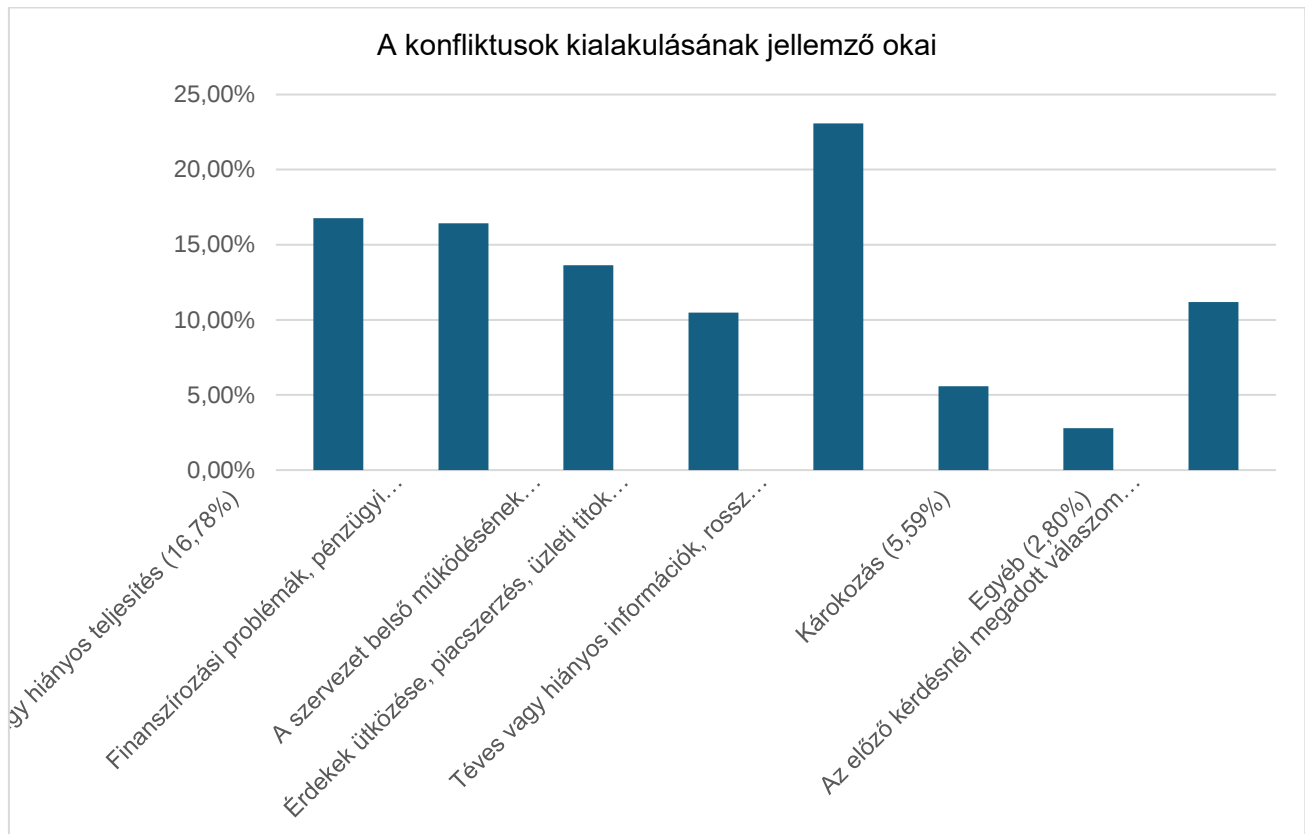
Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.



A válaszadók közel azonos arányban jelölték meg válaszaikban a szervezeten belüli konfliktusok (22,66 %), az ügyfelekkel, fogyasztókkal kapcsolatos (27,34%), illetve az üzleti partnerekkel szembeni (24,82%) konfliktusok megjelenését. Ettől kisebb súllyal (10,07%-kal) szerepel a válaszok között a hatóságokkal szembeni konfrontáció. Említésre méltó arányt képvisel továbbá azon válaszok aránya, amelyek szerint a kitöltőnek nincs tudomása a munkahelyével kapcsolatban vitás helyzetről. Összefüggéseiben vizsgálva a válaszokat ugyanakkor fontos kiemelni azt is, hogy a konfliktusok szinterei közül 3 vagy 4 lehetőséget megjelölők aránya 12,23%, azaz a válaszadóknak ekkora hányada munkája során mind szervezeten belül, mind a szervezet által végzett tevékenységgel kapcsolatban meg tapasztalta már a konfliktusok jelenlétét.

