



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

*Szervezeti kommunikáció vizsgálata  
a távközlési nagyvállalatok dolgozói visszajelzésén keresztül*

Belső konzulens: Dr. Németh Tamás Ph.D

Külső konzulens: Mercz Dóra

Török Viktória Tímea

Távoktatás

Gazdálkodási és menedzsment

Vállalkozásszervező

2019

## NYILATKOZAT


Alulírott Török Viktória Tímea büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2019. 12. 13.



hallgató aláírása

## Tartalom

<b>Bevezetés .....</b>	<b>2</b>
<b>1. A kommunikáció fogalomrendszere és szintjei .....</b>	<b>5</b>
1.1. A kommunikációs tevékenység csoportosítása .....	6
1.2. Kommunikációs irányzatok: a tranzakciós és interakciós iskola .....	8
1.3. Általános és interperszonális kommunikációs modellek.....	10
1.4. Tömegkommunikációs modellek .....	14
1.5. Kommunikációs zavarok .....	17
<b>2. Kommunikáció a szervezetben .....</b>	<b>19</b>
2.1. Szervezetelmélet.....	20
2.2. Szervezeti kommunikáció funkciói és irányai.....	23
2.3. Külső kommunikáció; a public relations, mint szervezeti funkció .....	28
2.4. A vállalati kultúra .....	29
2.5. Szervezeti kommunikációs eszközök és platformok .....	31
2.6. Belső kommunikációs akadályok .....	33
<b>3. Primer kutatás.....</b>	<b>36</b>
3.1. Kutatási módszertan .....	37
3.2. Kutatás eredményei .....	39
3.1. Konklúzió .....	49
<b>Összegzés.....</b>	<b>52</b>
<b>Irodalomjegyzék.....</b>	<b>56</b>
<b>Ábrajegyzék.....</b>	<b>61</b>
<b>Mellékletek.....</b>	<b>62</b>
1. sz. melléklet.....	62
2. sz. melléklet.....	67

---

## Bevezetés

Napjainkban a távközlés az egyik legdinamikusabban fejlődő ágazat. A távközlési szektorba tartozó szervezetek tevékenységi körébe tartozik a telekommunikációs eszközök és vállalati integrált rendszerek valamint megoldások értékesítése, implementálása. Véleményem szerint emiatt is érdemes éppen ezeket a szervezeteket górcső alá venni és megvizsgálni a dolgozók visszajelzésein keresztül, hogy a digitalizáció térnyerése során mennyire tudják lekövetni az innovációt a belső kommunikációs eszközökkel. A vállalati kommunikációs rendszerek igyekeznek lépést tartani az új csatornák megjelenésével, de kérdés, hogy azon túl, hogy a dolgozónak elérhetőek ezek az új platformok és eszközök, használják is azokat? Ha igen, a munkájukhoz kapcsolódó leghatékonyabb eszközt használják? A vállalat jól szervezi és irányítja a csatornák használatát, vagy csak rendelkezésre bocsátja azokat?

Dolgozatomban arra szeretnék választ kapni, hogy hogyan viszonyulnak a dolgozók a belső kommunikáció adta lehetőségekhez, mennyire használják ki a digitális kor eszközeit és mik a preferenciáik a kommunikációs csatornákra vonatkozóan. Milyen kommunikációs gáttal szembesül a mai modern vállalat dolgozója a munkavégzése során? Milyen akadályok gördülnek a rossz kommunikáció-szervezés miatt egy munkavállaló elé? A kutatásom során ezen hátráltató tényezőkre fogok rávilágítani a magyarországi, multinacionális távközlési nagyvállalatoknál dolgozók visszajelzései alapján.

A témaválasztásom oka, hogy közel 10 éve multinacionális vállalatnál töltök be különböző pozíciókat a távközlési szektoron belül. Az évek során azt figyeltem meg, hogy a legtöbb időnk arra megy el, hogy a feladataink ellátása során egy másik munkatársunkra várunk, keresgélünk a levelek között, illetve egymással egyeztetünk valamiről. Ez részben azt is jelenti, hogy a saját teljesítményünk egy másik személy szakértelmétől és munkához való hozzáállásától függ. A feltevésem az, hogy ez a rossz kommunikációból adódó sok kis hiba összeadódik és ez már kimutatható idővesztéssel jár. Természetesen azon túl, hogy ez a szervezet céljaival szemben áll, a munkavállalót is frusztrálja a mindennapi munkavégzése során, hiszen egy jól szervezett kommunikációs rendszerrel (szabályokkal) ez a kidobott idő csökkenthető lenne.

---

A feltevés az, hogy ha a szervezeti kommunikáció nincs teljeskörűen megtervezve – és ezáltal kevésbé hatékony – a dolgozók idővel stresszesebbek és elégedetlenebbek lesznek. Ez hosszú távon a fluktuáció megnövekedésével jár, melynek a termelékenység csökkenése az egyenes következménye.

Létezik az a mondás, hogy *az információ hatalom*. Ez nagyon sok esetben igaznak bizonyul a vállalatokon belül, gondoljunk csak arra, hogy milyen pozitív következménye van annak, ha egy munkavállaló előbb értesül a leépítés tényéről, mint a többiek és még idejében munkát tud találni. Mindenki hallott már olyan esetről is, hogy egy megüresedett pozícióra nem hivatalosan jelentkeztek házon belül, és még azelőtt elnyerték azt, hogy a pályázható pozíciók között megjelent volna. Azt sem hiszem, hogy csak velem fordult elő olyan, hogy valakivel csak úgy „pörgött” a munka, egymásra voltunk hangolódva és minden olyan zökkenőmentesen alakult, hogy a későbbiekben csak reménykedtem abban, hogy lesz még lehetőségünk együtt dolgozni. Egy vállalaton belül sokféle kommunikációs stílussal rendelkező munkatárssal dolgozunk együtt. Ugyanakkor a vállalatnak egységes hangnemben kell a munkavállalóival kommunikálnia.

A hivatalos, felülről érkező kommunikáció stílusáról is rengeteg következtetést levonhatunk: a számtalan közösségépítő süteményvásár és a sablonos szervezeti változást közlő üzenetek között a 2025-ös stratégiáról egy teljesen más stílusban, hangnemben íródott levelet kapunk, amely szinte nem is nekünk szól, nincsenek kiemelve a ránk vonatkozó részek és az első kérdés, amely felmerül az elolvasása után, hogy ez az információ pontosan mit jelent ránk nézve? Ezek után nem meglepő, ha túl sok e-mail között elveszik a számunkra hasznos információ és egy idő után teljes mértékben kizárunk egy-egy csatornát, hiszen nem tudjuk jól használni őket, de nem a saját hibánkból. A feltevés az, hogy a szóbeli csatornákat preferálják jobban a telekommunikációs szektorban dolgozók (tehát ha tehetik, szívesebben lépnek egymással kapcsolatba szóban, mint írásban).

A saját álláspontom egybecseng a közvetlen környezetemben dolgozókkal, mely szerint a szervezeten belüli hierarchia nagyságával egyenes arányban van a belső kommunikációs akadályok száma és a felsőbb szintek üzenetei nehezen érik el szervezeti struktúra alacsonyabb szintjén dolgozókat. A vállalatoknak figyelembe kell venniük, hogy a jó és hatékony szervezeti kommunikáció nem csak a tudásmegosztásra van pozitív hatással, hanem lekötelezi a dolgozókat is (SHARMA - KAMALANABHAN, 2012).

---

Érdekesnek találom azt, hogy különböző háttérrel és kultúrával rendelkező emberek hogyan tudnak együttműködni a vállalat céljainak elérése érdekében. A jelenlegi munkahelyemen sok esetben kell különböző nemzetiségű kollégákkal kommunikálnom, és ezt kifejezetten megnehezíti a különböző kultúra és háttér, valamint a nonverbális kommunikáció hiánya. A szervezeti kommunikáció vizsgálatán túl szeretnék még többet megtudni arról, hogy lehet egyértelműen fogalmazni és tisztán kommunikálni, csatornáktól függően, különböző nyelveken.

A kérdések megválaszolása és tudásom elmélyítése érdekében primer vizsgálatot folytatok le több nagyvállalat alkalmazottai körében és az eredmények segítségével fogom igazolni vagy cáfolni a feltevéseimet; ehhez a kérdőíves felmérést választom. A kapott eredményeim statisztikailag összesíthetők lesznek és nagy elemszámú minta esetén általános következtetéseket vonhatunk le a sokaságra vonatkozólag (BABBIE, 2017).

Érdemes hangsúlyt helyezni a vállalat létrehozása és működtetése során a jól átgondolt, strukturált és kongruens szervezeti kommunikáció kialakítására és folyamatos felülvizsgálatára – ebbe beleérttem a vertikális és horizontális kommunikációs irányokat is. Véleményem szerint a szervezeti kommunikáció nincsen rendszeresen vizsgálva a munkavállalók körében, ezért nem is lehet az adott cég vállalati kultúrájára, adottságaira szabni azt.

Az eredmények kielemezésével és az intern kommunikációs gátak feltérképezésével a menedzsmentnek lehetősége nyílna a vállalat kommunikációs rendszerének megreformálására és így az eredményének növelésére, viszont ezen stratégiai javaslat és akcióterv kidolgozása már nem témája e dolgozatnak.

---

## 1. A kommunikáció fogalomrendszere és szintjei

Ahhoz, hogy a fent bemutatott jelenséget megértsük és kérdéseinkre választ kaphassunk, tisztában kell lennünk a kommunikációhoz kapcsolódó alapfogalmakkal, a kommunikációs folyamat részeivel, alaptípusaival. A kommunikáció multidiszciplináris volta miatt nehéz egy egységes meghatározást találnunk rá. Technológiai szempontból a kommunikáció csupán „csomagátvitel” két eszköz között és az üzenet pontos és gyors átadása van a fő fókuszban, társadalmi és pszichológiai területen a kommunikációban résztvevők egymásra gyakorolt hatását és az interakciót vizsgálunk. A nyelvtudomány a nyelvi jelekkel és jelrendszerekkel, a biológia a vizuális, taktilis és akusztikus kommunikáció vizsgálatával és az állatok viselkedésének megfigyelésével kezdené a vizsgálatot.

Mindenekelőtt tisztáznunk kell, mit értünk kommunikáció alatt, mivel mára már mindennapos kifejezéssé vált, melyet igen nehéz egyféleképpen körülírni és megfogalmazni. A kommunikáció során adatokat, információt alkotunk és cserélünk. A kommunikáció a latin *communicare* ill. *communis* szóból ered, mely elsődlegesen tájékoztatást, (hír)közlést jelent (HORÁNYI, 1977).

A Magyar Public Relations Szövetség szerint a kommunikáció „információk cseréje, vagy az a tevékenység, amellyel üzeneteket juttatunk el egyik féltől, vagy csoporttól egy másikhoz” (BARÁT, 2017, p.4). A közvetlen emberi kommunikáció elmélete szerint kommunikáció akkor történik ha „egy személyiség a másik felé olyan jelzést bocsát ki, amely azt eléri, s abban "dekódolásra" kerül, vagyis valamilyen reakciót vált ki”. A fogalmat teljeskörűen az alábbi Buda Béla-meghatározás írja le: „A kommunikáció a szó legszélesebb értelmében biológiai, kémiai, fizikai jelzések vétele és átadása, a legegyszerűbb állati jelzésektől az emberi tudatos, bonyolult kommunikációs történésekig.” (BUDA, 1994, p.15).

Véleményem szerint a fenti rövid idézet tökéletesen leírja a kommunikáció célját, résztvevőit és alapvető jellemzőit is. Mindenféle kommunikációt magába foglal: a fogalom alapján könnyen azonosíthatóan kommunikációnak tekinthető a délutáni teázás közbeni beszélgetés, az otthoni híradó-nézés, a vezetés közbeni rádióműsor hallgatása. Folytatva a gondolatmenetet, kommunikáció az is, ha kokárdát tűzünk március 15-én, ha autóvezetés közben villantunk a szembejövő ismerősnek, vagy ha szivárványos pólóban fejezzük ki támogatásunkat az LMBTQ közösség felé.



