

Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányírási feladatok elvégzése

FIATALOK KÉPZÉSE ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉSE


TANULMÁNY

Lektorált kutatási beszámoló

1. Elméleti háttér Tanulmány

-Kompetenciák, generációs kérdések, konfliktus és stressz az ágazatba belépő fiatal munkavállalóknál-

Készítette: MATRIX CBS Kft. 6724 Szeged, Pulcz utca 3-2.


.....
Kalmár Róbert, ügyvezető

MATRIX CBS KFT.
6724 Szeged, Pulcz u. 3-2.
Adószám: 13847951-2-08
Cégjegyz.sz.: 06-09-010970
ERSTE: 11600006-00000000-83447211
Tel: 70/327-2146 Fax: 62/998-486
www.matrixcbs.com

Szerzők:

Dr. Hídvégi Péter, egyetemi docens, Debreceni Egyetem
Balogh Mónika, szakértő, MATRIX CBS Kft.

Szeged, 2022. február 17.

Tartalomjegyzék

1. Problémafelvetés	3
2. A rendészeti szervek csoportosítása	4
3. Fiatal munkavállalók a munkaerőpiacon.....	5
4. Kompetenciák.....	6
4.1. Mit nevezünk kompetenciának?	6
4.2. Személyes kompetenciák	8
4.3. Szociális kompetenciák	8
4.4. Kognitív kompetencia	9
5. Generációk, generációs jellemzők.....	9
5.1. Veterán generáció.....	11
5.2. Baby Boomers	11
5.3. X generáció	12
5.4. Y generáció	12
5.5. Z generáció.....	13
5.6. A generációk értékelése a munkahelyen	13
6. Konfliktus.....	14
6.1. Mit nevezünk konfliktusnak?	14
6.2. A konfliktusok fajtái.....	14
7. A stressz	15
7.1. A munkahelyi stressz	16
7.2. A munkahelyi stresszorok	17
7.3. A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok.....	17
7.4. A munkahelyi szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok	18
7.5. Munkahelyi stressz-modellek.....	19
8. Összegzés	21
9. Felhasznált irodalomjegyzék.....	22
10. Táblázatok jegyzéke	25
11. Képek jegyzéke	25
12. Ábrák jegyzéke.....	25

1. Problémafelvetés

A munkaerőpiacra belépő fiatalok a társadalmi beilleszkedésnek az egyik legfontosabb feltétele. Sokszor hosszú távon meghatározza az egyén társadalmi pozícióját, munkaerő-piaci helyzetét, ezért gazdasági és szociális szempontból egyaránt fontos, hogy a fiatalok szakmailag felkészülten jelenjenek meg a munkaerőpiacon, az addig elsajátított ismereteik összhangban legyenek a technológiai követelményekkel, a piaci igényeknek megfelelő szintű és szakirányú képzettséggel, konvertálható ismeretekkel rendelkezzenek.

Generációs különbségek minden munkahelyen előfordultak az ott dolgozók között, ez nem új keletű probléma, viszont soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között. A változás oka viszonylag egyszerű: a kezdeti a ipari társadalmat fokozatosan felváltotta és beszippantotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely teljesen átírja az emberek közötti kommunikáció rendjét. A generációs szakadékokra számos tényező hatással van, a legjelentősebb ellentétek a különböző értékrend, az alkalmazkodási hajlandóság hiánya, a türelmetlenség, a kommunikációs stílus és az életkorokból adódó eltérő prioritások.

Ahhoz, hogy a vállalatok lépést tartsanak a világ változásával, muszáj multigenerációs munkahelyi környezetet létrehozniuk, mivel ez garantálja, hogy minden generáció a saját legértékesebb tudásával járul hozzá a cég tevékenységéhez. Elengedhetetlen, hogy a fiatal generációk technikai innovációja keveredjen az X és Boomer generációk szakmai tudásával, azonban ez elkerülhetetlenül munkahelyi konfliktusokat hordoz magában. Pont ez a két terület, a tudásmegosztás és a technológia az, ami a leginkább konfliktusokkal terhelt. A konfliktusok természetes megjelenésén túl bizonyos munkahelyi jellemzőket is figyelembe kell vennünk. A konfliktusok számának megnövekedését a szervezetet meghatározó tényezők is okozhatják. Az egyes munkakörök is nagymértékben eltérnek a konfliktusok számát és jellegét tekintve.

Jelen kutatás során a munkaerőpiacra belépő fiatalok ágazat iránti motiváltságának felkeltését és a fiatal munkavállalók kompetenciáit, motivációiját vizsgáljuk, kiemelt figyelemmel azt, hogy milyen elvárásaik vannak az újonnan belépő fiataloknak az adott munkahellyel szemben, hogy hosszútávon az adott szervezetet erősítsék.

A téma szakirodalmi megalapozása során egy többszintű, analitikus elemzést végeztünk, amely tartalmazza a hazai és nemzetközi releváns szakirodalmak bibliográfiáját. A szakirodalmi feltárás során bemutatásra kerül a rendészeti szervek csoportosítása, a fiatal munkavállalók erre a munkaerőpiacra belépésének kulcsfontosságú tényezői, a generációk és

főbb jellemzőik. Kitérünk a konfliktus fajtáira, kialakulásának folyamatára, valamint a konfliktus típusainak és hatásainak a munkakörnyezetre, külön kiemeljük a különböző generációk munkahelyi konfliktusait, majd ismertetjük a konfliktus megoldási stratégiákat. Ezt követően a stressz témakörét vázoltuk fel.

2. A rendészeti szervek csoportosítása

A rendészeti szervek Magyarország államhatalmi szervezetében – törvényhozói hatalom (Országgyűlés), végrehajtói hatalom (Kormány), bírói hatalom (bírók és az Országos Bírói Hivatal) – a végrehajtói hatalmi szervezeten belül, a Kormánynak alárendelve, az illetékes minisztérium, illetve miniszter irányítása és felügyelete mellett végzik rendészeti feladataikat. A rendészeti/rendvédelmi szerveket a minisztériumi irányítás és felügyelet szerint két nagy csoportba sorolhatjuk:

- belügyi rendvédelmi/rendészeti szervek (a Kormány, ezen belül a Belügyminisztérium, illetve a belügyminiszter irányítása, felügyelete mellett működnek);
- egyéb rendészeti/rendvédelmi szervek (a Kormány, ezen belül különböző minisztériumok, illetve miniszterek és az Országgyűlés Elnökének irányítása, felügyelete mellett működnek). (Bozorádi, 2018).