4. kérdés: Az előző kérdésben megjelölt helyzet(ek) jellemzően milyen okból alakult(ak), alakul(nak) ki?

Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.



A válaszadók legnagyobb arányban (23,08%) a téves, vagy hiányos információkra, a rossz kommunikációra vezetnek vissza a konfliktusok kialakulásának okait, legkisebb hányadot (5,59%-ot, illetve 2,08%-ot) képviselnek a károkozások, valamint az egyéb okok. Utóbbiak körben lehetőségük volt a válaszadóknak megnevezni a vitaforrásokat (pl. túlzott bürokrácia, jogi hiányosságok stb.). A hiányos teljesítés, pénzügyi nehézségek, belső működési problémák, érdekütközések az ábra szerinti közel hasonló súllyal jelentek meg a válaszok között. Ennél a kérdésnél is jelentőséggel bír, hogy a válaszadók 10,49%-a jelölt meg egyszerre három vagy több lehetőséget, mint jellemző konfliktusforrást.

Az eredmények alátámasztják az előző kérdésből is levonható következtetéseket, miszerint a válaszadók több, mint 10%-a munkavégzése során szinte minden fontos területen tapasztalta már a konfliktusok kialakulását, jelenlétét. Ezzel szemben áll ugyanakkor hasonló nagyságrenddel (11,19%) azon válaszadók aránya, akiknek munkahelyük vonatkozásában nincs tudomásuk konfliktusok megjelenéséről.

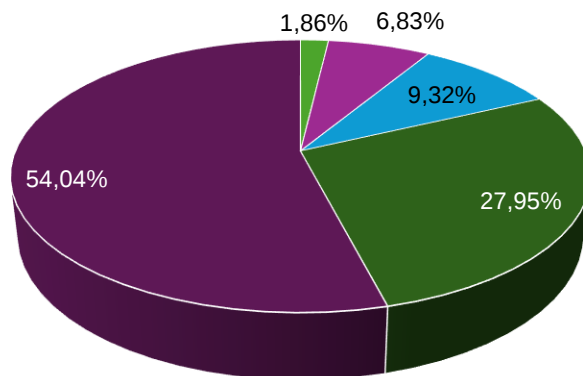
III.

A kérdőív III. részében a fennálló konfliktushelyzetek vonatkozásában tapasztalható egyéni és szervezeti reakciók, a viták kialakulásának és azok rendezésének működési hatékonyságot érintő hatásai kerültek vizsgálatra.

5. kérdés: Ha Ön a munkája során konfliktushelyzetbe kerül, általában hogyan reagál?

A válaszadóknak kizárólag egy válasz megjelölésére volt lehetőségük.

Ha Ön a munkája során konfliktushelyzetbe kerül, általában hogyan reagál?