---

### **1.1. A kommunikációs tevékenység csoportosítása**

A kommunikációtudományon belül több irányzat és csoportosítási szempont alakult ki, melyek különböző tényezők alapján vizsgálják a kommunikációs folyamatot. A kommunikáció típusait többféle aspektusból vizsgálhatjuk: az alkalmazott jelrendszer, a közlő szándéka vagy a kommunikációban részt vevők száma szerint (KOVÁCS, 2004). Ez a fejezet a folyamatban résztvevők száma, a jelrendszer szerinti felosztás, valamint az intézményesülés szintje alapján elemzi és mutatja be a kommunikációs tevékenységet.

#### **A kommunikációs folyamat elemzése jelrendszer szerinti felosztásban**

Az emberi kommunikáció egyidejűleg több szinten zajlik: verbális, nem verbális, vizuális szinten. Róka szerint „a verbális nyelv a kommunikáló egyedek egy csoportja által használt beszédshimbólumok és jelentéskapcsolatok rendszere. A nyelv azoknak a jeleknek, szimbólumoknak, kódoknak és szabályoknak az összessége, amelyeket az üzenetek létrehozására és átadására használunk. Ezek az elemek alkotják az emberi gondolatok, érzelmek, attitűdök kommunikálásának médiumát” (RÓKA, 2002, p.33).

A tartalmi üzenetek árnyalásában a verbális kommunikáció fontos szerepet kap, szavak segítségével is tudunk hangsúlyozni, kiemelni, több információt közvetíteni. A verbális és nonverbális kommunikáció is lehet vokális és nem vokális. A verbális, vokális kommunikációra példa az élő beszéd; az írás, elektronikus levelezés, sms pedig a nem vokális kommunikáció eszközei (FODOR – KRISKÓ, 2014).

A nem verbális jeleknek is hatása van az üzenet jelentéstartalmára – a különböző szinten történő kommunikációt együttesen, egyidejűleg figyelembe véve kell értelmezni. Vokális jelként értelmezhetjük a hangsúlyt, hanglejtést, hanghordozást, de akár a beszélőről plusz információt is megállapíthatunk (például ilyen az akcentus, dialektus). A nem verbális jeleknek több olyan funkciója lehet, mely az üzenet megértésében segít: hangsúlyozhat, kiemelhet, szándékosan ellentmondhat, vagy kiegészítheti az üzenetet. Ezek egy-egy kultúrán belül könnyen értelmezhetőek és egyértelműek, azonban kultúrák között okozhat félreértést a nonverbális jelek különböző értelmezése (például kézjelek, proxemikában a legjellemzőbb). Az írott kommunikációban azonban a személyközi vokális és nem vokális elemek kiesnek. Ebben az esetben a nyelvhasználat, a tipográfia, a sor- illetve térköz és a színek lehetnek az eszközeink, melyekkel kiemelhetünk, alátámaszthatunk. (RÓKA, 2002).

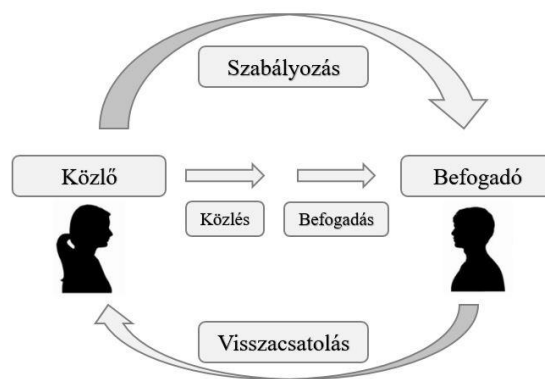
---

## Résztevők száma szerinti csoportosítás

A kommunikációs folyamatban résztvevők száma szerint az alábbi szinteket különböztethetjük meg (FORGÓ, 2011, p. 116):

- A személyen belüli, intraperszonális kommunikáció egy belső folyamat, amely során érzelmi-értelmi szinten történik gondolataink rendezése. Információcsere nem történik, csak annak átstrukturálása. A fentiek alapján visszacsatolás sincs.
- A személyek közötti, interperszonális kommunikáció a legalapvetőbb társas kommunikációs forma kettő vagy több résztvevő között. Itt már lehetőség van a visszacsatolásra (*feedback*), így le tudjuk ellenőrizni, hogy sikeres volt-e az információcsere. Ez a leghatékonyabb kommunikációs mód.

1. ábra  
Az interperszonális kommunikáció



Forrás: Saját szerkesztés

- Csoportkommunikáció alatt általában azt a kommunikációs formát értjük, mely kisebb csoportokban (baráti, munkahelyi, hobbi, stb.) zajlik és minden résztvevőnek közel azonos lehetősége van alakítani a kommunikációt. A társalgást közvetlenség jellemzi, de a kommunikáció veszít személyes jellegéből. Fericsik és Raátz szerint 25 fő alatt kiscsoportokról, felette nagycsoportokról beszélünk (FERCSIK - RAÁTZ, 2004).
- Ha az információ tömegeket ér el, akkor beszélhetünk tömegkommunikációról. Ebben az esetben ritkán van meg a visszacsatolás lehetősége. Tömegkommunikációnak az minősül, amikor egy adó egy üzenetet küld tömegek felé, így az internet nem sorolható ebbe a kategóriába, mivel nem

---

központosított az üzenet és egyénileg használják kommunikációs eszközként a résztvevők.

A kommunikációs szerkezeteket más felosztásban osztályozhatjuk a kapcsolat jellege és az intézményesülés szempontjából (FODOR – KRISKÓ, 2014):

- személyes és nem intézményes kommunikáció (pl. a baráti levél)
- személyes intézményes kommunikáció (pl. munkahelyi értekezlet vagy színházi előadás)
- tömegkommunikáció (pl. rádiózás, tévzés)

Róka alapján „Szervezeti kommunikációnak nevezzük, ha a kommunikáció homogén csoportosulások tagjai között zajlik, mint például két intézmény között” (RÓKA, 2002, p.29).

## **1.2. Kommunikációs irányzatok: a tranzakciós és interakciós iskola**

Az interperszonális kommunikáció történeti alakulásának állomásait vizsgálva többféle elemzési szempont lehetséges. Ebben a fejezetben néhány, a szervezeti kommunikáció megismeréséhez kapcsolódó általános kommunikációelméleti iskolát fogok bemutatni. A kommunikációt egyszeri, illetve folyamatos aktusként felfogó csoportosításba tartozik a tranzakciós és az interakciós iskola.

A **tranzakciós iskola** az egyik legelterjedtebb felfogás. Az elmélet alapján a kommunikáció pusztán (adat)átvitelt jelent, két partner/eszköz/végpont között. Ehhez szükség van adóra, vevőre és egy csatornára, ahol a fenti tranzakció zajlik. Amennyiben a küldött és befogadott üzenet különbözik, akkor valamilyen *zaj* befolyásolta a fenti folyamatot és rontott annak sikerességén. (FORGÓ, 2011)

Az iskola egyik képviselője, Dean Barnlund 1970-ben publikálta tudományelméletét és tranzakciós modelljét, mely a folyamatosságot hangsúlyozza. A modell bemutatását hét posztulátum (munkahipotézis) kijelentésével kezdte (HORÁNYI, 2003, p.26-42.):

1. A kommunikáció a jelenség evolúcióját írja le. Az elmélet kiindulópontja az, hogy a világ jelentés nélküli és az ember a létezése során feltölti a dolgokat jelentéstartalommal. Életünk során megtanuljuk, melyek azok a dolgok, amelyek fontosak számunkra, így az egyén szelektíven tölti meg jelentéssel a környezetét.

---

A szerző értelmezésében a kommunikáció maga az a neuromotoros válaszreakció, mely az agyban kialakul a fenti folyamat során.

„Ezért a kommunikáció se nem reakció, se nem interakció, hanem tranzakció, amelynek keretében az ember jelentéseket produkál és tulajdonít céljai megvalósítása végett” (BARNLUND, 1977, p.21). Az elméletből az is következik, hogy az egyén önmaga is képes kommunikálni, mivel a megértés, jelentéstársítás önállóan is megtörténhet (vagyis a kommunikáció a tranzakciós elmélet szerint nem csak társas folyamat lehet).

2. A kommunikáció dinamikus. Nem jellemezhető statikussággal: a kommunikáció során az interpretáló folyamatosan visszacsatolást kap, aki ez alapján alkalmazkodik. Az ismereteinket, tudásunkat jelenítjük meg, ami szintén folyamatos változásban van.
3. A kommunikáció folytonos. A tevékenységnek nincs kezdete és vége, hanem egy folyamatos folyamat, mely a születésünktől a halálunkig tart.
4. A kommunikáció körkörös. A tézis szerint a kommunikáció nem egyirányú, hanem egy folyamatos interakció, ahol az adó és vevő szerepei dinamikusan cserélődnek. A fenti állítás szemben áll a Shannon-Weaver modellel, mivel az egy egyirányú leírás és csak az interperszonalitás jelenik meg benne.
5. A kommunikáció megismételhetetlen. Nem válthatja ki teljesen ugyanaz az üzenet kétszer (vagy többször) ugyanazt a hatást. A kommunikáció emiatt kiszámíthatatlan: a paraméterei nem lesznek soha ugyanazok, ugyanazzal az üzenettel.
6. A kommunikáció irreverzibilis. Interakciókat, tevékenységeket és annak hatásait nem lehet meg nem történné tenni.
7. A kommunikáció összetett. A fenti posztulátumokból következik ez a hipotézis. A kommunikáció egyének között (vagy intraperszonálisan) történik, több csatornán, több szinten, több eszközzel, mely mind alátámasztja ezt az állítást is.

Az **interakciós iskola** már elsősorban nem információátadásként értelmezi a kommunikációt, hanem interakcióként. A résztvevők egy közös célért tevékenykednek és e közös cselekvés eredménye az információ, ez működteti a kommunikációt. Az interakciós iskola által kidolgozott elméletet interperszonális kommunikációelméletnek nevezzük. A kommunikáció dinamikai alapelveit a Palo Alto-i iskola képviselői

---

(Watzlawick, Beavin és Jackson) dolgozták ki az emberi kommunikáció gyakorlatáról szóló művükben, 1968-ban. (FORGÓ, 2011).

Az interakciós elmélet egyik legfőbb felismerése a kommunikáció szükségszerűségének és többszintűségének kiemelése. A kommunikáció a mindennapi életet teljes mértékben átszövi: „nem lehet nem kommunikálni” (WATZLAWICK et al., 2011, p.32). Még az is kommunikációnak minősül, ha egy csatornát teljesen elutasítunk, kizárunk, mivel erre a másik fél reagálni kénytelen, így máris interakcióba lépünk. A többszintűség alatt több csatornát értenek a szerzők. A személyközi kommunikáció minimum két szinten zajlik: egyik a közléstartalom szintje (mely általában maga a nyelv, nyelvi eszközök), a másik pedig a közlők közötti viszony szintje, és ez a két szint egymásra hatással van és így az üzenet jelentéstartalmára is – így jön létre a metakommunikáció.

Az üzenet egyszerre digitális és analóg rendszerek által jut kifejezésre. A nyelvi kommunikáció digitális kód, mely egységeire bontható; a nem verbális és szimbolikus kommunikáció pedig analóg, mely nem bontható részekre. A kommunikáció egyfajta belső tagoltsággal rendelkezik, mely kiemel, nyomatékosít és egységekre bontja a kommunikációt. Ez a *interpunkció* határozza meg a résztvevők közti viszonyt is, mivel a közlőre és a befogadóra is igaz, következik ebből, hogy a kommunikáció cirkuláris. A kommunikáció lehet egyenrangú (szimmetrikus), vagy egyenlőtlen. Az egyenlőtlen folyamatban a résztvevők nem rendelkeznek egyforma lehetőségekkel a kommunikáció alakulásának befolyásolására (mint pl. egyirányú tömegkommunikáció esetén).

A kommunikáció folyamatának értelmezésére több modell született az évek során, a legfontosabbakat a résztvevők száma szerint csoportosítva mutatom be a következő fejezetekben.