Fegyveres Rendvédelmi Szervek

- Rendőrség
- Büntetés végrehajtási Szervezet
- Polgári Védelem
- Hivatásos Állami és Önkormányzati Tűzoltóság
- Nemzeti Adó és Vámhivatal
- Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok
- Nemzeti Védelmi Szolgálat

Egyéb fegyver nélküli rendészeti szervek

- Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat
- Munkaügyi felügyeletek
- Nemzeti Közlekedési Hatóság
- Közterület felügyeletek
- Országos Idegenrendészeti Főigazgatóság

3. Fiatal munkavállalók a munkaerőpiacon

A fiatalok és pályakezdők (15-29 éves korcsoport) helyzete kiemelten fontos egy ország jövője szempontjából. A hazai és uniós statisztikák alapján hazánkban több mint 1,7 millió fiatal él, ez a lakosság (9,9 millió) 17,1 %-a, az Európai Unióban pedig több mint 89 millió, amely a teljes népesség (507 millió) 17,7 %. A fiatalok és pályakezdők foglalkoztatása, munkaerőpiaci integrációja Magyarország és Európa jólétének kulcsfontosságú eleme. A fiatalok a készségek, a kreativitás és a dinamizmus fontos forrását képviselik.

A következőkben a fiatal munkavállalók munkaerőpiacra belépésének kulcsfontosságú tényezői kerülnek bemutatásra.

A munkaerőpiac a munkaerő, mint termelési tényező közgazdasági értelemben vett piaca, ahol az eladók (a munkavállalók vagy munkások) és a vevők (a munkaadók) között a munkaerő cseréje zajlik. A munkaerőpiac az egyes foglalkozási ágak szerint további részpiacokra bontható. A munkaerőpiac szerkezete a klasszikus gazdasági teóriákban egyszerű és jól áttekinthető. Egyik oldalon a munkavállaló, a másikon a munkaadó szerepel benne. A munkavállaló és a munkaadó az őket összekapcsoló munkáról alkudozik. Ha végül megegyeznek, szóbeli vagy írásba foglalt szerződést kötnek, amiben rögzítik az elvégzendő munka mennyiségét (és gyakran a minőségét), valamint a munkavégzésért cserében kialakított munkabért. Minden a kereslet-kínálat szabályai szerint rendeződik. Ha sokan várnak munkára és kevés az elhelyezkedési lehetőség, kevesebb pénzért is munkavállalóhoz juthatnak az alkalmazók; ha pedig kevés ember van a munkaerőpiacon, és sokan szeretnék őket alkalmazni, a munkaerő piaci értéke (ára) megnő.¹

4. Kompetenciák

4.1. Mit nevezünk kompetenciának?

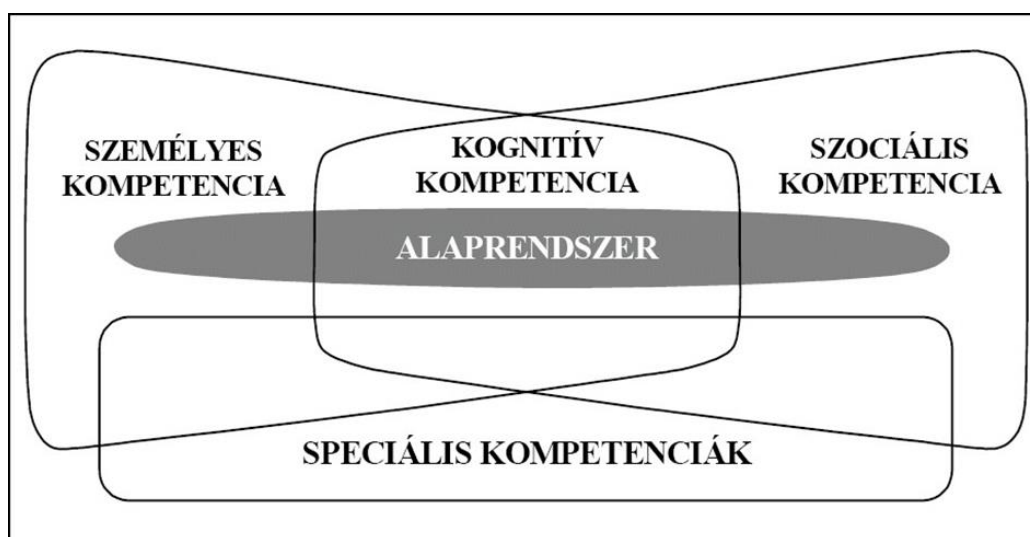
Napjainkra a kompetencia az emberi erőforrás-menedzsment egyik kulcsfontosságú fogalmává nőtte ki magát. Segít eligazodni, hogy milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy a vállalatoknak kiválóan, az átlag felett teljesítő, kompetens dolgozók legyenek (*Varga és mtsai, 2017*). A kompetencia definíciója az elmúlt közel 70 évben több változáson ment át. Robert White (1959) volt az első, aki az egyén belső motivációját mint örömforrást fogalmazza meg. Ez a belső motívum (örömforrás), amely biztosítja a munkahely, a munkafolyamat hatékonyságát, hisz örömet élünk át, a munkahelyen mikor valamit megvalósítunk, mikor megoldunk egy problémát vagy csak a saját teljesítő képességeinket teszteljük, mert tudni akarjuk, hogy képesek vagyunk rá. A kompetencia modell kidolgozásában nagy szerep volt Albeenen és Winenak, akik a pozitív motívumokat és képességek fontosságát hangsúlyozzák.

A harmadik mérföldkő a kompetencia definíciójának kidolgozásában 1995 – ben Chomskynak volt nagy szerepe.

¹http://www.revalap.hu/tavoktatasi_tananyagok/2008_Altern_munkaero-piaci_szolg_terv_modszertana/01/lm_pg_415.html

Korábbi kutatóknak köszönhetően napjainkban a kompetenciát úgy definiáljuk, hogy az egyén személyiségtulajdonságaiból és képességeiből tevődnek össze. Jelen kutatásban a kompetenciát Nagy József nyomán mutatjuk be. Szerinte a kompetencia „*olyan - ismereteket, készségeket, képességeket, személyiségjegyeket és attitűdöket tartalmazó - komplex rendszernek tekinthetjük, amely képessé, kompetenssé teszi birtoklóját arra, hogy különböző helyzetekben, összetett, életszerű feladatok megoldásában eredményesen, hatékonyan cselekedjék*”.

A szakirodalomban számos kompetencia modell fellelhető, jelen kutatásban Nagy József négy kompetenciáját vesszük alapul és mutatjuk be.



I. ábra: A személyiség funkcionális modellje

Forrás: Nagy József: Iskolakultúra 2001.

http://www.edu.u-szeged.hu/difer/download/nagy_szemelyiseg.pdf

Ebben a kompetencia modellben a szerző 3 személyes (alap) és egy speciális (felhasználói) kompetenciának egymást sajátosan átfedő rendszerét különbözteti meg (Zakarné, 2003):

1. Személyes kompetenciák
2. Szociális kompetenciák
3. Kognitív kompetenciák
4. Speciális kompetenciák

Amint az 1. ábra mutatja, a kompetenciák egymást sajátosan átfedő, együttműködő rendszerek.

A tanulmány következő részében az ún. általános (generikus) kompetenciák csoportjának az elemzése következik.