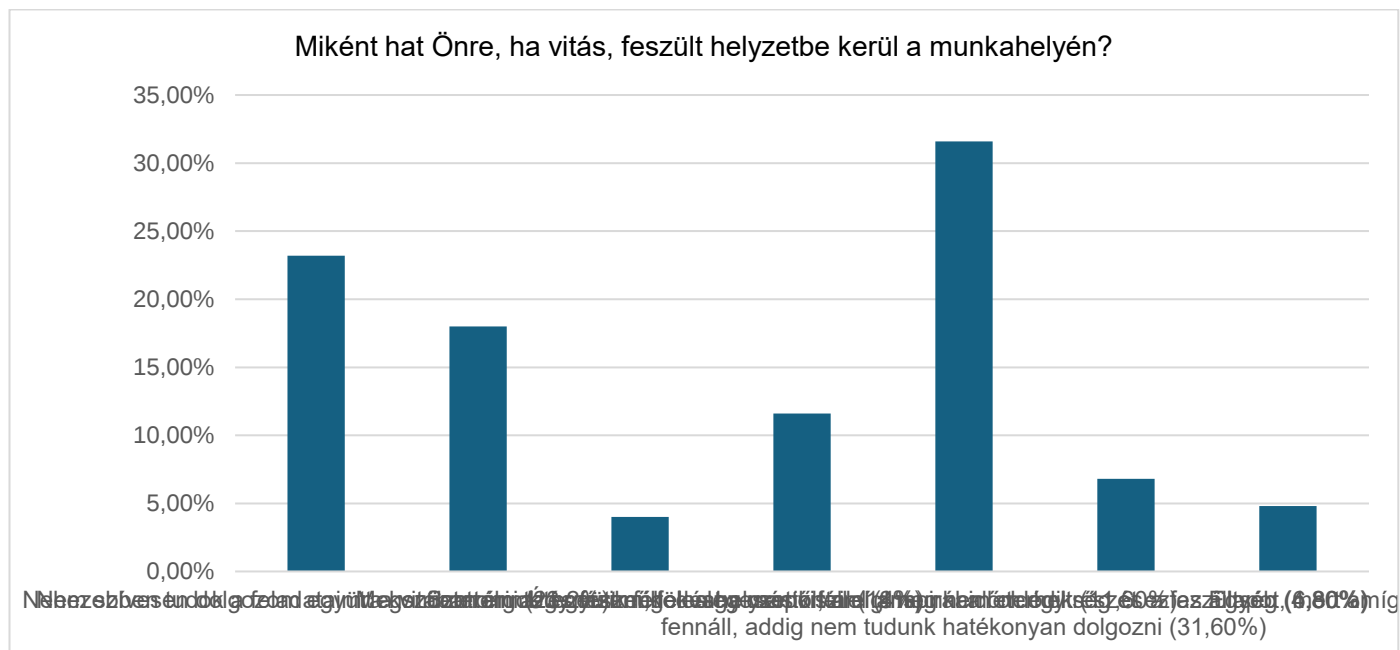


- Nem állok bele a vitába, majd elcsitulnak a hullámok (1,86%)
- Hamar engedek, számomra fontosabb a jó munka-/üzleti kapcsolat megőrzése, mint az, hogy az igazamat bizonygassam (6,83%)
- Általában kertelés nélkül elmondom a véleményemet vagy javaslatomat, és ehhez ragaszkodom is (9,32%)
- Kompromisszumra törekszem, kicsit engedjünk mindkettőn, csak zárjuk le a vitát (27,95%)
- Mindenki számára jó megoldás megtalálása, idő és energia ráfordításával (54,04%)

A konfliktushelyzetekre adott egyéni reakciók a kapott válaszok alapján viszonylag nagy eltérést mutatnak. A legkisebb arányt (1,86%-ot) képviselik azok a passzív magatartású személyek, akik a vita elmúlását várják és kerülnek a konfrontációt. Szintén alacsony, 10% alatti súllyal jelennek meg a kissé szélsőségesebb reakciók, azaz a jó kapcsolat érdekében inkább megengedő magatartást választók (6,83%), illetve a saját véleményüket nyíltan felvállaló és ahhoz ragaszkodó válaszadók (9,32%). Jelentősen magasabb azok aránya, akik kompromisszumra törekednek a viták során (27,95%). A válaszadók közel fele (54,04%) ugyanakkor hajlandó időt és energiát szánni a minden érintett fél számára kedvező megoldás megtalálása érdekében, ami biztató képet vetít előre a vitarendezésben alkalmazható hatékony módszerek bevezetése és igénybevétele iránt.

6. kérdés: Miként hat Önre, ha vitás, feszült helyzetbe kerül a munkahelyén?

Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.

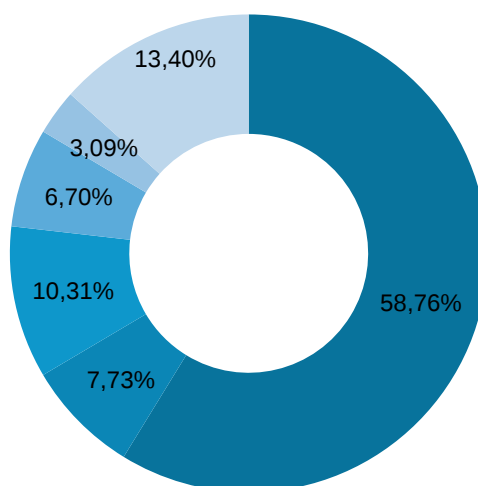


A kapott válaszok 31,6%-a szerint konfliktus esetén a fennálló helyzet feleslegesen elveszi a munkavállalók munkaidejének egy részét, hiszen az időt a helyzet kezelésére fordítják ahelyett, hogy feladataikat végeznék. Együttesen közel hasonló arányt képvisel a viták által okozott szorongás, feszültség érzés (11,6%) és a nehezebb koncentráció (23,2%), valamint kisebb, de együtt mégis számottevő arányban került megjelölésre a konfliktusok munkahelyi együttműködés hátráltatásában játszott szerepe (18% és 4%). A vitás, feszültséggel teli helyzetek inspiráló hatása alacsony arányban képviseltette magát (a válaszok 6,8%-a), továbbá az egyéb válaszlehetőségek között megadott egyéni álláspontok szerint a válaszadók 4,8%-a döntő részben megoldandó feladatként tekint a konfliktusokra.

