

# CSAPATÉPÍTŐ PROGRAMOK HATÁSA A VÁLLALATON BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓRA ÉS A MUNKAHELYI LÉGKÖRRE

Hampel György – Mendlerné Oszmayer Ágnes – Zsótér Brigitta

**Absztrakt:** A csapatépítő programoknak, közösségi eseményeknek fontos szerepe van egy vállalkozás életében. A munkavállalók egymással való jó kapcsolata megkönnyíti a kommunikációt és jobb minőségű munkavégzést, produktumot eredményez. A családi környezet és jó munkakörülmények hozzájárulnak a dolgozói elégedettséghez, vállalat iránti elkötelezettségéhez. Egy dél-alföldi élelmiszerfeldolgozó kisvállalkozás munkavállalóinak körében felmérés készítettünk arról, hogy hogyan értékeli a vállalatvezetés elmúlt 3 évben tett ilyen irányú törekvéseit. A felmérés eredményei alapján a dolgozók pozitívan értékeli a csapatépítő, közösségformáló szándékkal bevezetett programokat. Szívesen vesznek részt a programokon, javult a cégen belüli kommunikáció és a munkahelyi légkör is.

**Abstract:** Team building programmes and community events play a crucial role in the life of a business. Good employee relationships facilitate communication and result in better quality work and products. Family environment and good working conditions contribute to employee satisfaction and commitment to the company. We surveyed the employees of a small food processing company in the Southern Great Hungarian Plain on how they evaluated the company management's efforts in this direction over the last three years. Based on the survey results, the employees appreciate the programmes introduced with the intention of team building and community formation. They willingly participate in the programmes; communication within the company and the working atmosphere have also improved.

*Kulcsszavak:* csapatépítés, kommunikáció, közösség, munkahelyi légkör

*Keywords:* team building, communication, community, work atmosphere

## 1. Bevezetés

A csapatépítő, közösségformáló programoknak kiemelkedő szerepe van egy vállalat sikeres működésében, fejlődésében úgy a kis- és középvállalkozásokban, mint a nagyvállalatoknál. Tanulmányunkban annak hatását vizsgáltuk, hogy miként értékeli egy dél-alföldi élelmiszer feldolgozó kisvállalat dolgozói a vezetőség azon törekvéseit, hogy a csapatépítő és közösségi programok hatására javuljon a cégen belüli kommunikáció és a munkahelyi légkör.

Az általunk tanulmányozott cégnél egyre gyakoribbá váltak a dolgozók közötti verbális konfliktusok, a feszült légkör, és a dolgozói létszám gyors növekedésével egyre kevésbé ismerték egymást az alkalmazottak, megszűnni látszott a korábban megszokott családi légkör. Ennek enyhítésére és orvoslására a nyaranta megszervezett egynapos csapatépítő, az ötévente szervezett tengeri hajókirándulás és az évértékelő vacsora sem volt elegendő.

Kérdésként merült fel, hogy hogyan javítsanak a dolgozói megelégedettségen, ezért az elmúlt években számos törekvés történt a vezetőség részéről. A vállalat negyedévente kiad egy folyóiratot, amelyben az ügyvezető és a középvezetők is beszámolnak az elmúlt 4 hónap fontosabb eseményeiről, fejlesztésekről, így minden dolgozó megtudhatja, hogy a saját munkaterületén kívül milyen munkák folynak,

milyen irányba halad a cég. Az új dolgozók bemutatkozásai, valamint egyes munkavállalók hobbijainak ismertetései, és különböző programajánlók is helyet kapnak a lapban. Minden nyáron megrendezésre kerül egy Családi nap, ahol a dolgozók megismerhetik egymás családját, együtt eltölthetnek egy délutánt, szabadtéri játékokat játszhatnak. Megalakult a cég teniszkлубja, évente többször szerveznek házibulit és közös túrázást, továbbá a dolgozók születésnapját közösen, tortával ünneplik.

Megkértük a munkavállalókat, hogy töltsenek ki egy kérdőívet arra vonatkozóan, hogy hogyan értékeli a fent említett programokat és azok hatását a munkahelyi légkörre és a munkahelyi kommunikációra.