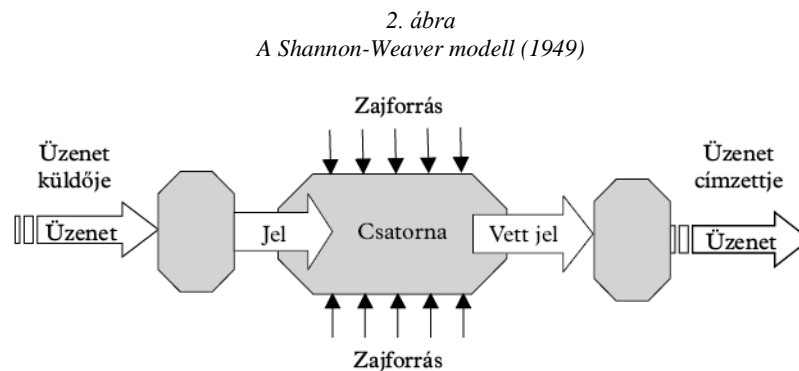
### **1.3. Általános és interperszonális kommunikációs modellek**

A kommunikációs folyamat elemzésére készült modellek a múlt század közepétől megsokszorozódtak, azonban ez nem azt jelenti, hogy ezen időszak előtt nem foglalkoztak a szakemberek ezzel a szakterülettel. A kommunikációkutatás forrásai az ókortól a hidegháborún át napjainkig terjednek, azonban a technológia robbanásszerű fejlődése, az új találmányok (távíró, telefon, számítógépek, stb.) megindokolják, miért az utóbbi 70 évben ugrott meg ilyen nagymértékben az elérhető szakirodalmak száma.

(FORGÓ, 2011). Ebben a fejezetben néhány általános és interperszonális kommunikációs modellen keresztül fogom elemeire bontani a kommunikációs folyamatot. Az így kapott alkotórészek jellemzői és ismerete feltétlen szükséges ahhoz, hogy az intézményeken, szervezeten belül vizsgálhassuk meg az interperszonális, illetve a szervezeti kommunikációt.

### A Shannon-Weaver modell

A legtöbb kommunikációt elemző, bemutató és értékelő beszámoló a Shannon-Weaver telekommunikációs modellje alapján készül. Bár az elmélet elsődlegesen nem a személyközi kommunikáció leírására született, alkalmas bármely egyirányú kommunikációs szituáció elemzésére (SOMOGYVÁRI M. 2016, p. 16).



Adaptálva: Somogyvári, 2016, p.16

A kommunikációs modell alapelemei:

- az információ forrása, az üzenet küldője, aki a folyamatot elindítja;
- a transzmitter (a fenti ábrán szereplő nyolcszög), mely az információt jellé alakítja át;
- a csatorna, mint az egész kommunikációs folyamat közege;
- a vevő, mely a kapott jelet fogadni képes;
- az üzenet befogadója, ahová (illetve aminek) az eredeti információt küldték.

Az ábrán látható továbbá, hogy különböző zajforrások befolyásolják a kommunikációs folyamat sikerességét. Shannon és Weaver a zaj háromféle típusát különböztette meg:

- a csatornazaj esetén a csatornával van valamilyen fennálló probléma (szélfűtés, telefon recsegés, rossz látási viszonyok);
- a környezeti zaj nehezíti a dekódolást;

- 
- a szemantikai zaj esetében az üzenet megformálása nem volt megfelelő.

A fenti transzmissziós modell eredetileg „a hírközlési eszközök működésének leírására született”. Egyirányú kommunikációt ír le, mely fizikai eszközök között zajlik, melyben a transzmitter, valamint a vevő segít az információt jellé alakítani. A személyközi kommunikáció egyidejűleg több csatornán zajlik: egyszerre kommunikálunk a nyelvi, verbális kommunikáció eszközeivel, miközben a társalgás nem nyelvi aspektusait ösztönből, tudat alatt értékeljük: a gesztus, testtartás vagy a proxemika<sup>1</sup> mind jelentést befolyásoló tényezők, melyeket figyelembe kell vennünk a dekódolás során. A fentiekre másodpercek állnak a rendelkezésünkre és a kapott információcsomag dekódolása után még meg kell alkotnunk a válaszungkat is, nem nyelvi kommunikációval fűszerezve. (SOMOGYVÁRI M. 2016, p. 16)

A fentiekből látszik, hogy a társalgás kétirányú és folyamatos visszacsatolásokkal teli, mely alapján az üzenetek tartalma és lényege gyökeresen átalakulhat. Amennyiben a modellt alaposan megvizsgáljuk, láthatjuk, hogy a gépeknek, eszközöknek nincs lehetősége reagálni a másik üzenetére és ahhoz igazítani a sajátját: a modell információközpontú (és nem az üzenet jelentését helyezi előtérbe), valamint egy irányban vizsgálja a folyamatot. A Shannon-Weaver elméletet elsődlegesen nem személyközi kommunikáció elemzésére használjuk, azonban a legtöbb ezt követő modell erre az alaptézist veszi alapul.

### **Osgood és Schramm körkörös modellje**

Charles Osgood és Wilbur Schramm 1954-ben továbbfejlesztette a fenti elméletet és a visszacsatolást is megjelenítette az új értelmezésben, mellyel egy interperszonális cirkulációs modellt hoztak létre: ez alapján a kommunikáció körkörösén értelmezhető.

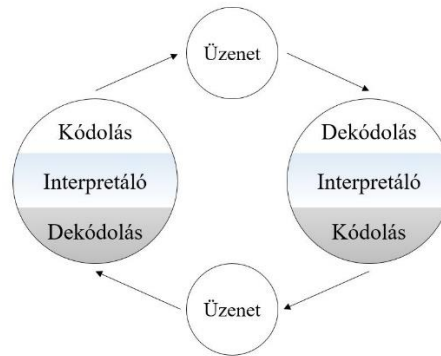
Megjelenik az ún. fordító mindkét oldalon, ezzel eltörli, illetve kicseréli az „adó” és „vevő” szerepeit, hiszen a kétirányú kommunikáció során mindenki küld és kap is üzeneteket, melyet a fordító alakít át értelmezhetővé a kommunikáló személy számára. Az ábra alapján látszik, hogy a folyamat nem fejeződik be egy ponton, ezért a kommunikáció végtelen folyamatnak tekinthető. A modellből hiányzik viszont a

---

<sup>1</sup> Személyek közötti betartott távolság, tér

Shannon-Weaver modellben megjelenő csatorna és a zaj is, mely a fordítást befolyásolja és az értelmezést nehezíti (BORGULYA - SOMOGYVÁRI, 2016).

3. ábra  
Osgood és Schramm modellje (1954)

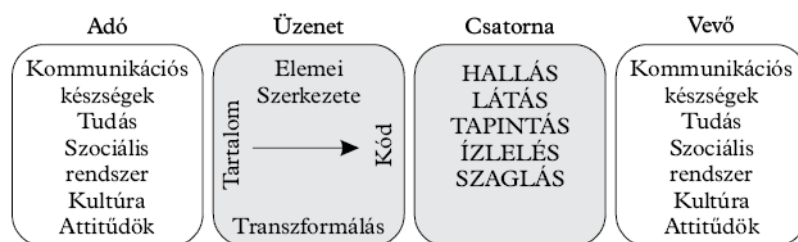


Forrás: Saját szerkesztés

### Berlo SMCR modellje

A SMCR modell 4 elemből áll: a betűszót az adó (source), az üzenet (message), a csatorna (channel) és a vevő (receiver) angol elnevezéseinek kezdőbetűi adják. David Berlo társas kommunikációs modellje a hangsúlyt az adó és vevő közötti viszonyra fektette: „Minél fejlettebbek a kommunikáció résztvevőinek kommunikációs készségei, annál eredményesebb az üzenet kódolása és dekódolása” (SOMOGYVÁRI, 2016, p. 21).

4. ábra  
Berlo SMCR modellje (1960)



Adaptálva: SOMOGYVÁRI, 2016, p.21

A Berlo-elmélet szerint a társalgásban résztvevőknek az alapvető „[...] célja az üzenet értelmének a megfejtése, vagyis a kommunikáció sikeressége.” A kommunikáció pontosságát és hatékonyságát befolyásolja az adó és vevő kulturális és társadalmi környezete, ismeretei, egymáshoz és a témához való hozzáállásuk is (BERLO, 1960).



---

Berlo öt kommunikációs képességet emel ki, mely az adó és a vevő szempontjából egyaránt kiemelt: a beszéd, írás, a hallgatás, az olvasás és a gondolkodás/érvelés. Ez utóbbi elengedhetetlenül fontos, hiszen eleve úgy kell a mondanivalóinkat kódolnunk, hogy azt a kívánt jelentéstartalommal dekódolhassa majd a vevő. A csatorna alapvetően az öt érzéket adja meg; ezzel már kilépünk a verbális kommunikáció keretei közül, hiszen a szaglás és látás pl. már legtöbbször a nonverbális kommunikáció részeként értelmezett – ezt használja ki többek között az illat- és színmarketing is (SOMOGYVÁRI, 2016).

A modell egyik újabb adaptációja alapján, az üzleti kommunikáció esetében már ezek az érzékek is lecserélődtek médiatípusokra, így például napjainkban a csatornának tekinthető a videó vagy az írott üzenetek is, mint például az sms vagy az e-mail (BYRON, 2008). A Berlo-elmélet kiemeli, hogy kommunikációs helyzettől és az átadni kívánt üzenettől függően érdemes lehet csatornát változtatni – ha erre van lehetőségünk. A vállalati információs stratégia kialakítása során a vezetőknek mérlegelniük kell, hogy az adott célcsoportokat milyen tartalommal milyen csatornán érhetjük el úgy, hogy az üzenet sikeresen célba érjen és ne torzuljon időközben.

#### **1.4. Tömegkommunikációs modellek**

Horányi – Béres (2001) eszköz alapú meghatározása alapján „a tömegkommunikáció olyan periodikus kommunikációs forma, amelyben valamely technikai eszköz (médiium) közvetítésével nagyszámú befogadó részére ugyanazt az üzenetet egyidejűleg vagy közel egyidejűleg lehet közvetíteni.” A tömegkommunikációs folyamat modelljével elemezhető a szervezeti kommunikáció is, mely során a menedzsment felülről lefelé irányuló kommunikációja ennek megfeleltethető, hiszen a nagyvállalatokban dolgozókat tömegkommunikációs eszközök használatával is elérhetik. (BÉRES – HORÁNYI, 2001).

##### **Laswell-formula**

A Berlo modellhez szorosan kapcsolódik a Laswell-formula (1948). A kommunikációelmélet szerint azt kell vizsgálni, hogy ki, mit, kinek, milyen csatornán és milyen hatással szeretne közölni. Ez a modell eredetileg egy adott tömegkommunikációs médium elemzését hivatott segíteni.

A „ki” alatt nem csak a forrást, az éppen kommunikáló személyt értjük, hanem azt, akinek kontrollja van az adott médium felett. A *mit?* kérdés az átadott információra,

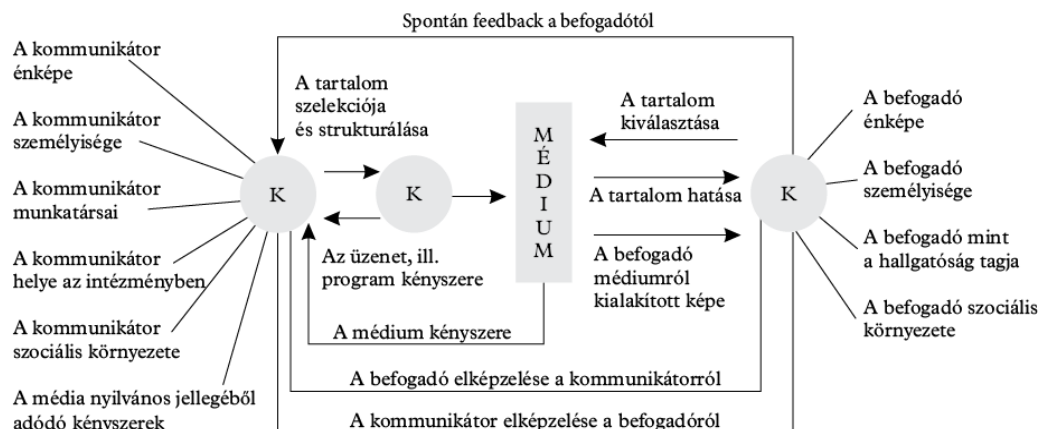
üzenetre vonatkozik: a leírás lehet objektív vagy szubjektív; például hogyan ábrázol a televízió egy vizsgált kisebbséget, vagy a rádió reggeli beszélgetőshowja manipulálja-e hallgatóit. A *kinek?* a vevő szerepére kérdez rá, de ez esetben lehet hallgató, néző is, médiumtól függően. A csatornára vonatkozó kérdés főképpen a *hatékonyságot* vizsgálja: mennyi vevőt ér el és azokat éri el, akiket szeretne? Mire fogékony a célközönség? Az egyik legfontosabb kérdés a vizsgálat során azonban az, hogy mennyire volt a kommunikáció sikeres, hogy milyen hatással (hatékonysággal) sikerült a nézőket-hallgatókat elérni (SOMOGYVÁRI, 2016).