7. Kérdés: Tapasztal-e arra irányuló törekvéseket a szervezet részéről, hogy a vitás helyzetek száma csökkenjen, a fennálló feszült helyzetekre pedig megoldás szülessen?

Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.

Tapasztal-e arra irányuló törekvéseket a szervezet részéről, hogy a vitás helyzetek száma csökkenjen, a fennálló feszült helyzetekre pedig megoldás szülessen?



- Igen, általában közvetlenül az érintettekkel megpróbáljuk ezeket a feszültségeket feloldani, valamilyen megoldást találni (58,76%)
- Igen, a munkahelyem által szervezett tréningeken stresszkezelési és konfliktuskezelési módszerek elsajátítására van lehetőség, a vitás helyzetek megelőzése és megfelelő kezelése céljából (7,73%)
- Panaszkezelési rendszert működtetünk (10,31%)
- Lehetőségként alternatív vitarendezési módszerek is rendelkezésünkre állnak (pl. Közvetítő igénybevétele) (6,70%)
- Általában hatósági eljárások keretében rendeződnek ezek a helyzetek (pl. Bírósági perek, fogyasztóvédelmi hatósági ügyek) (3,09%)
- A vezetők általában nem foglalkoznak a konfliktusokkal, legfeljebb a jogvitákkal (13,40%)

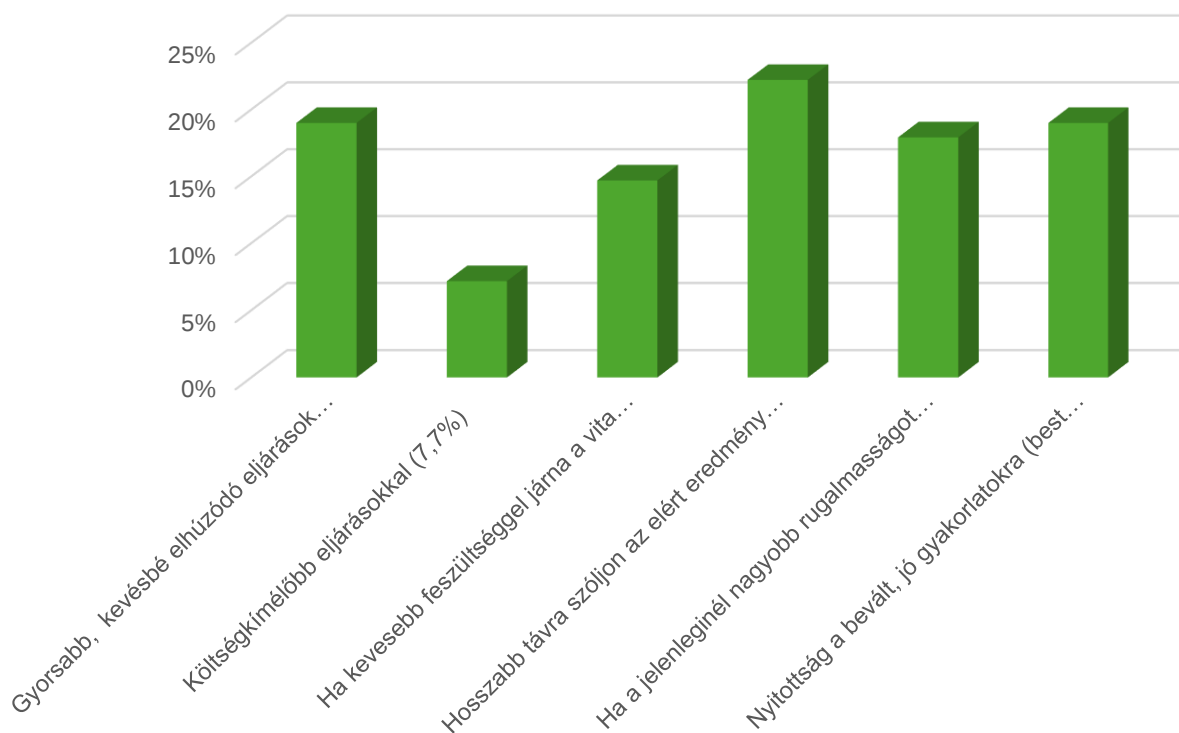
A válaszadók több, mint fele (58,76%) a konfliktusok megoldására törekszik, mely cél érdekében közvetlenül az érintettel próbál együttműködni. A többi választható lehetőség közül kisebb arányban, de megjelölésre került a panaszkezelési rendszer működtetése (10,31%), - amely az esetek nagyrésztében jellemzően már fennálló probléma megoldását segítheti -, továbbá a munkahely által szervezett stresszkezelési tréningek és konfliktuskezelési módszerek lehetősége (7,73%), amelyekre prevenciós módszerként is tekinthetünk. A válaszok csekély, 6,7%-os arányban jelölték meg a dolgozók rendelkezésére álló alternatív vitarendezési módszerek igénybevételei lehetőségét. Igen alacsony, 3,09 %-os arányban került megjelölésre a viták jellemzően hatósági eljárások útján történő rendezése.