## 2. Irodalmi áttekintés

Egy olyan munkahelyen, ahol a munkatársak napi kapcsolatban vannak, szükségszerű, hogy jó viszony alakuljon ki (Zsótér et al., 2022), mert a csoportokon belüli interakció és hatékony kommunikáció nélkül nem lehetséges az eredményes munkavégzés és könnyű együttműködés (Szabó, 2019).

### 2.1. Munkacsoportok, csapatmunka és csapatépítő tréningek

A munkacsoportok változó típusúak és méretűek lehetnek, különböző funkciókkal, belső folyamatokkal, külső kapcsolatokkal, azonban számos olyan jellemző van, amelyek alapján meg lehet határozni egy alapdefiníciót. Ezek alapján a munkacsoport:

- két vagy több személyből áll,
- akik szervezetenként releváns feladatok elvégzésére állnak össze,
- egy vagy több közös céljuk van,
- megállapítják a feladatok kölcsönös összefüggését,
- társas interakcióba lépnek,
- fenntartják és meghúzzák a határokat,
- olyan szervezeti kontextusba szerveződnek, amely meghatározza és korlátozza az információk megosztását más csoportokkal (Kozłowski–Bell, 2013).

A csapatmunkát, mint szervezeti magatartást úgy definiáljuk, mint egy csoport tagjainak egy kitűzött cél elérésére tett összetett, hatékony és eredményes cselekvését, és mindez a csapatmunkakészségek és a csapat hatékonyságának elemzésével végezhető. A csapatmunkakészségek azok a módszerek és viselkedésformák, amelyek a feladat elvégzéséhez szükségesek, csapathatékonyság alatt pedig azt értjük, hogy milyen mértékben éri el a csapat a kitűzött célokat (Yi, 2016). A csapatépítő tevékenységek meghatározásában négy különálló megközelítés létezik, melyek kombinálhatók egymással. Ezek a megközelítések: (1) a célmeghatározás; (2) a szerepek tisztázása; (3) az egyének közötti kapcsolatok fejlesztése és (4) a problémamegoldó technikák alkalmazása. A célmeghatározás magába foglalja a projekt vagy elvégzendő tevékenység általános és konkrét céljainak ismertetését a csoport tagjainak számára, a csoporttagok aktívan részt

vesznek az akcióterv kialakításában. A szerep meghatározása magába foglalja az egyéni szerepvállalások és a csoportnormák, valamint a csapattagok megosztott felelősségének tisztázását. Az interperszonális folyamatok arra irányulnak, hogy a személyes kapcsolatokat és felmerülő konfliktusokat tisztázzák, megbeszéljék a csoporttagok, ehhez egymás iránti bizalom és nyílt kommunikáció szükséges. A problémamegoldás a főbb problémák azonosítására helyezi a hangsúlyt a csapat feladataiban a feladathoz kapcsolódó készségek fejlesztése érdekében. Ebben az esetben a csapat tagjai azonosítják a főbb problémákat, releváns információkat generálnak, részt vesznek a problémamegoldásban és a cselekvési tervezésben, valamint végrehajtják, és értékelik a cselekvési terveket (Aga et al., 2016).

Az összetett versenykörnyezetek növekvő követelményeivel szemben a szervezetek az együttműködést és a csapatmunkát keresik a hierarchikus szinteken és kultúrákon átívelő nagy és kicsi kihívások megoldásában. A hatékony csapatműködés biztosításának egyik kulcsfontosságú eleme a csapattagok iránti bizalom. A metaanalízisek és áttekintések mind a vezetést emelték ki, mint a bizalom egyik legjelentősebb meghatározó tényezőjét és a csapatbizalom megteremtőjét (Boies et al., 2015).

A csapatépítő tréningek és tevékenységek szervezése sokszor háttérbe szorul a vállalatok életében, ugyanis gondot okozhat a megfelelő tréning megtalálása; nehezen mérhető az eredményük, nehéz elválasztani a hatásukat más hatásoktól. Sok tréning viszont még akkor is eredményesnek mondható, ha adott esetben nem, vagy csak nehezen mutatható ki a hatása (Nyiri, 2008). A csapatépítő tevékenységek hatékonyan javítják a csapatmunka képességét a csoportmunkát végző munkavállalók körében (Yi, 2016).

