

**Tájékoztató füzet
munkavállalók számára – A
KONFLIKTUSKEZELÉS
SZEREPE A FÉMIPARI
VÁLLALATOKNÁL**

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

**A MUNKAERŐ IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK
ELŐREJELZÉSE A FÉMIPARBAN**

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

Tájékoztató füzet munkavállalók számára – A KONFLIKTUSKEZELÉS SZEREPE A FÉMIPARI VÁLLALATOKNÁL

GINOP-5.3.5-18-2020-00165

A MUNKAERŐ-IGÉNYEK ÉS KÉSZSÉGEK ELŐREJELZÉSE A
FÉMIPARBAN

Tartalomjegyzék

A konfliktus fogalma	3
A konfliktusok megítélése az idők során változott	7
A konfliktusok formái a szervezetekben	9
<i>Személyközi konfliktus</i>	<i>10</i>
<i>Személyen belüli konfliktus</i>	<i>10</i>
<i>Csoportok közötti konfliktus</i>	<i>12</i>
<i>Csoporton belüli konfliktus</i>	<i>12</i>
<i>Szervezetek közötti konfliktus</i>	<i>13</i>
A konfliktus forrásai	15
<i>Elkerülés</i>	<i>24</i>
<i>Simítás</i>	<i>25</i>
<i>Erőltetés</i>	<i>26</i>
<i>Szembesülés</i>	<i>26</i>
Szervezeti struktúra alapú konfliktusmegoldások	27
Konfliktus megelőzése	30
Következtetés	32
A belátó vezetés	33
Felhasznált irodalom:	35

A konfliktus fogalma

Amíg a szervezetek továbbra is munkacsoportokat alkalmaznak, a konfliktusokat nem lehet elkerülni, mivel azok a munkacsoportok elkerülhetetlen velejárói. A konfliktus a viselkedések eredménye. Az emberi élet szerves része. Ahol interakció van, ott konfliktus is van. A konfliktus az ellenségeskedés, a negatív hozzáállás, az ellentét, az agresszió, a rivalizálás és a félreértés kifejeződését jelenti. Olyan helyzetekhez is kapcsolódik, amelyek két szembenálló csoport közötti ellentétes érdekeket foglalnak magukban. Két vagy több egyén vagy csoport közötti nézeteltérésként definiálható, ahol minden egyén vagy csoport megpróbálja elérni, hogy a saját nézetét elfogadják a többiekkel szemben.

A konfliktusokat évszázadokon keresztül számos nagy elmének tanulmányozták. Szisztematikusabb tanulmányozás azonban csak a huszadik század óta lehetséges (Schellenberg 1996). A politikai antropológia mint a szociálintropológia speciális ágának megjelenésével, amelyet a Fortes és Evans-Pritchard által szerkesztett "African Political Systems" (1940) című könyv megjelenése fémjelez, hogy a konfliktusmegoldás tanulmányozása kiemelkedő jelentőségűvé vált. A konfliktus és annak megoldása körüli elméleti viták azonban túléltek a tanulmány hosszú történetét. A tudósok már a kezdetektől fogva nem értenek egyet

abban, hogy a konfliktus diszjunktív folyamat vagy szociáció. Egyes tudósok azt állítják, hogy a konfliktus megosztó hatású. Durkheim (idézi Sipova, 1989) például a konfliktust abnormális jelenségnek tekintette. Ennek leírására az anómia vagy patológia kifejezést használta. Hasonlóképpen Wilson és Kolb (1949, idézi Colser, 1964) úgy vélte, hogy a konfliktusnak széthúzó hatása van.

Sok más tudós elvetette ezt a nézetet. Park és Burgess (1921) és Simmel (1955), idézi őket Colser (1964), azt állítják, hogy minden emberek közötti interakció szociáció, így a konfliktus is. A konfliktus eszköz a teljes széthullás megoldására és elhárítására, ezáltal valamiféle egység megőrzésére. Bohannan (1967: XI - XIV) hasonlóképpen úgy jellemzi a konfliktust, hogy az ugyanolyan alapvető, mint a kultúra a társadalomban, amelyet esetleg a jobb kulturális fejlődés és a társadalmi rend fenntartása érdekében szabályozni és hasznosan felhasználni lehet. Schellenberg (1996) szerint a konfliktus nem rossz és nem is jó, hanem az emberi társadalmi élet egyik alapvető eleme. Gluckman (1956), Gulliver (1963) és Nanda (1994) egyetért azzal a nézettel, hogy a konfliktus a társadalmi élet része, és a társadalom elképzelhetetlen nélküle. Továbbá a marxisták a konfliktust nemcsak a társadalmi rendszerbe építettnek, hanem a társadalmi változás elsődleges ösztönzőjének is tekintik (Seymour-Smith, 1986: 51).

Robbins (2005) meghatározása szerint "egy olyan folyamat, amely ott kezdődik, ahol az egyik fél úgy érzékeli, hogy a másik fél negatívan befolyásolta vagy

negatívan fogja befolyásolni azt, ami az első fél számára fontos". Ez egy nagyon találó meghatározás, amely hangsúlyozza, hogy a konfliktus az érzékelésről szól, nem feltétlenül a valós, kemény tényekről. A konfliktus érzelmi természetére mutat rá azáltal, hogy egy olyan szóra hivatkozik, mint a "törődés". Kijelenti, hogy egynél több fél is érintett, és hogy a konfliktushoz jövőbeli komponens is kapcsolódhat.

A konfliktus azt jelenti, hogy szemben állunk egymással. Emberek vagy szervezetek tagjai közötti nézeteltérésre utal. Az ilyen nézeteltérés minden emberi lény közötti kapcsolat velejárója. Larfela (1988) egyetért ezzel a nézettel, amikor a következőképpen határozza meg a konfliktust: "A versengési folyamat része, amely alapvető a faj, a homosapiens túléléséhez és sikeres evolúciójához, valamint ahhoz, hogy új és jobb módszereket keressen a korlátozott erőforrásokkal és a környezeti változásokból eredő stresszel való megbirkózásra". E definíció szerint nyilvánvaló, hogy a konfliktus mindig létezik emberek, embercsoportok, szervezetek tagjai, illetve olyan szervezetek között, amelyek valamilyen módon kapcsolatban állnak egymással.

A szervezeti konfliktust úgy határozzák meg, mint olyan magatartást, amelynek célja, hogy akadályozza mások céljainak elérését. A konfliktus tehát a célok összeegyeztethetetlenségének terméke, és ellentétes magatartásformákból ered. Lewis, French és Steane (1997) szerint a szervezeten belüli konfliktus

elkerülhetetlen. Ez annak a következménye, hogy bármely szervezeti struktúrán belül határok keletkeznek, amelyek különálló csoportokat hoznak létre, amelyeknek versenyezniük kell a szűkös erőforrásokért.