Napjainkban a hatékonyság és a sikeresség nagymértékben összefügg – a marketingkommunikáció mindegyik területe vizsgálja ezt a marketing stratégiája során: sikerült-e felkelteni a figyelmet, megismertetni a márkát vagy esetleg vásárlásra ösztönözni? Sikerült hatást gyakorolni a fogyasztóra? Ha igen, milyen? A modellből hiányzik a *miért?* ill. a *milyen okból?* kérdés. Ezzel fényt deríthetünk a kommunikáló szándékára és indítékaira, mely segítheti az értelmezést (SÁNDOR, 1999).

### A Maletzke-elmélet

Gerhard Maletzke komplex módon vizsgálta a kétirányú kommunikációt. Az elmélet azt elemzi, hogy a kommunikációs folyamatban résztvevőkre mely tényezők vannak hatással: a forrást befolyásolja saját személyisége, társadalmi és szakmai szerepei, valamint befolyásolja az is, milyen csoporthoz tartozik, milyen munkakörülményei vannak és milyen elképzelése van a vevőről. A fenti hatásoknak a befogadó is alá van vetve (FORGÓ, 2011).

5. ábra  
A Maletzke-elmélet (1963)



Adaptálva: SOMOGYVÁRI, 2016, p.28

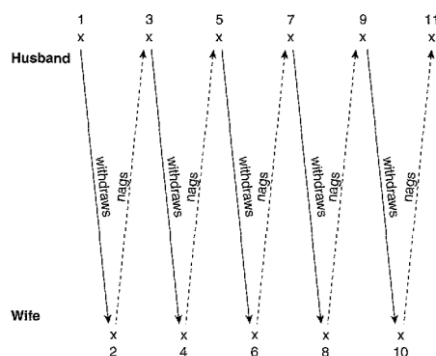
Az elmélet középpontjában a csatorna áll: Maletzke szerint a választott médium (csatorna) egyfajta kötöttséget, kényszert jelent. A kommunikátornak rengeteg döntést kell meghoznia arról, hogyan formálja meg az üzenetet, mit szeretne pontosan a közönség tudtára adni – például más módon kell a pénzügyi mutatószámokat közzétenni, mint egy pletykát előadni. A tartalmat csatornától függően kell elérhetővé tenni: ugyanarról a hírről szóló rádióadás és televíziós közvetítés is különböző tartalmat kíván. Az adó csak a médium egy eszköze (egy előadó), vagy az elmondottak, illetve leírtak a saját véleményét és értékeit is tükrözik? Ezek mind befolyásolhatják az adó által elküldött, illetve leadott tartalmat (SOMOGYVÁRI, 2016).

A vevő szempontjából is eltérő hatással bírnak a különböző csatornák: a befogadót a médium a sajátos eszközrendszerén éri el, ehhez a vevő egyéni világnézete, személyisége, stb. alapján befolyásolva fogja azt interpretálni. A fenti elmélet négy fő elemet tartalmaz, míg a Laswell-i formula ötöt. Maletzke szerint Laswell ötödik „milyen hatással” elem már a társalgásban részt vevő adó és vevő pszichológiai-szociológiai háttérét mutatja be és nem kapcsolódik szorosan a kommunikációs folyamathoz ezek vizsgálata.

### Watzlawick, Beavin, Jackson modellje

A modell alapján a kommunikáció egy adók-kapok folyamat, melyben az adó és a vevő is folyamatosan cserélődik. Ebben az elméletben már megjelenik az az értelmezés is, hogy a férj és feleség ugyanazt az élményt eltérően érzékelik és dolgozzák fel – mindketten abban a tudatban cselekszenek, hogy csak a másik tevékenységére reagálnak (WATZLAWICK, 1967).

6. ábra  
Watzlawick, Beavin és Jackson modellje (1967)



Adaptálva: WATZLAWICK, 1967, p.38

---

Konklúzióként az vonhatjuk le, hogy az általános, interperszonális és tömegkommunikációs modellek alkalmasak a kommunikáció bemutatására, amennyiben maga a folyamat csak mint az információs csomag A-ból B-be való eljuttatásaként értelmezett és kizárólag az eredményességre és a közlésre helyezzük a hangsúlyt. A tevékenység hatékonysága és a közlés által kiváltott hatás különböző mértékű lehet azonban, melyet a fenti modellek nem mérnek (mivel az időszakban még ez nem is volt vizsgált tényező). Azt azonban fontos megjegyeznünk, hogy a mindennapi és a szervezeti kommunikációban a hatékonyság vizsgálatát nem szabad elhagynunk: megfelelő csatornát, szavakat, megfogalmazást, hangsúlyt használt és a fogadó fél is ugyanarra az eredményre jutott és dekódolta az üzenetet, ahogy a küldő szeretne volna?

### **1.5. Kommunikációs zavarok**

A kommunikáció hatékonyságát nem csak a kódolás és dekódolás minősége befolyásolhatja. Ebben a fejezetben néhány ilyen kommunikációs akadályra hozok példát, melyek zavart jelentenek a személyes közötti kommunikációban, csatornától, résztvevőktől függően.

Többféle zavar jelentkezhethet a folyamat során, amely az üzenet célba érését lassíthatja vagy akadályozhatja. „A zavarforrások (...) elkerülhetetlen tényezői a kommunikációnak” (FORGÓ, 2011, p.53). Honnan tudjuk, hogy zavar van a kommunikációban? Erre Horányi adja meg a választ: „A kommunikáció zavara a zavartalan kommunikációban megmutatkozó teljesítményhez képest definiálható: a zavaró esemény ugyanis lerontja a kommunikációs teljesítményt” (HORÁNYI, 2001, 2.1.4. fejezet). A zavar fennállását tekintve három kategóriába sorolható: lehet átmeneti (például ha egy pillanatra elmegy a térerő), lehet tartós (például betegségből adódóan nem tud az egyik fél figyelni), vagy rendszerszerű (például ha a résztvevők között van valamilyen fogyatékkal rendelkező személy) (HORÁNYI, 2001).

A zavar oka lehet bármilyen külső vagy belső interferencia. Ha a kommunikátor nem tudja kifejezni gondolatait, érzelmeit, vagy nincs közös nyelve a befogadóval, vagy ha a befogadó valamilyen oknál fogva nehezen tudja az üzenetet dekódolni nyelvi, vizuális, stb. korlátok miatt. Bármilyen élettani zavar is akadály lehet a megértésnek és a kódolásnak is (például ha az egyik fél látás- vagy hallássérült). A kommunikátor és befogadó viszonya is befolyásolja a hatékonyságot: erős alá-fölé rendeltség esetén is

---

akadályoztatott az interakció (például a beteg nem mer kérdezni az orvosnál, vagy a szigorú professzor óráján nem párbeszéd, vita vagy *interakció* zajlik, hanem csak egyirányú kommunikáció egy előadás formájában) (DEÁK, 2003).

Zavart okozhat az is, ha az üzenet maga túl sok vagy túl kevés információt tartalmaz, vagy nem megfelelően strukturált a pontos értelmezéshez. Ha egy adott csoporton belül használt nyelvet máshol használnánk, finomítanunk kell a kódoláson, hogy a másik, csoporton kívüli fél is megértse az üzenetet, így elkerülhetjük a szemantikai zaj létrejöttét (pl. jogászok egymás között máshogyan kommunikálnak, mint az ügyfél felé). Szintaktikai zaj esetén nyelvtanilag rosszul kódolt az üzenet, például idegen nyelven történő kommunikáció során a legtöbbször ilyen akadállyal találkozhatunk (HORÁNYI, 2001).

Hibás csatornaválasztás esetén a kommunikációban zavar támadhat. Meg is hiúsulhat a kommunikáció és nem kerül kapcsolatba a két fél, ha a kommunikátor által választott közeg nem teljesen megfelelő a vevő számára (például okostelefont nem használnának e-mail-t küldeni nem a legjobb ötlet, ha sürgős ügyről van szó). Csatornazajként meg kell említenünk a rossz látási-hallási viszonyokat, mint környezeti zajokat. A beszéd, szöveg stb. kontextusa is egyfajta közeg, melyet az értelmezés során figyelembe kell vennünk. Különböző kultúra és társadalmi háttér miatt is keletkezhet zavar a kommunikációban, mert más értékek, szokások, hiedelmek alapján értelmezhet a másik fél. Pszichológiai zajként azokat azonosítjuk, melyek a lelkiállapotunkból adódóan – esetleg egy komolyabb betegség miatt – befolyásolják az értelmezést. Egészen máshogy zajlik egy társalgás idegesen, félve vagy mérgesen. Ezek az érzések és helyzetek hatnak az üzenetre, a saját kódolásunkra és a másik félre is (BERKO et al., 2010).

Az üzenetet a befogadó különbözőképpen észleli – ez szintén akadály lehet az üzenet hatékonyságának, melyre az üzenet küldőjének nincs ráhatása (FORGÓ, 2011):

- szelektív figyelem (nem figyel ugyanolyan intenzitással minden üzenetre)
- szelektív emlékezet (nem raktározódik el minden információ)
- szelektív torzítás (úgy értelmezi, ahogyan hallani szeretné)

Mindennapos kommunikációnk során külön figyelemmel kell lennünk a zavar és zaj felismerésére. Amennyiben tudatosan odafigyelünk a zajok lehetséges forrásaira és formáira, elkerülhető, sőt megelőzhető lehet rengeteg félreértés vagy konfliktus.

---

## 2. Kommunikáció a szervezetben

Az előző fejezetben ismertetett kommunikáció sajátosságait a szervezeteken belül szeretném megvizsgálni. Az empirikus kutatás során választ keresek arra is, hogy a szervezeti kommunikáció milyen speciális adottságokkal rendelkezik. Ahhoz, hogy a kérdésekre a szakirodalomban erre választ találjak, előbb a szervezetre jellemző tulajdonságokat, meghatározásokat kell megismernünk.

A szervezést többféle megközelítésből értelmezhetjük; Szabó László szerint szervezésnek nevezzük azt a tevékenységet, amellyel:

- az ember egyéni cselekvéseit (munkáját), környezetét, eszközeit és idejét céljai szolgáltatában rendszerezi és tervszerűen felhasználja;
- több ember cselekvését alkalmilag szabályozza együttesen megvalósítandó cél elérése végett;
- az emberi együttműködés folyamatos biztosítására állandó szervezetet (vállalatot) hív létre. (SZABÓ, 2011)

„A szervezés olyan alkotó szellemi tevékenység, amely meghatározott célok érdekében a rendelkezésre álló személyi és tárgyi feltételek felhasználásával a munkafolyamatok ellátására hivatott szervezetek létrehozására és fejlesztésére, valamint a létrehozott szervezetek folyamatos működtetésére irányul” (LADÓ, 1979).

Schein szerint „a szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása, a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján” (SCHEIN, 1978). Mastenbroek (1991) már csoportok hálózatára és egymással való kapcsolatukra helyezi a hangsúlyt a szervezet meghatározása során. Klein (2001) definíciója szerint a szervezet a tevékenységek szándékosan összehangolt rendszere két vagy több ember között. A szervezetre vonatkozó univerzális definíciót Berde Csaba adja meg számunkra: „A szervezet, a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszer (kommunikációs, információs, hatalmi stb.)” (BERDE, 2009).

---

## 2.1. Szervezetelmélet

Ebben a fejezetben bemutatom, hogyan alakult ki a ma általunk ismert vállalat és milyen jellegzetességekkel bír az egyes állomásokon. Ehhez vissza kell tekintenünk és megvizsgálunk a szervezetek alakulását a történelem során.