4.2. Személyes kompetenciák

Általános, azaz nem tantárgyi területekhez köthető kompetenciákról van szó. A teljesség igénye nélkül (a tanúlással, a gondolkodással, a kreativitással és a motiváltsággal kapcsolatos általános kompetenciákat nem részletezve) az alábbi kompetenciák sorolhatók ide (Maczák,2017):

- kommunikációs kompetencia,
- problémamegoldó kompetencia.
- Kitartás;
- Önállóság;
- Stressz tűró képesség;
- Terhelhetőség;
- Önfegyelem;
- Pontosság;
- Felelősségtudat;
- Ambíció;
- Önbizalom;

4.3. Szociális kompetenciák

A szociális kompetencia egy olyan motívum- és képességrendszer, amely nélkülözhetetlen a társas viselkedéshez, a társas alkalmazkodáshoz. A szociális kompetencia pszichikus elemeket (szociális, kognitív és emocionális) tartalmaz, az életkorral folyamatosan változik, formálódik. A társas viselkedésben a szociális komponens mellett érzelmi és kognitív komponensek is nagy szerepet játszanak (Zsolnai és mtsai, 2007). Mások érzéseinek és szándékainak felismerése, valamint mások és a saját cselekedeteink okainak és hatásainak megértése segít bennünket a változások értelmezésében.

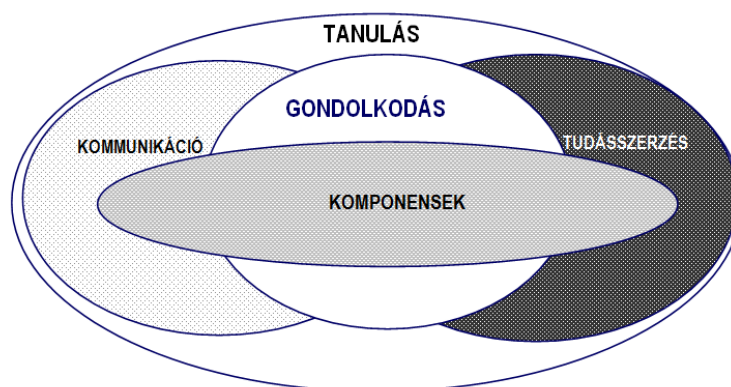
A szociális kompetencia az elmúlt 50 évben sok változáson ment át. Az 1. táblázatban a különböző szerzők által meghatározott szociális kompetencia fontos komponenseit összegeztük (Zsolnai, 2018).

1.táblázat: A szociális kompetencia fogalmának fejlődése

Szerző	Év	A szociális kompetenciának meghatározó szerepe van a...
Argyle	1983	szociális kapcsolataink előmozdításában
Trower	1982	szociális viselkedés elősegítésében
Putallaz és Gottman	1983	fontos szerepe van a fizikai és pszichés betegségek megelőzésében
Waters és Srouf	1983	környezeti és személyes adottságok hatékony használata
Schneider	1993	szociális viselkedés elősegítésében, személyes kapcsolatok gazdagításában
Rose-Krasnor	1997	emberi interakciók hatékonyságát szolgálja
Nagy J.	2007	szociális motívumok és szociális képességek rendszerében
Reitz	2012	tudás és készség, mely során lehetővé válik a megfelelő szociális viselkedés

4.4. Kognitív kompetencia

„A kognitív képességek a kognitív kompetencia specifikus komponensrendszerei, amelyek meghatározott funkciót szolgálnak, és amelyeket sajátos szerveződés, működés, viselkedés és önmódosulás, önfejlődés jellemez. A kognitív kompetencia és a kognitív képességek komponensei: a kognitív rutinok, kognitív készségek és a kognitív ismeretek.”



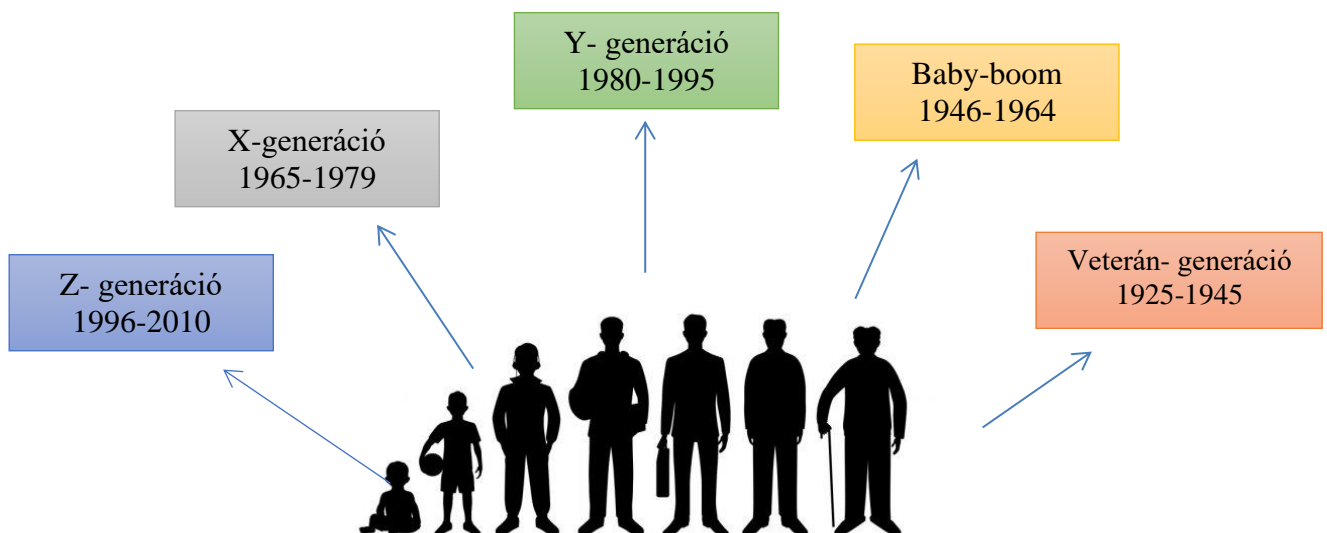
2. ábra: A kognitív képességek funkcionális rendszere és szerveződése
Forrás: Nagy, 2000. 111. o.

5. Generációk, generációs jellemzők

A generációs kutatás alap köveit *Howe és Strauss* (1991) rakták le (2000). Az életkorok alapján öt generációt különböztettek meg. Generáció meghatározás alatt az azonos korban és időintervallumban született személyeket értik. A generációkutatók a születési évszám alapján állapítják meg a generációs határokat, melyek általában 15-20 éves intervallumot ölelnek fel.

A kutatók eltérnek a generációs határok meghúzásában és elnevezésében, három jellemző alapján azonban jól meghatározhatók a generációk (Buda, 2019):

- kronológiai egyidejűség,
- azonos történelmi eseményeket éltek át, azonos kulturális környezet, társadalmi térhez és időhöz tartozás,
- részvétel a történelmi-szociális egység közös sorsában, az események ugyanazon tudatrétegből való érzékelése (*Mannheim, 2000*).



1. kép: A generációk életkor szerinti felosztása.

Egy generáció tagjai tehát hasonló életkorban és életszakaszban vannak, hasonló tapasztalatok hatottak rájuk, és más generációktól eltérő értékrendszert alakítanak ki. A hazai szakirodalomban leggyakrabban használt generációs beosztás az első táblázatban látható.