Fentiek mellett vizsgálendő, hogy a válaszadók viszonylag magas aránya 16,15 %-a (az összesen adott válaszok tekintetében 13,4%) ugyanakkor érzékeli azt a passzív vezetői hozzáállást, amely szerint a vezetők legfeljebb csak a jogviták esetén foglalkoznak a fennálló konfliktushelyzetek megoldásával.

8. kérdés: Ön szerint az eddigiekben alkalmazott eljárásokhoz képest mely területek változtatásával tudná a szervezet a viták rendezését hatékonyabbá tenni?

Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.

Ön szerint az eddigiekben alkalmazott eljárásokhoz képest mely területek változtatásával tudná a szervezet a viták rendezését hatékonyabbá tenni?



A vizsgált kérdésnél felkínált lehetőségeket a felmérésben résztvevők közel azonos súllyal jelölték meg mint a vitarendezés hatékonyságnövelése érdekében alkalmazható eszközöket. Legmagasabb, 22,22%-os arányban az elért eredmények hosszabb távon való érvényesülése került kiválasztásra, ugyanakkor a hatékonyságnövelő szempontok között 19%-19%-os súllyal szerepel a bevált gyakorlatok átvételére vonatkozó nyitottság és a vitarendezések alacsonyabb időigénye is. Szintén fontos szerepet tulajdonítottak a válaszadók a vitarendezési eljárások rugalmasságának (17,92%), illetve némileg alacsonyabb, de nem elhanyagolható arányban került megjelölésre a vitarendezés során tapasztalható feszültség csökkentésének jelentősége. A válaszok között a legkisebb súllyal (7,7%-kal) a költségcsökkentési szempontok szerepelnek.

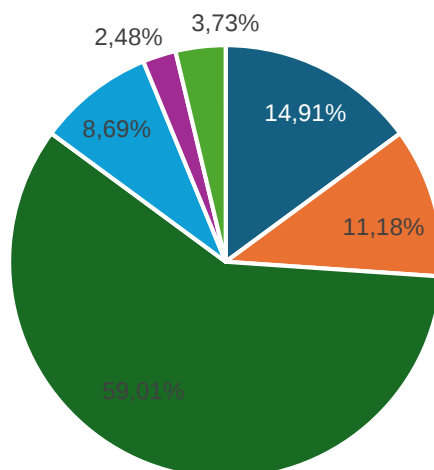
IV.

A kérdőív IV. része a mediációval kapcsolatos ismeretek felmérését célozta.

9. kérdés: Ismeri-e a közvetítés fogalmát?

Kizárólag egy válasz megjelölésére volt lehetőség.

Ismeri-e a közvetítés fogalmát?