A „modern” szervezetek létrejöttéről csupán kb. 250 éve beszélhetünk. Bár korábban is létrejöttek általában a rokonság struktúrájával megegyező hierarchikus közösségek, ezek még nem tekinthetők szervezetnek. A középkorban jellemző uradalom és céhek főként termelő intézmények voltak, de ezek is egyfajta szociális börtönt jelentettek az ott dolgozóknak, mivel nem csak a munkahelyi életet szabályozták, hanem a vallás- és joggyakorlást és a családi életet is. Európában az első kereskedővállalatok (szervezetek) az 1300-as évek végén jelentek meg; ezek között szabadon mozoghattak a munkavállalók és saját döntésük alapján a szervezet részére bocsáthatták erőforrásaikat és ki is vonhatták azokat retorzió nélkül (DOBÁK – ANTAL, 2016, p. 115).

### **Klasszikus – bürokratikus irányzat**

A XIX. század végén Frederick Winslow Taylor a munkaszervezés megreformálásával és szabályokba rendezésével megteremtette a klasszikus irányzat (taylorizmus) és a bürokratikus szervezetfilozófia és a funkcionális szervezet alapjait (DOBÁK – ANTAL, 2016):

- a vállalati tevékenységek racionalizálása: minden dolgozó olyan feladatot kapjon, amelyet képes ellátni;
- a termeléstervezés és -irányítás kialakítása: normák kialakítása, mindenhez szabványos leírás is utasítás tartozzon. Munkafázisokat alakított ki, majd ezeket elemezte: a legkisebb lépésekre bontotta a termelési munkafolyamatot és az azokhoz tartozó időt mérte. A termeléstervezéshez segítségére volt munkatársa, Henry Gantt is, aki a termelés megvalósításának nyomon követésével megteremtette a folyamatszervezés és így projektmenedzsment alapjait is;
- egy funkcionális szervezet létrehozása: ebben az időszakban még csak kettő különböző funkciót különböztetett meg (ipari környezetben); a munkairoda és a termelés, melyekhez különböző munkavállalókat, feladatokat, szakértelmet, *funkciókat* rendelt;

- 
- új bérezési rendszerek kidolgozása: a dolgozóktól teljesítményt kell elvárni, ezért bevezette a darabbéres rendszert. Mivel a munkafolyamatok normázhatóvá és egyénileg mérhetővé váltak, a szervezetnek ehhez kell társítania a béreket is és így lehetősége van a munkavállalók ösztönzésére is.

Az így kialakított szervezés ember- és teljesítményközpontúvá teszi a szervezetet, mivel összehangolja a vállalat és a dolgozók igényeit (TAYLOR, 1983).

A klasszikus irányzat másik képviselője Henri Fayol már a vezetőkre, a menedzsment funkciók kialakítására koncentrált, mert felismerte, hogy az üzleti siker a vezetés függvénye és az adott korszakban a vezetők képzésére nem fektettek hangsúlyt. Fayol elsőként fogalmazta meg a menedzsment funkciókat: „vezetni nem más, mint: tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni” – a vezetéselméletben ez az elv a mai napig helyt áll. Fayol különválasztotta a vállalat tevékenységéhez tartozó és igazgatási funkciókat és a centralizált vállalat alapjait fektette le: azonos vagy hasonló feladatot végző és hatáskörrel rendelkező alkalmazottakat ugyanaz a menedzser irányítson. A hatalmat és a tekintélyt a vezetőségben kell koncentrálni, mindezt úgy, hogy a dolgozókat eközben ösztönözni kell és ez várhatóan az elvándorlás csökkenését eredményezi (FAYOL, 1984).

Max Weber bürokrácia-elmélete Fayol elveit veszi alapul. Három kulcsszava a stabilitás, a fegyelem és a megbízhatóság. Az ő ideális szervezetében minden munkafolyamat a legapróbb részletekig szabályozott és formalizált és hozzájuk írásbeli leírás társul. A dolgozók, hivatalnokok viselkedése személytelen szabályokban van lefektetve, ezek alapján hajtják végre a rájuk szabott feladatokat. Minden magasabb pozíció elérése és a pozíciókhoz tartozó juttatás előre meghatározott (és leírt), mely szenioritás elve alapján történik. Ehhez az időszakhoz tartozik a formai és tartalmi szabályok lefektetése - a formanyomtatványok és űrlapok kialakítása és elterjedése a közigazgatásban (WEBER, 1994).

### **Emberközpontú irányzat**

A klasszikus irányzatot az emberközpontú irányzat követte, melynek kiemelkedő alakjai Mayo, McGregor, Maslow és Herzberg voltak. Míg a klasszikus irányzatban nem vették figyelembe az egyén képességeit, érzéseit, szükségleteit és pszichológiai hátterét, addig az emberközpontú irányzat az emberi tényezőket helyezte a középpontba. Ezt az



---

időszakot a dolgozók megbecsülése jellemezte. Az elmélet szerint a legcélravezetőbb szervezeti forma az autokratikussal szemben a demokratikusan működő szervezet. Az Emberi viszonyok tana felismerte, a szervezetek alapegységei a csoportok és nem az egyén és azt is kiemelte, hogy a szervezet nem csak formális, hanem informális csoportokból is áll, melyek gyakran még nagyobb hatással vannak a szervezet működésére. Művében azt is kiemelte, hogy ösztönző munkahelyi légkört kell biztosítani a dolgozók számára, ahol lehetőséget biztosítanak a vezetők, hogy részt vegyenek a döntéshozatalban (MAYO, 1933).

Maslow a dolgozók motivációjára helyezte a hangsúlyt és elmélete alapján született meg a szükségletpiramis. Maslow szerint az egyén a szükségletei érdekében cselekszik és e szociálpszichológiai szükségletek kielégítésével javul a teljesítmény. Herzberg kéttényezős modelljei is a dolgozó elégedettségét veszi górcső alá két, egymástól független skálán. Elmélete, hogy az elégedetlenség ellentéte nem az elégedettség, hanem az elégedetlenség hiánya - az elégedettség skálájának másik végén az elégedettség hiánya áll. Herzberg elmélete ugyanúgy a legalapvetőbb emberi szükségletek (higiénés tényezők) azonosításával és kielégítésével csökkentené az elégedetlenséget, majd a szükséges motivátorokkal igyekszik a dolgozókat minél közelebb juttatni a teljes elégedettség felé. Ennek az elméletnek az alapjait használjuk napjainkban is pl. a munkakör-gazdagítás területén (HERZBERG, 1959).

### **Integrációs irányzatok**

Az integrációs irányzat a klasszikus és emberközpontú irányzatok elemeit igyekszik egyesíteni. A menedzsmentben nincs mindenre alkalmazható, megfelelő módszer, hanem szituációtól, helyzettől, vállalattól függően lehet bármelyik jó irány, ezért egyetemes vezetési elveket kell megfogalmazni (FEHÉR, 2010).

Az irányzat két fő részterülete a rendszerelmélet és a kibernetika. A rendszerelmélet egyik legnevesebb képviselője Churchman volt, aki a világ rendszereire vonatkozó törvényszerűségek meghatározását tekintette céljának. A rendszer valamely közös ismérv alapján, valamilyen cél érdekében összetartozó (összerendezett), egymással meghatározott kapcsolatban álló, együttműködő elemek halmaza. A világ rendszereit anyagi és absztrakt tényezők alapján osztották fel (FEHÉR, 2010).

---

A kibernetika a rendszerek irányításával, vezérlésével és szabályozásával, valamint az ezzel kapcsolatos információk gyűjtésével, továbbításával és feldolgozásával foglalkozik. Egyik képviselője Neumann János, a számítógép atyja volt; a kibernetika elvei szerint az irányítás egyfajta beavatkozás a rendszerek működésébe. (ROÓZ – HEIDRICH, 2013)

### **Újabb irányzatok**

A stratégiai tervezés és menedzsment időszaka a 70-es években vált uralkodóvá. Azonosításra került az informális tervezés, mely a kis létszámú, egyszerű tevékenységet végző vállalkozások esetén használt tervezési funkció volt. Az informalitás-formalitás kérdése ebben az esetben azt jelentette, hogy a formális tervezés nem csak a vezető fejében zajlik, hanem írott formában is megjelenik (BARAKONYI, 2002). A formális tervezés első formája a 30-as évek elején jelent meg, ekkor a tervezett bevételekkel és költségekkel. Az általános mutatók a vállalati pénzügyeit mérték, mint pl. a likviditási mutató vagy a forgási sebesség (ROÓZ – HEIDRICH, 2013).

A hosszú távú tervezés kialakulása az 50-es évekre tehető: a múltbéli értékesítési eredmények jövőre vetítése, trendek használata, a lineáris programozás és a statisztikai módszerek elterjedésével a vállalatok hosszabb távra fogalmaztak meg célokat és erre az időszakra az értékesítés extrapolatív előrejelzése a jellemző. Ez a tervezési mód azonban gyakran figyelmen kívül hagyta a vállalat külső környezetét (BARAKONYI, 2002).

A 70-es évek elejétől a stratégiai tervezés korszaka váltja fel a hosszú távú tervezést. Ebben az időszakban az erős verseny élesebbé válik, előtérbe kerül a minőség és a vállalatok figyelembe veszi külső környezetüket, piac többi szereplőit is.

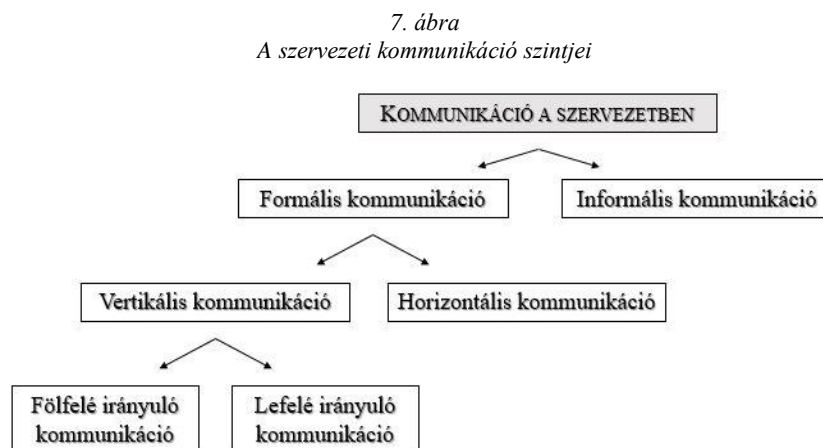
## **2.2. Szervezeti kommunikáció funkciói és irányai**

A szervezeti kommunikáció „célja olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet menedzsmentje és alkalmazottjai között, amelytől a szervezet léte és sikeres működése függ” (NYÁRÁDI, 2002). A szervezeteken belüli munka- és hatáskörmegosztás folyamatos szervezeti kommunikáció nélkül szinte lehetetlen. Ebben a fejezetben a szervezeti kommunikáció lehetséges funkcióit és irányait mutatom be.

A szervezeti belső kommunikációnak Dajnoki alapján négy alapvető funkciót kell ellátnia:

- érzelmi funkció: a kommunikációval a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket vagy elégedetlenségüket. A feladó és a küldő is érzelmekkel befolyásolva értelmezi az üzenetet;
- motivációs funkció: a vezetők a különböző motivációs eszközök segítségével (dicséret, meggyőzés) bátoríthatják, ösztönözhetik a beosztottakat;
- információs funkció: bizonytalanságot szüntet meg és segíti a döntéshozatalt, fontos a megfelelő mértékű és pontosságú információ folyamatos rendelkezésre állása;
- ellenőrzési funkció: a munkatársak visszajelzést kaphatnak a kommunikáció által a szervezetben folyó tevékenységekről és saját tevékenységükről (DAJNOKI, 2003).

Dobák Miklós az alábbi szervezeti kommunikációs irányokat különbözteti meg:



Adaptálva: DOBÁK, 1999

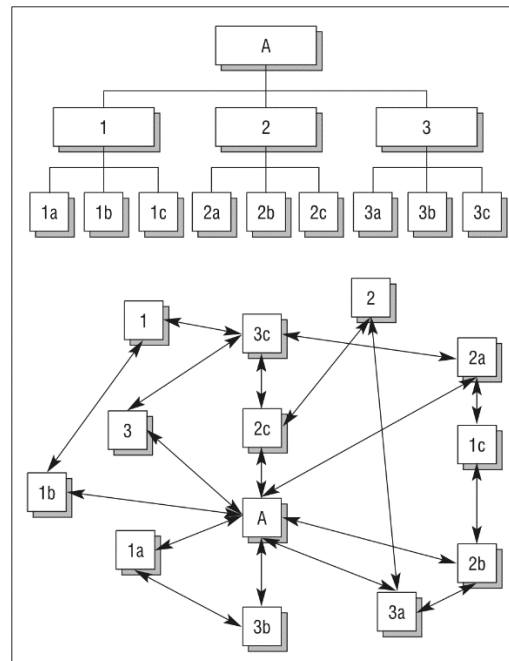
### Formális és informális kommunikáció

Barnard szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandók cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában”. A mai modern szervezetek kommunikációjának számos csoportosítási módja van; ezek közül a formális és informális szervezetek értelmezését emelném ki (VITKOVIC, 2015).