Rivers (2005) publikált egy kutatást, amely szerint a kategorizálás pusztán ténye (a mi és ők között) elég ahhoz, hogy konfliktust okozzon. Ők ezt a társadalmi identitáselméletnek nevezik. Ez a kategorizálás pontosan az, ami akkor történik, amikor csoportok alakulnak; különböző funkciókat képviselnek egy szervezeten belül, és ez alátámasztja azt a felfogást, hogy elkerülhetetlen. (Lewis, 1997).

Appelbaum, Abdallah és Shapiro (1999) ezt azzal egészíti ki, hogy a konfliktus a társadalmi interakció folyamata. Az erőforrásokhoz, hatalomhoz és státuszhoz, meggyőződésekhez, preferenciákhoz és vágyakhoz fűződő igényekért folytatott küzdelmet foglalja magában. Darling és Walker (2001) ezt a gondolatot a szervezethez kapcsolja azzal, hogy azt állítja, hogy még ha a konfliktus természetes jelenség is a társadalmi kapcsolatokban, mégis kezelhető a vállalatokon belül.

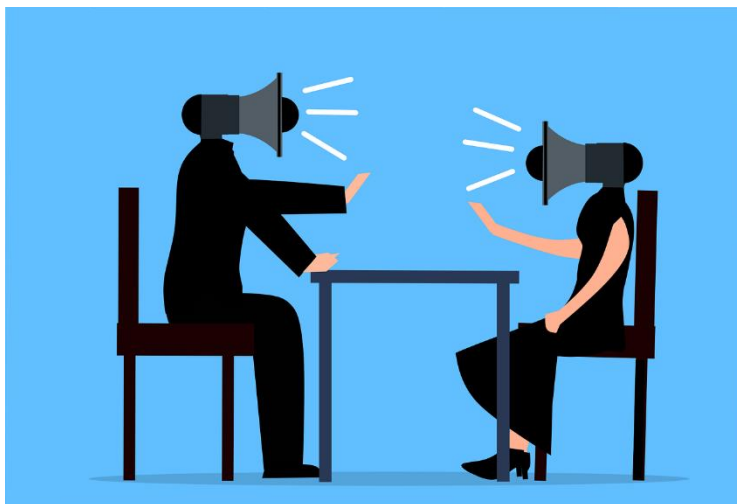
A konfliktusok megítélése az idők során változott

- A konfliktus hagyományos iskolai szemlélete: Ez az iskola úgy tekint a konfliktusokra, mint amelyek rosszat tesznek a szervezeteknek, mert bomlasztóak, természetellenesek és a deviáns viselkedés egy formáját képviselik, amelyet ellenőrizni és megváltoztatni kell, ha a szervezet céljait el akarják érni. A hagyományos iskola szerint a konfliktushelyzetek tragikus következményekkel járhatnak egyes emberek számára, és kedvezőtlen hatással lehetnek a szervezeti teljesítményre. Mind a tudományos vezetési megközelítés, mind az adminisztratív vezetési iskola nagymértékben támaszkodott olyan szervezeti struktúrák kialakítására, amelyek meghatározzák a feladatokat, szabályokat, előírásokat, eljárásokat és hatáskörök közötti kapcsolatokat, hogy ha konfliktus alakul ki, akkor ezek a beépített szabályok és előírások azonosítják és korrigálják a konfliktus problémáit. Általános nézet volt, hogy a konfliktus a csoporton belüli működési zavarra utal, és el kell kerülni. Ez a nézet azt javasolta, hogy nagyon kevés érték származik a konfliktusból Robbins (2005) ezt a hagyományos nézetnek nevezte.

- Az emberi kapcsolatok iskolájának nézete a konfliktusról: E szerint a konfliktus elkerülhető a jóakarattal és a bizalom környezetének megteremtésével. A menedzsment mindig is arra törekedett, hogy a konfliktusokat lehetőleg elkerülje, és ha bekövetkeznek, hamar megoldja azokat.

- Az interakcionista iskola konfliktusfelfogása: Townsend (1985) a konfliktust egy bizonyos pontig az egészséges szervezet jelének tekinti. A jó vezető szerinte nem próbálja megszüntetni a konfliktust, hanem arra törekszik, hogy az ne pazarolja az emberei energiáit... ha te vagy a főnök, és az embereid nyíltan harcolnak veled, ha úgy gondolják, hogy tévedsz, az egészséges. Ha az embereid nyíltan harcolnak egymással a jelenlétedben azért, amiben hisznek - az egészséges. De minden konfliktust tartson szemtől szembe. Robins (1998) úgy véli, hogy a konfliktus pozitív erő, és szükséges a hatékony teljesítményhez. Ez a megközelítés a csoporton belüli konfliktusok minimális szintjét ösztönzi, hogy ösztönözze az önkritikát, a változást és az innovációt, és segítsen megelőzni az apátiát vagy a harmónia és a status quo túl nagy toleranciáját. A konfliktus a szervezeti élet elkerülhetetlen jellemzője, és a teljesítményre gyakorolt hatása alapján kell megítélni.

- A konfliktus integrációs iskola szemlélete: Ez a legfrissebb nézőpont, amely kifejezetten amellett érvel, hogy bizonyos konfliktusokat nem csak jónak vagy rossznak kell tekinteni, hanem inkább úgy, hogy bizonyos konfliktusokra feltétlenül szükség van ahhoz, hogy egy csoport hatékonyan teljesítsen (De Dreu & Van de Vliert, 1997).



A konfliktusok formái a szervezetekben

A konfliktus számos különböző formát ölthet egy szervezetben, beleértve a személyközi, a személyen belüli, a csoportközi, a csoportközi és a szervezetközi konfliktusokat. Fontos megjegyezni, hogy az "inter"

előtag azt jelenti, hogy "között", míg az "intra" előtag azt jelenti, hogy "belül".

Személyközi konfliktus

A személyközi konfliktus az emberi tényezők kölcsönhatását hangsúlyozza egy szervezetben. Itt ezekkel a tényezőkkel foglalkozunk, ahogyan azok egy didaktikus kapcsolatban megjelennek. Az emberek közötti konfliktus számos egyéni különbségből adódhat, beleértve a személyiségeket, attitűdöket, értékeket, felfogásokat és egyéb különbségeket. Lehet tartalmi vagy, érzelmi jellegű, vagy mindkettő. Két személy, akik agresszívan vitatkoznak egymással egy állaspályázó felvételének érdemeiről, példa az érdemi személyközi konfliktusra. Két személy folyamatosan vitatkoznak egymás munkahelyi öltözékének megválasztása miatt, az érzelmi interperszonális kapcsolat példája. konfliktus.