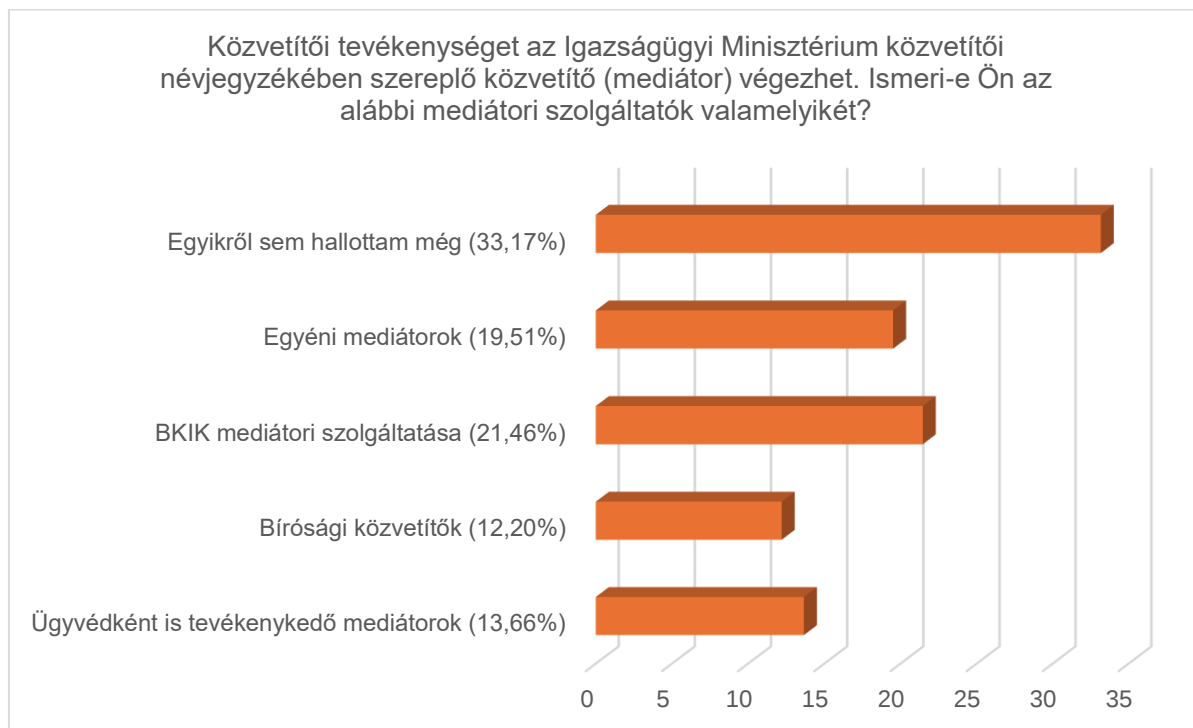


- Nem hallottam még róla, nem tudom mit jelent (14,91%)
- Ismerős a fogalom a bírósági peres eljárások kapcsán (11,18%)
- Hallottam már róla konfliktushelyzetek megoldásával kapcsolatban, amikor egy külső fél segítségével keresik a vitában álló felek a megoldást (59,01%)
- Ismerem, korábban részt vettem már ilyen eljárásban (8,69%)
- Egyéb (2,48%)
- Nem válaszolt (3,73%)

A közvetítés fogalmát, módszerének konfliktuskezelésben való alkalmazhatóságát a kutatásban közreműködők jelentős része (59,01%-a) ismeri, azonban csupán 8,69%-uk vett már részt ilyen eljárásban. A válaszadók 14,91%-a nem hallott még a közvetítői eljárásról, továbbá 11,18%-uk kizárólag bírósági eljárásokkal tudja összekapcsolni a fogalmat.

10. Kérdés: Közvetítői tevékenységet az Igazságügyi Minisztérium közvetítői névjegyzékében szereplő közvetítő (mediátor) végezhet. Ismeri-e Ön az alábbi mediátori szolgáltatók valamelyikét?

Az előre megadott válaszlehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek, így az eredmények értékelésére a kapott válaszok arányában kerül sor.



A közvetítés fogalmának köztudatba kerülésével szemben a válaszok több, mint harmada (33,17%) arra mutat rá, hogy a résztvevők jelentős része nem ismeri a mediátori szolgáltatás igénybevételének lehetőségeit. Legnagyobb arányban (21,46%) a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara mediátori szolgáltatása ismert, a többi rendelkezésre álló lehetőségről közel azonos mértékben rendelkeznek információval a válaszadók – egyéni mediátori szolgáltatás (19,51%), ügyvédként is tevékenykedő mediátorok (16,33%), bírósági közvetítők (12,2%).