A formális kommunikációt meghatározza, hogy a szervezet centralizált avagy sem, a tagozódás vertikális vagy horizontális. A menedzserek kommunikációja elsősorban a szervezet tagjai felé irányul. A kommunikáció a vezetés legfontosabb eszköze, ezért folyamatos vizsgálatra és fejlesztésre szorul. Az informális struktúra azokat a viszonyokat

mutatja be, amelyek a munkavállalók személyes kapcsolataira épülnek és természetes módon, spontán alakulnak ki, míg a formális struktúrán a szervezet szabályozott, rendszerint írásban rögzített kapcsolatait értjük. Az informális szervezetekhez való tartozás a tagok számára információt, védelmet, bizalmat jelenthet. Simon (1954) szerint egy új belépő információs kapcsolatok nélkül nem válhat a munkaszervezet hatékony elemévé. A formális szervezet feladata, hogy kordában tartsa az informális szervezet túlburjánzását befolyás és hatáskör terén, valamint, hogy az informálisan kialakult szervezetet a vállalat céljainak megfelelően hatékonyan felhasználhassa (SIMON, 1997, p. 198).

8. ábra  
Formális és informális szervezeti működés



Adaptálva: DOBÁK – ANTAL, 2016, p.117

Az informális szervezetben a kommunikációs rendszer is különbözik a formálisban jellemzőtől. Kraut és társai (2002) több szempont alapján egyértelműen elkülönítik a kétféle szervezeti kommunikációt. A formális szervezetben a résztvevők állandóak, mely általában a vállalat által létrehozott szervezeti formát követi. A tagoknak státusza és előre meghatározott feladatai vannak, míg az informális szervezetben egyenrangúak és nincsenek adott feladatok sem. Az informális szervezet kommunikációja interaktív és rendszeres, nyelvezete informális, míg a formális szervezetről ezek ellenkezője mondható el (KRAUT et al, 2002, p. 5).

---

A formális és informális csoportokon belül is kialakulhat egyfajta kommunikációs háló. Moreno szociometria-módszerével feltérképezhető egy informális csoporton belül az is, ki kivel kommunikál szívesen, vagy ki az, akivel minimálisra igyekszik leszorítani a társalgás mennyiségét. Leavitt (1965) csoportkommunikációs kutatása során többféle alakzatot, hálót azonosított a tagok informáltsága alapján és azt vizsgálta, ezek hogyan hatnak a hatékonyságra és eredményességre. A centralizált csoportokban a kommunikáció eloszlása egyenlőtlen; viszont aki sok információ birtokába jut, elégedettebb is és nagyobb hatalomra tehet szert ezáltal. (TARISZKA, 2015)

### **Vertikális és horizontális kommunikáció**

A formális kommunikáció lehet vertikális és horizontális. A horizontális, vagy oldalirányú kommunikáció a szervezet egységein belül zajló együttműködést jelent, mely az egymásra épülő, szoros és közvetlen kapcsolatot igénylő munkafolyamatokhoz elengedhetetlen. Az oldalirányú kommunikáció segítheti és akadályozhatja is a vertikális kommunikációt. A vertikális kommunikáció fölfelé és lefelé irányuló lehet (LÁZÁR, 2013). Az átlós, vagy diagonális kommunikációt is megemlíthetjük, mint egyfajta új kommunikációs irány, mert egyre gyakrabban fordul elő mátrix- illetve projektalapú szervezetek esetében – ennek a funkciója problémamegoldás és koordináció lehet (WELCH - JACKSON, 2007).

### **Fölfelé és lefelé irányuló kommunikáció**

A lefelé irányuló kommunikáció a szervezeti egység, a hierarchia vonalait követi és jellemzően munkautasításokat tartalmaz. Daft a lefelé irányuló kommunikáció öt típusát különbözteti meg:

- „Célok megvalósítása: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
- Munkavégzési utasítások és magyarázatok: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.

- 
- Elvárások, szabályzatok közlése: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.
  - Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
  - Nevelő szándékú üzenetek: azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.” (DAFT, 1988)

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció is az alá-fölé rendeltségi vonalon történik, azonban más jellegű üzenetekkel. Ebben az irányban a dolgozók általános visszajelzést, feedback-et, küldhetnek a folyamatokról, tevékenységekről, stratégiáról és közérzetről is. A felfelé irányuló kommunikáció csoportjai:

- problémák közlése: amennyiben a feladatok teljesítése akadályba ütközik, a vezetőket értesíteniük kell, hogy mielőbb megoldást találhassanak a problémára;
- javaslatok a fejlesztésre: általában a menedzsment által is elvárt és a vezetők szívesen fogadják a dolgozók innovatív ötleteit, akiknek nagyobb rálátással és adott esetben szakértelemmel is rendelkezhetnek;
- Beszámolók, jelentések készítése: adott időközönként be kell mutatni, hogyan haladnak a tervszámokhoz képest a tevékenységükkel (termeléssel, értékesítéssel, stb.);
- Sérelmek és viták közlése: minden esetleges konfliktust mielőbb rendezni kell a szervezeten belül (DAFT, 1988).

Erre általában alkalmasak az adott időközönként kiküldött és kiértékelt dolgozói kérdőívek, vagy a rendszeres vezető-beosztott megbeszélések, értekezletek is, de kevésbé szervezett, ad-hoc jelleggel is történhet a visszajelzés. A menedzsment részéről kiemelten fontos, hogy ezeket a feedback-eket ne csak meghallgassa és nyugtázza, hanem proaktívan igyekezzen megoldani a beosztottak problémáját és folyamatos kapcsolattartás mellett visszajelezzé a dolgozónak, hogy milyen lépéseket tesz a megoldás felé.

---

### **2.3. Külső kommunikáció; a public relations, mint szervezeti funkció**

Fontos, hogy a vállalatot ne egy különálló egységként vizsgáljuk, hanem az egész piac egy részeként. Ebben a fejezetben a public relations-ról lesz szó, mely egyfajta közvélemény-formálás, feladata a szervezet és célcsoportjai közötti kommunikáció irányítása. A Magyar Public Relations Szövetség alapján a PR (közönségkapcsolatok) egy olyan interaktív kommunikációs tevékenység, melynek célja a vállalkozás és környezete közötti bizalom építése, folyamatos ápolása. A public relations a kommunikáció tudatos szervezése (BARÁT, 2005).

A fentiek alapján a public relations feladata az informálás, tájékoztatás és informálódás elősegítése, valamint a szervezet és közvélemény közötti magatartás koordinálása. Ezek nem közvetlenül eladási célokat szolgáló vállalati üzenetek: a reklám egyirányú, míg a public relations kétirányú kommunikációt jelent. Az International Public Relations Association elnöke, Sam Black meghatározása alapján a „public relations olyan, mint egy híd, amely a két szereplő közötti kölcsönös megértést hivatott szolgálni.” (BARÁT, 2005).

A public relations kapcsolatban van a szervezet belső és külső környezetével. A külső pr a vállalat külső környezetével történő kommunikáció és kapcsolatok szervezéséért felel, míg a belső pr a szervezet egységei közötti kommunikációs kapcsolatok szervezését jelenti. Belső public relations feladat lehet például a belső kommunikációs anyagok disztribúciójának a szervezése, a belső információs rendszer működtetése, például a vezetői döntések publikálása, fogadóórák, gyűlések, csapatépítő összejevetelek szervezése, valamint vállalati rendezvények szervezése és lebonyolítása (konferenciák, értekezletek, tréningek, előadások, stb.) A pr-nek kiadványszerkesztői szerepköre is van, ez a terület felel a vállalat egységes arculatáért, dizájnjáért. A belső pr feladatai ellátásához személyes és tömegkommunikációs eszközöket is használ. (SZELES, 1999)

Az alkalmazottak is lehetnek a public relations eszközei: a kommunikációtechnológia feljettisége lehetővé teszi, hogy a cégben a nem elsődlegesen pr pozícióban dolgozó beosztottak is kommunikálnak a külső környezettel a céget képviselve. A (munkahelyükkel elégedett) alkalmazottak megvédik és promotálják a szervezetüket. Így a jövőben megváltozhat a pr szakértők szerepe a vállalaton belül és feladatkörük egyre inkább eltolódik oktató-coaching tevékenység felé (MADSEN – VERHOEVEN, 2019).

---

## 2.4. A vállalati kultúra

*„A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere”*

*(BAKACSI, 2004, p.226).*

Pontosan mit jelent a vállalati kultúra és hogyan kapcsolódik a szervezeti kommunikációhoz? Minden személyközi, szervezeten belüli kommunikációt a vállalati kultúra ismeretében kell értelmeznünk, hiszen ezek az üzenetek nem a légtérben jutnak el hozzánk, hanem a közös normák, értékek színesítik, vagy adhatnak értelmet a számukra.

A vállalati kultúra egyik meghatározása a McKinsey & Co. vezetőjétől származik: „*the way we do things around here*” vagyis „ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” Schein definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint „azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén” (HEIDRICH, 2017).

Schein alapján három kulturális szint különíthető el, ebből az első szinten találhatóak az összes látható jellemzők, melyeket minden résztvevő megismerhet vállalaton kívül és belül is. A középső szinten a szervezet tagjai számára ismert, vagy megismerhető értékek szerepelnek. A harmadik szint a nem tudatosan működő, de cselekedeteinket befolyásoló kulturális elemek együttese (SCHEIN, 1985).

Müri meghatározása szerint a kultúra felfogható egy jéghegy-modellként, melyben a vízfelszín alatti és feletti tényezők a 90-10 arányban oszlanak meg. A szemmel látható elemek, mint a megjelenés, az arculat, a nyelv csupán az egész vállalati kultúra 10%-át teszik ki és a nem látható elemek, mint például az értékek, érzések pedig közvetlenül nem vizsgálható elemek (HEIDRICH, 2014).

Látható, megragadható elemek a ceremóniák és szertartások, melyek rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit és segítik az új belépők becsatlakozását a szervezetbe és a vállalati kultúrába és közösségépítési szerepkörrel is bírnak. A vállalaton belüli csoporttagok közötti beszélgetésben visszatérő, ismétlődő történetek (sztorik, legendák, mítoszok), melyek



---

megtörtént eseményeken alapulnak, megerősítik és bemutatják a szervezetben elvárt magatartást és a közös értékek szerinti cselekvést. A szervezetspecifikusan használt kifejezések, rövidítések és mozaikszavak megértése és használata szintén a szervezethez való tartozás érzését erősítik. Az öltözködés, a szervezetre jellemző szimbólumok és megjelenés (logók, arculati elemek, stb.) szintén közösségépítő és az összetartozást erősíti a külső szemlélő számára is (SCHEIN, 1985).

A nemzetekre jellemző kultúrákat Geert Hofstede vizsgálta, azzal a céllal, hogy a kulturális különbségek között mintázatokat találjon. A 60-as és 70-es években végezte előbb negyven, később több mint ötven országra kiterjedő kutatását az IBM alkalmazottai körében: öt dimenziót különböztetett meg, melyen rangsorolni lehet a különböző országok szervezeti kultúráit: a hatalmi távolság, a bizonytalanságkerülés mértéke, a maszkulin-feminin kultúraelemek aránya, az individualizmus-kollektívizmus aránya és a jövőorientáció. (Azóta már egy 6. dimenzióval bővült, az engedékenység - korlátozás tényezőjével). A dimenziók közül a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés dimenzióját emelte ki a leginkább. A nagy hatalmi távolság az emberek (beosztottak) közti egyenlőtlenség magasabb szintjét jelöli. Az alacsonyabb bizonytalanságkerülési értékkel bíró társadalom rugalmasabb és nyitottabb a változásokra, mint a magas bizonytalanságkerülés esetén, ahol jobban igénylik a szabályokat és szigorú struktúrát (HOFSTEDE, 2011).