Személyen belüli konfliktus

Az intraperszonális konfliktus az egyén belső konfliktusa (bár hatásai mélyen befolyásolhatják a szervezeti működést), és talán a konfliktus legnehezebben elemezhető és kezelhető formája. Az intraperszonális konfliktus alapvetően két összeegyeztethetetlen tendencia közötti konfliktus. Akkor keletkezik, amikor egy inger két különböző és összeegyeztethetetlen tendenciát vált ki, és az egyénnek különbséget kell tennie e tendenciák között. Ilyen helyzetben gyakori, hogy az

egyének frusztrációt élnek át, és hagyják, hogy konfliktushelyzetük különféle viselkedési stratégiákban fejeződjön ki, amelyek az apátiától és az unalomtól kezdve a hiányzásig, a túlzott alkoholfogyasztásig vagy a destruktív viselkedésig terjednek. Ha el akarjuk kerülni az ilyen viselkedési következményeket, akkor elengedhetetlen az egyéni felfogás diagnosztizálása és néhány olyan technika alkalmazása, amely csökkenti a szorongást kiváltó ingereket, és növeli az egyéni viselkedés és a szervezeti követelmények közötti összhangot. Az intraperszonális konfliktusok gyakran a következő típusú, egymással összeegyeztethetetlen célok, vagy elvárásokból eredő tényleges, vagy érzékelt nyomást jelentik: Megközelítés-megközelítés konfliktus akkor fordul elő, amikor a személynek két pozitív és egyformán vonzó alternatíva közül kell választania. Egy példának okáért választania kell a szervezeten belüli értékes előléptetés vagy egy kívánatos új állás között egy másik cégnél. Elkerülés-kerülés konfliktus akkor fordul elő, amikor egy személynek két negatív és egyformán nem vonzó alternatíva közül kell választania. Egy példa erre az, amikor arra kérik, hogy vagy fogadjon el egy másik városba, egy nemkívánatos helyre történő áthelyezést, vagy szüntessék meg a szervezetenél való munkaviszonyát. Megközelítés-kikerülés konfliktus akkor fordul elő, amikor egy személynek olyan dolog mellett kell döntenie, amelynek egyszerre vannak pozitív és negatív következményei. Erre példa, ha valaki olyan jobban fizető állást ajánl fel, amelynek feladatai

nemkívánatos igénybevételt jelentenek a személyes idejével szemben.

Csoportok közötti konfliktus

A különböző csapatok vagy csoportok tagjai közötti konfliktusoknak is lehetnek tartalmi és/vagy érzelmi hátterük. A csoportközi konfliktus meglehetősen gyakori a szervezetekben, és nagyon megnehezítheti a feladattevékenységek összehangolását és integrálását. A klasszikus példa a szervezetekben a funkcionális csoportok vagy részlegek, például a marketing és a gyártás közötti konfliktus. A funkcióközi csapatok és munkacsoportok egyre szélesebb körű alkalmazása az egyik módja annak, hogy megpróbáljuk minimalizálni az ilyen konfliktusokat, és elősegítsük a kreatívabb és hatékonyabb működést.

Csoporton belüli konfliktus

A csoportokon vagy csapatokon belüli konfliktusokat csoporton belüli konfliktusnak nevezzük. A csoporton belüli konfliktusnak két típusa van: Feladatkonfliktus és kapcsolati konfliktus. A feladatkonfliktus a csoporttagok vagy egyének nézetkülönbségének érzékelése a döntések tartalmával kapcsolatban, és magában foglalja a nézőpontok, ötletek és vélemények közötti különbségeket. Például feladatkonfliktus az erőforrások elosztásáról, az eljárásokról vagy irányelvekről és a tények értelmezéséről. A kapcsolati konfliktus az

interperszonális összeférhetetlenség észlelése, és magában foglalja az egyének közötti bosszúságot és ellenségeskedést.

Szervezetek közötti konfliktus

A két vagy több szervezet között kialakuló konfliktust szervezetközi konfliktusnak nevezzük. A verseny fokozhatja a szervezetközi konfliktust. A vállalati átvételek, fúziók és felvásárlások szintén okozhatnak szervezetközi konfliktust.

Sok szakértő megfigyelte, hogy a szervezeti konfliktus magában foglalja a kollégákkal vagy felettesekkel való személyközi konfliktusokat, illetve a szervezet különböző részein belüli csoportközi konfliktusokat. A szervezetekben a konfliktusoknak két alapvető típusa van: a vertikális és a horizontális. A vertikális konfliktus a különböző hierarchiaszintű csoportokban, például a felügyelők és az eladók között, míg a horizontális konfliktus az azonos szintű egyének, például az azonos szervezeten belüli vezetők között fordul elő. A vertikális konfliktusban a csoportok közötti státusz- és hatalmi különbségek általában nagyobbak, mint a horizontális konfliktusban, mivel ezek a szempontok egyenértékű hierarchikus szinteken általában kiegyenlítődnek. Amikor a vertikális konfliktus az operatív dolgozók és az adminisztráció között zajlik, forrásaik utalnak:

- (i) pszichológiai távolság: a munkavállalók nem érzik, hogy részt vesznek a szervezetben, és úgy érzik, hogy szükségleteiket nem elégítik ki;
- (ii) hatalom és státusz: a munkavállalók tehetetlennek és elidegenedettnek érzik magukat;
- iii) érték- és ideológiai különbségek: ez a különbség a szervezet célkitűzéseivel és céljaival kapcsolatos alapvető meggyőződések jelenti; és
- iv) szűkös erőforrások: nézeteltérések a juttatásokkal, a fizetéssel és a munkakörülményekkel kapcsolatban.