2. táblázat: *Generációs csoportosítás*

Megnevezés	Időszak	Generáció csoportosító ismérv
Veterán generáció	1925-1945	Alapértékeik közé tartozik a tekintély tisztelete, a hűség, a szorgalmas munka
Baby-boom	1946-1964	Figyelem, tisztelet és kitartás jellemzi ezt a korosztályt.
X-generáció	1965-1979	Értékrendjükben fontos szerepet játszik a család, illetve a munka és a szabadidő közötti egyensúly megteremtése
Y-generáció	1980-1995	„Ezredfordulós generáció”
Z generáció	1996-2010	Fontos számukra a személyi szabadság, gyors ritmusban élnek, nem félnek a változásoktól, társas életüket a nyilvánossággal megosztják.

Forrás: Kulcsár 2014

5.1. Veterán generáció

A generáció a 20. század viharai árnyékában nőtt fel és szocializálódott. A veteránok a második világháború gyermekei voltak. Megtanulták, hogyan kell túlélni a háborúban, a fronton és a rendszerek változásában. Alapértékeik közé tartozik a tekintély tisztelete, a hűség, a szorgalmas munka és az odaadás, értékeli a kemény munkát. Elkötelezettek, és nem csak azért, hogy jó munkát végezzenek vagy jól nézzenek ki, hanem azért is, hogy elősegítsék a szervezet sikerét és megszerezzék az ügyfeleket arra, amire szükségük van. (*Crampton – Hodge, 2007*). Remek csapatjátékosok nagyra értékeli a munkában való sikereket, a csapatmunkát keresik a kihívásokat, és felismerik a társakkal való együttműködés fontosságát. A családi értékek kiemelt fontosságúak, a digitális társadalom kihívásaival csak nehezen tudnak megbirkózni. (*Karp et al., 2001*). Nehezen értik meg a fiatalokat, nem értik gyerekeiket, unokáikat, mire a nagy rohanás, miért váltogatják gyakran a munkahelyeiket, számukra ez felfoghatatlan (*Szabó és mtsai, 2017*).

5.2. Baby Boomers

A generáció tagjai már nem tapasztalták ugyanazokat a nehézségeket, mint szüleik. Nagy jelentőséget tulajdonítanak az ifjúságnak (a hippikorszakban nőttek fel) az egészségnek,

és az anyagi javaknak. A baby boom-ok optimisták és hiszik, hogy generációjuk megváltoztatta a világot. Mivel pályafutásuk minden lépcsőjében egymással kellett versenyezniük, rendkívül versenyképesek lehetnek. Fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket, és alázattal végzik munkájukat a szó legpozitívabb értelmében. Kötődnek a munkahelyhez, az íróasztalukhoz, fontosak számunkra a státuszszimbólumok, amely a hierarchiában betöltött szerepekhez köthetők. Ez a generáció még beszélget a kollegáival, anélkül, hogy bármi féle kütyüt nyomogatna.

5.3. X generáció

Ők voltak az első generáció, ahol megjelent a számítógép és az internetet. Egy új típusú nemzedék, amelynek kialakulásában a technológia száguldó fejlődése játszott rendkívül fontos szerepet. *Marc Prensky (2001)* az X generáció tagjaira a „digitális bevándorló” jelzőt használja. Ez arra utal, hogy az X generáció tagjai életük során találkoztak a 21. század digitális világával, amely lenyűgözte őket, elfogadták és elkezdték használni a digitális világ új vívmányait. A digitális bevándorló így alkalmazkodik a környezetéhez, de félig még a múltban él. Öntudatosak, lázadók a pénz motiválja őket, viszont hisznek a munka-család- szabadidő egyensúlyában, hisz ez a generáció azt látta szüleitől, hogy mindent megadnak nekik, de a szüleiket nem látták otthon, mert állandóan dolgoztak. Szeretik a rugalmasságot, a munkahelyi autonómiát, és értékelik a szórakoztató, informális munkakörnyezetet. Folyamatosan felmériük karrierjük előrehaladását, és kiemelt figyelmet fordítanak a tanulási lehetőségekre. Technológiailag hozzáértők, szívesen tanulnak új készségeket, és jól érzik magukat a munkahelyi változásokkal.

5.4. Y generáció

Tagjai nem ismerik az internet nélküli életet. az internettel és az olyan új technológiákkal nőtt fel, mint az okostelefonok, laptopok és a közösségi média. Új technológiával nőttek fel, ezért kötődnek a digitális világhoz. Az Y generáció tagjai magabiztosnak és ambiciózusnak, munkájuk révén gyorsan felemelkednek, és nagyon gyorsan haladnak felfelé a ranglétrán. Sokszor nem értik a poroszos, információs-hiányos vezetést egy munkahelyen, és nem azzal foglalkoznak, amit az idősebbek várnának tőlük: ahelyett, hogy ezt megtanulnák, gyorsan váltanak, vagy saját vállalkozást hoznak létre. Gondjukat, bajukat saját

blogjaikra írják ki, mintegy hamar megszabadulva annak terhétől és partnereket, szövetségeseiket keresve saját igazukra.²

5.5. Z generáció

A társadalmi kapcsolataikat egy időben élik meg a valós és a virtuális világban. Az internetet is, mint a meglévő barátságok fenntartását elősegítő eszközt használják. Természetesnek veszik, hogy bárhol, bármikor és gyakorlatilag bárkivel kapcsolatba léphetnek, mindenféle tartalmat magukkal vihetnek. Mindennapi kommunikációjukat, társas életüket, a mobiltelefon és sok más digitális eszközök segítségével élik meg.³

A mobiltelefonok azért is fontosak számukra, mert az infokommunikációs technológia révén kialakult új szociális közösség ez által lesz elérhető és megosztható – ugyanakkor a generáció tagjai tudományos értelemben nem tekinthetők függnek eszközeiktől. Az internet révén elvárják, hogy minél gyorsabban jussanak hozzá naprakész információkhoz, bár a hiteles információk kiválasztása és a kritikai gondolkodás már okozhat problémát (*Törőcsik és mtsai, 2014*).

5.6. A generációk értékelése a munkahelyen

Minden generáció számára vannak különleges tapasztalatok, amelyek formálódnak konkrét preferenciák, elvárások, meggyőződések és munkastílus. Napjainkban az X és Y generáció tagjai vannak a legtöbben a munkaerőpiacon. Ők már nem félnek felszólalni a munkahelyeiken, stabil anyagi háttérrel rendelkeznek, általában nem változtatnak munkahelyükön, „röghöz kötöttek”. Velük szemben a Z generáció tagjait befolyásolják a munkahelyi vezetési stílusok. Karrier orientáltak, gyorsan akarnak sok pénzt keresni, ezért egyszerre több munkahelyük is van, rugalmas munkavégzést részesítik előnyben a kényelmes öltözéket és fontos a folyamatos motiváció számukra (*Shilpa, 2019*).