Következtetések

A felmérés *I. része (1. és 2. kérdés)* a válaszadók foglalkoztatói szervezetével kapcsolatos adatszerzést célozta. A résztvevők jelentős hányada mikro vállalati, azaz 10 főnél kisebb létszámú szervezetből kerül ki, ami egyes kérdések vonatkozásában torzíthatja a kapott eredményeket. A kisebb szervezetekre jellemző alacsonyabb fokú szabályozás esetlegesen szerepet játszhat a belső konfliktusok gyakoribb kialakulásában, valamint kisebb szervezeti méretnél a vitarendezésre korlátozott anyagi és szakmai erőforrások állhatnak rendelkezésre.

A kérdőív *II. része (3. és 4. kérdés)* kétséget kizáróan rámutatott arra a körülményre, hogy **a gazdasági társaságok és egyéb szervezetek döntő többsége érintett a szervezeti konfliktusokban**, mind a belső viszonyokat illetően, mind a külső partneri, illetve a vevői kapcsolatok tekintetében.

Az érzékelhető **konfliktusok kiváltó okai** a válaszok alapján elsősorban a **rossz kommunikációban**, és az ennek következtében kialakuló **információhiányban**, vagy **téves információkkal való ellátottságban** keresendők. Jelentős arányt képvisel emellett a **hiányos teljesítés**, a **finanszírozási nehézségek** felmerülése, a **belső működési problémák** vagy az **érdekütközések** kialakulása. Fontos kiemelni, hogy a vitás helyzetek forrásaként csekély súllyal kerültek megjelölésre olyan külső tényezők, amelyekre a válaszadóknak a napi tevékenységük keretében elhanyagolható ráhatásuk van (pl. bürokrácia foka, jogi keretrendszer). Mindez arra enged következtetni, hogy a konfliktusok kialakulásában, elmélyülésében döntő részben a **szervezet által befolyásolható tényezőknek** jelentős szerepük van.

A vizsgált kérdéskörrel kapcsolatban említésre méltó eredmény, hogy a válaszok 11-15%-a szerint a válaszadók a munkahelyük vonatkozásában nem érzékelik vitás helyzet fennállását (legfeljebb üzleti partnerekkel szembeni konfliktussal találkoztak). Ennek az arányszámnak az emelkedése ideális lenne a szervezetek minél szélesebb köre tekintetében.

A kérdőív *III. részében* (5. - 6. - 7. - 8. kérdés) vizsgálatra kerültek a kialakult konfliktushelyzetekben tapasztalható egyéni és szervezeti reakciók, valamint a viták rendezésének működési hatékonyságot érintő hatásai.

Megállapítható, hogy a vitás helyzetekre történő egyéni reakciók jellege, valamint a válaszadók hozzáállása rendkívül kedvező képet mutat. **A kitöltők közel harmada kompromisszumra törekszik** a viták rendezése során, valamint **a résztvevők több, mint fele** nyilatkozott úgy, hogy **hajlandó időt és energiát szánni a minden érintett fél számára kedvező megoldás megtalálása érdekében**. A válaszok fennmaradó, hozzávetőlegesen 20%-a oszlik meg a passzív, illetve a kevésbé rugalmas megoldáskeresési attitűd között.

E témakörben felmérésre került továbbá, hogy miként hat az egyénekre az a körülmény, amikor vitás, feszült közegben végzik munkájukat. A válaszok egyértelműen rámutattak a konfliktusok jelenléte és a munkavégzés hatékonysága közötti kedvezőtlen összefüggésekre. **Feszült légkörben az érintettek (dolgozók) munkaidejük jelentős részében a konfliktusok által okozott problémákkal foglalkoznak, vagy idejüket a helyzet által kiváltott kedvezőtlen érzelmi állapot megélésére fordítják hatékonyabb munkavégzés helyett.** A **nehezebb koncentráció** és az általános **szorongó, rossz hangulat** ráadásul könnyen **motivátlansághoz vezethet**, ami **lassabb munkatempót**, esetlegesen **több hibázást** vonhat maga után. A konfliktusok jelenléte így rendkívül **kedvezőtlenül hathat a vállalati, szervezeti teljesítményre**, ráadásul a munkavállalók közötti **együttműködést, így a jobb előrehaladást, fejlődést hátráltatja**.