A vertikális konfliktusban az alacsonyabb szervezeti szinten lévő egyének nyilvánvalóan igyekeznek elkerülni a magasabb hierarchiaszintekkel való konfliktusokat. Pondy megfigyelte, hogy várhatóan a felső vezetés tagjai több belső konfliktust érzékelnek a csoportjaik között, mint az alacsonyabb pozícióban lévők. Ez a következők miatt történik okok: (i) a magasabb hierarchiaszinten dolgozók inkább a nem rutinszerű tevékenységekben és a politika fejlesztésében vesznek részt, ahol a cselekvések irányultsága kevésbé egyértelmű és a nézeteltérések esélye nagyobb, és (ii) a magasabb hierarchiaszinten dolgozók valószínűleg kevésbé rugalmasak a nézeteikben, mint az alacsonyabbak. Ennélfogva a konfliktusok megoldása nehezebb. A vertikális konfliktust figyelembe véve a kutatás a munkavállalók és a felettesek közötti szervezeti konfliktusokban az érzékelt méltányosság rövid és hosszú távú hatásait vizsgálja. Az alkalmazottak méltányossága fontos a szervezeti konfliktusok megoldásában. Amikor a munkavállalók

felismerik, hogy a konfliktusmegoldás során méltányosság történt, a csoportok közötti kötődés erősödik. Az észlelt és az elosztási méltányosság jelentősen növeli a munkahelyi elégedettséget, a pozitív szervezeti elkötelezettséget és a konfliktusok kimenetelével való elégedettséget.

A konfliktus forrásai

A konfliktusok tanulmányozásának története során a tudósok között vita alakult ki arról, hogy az agresszív viselkedés veleszületett emberi tulajdonság-e vagy a társadalmi, politikai és gazdasági tényezőkre adott reakció (Nader, 1968, Collier, 1975, Tadesse, 1988, 1994). Egyes tudósok egyetértenek abban, hogy a konfliktusok okai mélyen a biológiánkban gyökereznek. Schellernberg (1996) az ilyen megközelítést egyéni jellemzők elméletének nevezi, amely az egyénre és cselekedeteire összpontosít, nem pedig a cselekedet kontextusára. A konfliktusnak ez a felfogása Freud munkásságában gyökerezik, aki úgy vélte, hogy az erőszak az alapvető állati természetünkben gyökerezik. Az emberi konfliktus nem azért elkerülhetetlen, mert a társadalmi élet része, hanem mert mindannyiunkban rejlő biológiai tény. Későbbi írók is felhasználták Freud állítását. A tizenkilencedik századi szociáldarwinisták a verseny és a konfliktus szerepét hangsúlyozták minden emberi társadalomban. A "legerősebbek túlélésének" gondolatát alapul véve a konfliktusokat a veleszületett agresszív

tendenciák által sürgetett egyetemes küzdelem részeként elemezték. Az új elméleti perspektíva etnológia néven szintén Fereud nézetét támasztja alá. Ez a megközelítés Schellenberg (1996: 43) szerint a társadalmi viselkedések genetikai instanciáját hangsúlyozza. E megközelítés képviselői voltak Ardrey (1961, 1966) és a Tadesse (1988) és McCauley (1990) által idézett Lorenz (1963, 1966), akik azt állítják és népszerűsítik, hogy az emberi erőszakos viselkedés öröklődik. Tadesse (1988) továbbá bemutatta, hogy egy adott társadalom vagy egyes személyek időben és körülmények között is lehetnek békések és/vagy erőszakosak. Az antropológusok hatékonyan használták ezeket a néprajzi munkákat arra, hogy megcáfolják a konfliktusforrások biológiai alapú magyarázatát, és rámutassanak annak elégtelenségére.

Még azok is, akik megkérdőjelezték az emberi agresszió veleszületett természetét, különböző utakat választottak a konfliktusok forrásainak kezelésére. Az, hogy az anyagi célok jelentik-e a végső okokat, egy másik vitapont. Roberchek (1990) szerint az ökológiai funkcionalisták (például Harris, 1972, Gross, 1975, Ross, 1978, Ferguson, 1984) azt állítják, hogy az anyagi okok az emberi viselkedés végső döntőbírái. Ezzel a nézettel szemben Gibson (1990) azt állítja, hogy a materialista és determinisztikus végső ok érv nem alkalmas arra, hogy megmagyarázza az egyes konfliktusok oksági dinamikáját. Képtelen összekapcsolni az anyagi okot a

kulturális elemekkel, és nem hagy teret az emberi döntéshozatal figyelembevételének.

Katz három konfliktusforrást azonosít. Ezek a következők: (1) strukturális konfliktus (a különböző szervezeti alegységek közötti kölcsönös függőség kezelésének szükségességéből eredő konfliktus), (2) szerepkonfliktus (az előírt magatartásformákból eredő konfliktus) és (3) erőforráskonfliktus (a szervezeti erőforrásokért versengő érdekcsoportokból eredő konfliktus). Robbins a szervezeti konfliktusok három forrását azonosítja, és rámutat, hogy a konfliktus forrásának megértése javítja a hatékony konfliktuskezelés valószínűségét. A konfliktusforrásként szolgáló fő tényezőket a következőképpen azonosítja: (1) kommunikációs (félreértésekből stb. eredő konfliktusok), (2) strukturális (a szervezeti szerepekkel kapcsolatos konfliktusok) és (3) személyes (egyéni különbségekből eredő konfliktusok). Az egyik esetben megfelelő konfliktuskezelési módszerek nem feltétlenül megfelelőek, ha egy másik forrásból eredő konfliktusra alkalmazzák őket.

Eltérő nézőpont, amely a szervezeti konfliktus forrását az érintett elemzési egységre vezeti vissza. Az elemzési egységek a konfliktusban részt vevő felek. Ők érzékelik, kezdeményezik és tartják fenn a konfliktust. Jellemzőik meghatározzák azokat a feltételeket, amelyek befolyásolják a konfliktus lefolyását, és meghatározzák a konfliktus kezelésének módját. Így vannak olyan konfliktusok, amelyek az egyes személyből indulnak ki, olyan konfliktusok, amelyek az egyének közötti

kapcsolaton alapulnak, és olyan konfliktusok, amelyek a csoportok közötti kölcsönhatások eredményeként alakulnak ki. Ilyen helyzetben gyakori, hogy az egyének frusztrációt élnek át, és hagyják, hogy a konfliktushelyzetük a viselkedési stratégiák széles skálájával fejeződjön ki, az apátiától és az unalomtól kezdve a hiányzásig, a túlzott alkoholfogyasztásig vagy a destruktív viselkedésig.