² http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/17_Derecskei-Reicher.pdf

³ https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmany_2013.pdf

6. Konfliktus

6.1. Mit nevezünk konfliktusnak?

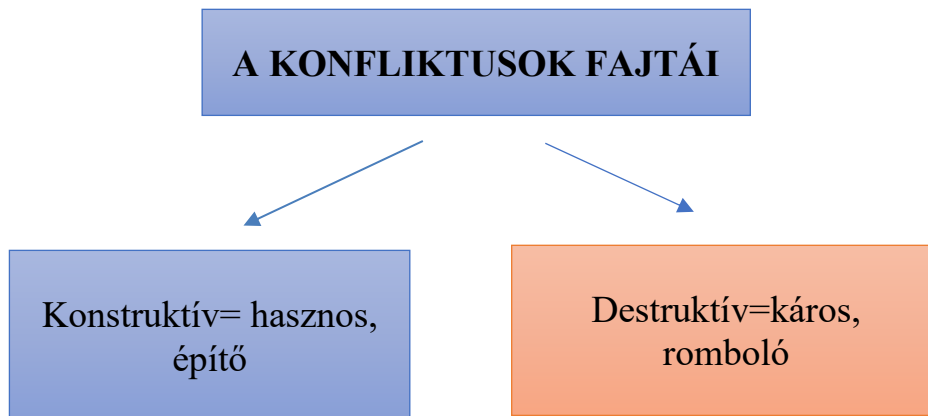
A konfliktus szó latin eredetű, a confliigo szóból ered, mely összeütközést, összeütődést jelent. (MÉKSZ, 2000). A mindennapi szóhasználat egyre inkább a mindenféle emberi egyet nem értés szinonimájaként alkalmazza. Attól függően, hogy milyen tudományterület foglalkozik a konfliktussal, számos meghatározása létezik. Más-más megközelítésben emeli ki a konfliktus definícióját a pszichológia, a filozófia a szociológia a jogtudomány. A konfliktus fogalmát már egészen az ókortól ismerjük, és számos változáson ment keresztül az idő folyamán. A 4. táblázatban bemutatásra kerül a konfliktus definíciójának kialakulásának fontosabb mérföldkövei.

3. táblázat: A konfliktus meghatározása az egyes szerzők szerint.

Szerző	Konfliktus meghatározása
Hérakleitosz	Hangoztatja az ellentétek hasznosságát.
Descartes	Szerinte a kétely teszi megismerhetővé a világot
Hegel	Megalkotta a tézis-antitézis-szintézis egységét.
Charles Darwin	Elmélete szerint a fajok élet-halál harcot folytatnak, konfliktust generálva, majd megoldva.
Carl Rogers	Az amerikai pszichológus szerint fontos a konfliktus kezelés-elfogadás.
Louis Coser	Rámutatott arra, hogy a konfliktusok egyik fő típusa az, amelyik az erőforrások megszerzésére és elosztására irányul, majd a csoport fejlődik.
Morton Deutsch	A szociálpszichológus a konfliktusokat konstruktív és destruktív típusokra osztja.
Friedrich Glasl	A konfliktuskutató tipológiát állított fel a konfliktusok forrásairól és típusairól.

6.2. A konfliktusok fajtái

Morton Deutsch amerikai szociálpszichológus és konfliktusmegoldó kutató szerint a konfliktusokat következményük szerint két csoportba lehet sorolni lásd 3. ábra.



3. ábra: A konfliktusok következmény szerinti típusai (saját szerkesztés)

A konstruktív konfliktus (építő, hasznos): Tisztességes versenyhelyzet egyenlő felek között, a végkifejlet nem előre meghatározott. A tisztességes verseny alakjában megjelenő, konstruktív konfliktus a felek identitásképződését is szolgálja. Az egymással összeegyeztethetetlen célok mentén világos határok mutatkoznak, amelyek lehetővé teszik a felek pontos elhatárolódását egymástól. Gazdagítja az egyén önismeretét, növeli a csoport kohézióját, az adott kapcsolatot megerősíti, elősegíti a csoport céljainak elérését, a teljesítményt növeli.

A destruktív konfliktus (romboló, káros): Tisztességtelen versenyhelyzet egyenlőtlen felek között, a végkifejlet előre meghatározott. Hatása negatív, az érintettek önbizalma megrendül. A destruktív konfliktus az érintettekre és környezetükre, végső soron a társadalomra nézve negatív következményekkel járnak és a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet.

7. A stressz

A stressz már régen is jelentős szereppel bírt az emberek életében, de akkor még nem foglalkoztak vele tudományos tekintetben. Ezt mutatja *Selye János* (1976) idézete is, miszerint „Mindenkinek van, mindenki beszél róla, mégiscsak kevesen vették a fáradságot, hogy utánanézzenek, valójában mi is a stressz.” Sokan a mindennapi életben, sokan pedig a munkahelyükön tapasztalnak olyan ingereket, amelyek kibillentik őket az egyensúlyukból. Ezek hatására teljesítményromlás, szorongás és frusztráció alakulhat ki.

7.1. A munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz fogalma A stressz fogalmának bevezetése Selye János nevéhez fűződik. Megfogalmazása szerint a stressz az emberi szervezetnek a konfliktusos helyzetekre kiépített egyik védekező mechanizmusa. A stressz forrása az egyénben, a környezetben, illetve a kettő közötti kapcsolatban keresendő. A stressz a környezeti ingerek hatására kiváltott lelki feszültséget jelenti. A stresszt előidéző tényezőket stresszoroknak nevezzük. A szervezet stresszorra adott válaszát három szakaszra bonthatjuk (*Helman, 1997*): (1) a vészreakció, mely az ártalmas behatás tudatosulását kíséri; (2) az ellenállás szakasza, mely során a stressz előtti állapothoz képest magasabb funkcionális szintre emelkedik a szervezet működése; (3) a kimerülés szakasza, melyben a stresszor folyamatos hatása közepette képtelen a további megküzdésre. A stressz lehet pozitív és negatív. Az eustressz („jó stressz”) védő és az alkalmazkodást segítő szerepet játszik, az önbeteljesítés stressze. A distressz („rossz stressz”) azonban kóros változásokat eredményezhet (*Selye, 1964*). Ez akkor lép fel, ha a stresszrel való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak szerzésére, s ez hosszútávon testi-lelki károsodáshoz vezet. A munkavállaló egészsége, boldogsága, sikere múlik azon, milyen mértékben képes alkalmazkodni a stresszhelyzetekhez. Aki ezeket a helyzeteket nem tudja megfelelően kezelni kudarcot vall, s annak fizetnie kell érte betegséggel, depresszióval, rossz teljesítménnyel (*Norfolk, 1979*). A munkahelyi stresszt nemzetközi, európai és nemzeti szinteken is mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára gondot okozó kérdésként határozták meg. A mai magyar társadalomnak is fel kell ismernie, hogy a munkahelyi és társadalmi bizonytalanság miatt kialakuló krónikus stressz a korai egészségromlás és halálozás bizonyított rizikófaktora (*Kopp, 2007*). Általánosan elfogadott tény, hogy hosszan tartó stressz negatív hatással van mind az egyén egészségére (*Mohren, Swaen, Kant, Amelsvort, Borm és Galama, 2003; Ursin és Eriksen, 2004*), mind a szervezet felé való beállítódásra (*Cropanzano, Rupp, és Byrne, 2003*). A munkavállalók egészségi állapotának megőrzéséhez és javításához átfogó munkahelyi stratégiára van szükség. Az eljárás kidolgozásakor figyelembe kell venni a munkahely jellegét, a munkafeltételeket, hogy mit tesznek a munkavállalók egészségének érdekében. A munka világában egyre jobban megfigyelhető a pszichológiai stresszorok gyakoriságának növekedése. Az Európai Unió 15 tagállamában végzett felmérés szerint a dolgozók mintegy 18%-a szenved munkahelyi stressztől vagy annak következményeitől. A munkahelyi stressz ma ugyanabban a körben a dolgozók 28%-át érinti (*Kopp és Bugán, 2009*). A stressz a munkavállalók egészségére és az

általános jólétre már régóta ismert befolyásoló tényező. A nyugati országokban korunk egyik legsúlyosabb munkahelyi veszélyeként említik a munkahelyi stresszt (*Daley és Parfitt, 1996*).