## 2.2. Munkahelyi kommunikáció

A kommunikáció során egymással kapcsolatban álló felek valamilyen jelrendszer segítségével képesek egymással valamit közölni, és ilyen módon befolyásolni egymás viselkedését. A kommunikáció lehet egy vagy kétirányú, közvetett vagy közvetlen, illetve autokommunikáció (a feladó és a címzett személye ugyanaz). Megkülönböztetünk a kommunikáció csatornája szerint verbális, nonverbális és metakommunikációt.

A konfliktuskezelés a szervezeti versenyképesség növelésének egyik legfontosabb kérdése (Wang–Ting, 2011). A konfliktusok a szervezeti élet elkerülhetetlen és mindent átható aspektusai. Az emberekről azt mondják, hogy konfliktusban vannak, ha az egyik személy tettei beavatkoznak, akadályozzák vagy más módon kevésbé hatékonyak egy másik viselkedésében (Tjosvold, 1997). Más szóval, a konfliktus a különböző attitűdök, hiedelmek, értékek vagy szükségletek közötti természetes nézeteltérés. Lehet személyes, interperszonális vagy csoportközi. A konfliktus hagyományos nézete szerint ez negatív jelenség, és komoly veszélyt jelent a hatékony csapatteljesítményre (Wang–Ting, 2011).

### 2.3. Munkahelyi környezet és elégedettség

A vállalati iparágak túlélése a meglévő képességekből származó profit maximalizálásán múlik, miközben felismeri és alkalmazkodik ahhoz, hogy az, ami ma működik, az nem feltétlenül működik a jövőben (Hill–Birkinshaw, 2012). A modern korban a szervezetek számos kihívással néznek szembe a környezet dinamikus jellege miatt. Egy vállalkozás előtt álló számos kihívás közül az egyik, hogy ki kell elégítenie alkalmazottai igényeit annak érdekében, hogy megbirkózzon a folyamatosan változó környezettel, sikereket érjen el és versenyben maradjon. Az alkalmazottak hatékonyságának, eredményességének, termelékenységének és elkötelezettségének növelése érdekében a vállalkozásnak jó munkakörülmények biztosításával kell kielégítenie alkalmazottai igényeit (Raziq–Maulabakhsh, 2015). A vezetőknek azonban néha nehézséget okoz, hogy szervezetüket a változásokhoz igazítsák, ha figyelmüket a meglévő termékekre és folyamatokra korlátozzák (Osborne–Hammoud, 2017). A munkavállalói kapcsolatok, az innováció elfogadása és a rövid távú profit maximalizálása közötti egyensúly megértése kritikus fontosságú az üzleti vezetők számára, hogy biztosítsák vállalataik életképes jövőjét (Hill–Birkinshaw, 2012).

A szervezeti termelékenységet az alkalmazottak erőfeszítései és elkötelezettsége határozzák meg. A termelékenységre gyakorolt negatív hatásokat okozhatják a negatív interperszonális viselkedések, amelyek csökkentik az alkalmazottak elkötelezettségét. Abban az esetben, ha változtatnak a vezetői magatartáson, kommunikáción, akkor megfigyelhető a dolgozók aktivitásának növekedése (Osborne–Hammoud, 2017).

A megfelelő kommunikáció és a jó munkahelyi kapcsolatok elősegíthetik a termelés növelését, valamint ehhez nagy segítséget jelenthet a családi, de egyben érdekes légkör egy védett munkakörnyezetben, így csökkenthető a dolgozók bizonytalansága, nagyobb lesz az elégedettség a munkahellyel kapcsolatban. Ily módon az egymást személyesen nem ismerő dolgozók is megtanulják jobban értékelni egymást olyan esetben, ha közösen jelennek meg valahol. Emellett a tervezési gondolkodás jól strukturált folyamata bizalmat teremt a résztvevők között. Ezen túlmenően a vizualizáció és a materialitás fontos szerepet játszik a gondolatok strukturálásában, az elképzelések leszűkítésében, érthetővé tételében. Ezek a vizualizációk, illetve a csapatinamikával kapcsolatos gyakorlatok csak személyes találkozások során valósulhatnak meg (Wagner–Grove, 2019). Lam és munkatársai (2003) azt vizsgálták, hogy milyen hatással vannak a munkahelyi juttatásokra vonatkozó nem teljesített elvárások a munkahelyi légkörre. Megállapították, hogy a szubjektív normák kölcsönhatásba lépnek a munkával való elégedettséggel, de nem áll kapcsolatban a dolgozók fluktuációjával. Elmondható azonban, hogy az elégedettség fokozásának érdekében a jó mentorálás, kommunikáció és a családi légkört megteremtő közösségi programok növelésével növelhető a dolgozói elégedettség egy munkahelyen.