Jung kijelenti, hogy a konfliktus egyértelműen a hatalomhoz kapcsolódik, és akkor alakulhat ki, ha egy szervezet céljainak elérése elmarad. Úgy véli továbbá, hogy az emberek tisztában vannak a konfliktusokat generáló tényezőkkel, mint például a szűkösség, az akadályoztatás és az összeegyeztethetetlen érdekek vagy célok. A konfliktus akkor is kitörhet, ha az egyik fél elkerüli a másik fél céljának elérését. Azonban úgy vélte, hogy valószínű, hogy a konfliktusok okai nem magasan korrelál a cél és a célkitűzés elérésével olyan rutinszerű viselkedési helyzetekben, ahol az eljárások jól meghatározottak és a környezet stabil. Ilyen körülmények között a konfliktusváltozók valószínűleg inkább a személyiséggel, az autonómia okokkal, a funkcionális interdependenciával és a státusszal függenek össze.

Ikeda AA, Veludo-de-Oliveira, Campomar MC, 2005 szerint a konfliktus eszkalálódását indokolja többek között a következő okok: (i) a részlegek növekedésével az emberek elveszítik a kapcsolatot más részlegekkel, vagy mégis, egy részleg tagjai elkezdnek másként gondolkodni, mint más területek; (ii) a pénzügyi

intézkedések mint a vezetők motiválásának eszköze és a különböző profitközpontok létrehozása egy integrált üzleti rendszeren belül egyre nagyobb hangsúlyt kapnak, ami végül sok konfliktushoz vezet; (iii) a funkcionális specializáció, az előléptetési és felvételi politika egyre nagyobb hangsúlya megerősíti a részlegek elszigeteltségét, ami konfliktusokat generál; (iv) manapság a munkavállalóknak nagyobb terük van arra, hogy egymás között kritikát fogalmazzanak meg, és míg ez a szólásszabadság a társadalom egésze számára előnyös lehet, szervezeti kontextusban konfliktusokká alakulhat át, és (v) a fogyasztók alacsonyabb árakat, jobb minőséget követelnek a termékekben és szolgáltatásokban, ami nyomást gyakorol, hogy a részlegek hatékonyabban dolgozzanak, ami konfliktusokat eredményezhet a részlegek között.

A Kumar N, Scheer L, Steenkamp J, 1995 által említett másik ok a konfliktusok előfordulásának oka a kölcsönös függőség aszimmetrikus mértéke, amely befolyásolja a csoportok bizalmának és elkötelezettségének szintjét. Aszimmetrikus kölcsönös függőségről akkor beszélünk, ha a felek különböző mértékben függenek egymástól. Vagyis egyazon csoporton belül egyes egyének függhetnek olyan személyektől, akik viszont függetlenséget mutatnak velük szemben. A teljes interdependencia esetén viszont az egyének teljesen függenek egymástól. Kumar et al. azt állítja, hogy azok a kapcsolatok, amelyekben teljes kölcsönös függőség van, kevesebb konfliktussal járnak, mint azok, amelyekben

aszimmetrikus kölcsönös függőség van. Ugyanis a nagymértékben függő kapcsolatokban kisebb a konfliktus, mert általában a függő fél maga is beletörődik abba, hogy nem tudja megváltoztatni a helyzetet, és elfogadja a vezető hatalmát.

Capozzoli (1995) szerint a konfliktusnak hét oka van: (1) A csapattagok kulturálisan eltérő értékeket hoznak a munkacsoportokba. (2) A csapattagok eltérő hozzáállással rendelkeznek, ami a csapattagok eltérő céljait eredményezi. (3) A csapattagoknak eltérő szükségleteik vannak, amelyek nem teljesülnek, ami frusztrációt eredményez, ami súlyosbítja a konfliktust. (4) A csapattagok különböző elvárásai nem teljesülnek, ami konfliktust eredményez. (5) A csapattagok eltérő felfogással rendelkeznek, ami ugyanazon információ eltérő értelmezését eredményezi. (6) A korlátozott erőforrások gyakran a konfliktusok növekedését eredményezik. (7) A csapattagok különböző személyiségekkel rendelkeznek, amelyek összeütközésbe kerülnek egymással. (Rayeski és Bryant (1994) szintén azt sugallja, hogy a konfliktusokat a nyomás és a zűrzavar okozza a stresszhelyzeteket a csapat és tagjai számára.

Emellett Kezsbom (1992) végzett egy tanulmányt, és a következő konfliktusforrásokat azonosította: cél és prioritás meghatározása, személyiség, kommunikáció (lásd még Twinsley 1997) politika, adminisztratív eljárások, erőforrás-elosztás, ütemezés, vezetés, kétértelmű szerepek/struktúra, költségek, jutalmazási

struktúra, technikai vélemények és megoldatlan korábbi konfliktusok. Ez a tanulmány rámutatott annak fontosságára, hogy bizonyos konfliktusforrások hogyan viszonyulnak más konfliktusforrásokhoz.

Bármely szervezetben számos oka lehet a konfliktusoknak; az egyéni belüli konfliktusok azonban általában akkor keletkeznek, ha az illető bizonytalan abban, hogy milyen feladatot várnak el tőle, ha azt a felettes vagy a felelős személy nem határozza meg egyértelműen. Továbbá, ha a csoportban dolgozó egyének feladatait a vezetőség nem határozza meg egyértelműen, az még több konfliktushoz vezet. Az egyének közötti konfliktusok a szerepekkel kapcsolatos nyomásból adódhatnak. Az egyének és csoportok közötti konfliktusok keletkezhetnek, ha a célok nem lennének meghatározva a csoporton belüli egyének számára. Emellett a szakirodalom szerint a szervezeti vitáknak számtalan eredete van, és mindegyik a maga változatos hatásait produkálja. Általánosságban hat fő forrást különböztethetünk meg: (i) a személyközi nézeteltérések, amelyek akkor keletkeznek, amikor egy személyt egyéni stressz ér; (ii) a szerepkonfliktusból eredő problémák, amely állapot akkor áll elő, amikor az egyén szervezetben belüli szerepe miatt ütközik; (iii) a hatalmi harcok, amelyek a személyeket és csoportokat saját önző céljaik elérése érdekében egymás ellen uszítják; (iv) a differenciálásból eredő félreértések és nézeteltérések, ill, az összeütközések, amelyek azért keletkeznek, mert az emberek nagyon eltérő irányultságból közelítik meg a

közös problémákat; (v) az együttműködés kölcsönös függőségi követelményei, amelyek, ha nem kiterjedtek és kiegyensúlyozottak a felek között, kommunikációs és interakciós zavarokat okoznak, amelyek viszont, ha kritikusak, intenzívebb konfliktusokhoz vezetnek; és (vi) a vállalkozáson kívüli erőkből származó külső nyomás, amely belső nyomást szül, mivel a rendszer igyekszik alkalmazkodni, de nem bontja meg belső rendjét.