7.2. A munkahelyi stresszorok

A stresszkeltő események lehetnek pszichikai vagy fizikai jellegűek (*Juhász, 2003*). A vonatkozó tanulmányok szerint a munkahelyhez kötődő leggyakoribb stresszes események a következők: leggyakoribb munkahelyi stresszes események, amik a különböző tanulmányokban megjelennek; mennyiségi túlterhelés, munkahelyi konfliktusok a kollégákkal és a felettesekkel, és nem megfelelő munkaszervezési feladatok (*Reicherts és Pihet, 2000*). Cooper és Davidson (1987) szerint a munkahelyi stresszorok a következők lehetnek: a munkafeladattal kapcsolatos, a munkakörnyezettel kapcsolatos, és a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok (*Cooper és Davidson, 1987, idézi Juhász, 2007*).

7.3. A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok

Minden munkaköri leírásnak lehetnek olyan elemei, amelyek adott időpontban stresszorokká válhatnak. Ilyenek lehetnek a mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés. Minőségi túlterhelés esetén az elvégzendő feladat túl bonyolult, mely az önértékelés csökkenéséhez, végső soron teljesítménycsökkenéshez vezethet. A munkafeltételek hiánya is ide sorolandó, melynek során nem állnak rendelkezésre azok az eszközök, amelyek a hatékony, gyors munkavégzést lehetővé teszik. A munkakörhöz kapcsolódó veszélyes körülmények (pl. a rendőr, tűzoltó esetén), a váltott műszak, a túlszabályozott munkafeladatok, a befolyásolhatatlanság, az önállóság hiánya szakmai bizonytalansághoz vezetnek. Ha kiszámíthatatlanok, vagy gyorsan változnak a munkafeladatok, értékelési kritériumok, vagy a munkakörhöz tartozó technológiai változások állandó alkalmazkodást kívánnak a dolgozóktól, továbbá a rövid határidők, túlórák, a több műszakos munkarend, éjszakai munkavégzés, mind a munkavállalók egészségi állapotát negatívan befolyásolják.

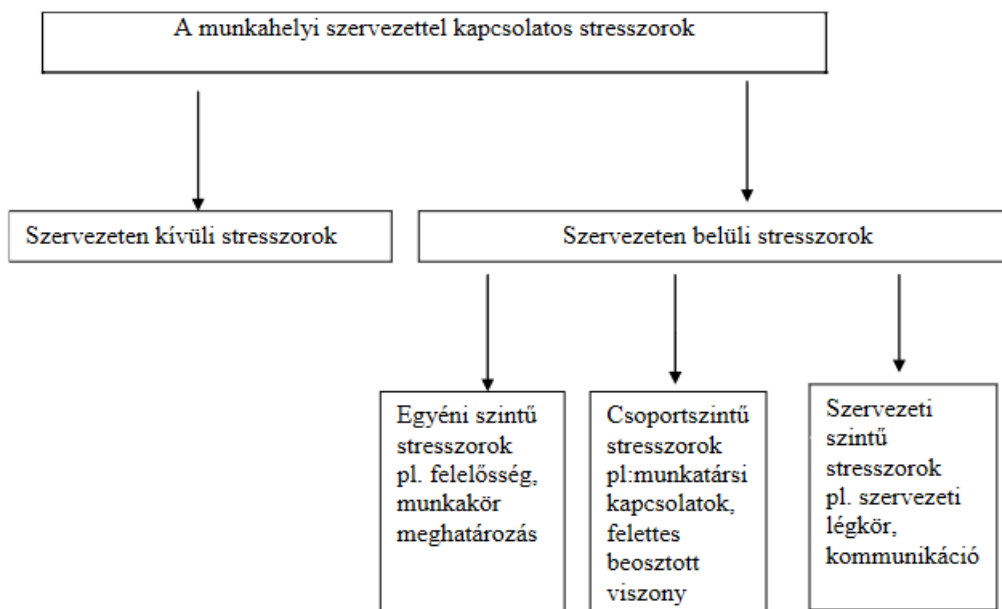
A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok: fizikai környezet jellemzői. Ebben jelentős egyéni különbségek lehetnek attól függően, ki, mennyire tudja tolerálni az olyan zavaró környezeti ingereket, mint:

- zaj,

- hőmérséklet változás,
- megvilágítás,
- szennyezett levegő,
- kellemetlen szagok,
- sugárzás, rezgésártalmak,
- a munkaeszközök és a munkahelyi berendezés nem megfelelő kialakítása (ergonómia);
- a személyes tér hiánya, túlszűfolttság (egyterű munkahelyek);
- ellátási feltételek (étkező, dohányzó);

7.4. A munkahelyi szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok

Az egyénnek valamely szervezetben betöltött szerepe jelentős mértékben meghatározza, hogy milyen feladatokat lát el, a végrehajtás során milyen hatások érik, s azokra milyen eszközökkel válaszol. A munkahelyi stressz szempontjából egyéni és csoportszintű stresszorokat is megkülönböztetünk, s mindezen túl a szervezeti szintű stresszorok is nehezítik a dolgozók helyzetét.



4. ábra: A munkahelyi szervezettel kapcsolatos stresszorok

Egyéni szintű stresszort jelenthet a munkakör pontatlan meghatározása, vagy az egymásnak ellentmondó, vagy egymást kizáró követelmény. A túl sok vagy túl kevés felelősség, a nem megfelelő ütemű előrelépés egyaránt munkahelyi stresszorként szerepelhet.