A munkahelyi légkör pozitívan befolyásolja a munkával való elégedettséget (Ashraf, 2019). A vezetők részéről tanúsított pozitív hozzáállás, gördülékeny kommunikáció és rugalmasság hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállaló

biztonságban, jól érezze magát a munkahelyén, ennek következtében pedig jobb lesz a teljesítménye és az elkötelezettsége a vállalat iránt. A szervezeti elkötelezettség kialakítása az alkalmazottak körében a szervezeti hatékonyság biztosításának egyik fontos tényezője. Az elkötelezett munkatársak ugyanis kedvező szervezeti eredményekhez vezethetnek. Megvizsgálták az alkalmazottak felhatalmazása, a csapatmunka és az alkalmazottak képzésének szervezeti elkötelezettségre gyakorolt hatását. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkavállalók felhatalmazása jelentős pozitív hatással van a szervezeti elkötelezettségre. A csapatmunka szervezeti elkötelezettségre gyakorolt hatása is pozitívnak és statisztikailag szignifikánsnak bizonyul és az alkalmazottak képzése jelentősen pozitív hatással van a szervezeti elkötelezettségre (Hanaysha, 2016).

### **3. Anyag és módszer**

Az említett kisvállalkozás minden dolgozóját (33 fő) felkértük a kérdőív kitöltésére. Az anonim módon történő kitöltésre online formában vagy papíron volt lehetőség, amelyre két hét állt rendelkezésre. A dolgozók készségesen vettek részt a felmérésben, mindössze négyen nem vállalták a felmérésben való részvételt. alkalmazottak kérésére nem szerepel a vállalat neve a tanulmányban. A kérdőíven minden program fel volt tüntetve, de a dolgozók csak azokat értékelték, amelyeken részt vettek.

A kérdőíven 6 kérdést tettünk fel, majd lehetőséget biztosítottunk arra, hogy a kitöltők hosszabban is kifejtessék észrevételeiket, ötleteiket, véleményüket a témával kapcsolatban. A kérdőívek kitöltése után személyes elbeszélgetésekre is sor került a kitöltőkkel.

A kérdőívvel összegyűjtött adatokat Microsoft Excel táblázatkezelő programmal értékeltük.