A konfliktuskezelés jelentős jellemzője, hogy a status quo részéről kísérletet tesz a vita kezelésére, illetve a konfliktus eszkalálódásának elkerülésére. A konfliktusmegoldás a konfliktus kezelését vagy a konfliktus okának megszüntetése. Ebben a dokumentumban a konfliktuskezelés a konfliktus megfékezésére (kezelésére), valamint a konfliktus megoldására irányuló stratégiákra és megközelítésekre egyaránt vonatkozik. A szervezeti konfliktusok kezelésének módjai éppoly változatosak, mint azok okai, eredete és kontextusa. A konfliktuskezelés célja - akár a konfliktusban részt vevő felek által, akár külső fél beavatkozásával - a konfliktushelyzet teljes struktúrájának befolyásolása, hogy a konfliktusfolyamat destruktív összetevőit (pl. ellenségeskedés, erőszak alkalmazása) megfékezze, és segítse az összeegyeztethetetlen célokkal rendelkező feleket abban, hogy konfliktusuk valamilyen megoldást találjon. A hatékony konfliktuskezelésnek sikerül (1) minimalizálni a konfliktus fennállásából eredő zavarokat, és (2) kielégítő és elfogadható megoldást biztosítani.

Minden szervezet, legyen az bármilyen egyszerű vagy összetett, rendelkezik a konfliktuskezelés különféle mechanizmusaival vagy eljárásaival. Az ilyen eljárások sikerét vagy hatékonyságát az alapján lehet mérni, hogy milyen mértékben korlátozzák a konfliktusos viselkedést, és milyen mértékben segítik a kielégítő megoldás elérését.

A különböző emberek különböző stratégiákat alkalmaznak a konfliktuskezelésre. Általában nem vagyunk tudatában annak, hogyan viselkedünk konfliktushelyzetekben. Csak azt tesszük, ami természetesnek tűnik. De van egy személyes stratégiánk, és mivel ez a stratégia tanult, bármikor megváltoztathatjuk azt, ha új és hatékonyabb konfliktuskezelési módokat tanulunk.

Amikor konfliktusba keveredünk, az egyéneknek két fő szempontot kell figyelembe venniük:

A személyes célok elérése - Az egyének azért vannak konfliktusban, mert az egyéneknek olyan céljuk van, amely ellentétes egy másik személy céljával. Az egyéni cél lehet, hogy nagy jelentőséggel bír számára, vagy lehet, hogy kevésbé fontos számára.

Jó kapcsolat fenntartása a másik személlyel - Az egyéneknek szükségük lehet arra, hogy a jövőben is hatékonyan tudjanak együttműködni a másik személlyel.

A kapcsolat lehet nagyon fontos az egyén számára, de lehet, hogy csak csekély jelentőséggel bír.

Az, hogy mennyire fontosak önnek a személyes céljai, és mennyire fontos önnek a kapcsolat, befolyásolja, hogyan viselkedik egy konfliktusban. E két szempontot figyelembe véve a szervezeten belüli konfliktuskezelési stílusok a következők:

Elkerülés

Az elkerülés alapvető célja a késleltetés. A személy inkább elrejtje és figyelmen kívül hagyja a konfliktust, mintsem megoldja azt. Ez az együttműködésre képtelenséghez és az asszertivitás hiányához vezet. A személy hajlamos feladni személyes céljait, és passzív viselkedést tanúsít, ami vesztes-vesztes helyzeteket teremt. A személy úgy véli, hogy könnyebb kivonulni a konfliktusból, mint szembenézni vele. Az elkerülő stratégia segíthet fenntartani a kapcsolatot, amely a konfliktus megoldása által sérülne, és nagyon hatékony módja a konfliktusos helyzetek rövid távú megoldásának. Hátránya lehet, hogy a konfliktus megoldatlan marad, a stílus túlzott használata ahhoz vezet, hogy mások átgázolnak rajtuk. Megfelelő időpont e stílus alkalmazására, amikor a tét nem nagy, vagy a probléma jelentéktelen, amikor a konfrontáció árt a munkakapcsolatnak, amikor kevés az esélye az Ön kívánságainak kielégítésére, amikor a zavaró tényezők meghaladják a konfliktus megoldásának előnyeit, amikor az információgyűjtés fontosabb, mint az

azonnali döntés, amikor mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust, és amikor az idő rövidege késleltetést igényel.

Simítás

A simítás az egyeztetésre utal, amely akkor következik be, amikor az egyik személy vagy csoport hajlandó engedni a másiknak. A kiegyenlítődés abból ered, hogy a csoport saját érdekei iránt érzett aggodalom alacsony, míg a másik csoport érdekei iránt érzett aggodalom magas. A simító konfliktuskezelési stílus az emberi kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. Az egyének figyelmen kívül hagyják saját céljait, és a konfliktust másoknak való engedéssel oldják meg, mert a kapcsolatokat tartják a legfontosabbnak, míg saját céljait a legkevésbé fontosnak. Az egyének elsimítják a konfliktust a kapcsolat sérülésétől való félelmükből - a nem rámenős és együttműködő viselkedésük egy győztes/vesztes helyzetet teremt, azt akarják, hogy mások elfogadják és kedveljék őket. Az egyének úgy gondolják, hogy a konfliktusokat a harmónia érdekében el kell kerülni, és hogy az emberek nem tudják a konfliktusokat a kapcsolatok károsítása nélkül megbeszélni. Az egyének attól félnek, hogy ha a konfliktus folytatódik, valaki megsérül, és ez tönkretenné a kapcsolatot. A simító stílus előnye a kapcsolat fenntartása, de az engedés nem biztos, hogy eredményes. Ennek a stílusnak az alkalmazása akkor megfelelő, ha a kapcsolat fenntartása fontosabb, mint más megfontolások, ha a

javaslatok/változtatások nem fontosak az alkalmazkodó számára, ha az idő korlátozott, vagy ha a harmónia és a stabilitás fontos.

Erőltetés

Olyan helyzetet jelöl, amelyben egy személy vagy csoport megpróbál teljes dominanciát szerezni. Az egyén nem habozik agresszív viselkedést alkalmazni a konfliktus megoldására. Az egyének feltételezik, hogy a konfliktus úgy oldódik meg, hogy egy személy nyer, egy pedig veszít, és ők akarnak győztesek lenni, és egy nyertes-vesztes helyzetet teremtenek. A győzelem a büszkeség és a teljesítmény érzését adja. A vereség a gyengeség, az elégtelenség vagy a kudarc érzését kelti az egyénben. Ha az egyéni döntés helyes, akkor kompromisszumok nélkül jobb döntés születhet. Ha az egyéni döntés helytelen, az ellenségeskedést és neheztelést szülhet az azt alkalmazó személy iránt.