A csoportszintű stresszorok közül fontos megemlíteni a felettséssel, beosztottal való ellentéteket, a jó munkatársi kapcsolatok, illetve az összetartás hiányát. Ezek erőteljesen befolyásolják a munkahelyi légkört. A csoporton belüli konfliktusforrás lehet, amikor a dolgozót hosszabb időn át a kollégái és/vagy vezetői zaklatják, inzultálják, gúnyolják, burkoltan gyanúsítják. Szervezeti szintű stresszorhoz tartozik a munkahely szervezeti légköre. Ennek tényezője a szervezeten belüli kommunikáció, a szervezeti kultúra, a viselkedésre vonatkozó szigorú korlátozások, és a vezetői stílus. Lényeges kérdés továbbá, hogy a munkavállalók részt vehetnek-e a munkájukat érintő döntésekben, mennyire biztos az egyén állása, illetve milyen mértékű a dolgozók lemorzsolódása. A szervezeten kívüli stresszorokhoz sorolhatók a családi kapcsolat, az anyagi és társadalmi problémák, a családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségei, a meggyőződések és a szervezeti politika közti konfliktusok, az elidegenedés és anómia, a gyakori költözés, a munkahelyre való bejutás és az életkörülmények (Juhász, 2007)

7.5. Munkahelyi stressz-modellek

Az elmúlt három évtizedben a leggyakrabban két fő elméleti modellt használnak. Az egyik – és egyben a legtöbbet vizsgált – modell a Karasek nevéhez fűződő Megterhelés-Kontroll-Támogatás modell, amely szerint egészségre káros, krónikus stresszállapotot válthat ki, ha a munkahelyi túlzott megterhelések mellett a munkavállalónak nincs lehetősége saját munkakörülményeinek befolyásolására (Karasek, 1979). Karasek a munkahelyi stresszforrásokat nem külön, hanem egymással kölcsönhatásban kezelte. A munka két alapjellemezőjét különbözteti meg: a munkakövetelmények, a megterhelés (job demand) és a döntésekre irányuló autonómia, vagyis a kontroll (control) változókat. Úgy vélte, a munkahelyi terhelés nem okoz feszültséget, ha a körülmények a követelmények teljesítéséhez megfelelőek. Ebben a modellben a munkahelyi stressz forrása a kontroll és a követelmények viszonyában keresendő. Karasek értelmezésében a követelmény kategóriába olyan a munkakörnyezetben tapasztalt pszichológiai stresszorok tartoznak, mint a munkaterhelés, a feszített munkatempó, és az egymásnak ellentmondó elvárások. A kontroll összetevői egyrészt a képességekkel kapcsolatosak, azaz ez azt jelenti, hogy a dolgozó mennyire tudja képességeit, készségeit, kreativitását kihasználni, alkalmazni az elvárt munka elvégzése során. A másik része a munkakörülményekre vonatkozik; a munkavállaló milyen mértékben tudja befolyásolni, meghatározni, mennyiben választhatja meg a munkavégzés helyét, idejét és módját. A magas stresszel járó munkák esetén a dolgozónak igen kevés beleszólása van a munkakörülményekbe,

a munka megválasztásába, a határidőkbe. Ebben az esetben kialakulhat a krónikus stressz állapota. Az aktív munka esetén a legnagyobb az esély a fejlődésre, a tanulásra, a kreativitás kiélésére, ilyenkor a nehézségek teljesíthető kihívásként jelennek meg. Nyugodt munkák esetén alacsonyak a követelmények, ám a kontroll magas, ilyenkor a munkavállalónak kényelmesen van lehetősége a munka befolyásolására. Passzív munkák esetén az elvárások is alacsonyak, ami leépüléshez, ily módon szintén pszichés problémákhoz vezethet. Karasek később kiegészítette modelljét a társas támogatás gondolatával, hangsúlyozva ezzel, hogy a nagy megterhelés – alacsony kontroll feltételekkel jellemezhető munkák – negatív hatását képes enyhíteni a munkatársaktól, felettesektől érkező segítség. Ezen modell szerint a legrosszabb helyzetben azok a dolgozók vannak, akik esetében a magas stresszel járó munka alacsony munkahelyi társas támogatással párosul (*Tandar i– Kovács, 2010*).

A másik modell, amely az elmúlt években a munkahelyi stressz kutatásának középpontjában áll, az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanságának modellje (*Siegrist, 1996, Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer és Peter, 2004*). Eszerint, ha a kifejtett 32 munkahelyi erőfeszítések és a jutalmak aránya nem megfelelő, az ebből adódó feszültség egészségromlást okozhat. A feszültség hosszú távon az idegrendszer tartós aktivációját okozva hozzájárulhat a testi (pl. szív- és érrendszeri) és lelki megbetegedések (pl. kiégés, depresszió) kialakulásához. Ez a modell nemcsak a munkahelyi környezethez köthető stresszforrásokat veszi figyelembe, hanem az egyéni jellemzőket is. A modellben három komponens szerepel. Az erőfeszítés és a jutalom komponensek a helyzeti tényezőket, míg a modell harmadik összetevője, a túlvállalás faktora, a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába (*Kopp, Neculai, Salavecz és Rózsa, 2006*). A jutalmak fölötti alacsony kontrollnak olyan megnyilvánulási formái lehetnek, mint az előmeneteli lehetőség hiánya, az állás bizonytalansága, a lefokozás. A munkahelyi megterhelés alkotói lehetnek a zaj, a megterhelés növekedése, a műszakozás (*Juhász, 2003*). A modell az erőfeszítésen és a jutalmon kívül egy megküzdési komponenst is tartalmaz. A túlvállaló személyt olyan attitűdök, érzelmek, illetve viselkedéses megnyilvánulások jellemzik, mint a fokozott teljesítménykényszer, a megbecsülés utáni vágy magas szintje, a munka és a magánélet szétválasztásának képtelensége. A modell feltételezése szerint a magas túlvállalás mellett, hogy önállóan is egészségkárosító hatással bír, az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalansága okozta feszültség szintet is képes fokozni, így ezen tényezők együttes jelenléte még súlyosabb egészségügyi következményekkel járhat (*Salavecz, Neculai és Jakab, 2006*).

8. Összegzés

A munkaerő utánpótlása és új munkaerő megtalálása minden szakterület számára nehézségbe ütköző feladat, melynek egyik okaként a különböző generációk együttes jelenlétét emelik ki a szakértők. Az életünket átszövő stressz és a konfliktusok jelenléte a munkahelyen vagy a családban olyan plusz terheket ró a munkavállalókra, amely akár a munkahelyről való távozást is eredményezheti.

A feltárt szakirodalmak alapján egy áttekintés igyekeztünk adni azokról a kulcskérdésekről, melyek a fiatal munkavállalók munkaerőpiacra történő belepéséhez kapcsolódnak. Tanulmányuk folytatásaként bemutatásra kerül a NAV és rendvédelmi szervek által megfogalmazott elvárásokat az új munkaerővel szemben, valamint a projekt következő elemeként, jelen tanulmányokra építve kerül megvalósításra egy 150 fő mintaszámot tartalmazó kutatás, melyben a munkavállalók önkéntesen, saját önbevallásukkal járulnak hozzá az elméleti felvetések gyakorlatban való megjelenéséhez.