A McKinsey-féle 7S modellt megalkotó Tom Peters és Robert Waterman, a McKinsey vállalat alkalmazottai azt kutatták, hogy mitől sikeres egy vállalat és melyek az eredményesség tényezői. A kutatás eredményeképp született meg a 7S modell, mely elnevezését a tényezők angol neveinek kezdőbetűi miatt kapta. A tényezőket kétfelé bontották kemény (stratégia, struktúra, rendszerek) és a lágy tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek és értékrend). A felbontás alapján a kemény tényezők létezése alapvető fontosságú egy szervezetben, de nem ezek differenciálják a vállalatot elsődlegesen. A lágy tényezők (és azok egyedi kombinációja) teszik egyedivé az egyes vállalatokat. Ezeket mesterségesen létrehozni, változtatni igen nehéz, hiszen legtöbbször az ott dolgozók fejében léteznek és ezek jelenthetik az igazi versenyelőnyt a többi vállalathoz képest (HEIDRICH, 2017).

---

## 2.5. Szervezeti kommunikációs eszközök és platformok

Az előző fejezetekben áttekintettük, a szervezetek hogyan alakultak ki és hogy milyen funkciókkal, irányokkal rendelkezik a szervezeti kommunikáció, melyet a vállalati kultúra színesít és tesz egyedivé vállalatonként. Ebben a fejezetben néhány kommunikációs eszköz és felület bemutatásra kerül, melyet egy vállalaton belül horizontálisan és vertikálisan is használhatnak a közreműködők.

A szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák a hivatalos kommunikációs utak, a nem hivatalos beszélgetések, a hirdetések, a körlevelek, az értekezletek, az érdekképviselések és a tárgyalások (DAJNOKI, 2003).

Zmud és társai 1990-ben öt csatornára vonatkozó kategóriát különböztettek meg, amelyeken keresztül szervezetben belül kommunikálhatunk: személyközi (kétszemélyes), csoportos, írott, hagyományos kommunikációtechnológiai és számítógép által összekapcsolt kommunikációs módok (ZMUD et al., 1990).

A vállalat tevékenységétől függetlenül a vezetőség ugyanazok a csatornák közül választhat a formális, belső kommunikáció megvalósításához. A dolgozók alapvető napi tevékenységétől függ, hogy melyik csatornát milyen súlyozással használja a cég, hiszen egy irodai adminisztrátort máshogyan kell elérni, mint egy péket és megint máshogyan, mint az örökösen úton lévő értékesítési menedzsert. A klasszikus hivatalos csatornák között fellelhető az e-mail, mely napjaink meggyakrabban használt kommunikációs eszköze, bár a The Economist 2018-as felmérése alapján a vezetői pozícióban dolgozó munkavállalók általános visszajelzése alapján ez a legkevésbé hatékony csatorna (PLUMBERG, 2018).

A személyes megbeszélés, vagy társalgás két vagy több munkavállaló között is igen gyakori módja a belső szervezeti kommunikációnak és ez bizonyul az egyik leggyorsabb módnak, melyet a munkavállalók is preferálnak. Ez lehet egy szervezett, hivatalos formában lebonyolított beszélgetés (pl. osztálymeeting), vagy létrejöhet informálisan, ad hoc módon is, mint például a közös kávézás közben információmegosztás. A technológia lehetővé teszi, hogy konferenciahívások formájában a földrajzi akadályokat leküzdjük és akár más városban vagy országban dolgozó, távmunkázó kollégákkal is tudjuk valós időben, szóban megbeszélni a kérdéseinket. Hátrányként említeném meg, hogy az ilyen konferenciahívások után általában érdemes és elvárt elküldeni a résztvevőknek egy összefoglalást a megbeszéltekről és ez (az e-mailezéshez képest extra) tevékenység még

---

több időt vesz el a dolgozóktól. Amennyiben valaki nem kerül be a meghívottak közé, szintén nem értesülhet időben önhibáján kívül.

Az azonnali üzenetküldő (instant messaging – IM) rendszerek, chat alkalmazások használata is igen elterjedt, be van integrálva az általunk használt információs rendszerekbe. Ide most nem a csak a magánéletünkben használt csevegésre alkalmas programokat és alkalmazásokat értem feltétlenül, hanem kizárólag irodai környezetben használható-használandó, szándékosan erre a célra kifejlesztett és fenntartott rendszereket, melyek vállalatonként változnak. Kis létszámú szervezetek esetében, a kisvállalkozói szektorban elterjedt a dolgozók privát telefonjain keresztül üzenetváltás a díjmentesen elérhető alkalmazásokkal (Gmail, Viber vagy a Facebook Messenger) azonban az adatvédelem és titoktartás tekintetében ez nem a legszerencsésebb csatornaválasztás vezetői oldalról.

Kisebbségi dolgozói létszámmal rendelkező szervezetek esetén nem jellemző, azonban a nagyobb vállalatok és multinacionális cégek szinte mindegyikénél fellelhető az intranet. Az intranet a vállalati belső hálózatok többfunkciós tudástároló, továbbító, fejlesztő célját szolgáló megoldás. Erre a belső portálra lehet szervezeti ábrákat, munkautasításokat, közérdekű információkat elérhetővé tenni, emellett a márkához kapcsolódó arculati elemet is tartalmazó dokumentumokat, elérhetőségeket, és gyakorlatilag bármi olyan információt, amelyet a vezetőség a munkavállalók felé érdemesnek talál közölni. Itt érdemes lehetőséget biztosítani az alulról felfelé irányuló kommunikációnak, javaslatnak, észrevételnek (akár névtelenül is), így lehetőséget biztosítva az interakcióra. Az intranet portál legyen jól szervezett és könnyen használható, alacsony költségekkel fenntartható és éjjel-nappal elérhető (BENCSIK, 2016).

A vállalati szociális média használata még nem olyan elterjedt egy 2017-es felmérés szerint, melyet 10 európai nagyvállalat körében folytattak. A vállalatok így kockáztatják, hogy kihagynak üzleti lehetőségeket, melyek elérhetőek lennének a szociális média használatával (ELVING - MAY POSTMA, 2017).

Munkahelyen, épületen belüli faliújságok, kijelzők segíthetnek a közösségépítésben, az együvé tartozás érzését erősíthetik. Ezeket általában hivatalos közlemények, vállalati rendezvények, „jó tudni”-k szerepelnek. Érdemes itt „a kevesebb több” elvét betartani és nem túlszűfolni ezeket a felületeket, mert jellemzően pár másodperc áll rendelkezésünkre az üzenet célbajuttatásához.

---

A nyomtatott anyagok, szóróanyagok már eltűnőben vannak a csatornák közül. A környezettudatosság és hatékonyság szempontjából érdemes más csatornákra fókuszálni a belső kommunikációt. A nyomtatott anyagok legfőbb hátránya, hogy statikusak, napi szinten nem változtatható a tartalmuk és gyorsan elévül a rajtuk szereplő információ, valamint a print media az egyik legköltségesebb csatorna (OLTARZHEVSKYI 2019).

Az elektromos kommunikáció és a mobil eszközök megjelenésével és a távmunka elterjedésével a munkavállalókat bárhol elérheti a szervezet és ezzel lassan elhalványul a munka-magánélet elválasztó vonala. Az elektronikus úton, nem személyesen történő kommunikáció a nyilvánvaló előnyeik kívül hátrányt is jelent a korábbi személyes beszélgetéshez képest, mivel ebben az esetben nem valósul meg a kommunikációs tevékenység egyidejűleg verbális és nonverbális szinten. A következő fejezetben ezen kívül többféle kommunikációs gátat veszek górcső alá, melyek a szervezeten belüli kommunikáció gátjai lehetnek.

## **2.6. Belső kommunikációs akadályok**

A kommunikációs zavarok előfordulási formáiról már az előző, kommunikációelméleti fejezetben említést tettünk általánosságban. Ebben a fejezetben a szervezeten belüli akadályokat mutatom be. A szervezeten belül is érvényesek a Forgó (2011) által kifejtett fő kategóriák: a szelektív figyelem, a szelektív emlékezet és a szelektív torzítás itt is előfordulhat. Azonban a munkahelyi kommunikációt egy sor más tényező akadályozhatja még: a klasszikus értelemben vett zajok itt is jelen lehetnek – egy csomagolóüzem vagy open-office módon működő iroda szó szerint zajos tud lenni. Mivel az írott kommunikációs csatornákon nincs lehetőségünk bizonyos nonverbális jelek továbbítására, például a hangsúly és hanglejtés ez esetben kimarad. Az alapesetben a kommunikációt kiegészítő nonverbális jelek kimaradása miatt sok félreértés adódhat a különböző értelmezési módokból (FORGÓ, 2011).

A szervezeti kommunikációt leggyakrabban az információhiány akadályozza, melynek az oka a vállalaton belüli egyenlőtlen információeloszlás és a közvetlen következménye a munkavállalói elégedetlenség, illetve a stressz. A vezető döntése minden esetben, hogy mely információcsomagot enged tovább a beosztottak felé (ez a felelősségi kör egyben a hatalmát is jelképezi). Ez a küldő szándékából származó zajnak minősül és lehet szándékos vagy nem szándékos is. Amennyiben áttekinthetetlen

---

mennyiségű, nem strukturált információ kerül átadásra a munkavállalók felé, szintén nehézségekbe ütközhet az üzenet dekódolása, hiszen abból kiszűrni a releváns részeket szintén nem hatékony módja az információ átadásának és nagy a hibalehetőség a munkavállaló részéről. Az időhiány egyfajta kényszerítő szereppel bír – ha az utolsó pillanatban megkapott információra már nincs idő reagálni, álláspontot változtatni, alternatívákat kidolgozni, az szintén káros lehet a közös együttműködésre. A kommunikáció szabad áramlását a státuszbeli különbségek nagymértékben akadályozhatják, melyek mértéke egyenes arányban állnak az okozott kommunikációs nehézségekkel (DEÁK – KISS, 2012).

Minél magasabb a hierarchia, annál akadályoztatottabb az információ áramlása, mely információhiányhoz és így a munkavállalók elégedetlenségéhez vezet. A vezetőség célja biztosítani az információ előre eltervezett úton és ütemben történő haladását, valamint, hogy figyelje az információs csatornák kialakulását és kiaknázza az azokból adódó lehetőségeket, valamint folyamatosan figyelje a formális struktúrától való eltérés mértékét. A kommunikáció kulcsfontosságú azon vállalatok esetében, ahol emberi erőforrás is felhasználásra kerül. A vezető célja a beosztottak informálása, döntésekbe történő bevonása és a hosszú távú együttműködéshez szükséges keretek kialakítása a kölcsönös bizalom kiépítésével (TARISZKA, 2015). A vállalat méretével egyenes arányban nő az akadály is, melyeken az üzenetnek át kell jutnia, emiatt az írott formát választja a vezetőség, viszont az írásbeliség korlátozza a kommunikáció hatékonyságát.

A nyelvi különbségek vállalaton belül és kívül is gondot okozhatnak: vállalaton kívül, például beszállítói, vevői irányba a munkavállalónak át kell alakítania a mondanivalóját a külső befogadó által értelmezhető nyelvezetté (szakzsargon elhagyása), a hivatalos stílus megtartásával. A vállalaton kívüli hivatalos kommunikációt a public relations irányítja és fogja össze és ehhez iránymutatást adhat a beosztottak részére. A vállalaton belüli kommunikációban szemantika probléma jelentkezhet, ha egy adott szó más csoportokon belül más jelentéssel bír. (DAJNOKI, 2003).

Vállalaton belül azonban, főként multinacionális vállalatoknál előfordulhat kultúraközi akadály is: amennyiben a közvetlen kollégáink anyanyelve nem egyezik a miénkkel (és a szervezet hivatalos munkanyelve pedig egy harmadik nyelv). Ebben az esetben a más anyanyelvű dolgozóval a formális és informális kommunikáció egy közös nyelven történik (általában ez a munkanyelv), mely tanult idegen nyelv lehet a résztvevők

---

számára. Ez is a kommunikáció akadályának tekinthető, hiszen egy tanult idegen nyelven nem feltétlenül tudjuk ugyanolyan pontosan kifejezni magunkat, a beszélgetés és levelezés sem gördülékenyen zajlik és szemantikailag pontatlan kijelentéseket tehetünk, melyet a munkatársunk félreérthet (ANDERSEN – RASMUSSEN, 2004).