Ez a stílus akkor megfelelő, ha gyors, határozott cselekvés szükséges; fontos kérdésekben, amikor népszerűtlen intézkedések végrehajtására van szükség.

Szembesülés

A konfrontáló stílus az erős együttműködő és aszertív viselkedésre utal. Ez az interperszonális konfliktuskezelés win-win megközelítése. A konfrontálódó személy a közös eredmények maximalizálására törekszik. Az ezt a stílust használó egyén hajlamos a konfliktust természetesnek,

hasznosnak és a megfelelő kezelés esetén kreatívabb megoldáshoz vezetőnek tekinteni. Bizalmat mutat mások iránt, és a konfliktus mindenki meglegedésére oldódik meg. A konfrontáló stílus akkor a legpraktikusabb, ha integráló megoldást kell találni, amikor mindkét aggály túl fontos ahhoz, hogy kompromisszumot kössön, amikor a cél a tanulás, az elkötelezettség megszerzése az aggályok konszenzusba való beépítésével és a kapcsolatból eredő érzések feldolgozása.

Szervezeti struktúra alapú konfliktusmegoldások

A szervezet struktúrája ad táptalajt a konfliktushelyzet kialakulásához. Ha a konfliktusokat nem kezelik megfelelően, akkor azok diszfunkcionálissá vagy destruktívvá válnak. Az alábbiakban a struktúrán alapuló konfliktuskezelés módjait ismertetjük:

- Super ordinate célok: Az olyan szervezeti cél, amely a konfliktus mindkét fél számára fontosabb, mint az egyéni vagy csoportos céljuk, szuperordinált cél. A célokat egy egyén vagy egy csoport egyedül nem tudja elérni. A cél eléréséhez mindkét fél együttműködésére van szükség. A szuperordinális cél az osztályok közötti konfliktust baráti interakcióvá alakítja, kedvező hozzáállást alakít ki, és kölcsönösen kielégítő megoldásokra törekszik.
- Csökkentse a csoportok közötti kölcsönös függőséget: Az egymásrautaltság a konfliktusok egyik fő oka. Szükséges a rosszul meghatározott és rosszul elrendezett

kölcsönös függőségek azonosítása és tisztázása a munkafolyamatok egységesítése révén. Ezt a munkafolyamatot vagy úgy lehet kialakítani, hogy növelje a kölcsönös függőségeket, vagy teljesen megszüntesse azokat. A másik lehetőség az lehet, hogy a két egységet egymástól teljesen függetlenné teszik.

- Növelje az erőforrásokat: A konfliktus akkor lép fel, ha két vagy több fél igényei és szükségletei nagyobbak, mint a rendelkezésre álló erőforrások egy része. Ez a konfliktus csökkenthető, ha előre megtervezzük az erőforrások megfelelő elosztását, ahelyett, hogy véletlenszerűen és az utolsó pillanatban osztanánk el az erőforrásokat.

- Kölcsönös problémamegoldás: Ez az egyik leggyakrabban alkalmazott technika az együttműködés fokozására. A konfliktusban álló feleknek össze kell jönniük, elemezniük és definiálniuk kell a problémát, meg kell érteniük egymás álláspontját, és kölcsönös interakciók révén racionális és objektív megoldáshoz kell jutniuk.

- Hivatalos hatóság: Ha két csoport konfliktusba kerül egymással, a felső vezetés a konfliktus feloldására tekintélyt használhat. A vezetésnek a Management by Wondering around (MBWA) technikát kell alkalmaznia, így a vezetés megismeri a szervezetben lévő rejtett konfliktusokat. a felettes felvállalja a döntőbíró és az integrátor szerepét.

- Növelje az interakciókat: A szervezeteknek több lehetőséget kell biztosítaniuk az alegységekben dolgozók számára, hogy kölcsönhatásba lépjenek egymással. Ha az emberek interakcióba lépnek egymással, nemcsak jobban

megértik egymás működési módját, hanem közös érdekeket, problémákat és prioritásokat is felfedezhetnek. Az ombudsman kinevezése, a kölcsönös megtermékenyítés, az egyesülés, a szabályok, eljárások és politikák szintén segítik a szervezeten belüli strukturális alapú konfliktusok megoldását.

Derr szerint a koningenciaelmélet a szervezeti konfliktusok kezelésében hasznos fogalmi eszközök egyike. Kijelentette, hogy három fő konfliktuskezelési megközelítés létezik, amelyekből a beavatkozó meríthet a vita megoldására alkalmas megközelítés kialakításához; együttműködés, alku és hatalmi játszma. E módszerek megfelelő alkalmazása az egyén és a szervezet állapotától függ. Az együttműködés azt jelenti, hogy az emberek felszínre hozzák nézeteltéréseiket, majd addig dolgoznak a problémákon, amíg kölcsönösen kielégítő megoldásokat nem találnak. Ez a megközelítés feltételezi, hogy az emberek motiváltak lesznek arra, hogy időt és energiát fordítsanak az ilyen problémamegoldó tevékenységre. Az alkudozás ezzel szemben azt feltételezi, hogy egyik fél sem fog elégedetten kikerülni a konfrontációból, de a tárgyalások révén mindketten elérhetnek valamit, ami kezdetben nem volt meg, vagy többet kaphatnak valamiből, amire szükségük van, általában úgy, hogy lemondanak valami kevésbé fontos dolgról. Az egyik fél általában többet nyer, mint a másik; a taktikai utasítások ügyes alkalmazásával a lehető legtöbbet tudja kihozni a másik félből. A harmadik megközelítés a hatalmi játék, amely abban különbözik a

másik két megközelítéstől, hogy a hangsúly az önérdeken van. Míg az együttműködés és az alkudozás során a két fél összefog, hogy megpróbálja megoldani a problémáit, addig amikor a hatalom az uralkodó mód, a cselekvések egyoldalúan vagy egyoldalúan cselekvő koalíciókban történnek.

Konfliktus megelőzése

Hogyan lehet megelőzni a jövőbeni konfliktusokat: A vezetőknek változatos, de megfelelő stratégiákat kell kidolgozniuk a felmerülő konfliktusok megoldására és kezelésére, mielőtt azok kezelhetetlen szintre eszkalálódnának.