9. Felhasznált irodalomjegyzék

1. Buda András (2019): *Generációk, társadalmi csoportok a 21. században*. Magyar Tudomány 180 (2019)1, 120–129.
2. http://real-j.mtak.hu/14851/1/2019_01.pdf#page=118Bozorádi, J. (2018): Rendészet, rendészeti szervek. <http://tanari.mfg-tavoktatas.hu/szertar/tools/content/bozoradijanos/a-rendeszeti-alapfogalmai-rendeszeti-szervek.pdf?datum=20180513-054017>
3. Crampton, S. M., Hodge, J. W. (2007). *Generations in the workplace: Understanding age diversity*. The Business Review 9 p. 16-23. Review 9 p. 16-23.
4. Cropanzano, R., Rupp, D. E., és Byrne, Z. S. (2003): *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Applied Psychology, 88. 160–169
5. Daley, A. J., és Parfitt, G. (1996): *Good health—Is it worth it?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69. 121–134
6. Helman, C.G. (1997): *Kultúra, egészség és betegség*. Melania Könyvkiadó kft, Budapest.
7. Juhász, Á. (2003): *Munkahelyi egészségpszichológia*. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem.
8. Juhász, Ágnes (2007): *Az egyéni és szervezeti fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés*, doktori disszertáció, ELTE PPK Pszichológiai Doktori Iskola
9. Karasek, R. A. (1979): *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly, 24.285–308
10. Karp, H. – Fuller, C. – Sirias, D. (2001): *Bridging the boomer gap: Creating authentic teams for high performance at work*, Palo Alto: Daris Black Publishing
11. Kopp, M. (2007): *A krónikus stressz bizonyítottan növeli a halálozási arányt*. http://egeszseg.origo.hu/cikk/0709/098301/a_kronikus_1.htm
12. Kopp, M. És Bugán, A. (2009): *A magyar lakosság mentális egészségi állapota, annak kezelése*. Népegészségügy, 87. 4.sz. 291–308
13. Kopp, M., Neculai, K., Salavecz, Gy. és Rózsa, S. (2006): *Az erőfeszítés jutalom egyensúlytalanság kérdőív magyar változatának megbízhatósága és érvényessége*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 7.3.sz. 231–246.
14. Kulcsár Zsolt (2014): *Az integratív e-learning felé*. <http://bit.ly/2pa8mYF>
15. Magyar Értelmező Kéziszótár, 2000.

16. Mannheim K. (2000): A nemzedékek problémája. In: Mannheim Károly: Tudásszociológiai tanulmányok. Budapest: Osiris, 201–254.
17. Az Y generáció az 1980 és 1999 között születettek új típusú nemzedéke, kialakulásában a technika száguldó fejlődése játszott rendkívül fontos szerepet. A Z generáció 2000-től napjainkig tart, tagjai a digitális technológiák világába születnek, Marc Prensky találóan digitális bennszülötteknek nevezi e generáció tagjait. Forrás: https://hu.wikipedia.org/wiki/Z_gener%C3%A1ci%C3%B3; Letöltve: 2021.09.14-én
18. Mohren, D. C. L., Swaen, G.M. H., Kant, I., van Amelsvort, L.G. P.M., Borm, P. J. A., és Galama, J. M. D. (2003): *Common infections and the role of burnout in a Dutch working population*. Journal of Psychosomatic Medicine, 55.201–208.
19. Nagy József: XXI. század és nevelés, Osiris Kiadó Budapest, 2000, 35. o, 111. o
20. Norfolk, D. (1979): *The stress factor strategies for survival*. Hamlyn Paperbacks-Stresszkalauz, Bagolyvár Kiadó Fordította: Doubravszky Sándor
21. Reicherts, M. és Pihet, S. (2000): *Job newcomers coping with stressful situations: A micro-analysis of adequate coping and well-being*. Swiss Journal of Psychology, 59.303–316.
22. Selye, J. (1964): *Életünk a stressz*. Akadémia Kiadó, Budapest.
23. Shilpa Gaidhani, Dr. Lokesh Arora, Bhuvanesh Kumar Sharma (2019): *Understanding the attitude of generation z towards workplace*. International Journal of Management, Technology And Engineering. Vol.9.
24. Siegrist, J. (1996): *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. Journal of Occupational Health Psychology, 1.1.sz. 27–41.
25. Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. és Peter, R. (2004): *The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons*. Social Science & Medicine, 58(8): 1483–1499
26. Strauss, W. – Howe, N. (1991) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow .
<http://books.google.hu/books?id=oOztAAAAMAAJ&q=Generations.+The+History+f+America's+Future&dq=Generations.+The+History+of+America's+Future&hl=hu&sa=X&ei=2BuUZyOLom74ATJ-YHwBA&ved=0CDAQ6AEwAA>

27. Szabó-Szentgrózi Gábor, Gelencsér Martin, Szabó- Szentgróti Eszter, Berke Szilárd (2019): *Generációs hatás a munkahelyi konfliktusban*. Vezetéstudomány, L évfolyam.4.sz. <https://core.ac.uk/download/pdf/196516599.pdf>
28. Tandari-Kovács, M. (2010): Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében. Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola
29. Töröcsik, M., Szűcs, K. és Kehl D. (2014): How Generations Think: Research on Generation Z. Acta Universitas Sapientiae, Communicatio, 1, 23-45.
30. Ursin, H. és Eriksen, H. R. (2004): *The cognitive activation theory of stress*. Psychoneuroendocrinology, 29. 567–592.
31. Varga, E., Szira, Z., Boda, H., Hajós, L. (2017): *A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából*. Studia Mundi - Economica [online] 4(1), pp. 82-93 <http://studia.mundi.gtk.szie.hu/munkaeropiacon-elvart-kompetenciak-relevanciajanak-osszehasonlito-elemzese-munkaltatok-es> [Letöltve: 2021-06-10]
32. Zakarné Horváth Ida (2003): *Készségek, képességek kompetenciák fejlesztése*. Modinfo Kft. [HTTP://WWW.KNOK.ADATPARK.HU/LETOLTESEK/DOKUMENTUMOK/MODINFO_KESZSEG EK KEPESSEGEK KOMPETENCIAK FEJLESZTESE.PDF](http://www.knok.adatpark.hu/letoltesek/dokumentumok/modinfo_keszsegEK KEPESSEGEK KOMPETENCIAK FEJLESZTESE.PDF)
33. Zsolnai Anikó, Lesznyák Márta, Kasik László (2007): A szociális és az érzelmi kompetencia néhány készségének fejlettsége óvodáskorban. *Magyar pedagógia* 107. évf. 3. szám 233-270.
34. Zsolnai Anikó (2018): *A szociális kompetencia fejlődése és fejlesztési lehetőségei gyermekkorban*. Akadémiai Doktori Értekezés, Budapest. [HTTP://REAL-D.MTAK.HU/1136/7/DC_1503_17_DOKTORI_MU.PDF](http://real-D.MTAK.HU/1136/7/DC_1503_17_DOKTORI_MU.PDF)

10. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A szociális kompetencia fogalmának fejlődése.....	9
2. táblázat: Generációs csoportosítás.....	11
3. táblázat: A konfliktus meghatározása az egyes szerzők szerint.....	14

11. Képek jegyzéke

1. kép: A generációk életkor szerinti felosztása.....	10
---	----

12. Ábrák jegyzéke

1. ábra: A személyiség funkcionális modellje.....	7
2. ábra: A kognitív képességek funkcionális rendszere és szerveződése.....	9
3. ábra: A konfliktusok következmény szerinti típusai (saját szerkesztés).....	15
4. ábra: A munkahelyi szervezettel kapcsolatos stresszorok.....	18