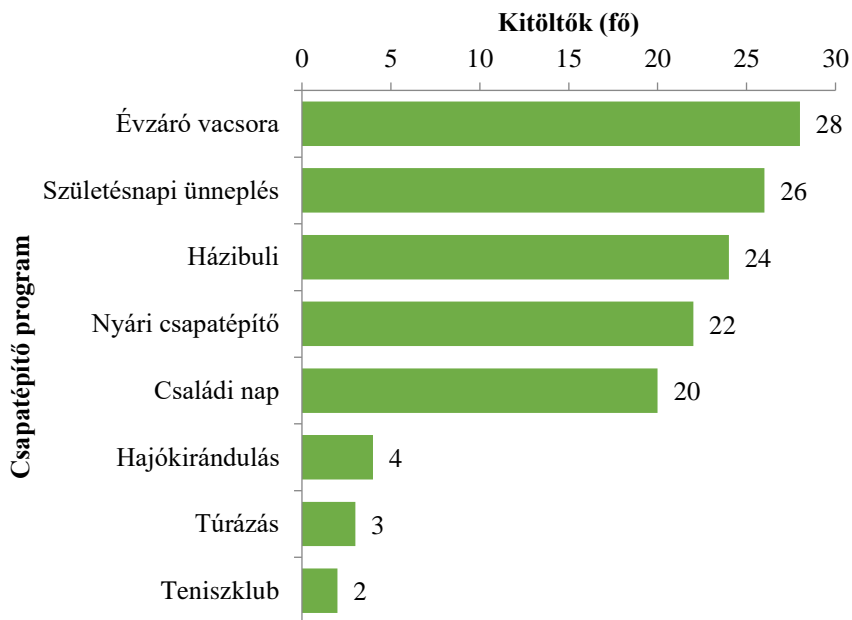
### **4. Eredmények és értékelésük**

Az eredmények alapján elmondható, hogy a kitöltők fele kevesebb, mint 5 éve dolgozik a cégnél, amelynek oka, hogy nemrégiben jelentős létszámemelés történt a cég által előállított termék iránti megnövekedett kereslet következtében. A válaszadók 82%-a rendszeresen elolvassa a cég saját kiadású folyóiratát, a maradék 18% néha, nincs olyan alkalmazott, aki ne olvasná egyáltalán az újságot.

Az 1. ábrán az látható, hogy a kitöltők milyen arányban vettek részt a programokon.

Az ábrán jól látható, hogy a legnépszerűbb programok az évzáró vacsora, a születésnap ünnepelés, a házibuli, a nyári csapatépítő és a Családi nap. A hajókirándulás alacsony népszerűségének oka többek között az lehet, hogy ez a lehetőség azoknak a dolgozóknak áll fenn, akik már minimum 5 éve a cég alkalmazásában állnak.

## 1. ábra: A programok részvételi aránya a kitöltők körében (fő) (n=29)



Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerzők szerkesztése.

A 2. ábráról leolvasható, hogy mely programok mennyire nyerték el a dolgozók tetszését. Az ábra alapján elmondható, hogy általánosságban tetszenek a dolgozóknak a programok és közösségépítő lehetőségek, szívesen részt vesznek rajta. Nem volt olyan program, amelyre a nagyon nem tetszik értékelést adták volna a kitöltők.

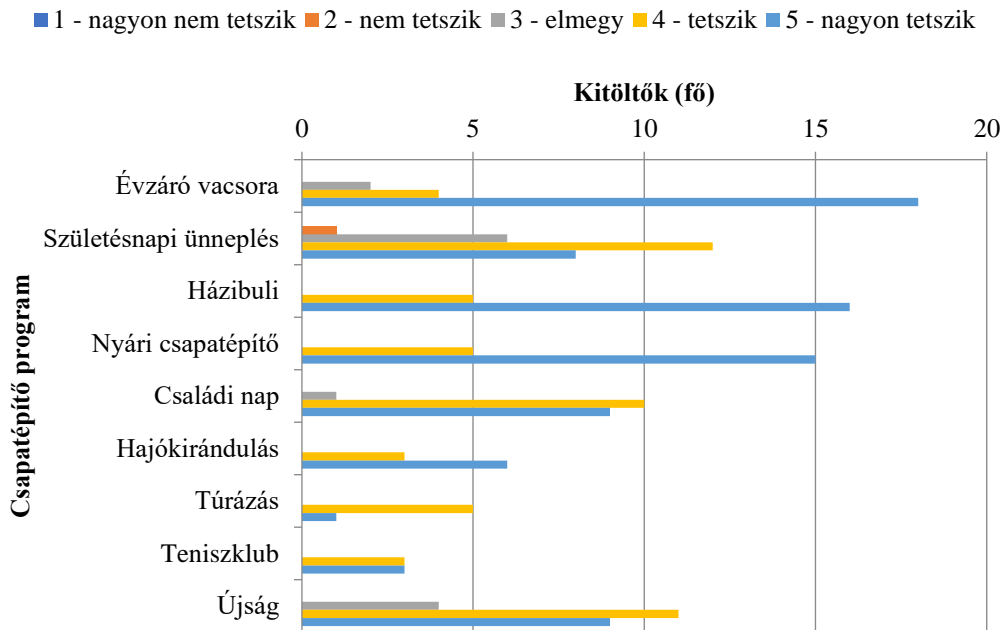
Megkérdeztük a dolgozókat, hogy érzésük szerint változott-e a munkahelyi légkör a közösségi programok hatására. A kitöltők 55%-a úgy véli, hogy jobb lett, 22%-uk nem tudta megállapítani, 23%-uk szerint nem változott.