- Hivatalos eljárások kialakítása - vitarendezés, panaszok és fegyelmi ügyek tekintetében.
- Magyarázza el a terveket - kapcsolja össze az egyéni teljesítménycélokat az általános üzleti tervekkel, hogy mindenki úgy érezze, hogy részt vesz benne.
- Hallgasson meg - a konzultáció a kulcs a munkavállalók döntéshozatalba való bevonásához.
- Igazságos jutalmazás - a fizetés ritkán kerül távol az emberek gondolataitól.
- Biztonságos munkavégzés - gondoljon a számítógép használatára, a dohányzásra, a stresszre és a drogokra, valamint a zajra, a porra és a vegyi anyagokra.
- Értékelje a munkavállalókat - hogyan jellemezné a legtöbb munkavállaló a szervezeten belüli kultúrát?

- Ösztönözze a kezdeményezőkézséget - gondolkodjon a munkakörök kialakításáról és az egyének fejlesztéséről.
- A személyes és az üzleti igények egyensúlya - A rugalmas munkarend segít javítani a munkavállalók munka és magánélet egyensúlyát és a vállalkozás hatékonyságát.
- Új készségek fejlesztése - Érdemes elgondolkodni az Invest in People (IIP) programon a képzés és a kommunikáció előmozdítása érdekében.
- Építsen bizalmat a munkavállalók képviselői és a vezetés között - a kapcsolatok hozzáadott értéket teremtenek a szervezet számára azáltal, hogy hatékonyan dolgoznak a változásokra való reagálás érdekében.
- A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy időnként ösztönözzék a konfliktusokat az eltérő nézetek bátorításával, valamint a személyzet és az egység/osztály kiemelkedő teljesítményének jutalmazásával. • A konfliktusok megoldására megfelelő kommunikációs eljárásokat kell bevezetni. Például, ha a munkavállalók között nézeteltérés merül fel, azt jelenteni kell a vezetőségnek, majd a vezetőségnek be kell szereznie az érintett felek nyilatkozatait, ötletbörzét kell tartania a kérdésről, és javaslatot kell tennie a konfliktus megoldására.
- A vezetőségnek erőfeszítéseket kell tennie arra, hogy időről időre szemináriumokat/workshopokat szervezzen a munkavállalók számára a szervezeti konfliktuskezelésről. Ez lehetővé teszi a munkavállalók

számára, hogy megismerjék a konfliktusokat és azt, hogy hogyan lehet azokat hatékonyan kezelni az egyéni és a szervezeti hatékonyság érdekében.

- Végezetül, a csoportos interakciókat és tevékenységeket nyomon kell követni, hogy a konfliktusokkal összeegyeztethető funkcionalitást biztosítsuk. Pozitív konfliktusok csak akkor lehetségesek, ha a szervezet sajátosságait elemzik.

Következtetés

Az eredet a hierarchiákra, osztályokra és egyénekre osztott társadalmi egységek. Az egységek és alegységek közötti összehasonlítások, verseny és konfliktusok mindig jelen vannak a szervezetben. A konfliktus minden egyes szervezeti szinten mindenütt jelenlévő jellemző. A konfliktus lehet funkcionális vagy diszfunkcionális következmény, a vezetés számára elengedhetetlen a konfliktuskezelés különböző módszereinek és technikáinak feltárása. A konfliktuskezelési beavatkozások széles skáláját lehet felhasználni a különböző szervezeti szinteken jelentkező konfliktusok kezelésére. A szervezeteknek változatos, de megfelelő stratégiákat kell kidolgozniuk a felmerülő konfliktusok megoldására és kezelésére, mielőtt azok kezelhetetlen szintre eszkalálódnának.

A belátó vezetés

Alkalmazza a következő megfontolásokat:

A jutalmak közvetlen összekapcsolása a teljesítménnyel - A szervezetnek olyan igazságos jutalmazási struktúrát kell elfogadnia, amely a legérdemesebb munkavállalót ösztönzi. Az ösztönző struktúra megléte nem oldja meg a problémát... ami működőképpé teszi, az az, hogy a munkavállalók bíznak a rendszerben, és hisznek abban, hogy ha jól teljesítenek, akkor jutalmat kapnak.

Dicsérje meg az alkalmazottakat - Még ha egy alkalmazott neve nem is szerepel az ösztönzőket kapó személyek listáján, bókoljon meg neki a jól végzett munkájáért - nem számít, milyen kicsi. Semmi sem elégíti ki jobban egy alkalmazottat, mint egy vállveregetés.

Legyen átlátható - Bár lehetnek olyan stratégiai döntések, amelyeket később szeretne megosztani az alkalmazottakkal, győződjön meg róla, hogy az alkalmazottak nem adnak teret a pletykáknak. Tartsa a kapcsolatot az alkalmazottakkal.

Dolgozzon a SZFT-jén - Minden munkavállaló felelős a saját karrierjéért. A vezetőjével megbeszélte és

elfogadott "Személyes fejlődési terv" [SZFT] megvalósításán kell dolgoznia. Tudja meg, hogy a vállalat milyen képzéseket kínál, és melyik felel meg a legjobban a fejlődési igényeinek. Hogyan fogja ez motiválni Önt - ne feledje, hogy a képzés mindig növeli a piacképességét és elősegíti a karrierjét.

Részvétel és hálózatépítés - Ne feledje, hogy olyan vállalatnál dolgozik, ahol a személyes figyelem nem feltétlenül lehetséges. Ne várjon meghívásra, hogy részt vegyen egy megbeszélésen. Ha egy fórum részese vagy, akkor teljes jogod van kifejezni a véleményedet és részese lenni a folyamatnak. Az önkifejezés jó módja annak, hogy motiválja magát.

Felhasznált irodalom:

Adomi EE, Anie SO, 2005. Konfliktuskezelés a nigériai egyetemi könyvtárakban. *Journal of Library Management*, 27(8): 520 - 530.

Anderson,G. (1990) *Fundamentals of Education Research*, London, The Falmer Press.

Bohannon,Paul (szerk.) (1967). "Bevezetés": *Law & Warfare: Studies in the Anthropology of Conflict*. Pp xv-xiv. Austin: University of Texas Press.

Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezetének kutatásai

A szakmai kiadványt összeállította:
Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés

A kiadvány a GINOP-5.3.5-18-2020-00165
„A munkaerő-igények és készségek előrejelzése a
fémiparban” projekt keretében készült

A projekt végrehajtói:
Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés –
Konzorciumvezető
Magyar Iparszövetség (OKISZ) – Konzorciumi tag
Dorogi Ipartestület – Konzorciumi tag

**A kiadvány tartalmi szerkesztését és grafikai
tervezését készítette:**
IdeSol Security Kft.

A kiadvány nyomdai előállítását biztosította:
Printing Solutions Bt.