A szervezeti reagálás vonatkozásában a legnagyobb súllyal (a válaszok közel kétharmada szerint) **a dolgozók törekednek a konfliktusok feloldására, és közvetlenül az érintettel próbálnak meg együttműködni** a vita megoldása érdekében. Ez az eredmény - az előzőekben kapott válaszok ismeretében - megerősíti azt a fontos, vállalati szempontból hátrányos jelenséget, amely szerint **a szervezeti konfliktusok megoldására a munkavállalók jellemzően munkaidejük egy részét áldozzák fel**. A vitás helyzetek kezelésére továbbá a válaszok közel 10%-a alapján **panaszkezelési rendszer működtetése** útján is törekednek a szervezetek, azonban ez a módszer általánosságban - hosszú távon - alacsony hatékonysággal bír, és jellemzően a **már kialakult problémát kezeli preventív intézkedések alkalmazása helyett**. Fontos megjegyezni, hogy a vitarendezés terén a vezetői passzivitás jelentős arányban került megjelölésre, így kijelenthető, hogy amennyiben a vezetői elkötelezettség növekedne a helyzetek hatékony kezelése iránt, valószínűsíthetően emelkedne a felmérésben **alacsony arányt képviselő munkahelyi konfliktuskezelési tréningek, eljárások alkalmazása** is, amely a **munkavállalók hatékonyabb munkavégzését és jobb érzelmi állapotát, motiváltságát segítené elő**. Ezek az intézkedések, új módszerek valószínűsíthetően kedvező fogadtatásra találnának szervezeten belül, figyelemmel arra, hogy a felmérésben résztvevők több, mint fele hajlandó időt és energiát áldozni a vitás helyzetek megoldásának megtalálására, valamint közel egyharmaduk jellemzően kompromisszum útján törekszik a megoldás keresésére.

Szintén ezeket a következtetéseket támasztják alá a **vitarendezések hatékonyság növelése** érdekében - közel azonos arányban megjelölt - preferált szempontok. Leghangsúlyosabb célként az **elért eredmények hosszabb távon való érvényesülése** került kiválasztásra, ugyanakkor a hatékonyságnövelő szempontok között nagyságrendileg azonos súllyal szerepel a **bevált gyakorlatok átvételére vonatkozó nyitottság** és a **vitarendezések alacsonyabb időigénye** is. Szintén fontos szerep jutott a **vitarendezési eljárások rugalmasságának**, illetve a **vitarendezés során tapasztalható feszültség csökkentésének**. A **feszültséggel teli helyzetek feloldásának és megelőzésének jelentőségére** mutat rá az a körülmény, hogy a válaszok között a legkisebb súllyal a költségcsökkentési szempontok szerepelnek. Azaz fontos a költséghatékonyság, de még

fontosabb a megfelelő megoldás. Ez a megállapítás egyben árnyalja a korábbiakban megemlített, kis szervezeti méretből adódó torzító hatásokat is a rendelkezésre álló anyagi erőforrások tekintetében.

A kérdőív *IV. része (9. és 10. kérdés)* annak felmérésére szolgált, hogy mennyire mélyek a válaszadók mediációval és annak igénybevételi lehetőségeivel kapcsolatos ismeretei.

A kapott válaszok arra mutatnak rá, hogy a résztvevők hiányos ismeretekkel rendelkeznek a közvetítés módszerének vonatkozásában, amelyből következik, hogy **a közvetítői szolgáltatás igénybevétele is kevesebb teret kap, mint amekkora igény a válaszok alapján megfogalmazódik irányában.** Az eljárás népszerűsítésére és a gazdasági életben való alkalmazási lehetőségeinek szélesebb körben történő megismertetésére ugyanakkor szükség van, hiszen **a módszer maradéktalanul megfelel a vitarendezéssel kapcsolatban felmerült munkavállalói és szervezeti igényeknek (hosszabb távon fenntartható eredmények, preventív megoldások, rugalmasság, alacsony stressz szint, idő és költséghatékonyság),** valamint a **hatékonysági és fenntarthatósági elvárásoknak.**

A kutatási eredmények alapján **a szervezetek nyitottnak bizonyulnak a konfliktushelyzetek és viták esetén az olyan hosszú távú és valós megoldást célzó, jelenleg kevésbé elterjedt eljárások alkalmazására, mint a mediáció.**

A felmérés alapján a **legismertebb mediációs szolgáltató a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara,** amely tény alátámasztja a Kamara vezető szerepét a gazdasági és munkahelyi mediációban és amelyre érdemes további kamarai szolgáltatásokat építeni.