Megkérdeztük azt is, hogy hogyan vélekednek a cégen belüli kommunikációról. A kitöltők 50%-a szerint javult a belső kommunikáció, 29%-uk szerint nem változott, 21%-uk nem tudta megállapítani.

Részletesen két kitöltő nyilvánította ki véleményét, ők úgy vélik nagyon jók a programok, várják, hogy részt vehessenek rajtuk, illetve szorgalmaznák még több közös időtöltés rendszeresítését.

A személyes elbeszélgetések alapján megállapítható, hogy a dolgozók értékelik az újonnan bevezetett programokat, szívesen vesznek részt rajtuk. A több műszakban dolgozóknak a műszakársakkal való viszonya javult, jobb a légkör, kevesebb a konfliktus a vezetőkkel és a műszakársakkal is. A középvezetőkkel való beszélgetés során megtudtuk, hogy amióta jobban ismerik egymást a dolgozók, könnyebb a beosztottakkal való kommunikáció, könnyebben elfogadják a módosításokat és az új szabályokat. A vezetők a családi légkör fenntartására és ápolására törekednek, nagyfokú rugalmasságot tanúsítanak a dolgozókkal szemben.

## 2. ábra: A kitöltők elégedettsége a programokkal (n=29)



Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerzők szerkesztése.

## 5. Összegzés

A felmérés eredményei alapján elmondható, hogy a dolgozók pozitívan értékelik az elmúlt években csapatépítő, közösségformáló szándékkal bevezetett programokat. Általánosságban megállapítható, hogy szívesen vesznek részt a programokon, azok bevezetése óta javult a cégen belüli kommunikáció és a munkahelyi légkör is. Az egy munkacsoportban dolgozók között javult a személyes kapcsolat, amely hatékonyabb munkavégzéshez vezet, tehát a cég törekvései sikeresnek mondhatók.

## Irodalomjegyzék

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., Vallejo, B. (2016): Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34 (5): 806–818.
- Ashraf, M., A. (2019): The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31 (2): 78–94. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113>
- Boies, K., Fiset, J., Gill, H. (2015): Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26 (6): 1080–1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Hanaysha, J. (2016): Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229: 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hill, S. A., Birkinshaw, J. (2012). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40 (7): 1899–1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>

- Kozlowski, S. W. J., Bell, B. S. (2013): Work Groups and Teams in Organizations. In: Schmitt, N. W., Highhouse, S., Weiner, I. B. (szerk.): *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Inc.. 412–469.
- Lam, T., Baum, T., Pine, R. (2003): Subjective norms: Effects on Job Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30 (1): 160–177.
- Nyíri Z. (2008): Tréningek és eredményességük mérésének problémái - kutatás narratív módszerrel. *Vezetéstudomány*, 39 (7-8): 73–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.07.06>
- Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017): Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16 (1): 50–67. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015): Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23 (2015): 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Szabó É. (2019): A csoportdinamika fejlesztése. In: Antalné Szabó Á., Gonda Zs., Raátz J., Szabó É., Szesztay M (szerk.): *A tanulástámogató kommunikáció fejlesztése*. 37–67.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In: Carsten, De Dreu, K.W., Vliert, E. Van de (szerk.): *Using conflict in organizations*, 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781446217016>
- Wagner, M., Growe, A. (2019): Creativity-enhancing work environments: Eventisation through an inspiring work atmosphere in temporary proximity. *Spatial Research and Planning*, 78 (1): 53–70. <https://doi.org/10.2478/rara-2019-0039>
- Wang, W. M., Ting, S. L. (2011): Development of a Computational Simulation Model for Conflict Management in Team Building. *International Journal of Engineering Business Management*, 3 (2): 9–15. <https://doi.org/10.5772/50932>
- Yi, Y. J. (2016): *Effects of team-building on communication and teamwork among nursing students*. *International Nursing Review*, 63 (1): 33–40. <https://doi.org/10.1111/inr.12224>
- Zsótér B., Demeter-Szarka G., Deák D. (2022): Csapatépítő tréning igényének felmérése a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara egyik megyei igazgatóságában. In: Hampel Gy., Kis K., Monostori T. (szerk.): *Mezőgazdasági és vidékfejlesztési kutatások a jövő szolgálatában 3*. MTA SZAB Mezőgazdasági Szakbizottság, Szeged. 245–250.