A szelektív torzítás megnehezítheti, sőt megakadályozhatja, hogy egy olyan üzenetet dekódoljunk és elfogadjunk, melyek ellentétesek a tapasztalatainkkal, hiedelmeinkkel. A kognitív disszonancia jelensége is erősen befolyásolja dekódolási képességünket: ezt azt jelenti, hogy a véleményünkkel ellentmondó üzenet értelmén akár módosíthatunk is öntudatlanul, hogy csökkentsük a disszonanciát, a belső feszültségünket. „Ha a kommunikáció nem áll összhangban a már meglévő hittel, akkor a kommunikáció fogadója visszautasítja annak érvényességét, igyekszik elkerülni a jövőbeli találkozást vele, könnyedén elfelejti azt, amit hallott” (DEÁK – KISS, 2012, p.48)

Hogyan lehet mégis hatékony a szervezeti kommunikáció? Első lépésként fel kell ismernünk, hogy az eredményes kommunikáció nem feltétlenül hatékony is: a célbaért üzeneten mindig meg kell vizsgálnunk, hogy elértük-e a kívánt hatást. A kommunikációs akadályok, illetve a kommunikáció teljes hiánya a munkavállalók elégedetlenségéhez vezet és ezt kiküszöbölni minden szervezet elsődleges célja.

A kommunikáció folyamatának vizsgálata, mérése és értékelése nyomán elindulhatunk egy a közös cél érdekében összehangoltan működő szervezet felé.

---

### 3. Primer kutatás

A kutatás célja a hazánkban tevékenykedő távközlési cégek munkavállalói körében felmérni a kommunikációs szokásokat és a használt csatornákat, beleértve az infokommunikációs csatornákat is. A szakirodalom áttekintése után világossá vált, hogy a szervezeti funkciókat a szervezet nagyságával arányában egyre nehezebb ellátni. A fentiek miatt döntöttem úgy, hogy nagyvállalatok körében szeretném vizsgálni a szervezeti kommunikációt. Az elektronikus kommunikáció fejlődésével és az újabb csatornák megjelenésével átalakult a nagyvállalatok szervezeti kommunikációja a múlt századhoz képest: ezek az új csatornák az akkori csatornák mellett ráadásként, párhuzamosan működnek és ez olyan mértékű terhet és stresszt jelent napjaink munkavállalója számára, amely közvetve és hosszú távon a vállalat céljainak elérését gátolhatja és költségesebbé teheti a tevékenységének folytatását.

A célom a szervezeti kommunikáció vizsgálata; fel szeretném mérni, hogy a munkavállalók mely csatornákat használnak rendszeresen és melyeket preferálnak ezek közül. A sikeres belső kommunikáció kialakításához szükséges a jelenlegi visszajelzések feltérképezése és a hibák és pozitívumok azonosítása. Amennyiben az eredmények rámutatnak arra, hogy egy-egy csatorna nem eléggé kihasznált, vagy éppen szükséges, de a dolgozók nem jól használják azt, úgy a kommunikációs stratégia átgondolása javasolt. A vezetés feladata a kommunikációs rendszer átalakítása és koordinálása ahhoz, hogy a dolgozók a legjobban szolgálják a vállalati érdekeket. Ezzel időt és pénzt spórolhat meg a szervezet, valamint indirekt módon a munkavállalói elégedettséget is növeli.

**Az első feltevésem az, hogy a munkavállalók a szóbeli kommunikációt helyezik előtérbe a kizárólag írásbeli eszközökkel szemben.**

Ez a gyakorlatban azt jelentené, hogy az interakcióik során a munkavállalók leggyakrabban használt kommunikációs módja az élőbeszéd, személyesen, telefonon vagy videokonferencián. Ehhez a munkavállalók által használt csatornák gyakoriságát és a preferált csatornákat kell felmérnem. A feltevésemet a 11-12. kérdésekre kapott válaszok alapján tudom igazolni vagy cáfolni.

A munkavállalói megkérdezés a kommunikációs akadályok által okozta stresszre is fókuszál, mivel az ezzel járó termelés kiesés lényeges információt jelenthet a menedzsment számára, viszont jelzésértékű az is, ha a vállalatnál jellemzően nem fordul elő efféle kommunikációs gát és az okozott stressz sem nagymértékű.

---

**A második feltevés az, hogy a munkavállalók jelentős része munkahelyi nyomásnak, stressznek van kitéve, amennyiben a feladatainak elvégzése a rossz kommunikáció miatt akadályoztatva van.**

A kommunikáció szervezésének hiányából eredő nyomás hátrányos a munkavállalóra és munkaadóra nézve egyaránt, így a vállalatnak érdeke ezen változtatni, hogy a stresszt csökkentse a munkavállalói körében. Igyekeztem felmérni, hogy a stresszelő tényezők milyen gyakorisággal okoznak nyomást a munkahelyeken. A feltevésemet a 13-14. kérdés eredménye fogja igazolni vagy cáfolni.

**A harmadik feltevés az, hogy a munkavállalók havonta minimum 8 órát a rossz kommunikációból eredő hibák helyrehozatalára szánnak.**

A kérdőív következő részében fel szerettem volna mérni a munkavállalói szubjektív visszajelzések alapján a rossz kommunikáció okait és következményeit is, valamint, hogy mennyi idejébe kerül a munkavállalóknak és ezáltal a vállalatnak a rossz kommunikációból eredő hibák megoldása. Amennyiben számszerűen kimutatható az, hogy mennyi időt szánnak a dolgozók a hibák helyrehozatalára, úgy a termeléskiesés mértéke, az eredménycsökkenéshez való hozzájárulása is könnyebben interpretálható lenne a menedzsment felé. A 15-17. kérdések eredményeiből következtethetünk a rossz kommunikáció okaira és következményeire, valamint a 16. kérdés fogja megadni nekem arra a választ, hogy mennyi ideje megy el egy dolgozónak átlagosan havonta a hibák rendezésére.

A kérdőív záró részében fel szeretném mérni azt, hogy a szervezetben található kommunikációs akadályok mennyire gátolják a szervezeti egységek és a csapatok közti együttműködést. Ezen gátak feltérképezésével a menedzsment átalakíthatja kommunikációs stratégiáját a saját munkavállalóinak visszajelzését figyelembe véve.

### **3.1. Kutatási módszertan**

A szabályszerűségek feltárásához és a feltevéseim alátámasztásához nagyszámú mintát szerettem volna elérni, mivel elsődlegesen nem csak az ismerőseim és kollégáim véleményére, hanem a tágabb környezetem visszajelzéseire voltam kíváncsi. Ehhez kvantitatív primer kutatási módszert választottam ki és az adatgyűjtésem eszköze a kérdőív volt. A kérdéseket javarészt explicit módon tettem fel, alapul véve a *The Economist Intelligence Unit* 2018-as felmérését a kommunikációs szokásokról és akadályokról, valamint Semeginé Dr. Tariszka Éva doktori értekezésének kérdőívéből



---

vettem át a kutatást megerősítő vagy megcáfoló kérdéseket. A kérdések mindegyike zárt: alternatív, szelektív és skálás válaszadási lehetőséggel. Magyarul és angolul is elkészítettem ugyanazt a kérdőívet, mert az általam ismert multinacionális cégek alkalmaznak nem magyar anyanyelvű munkavállalókat is, és őket semmiképp sem szerettem volna kihagyni a vizsgálatból.

A kérdőívben a sokaság alapadatainak felmérésével kezdtem, majd ezt követően négy fő kérdéscsoportot alkottam, melyek a csatorna-csatornapreferenciára, a stresszre, a rossz kommunikáció okaira és következményeire és a kommunikációs gátakra kérdeztek rá. A kérdőív 18+1 kérdést tartalmaz: az utolsó kérdésnél lehetőséget adtam a kitöltőknek, hogy megadják saját e-mail címüket és a kérdőív lezárását követően megkaphassák a nyers adatokat. Ezzel az opcióval 27 kitöltő élt is. A kérdőív kiküldését egy próbakitöltés előzte meg, melyet 8 fővel végeztem: ebből kirajzolódott, hogy az elkészült kérdőívem első verziójának a kitöltése közel 10 percet vesz igénybe és a nyitott kérdésekre sem volt nagy a válaszadási hajlandóság. Így végül fokozatosan csökkentettem a kérdések mennyiségét (és néhány esetben a skálás válaszlehetőséget alternatívra cseréltem), míg el nem értem az átlag 5-7 perces kitöltési időt és a válaszadók visszajelzése alapján a kitöltési kedv is megnőtt. A véglegesített és kiküldött magyar nyelvű kérdőív a dolgozat [1. sz. mellékletében](#) is megtalálható, melyet a Google Űrlapok segítségével digitalizáltam.

Ahhoz, hogy minél magasabb kitöltöttségi arányt érhessek el, a „hólabda” mintavételi eljárás mellett döntöttem. A telekommunikációs szektorban megfigyelésem alapján magas a fluktuáció és nagy az „átjárás” a vállalatok, versenytársak között, így esélyem lehet az ismerőseim és a szektorban dolgozó barátaim segítségével a kérdőívet olyan másodlagos válaszadókhoz eljuttatni, akiket közvetlenül én nem tudtam volna elérni. A volt kollégáimmal (és a volt munkahelyemen szerzett barátokkal) még mindig jó kapcsolatot ápolunk, így őket megkértem a kérdőív kitöltésére, majd a vállalati közösségi oldalon történő, valamint e-mail-en keresztüli továbbosztásra is. A korábbi pozíciómban a front és back office-on dolgozó csapatokat támogattuk, így a kérdőívvel többféle tevékenységet végző, földrajzilag eltérő helyen dolgozó munkavállalókat is elérhettem. A jelenlegi munkahelyemen – az előzetes megfigyelésem alapján – központi szerepben dolgozókat, csoportvezetőket kértem meg a kérdőív kitöltésére és megosztására. Ők továbbították a beosztottaik részére, de kiemelve, hogy a kitöltés önkéntes alapon történik.

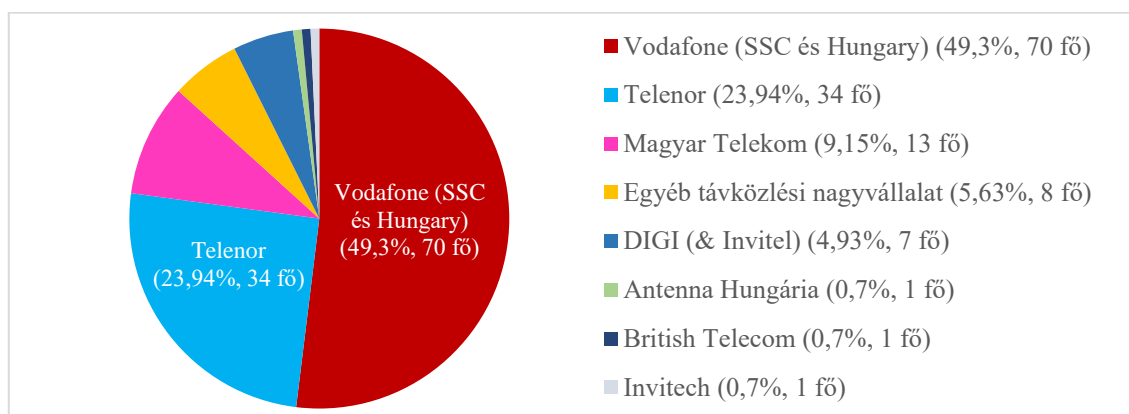
### 3.2. Kutatás eredményei

A kérdőívet két nyelven is kitöltötték, így nagy figyelmet és alaposágot igényelt, hogy a Google Űrlapból letöltött kivonatok, a nyers adatok összesíthetők legyenek: a számszerűsítést követően az angol és magyar kérdőívre kapott válaszok összevonhatóak voltak. A kérdőívekkel 142 főt értem el, azonban az első kérdésre adott válasz alapján nem engedtem tovább tölteni azon válaszadóknak a kérdőívet, akik nem távközlési nagyvállalat alkalmazottai, így végül 135 kitöltő maradt, akiknek értékeltem a válaszait a továbbiakban. A kényesebb kérdések esetén adtam lehetőséget arra is, hogy a válaszadó megtagadja a válaszadást, emiatt nem minden kérdésre érkezett be pontosan mind a 135 fő visszajelzése.

#### Sokaságra jellemző adatok

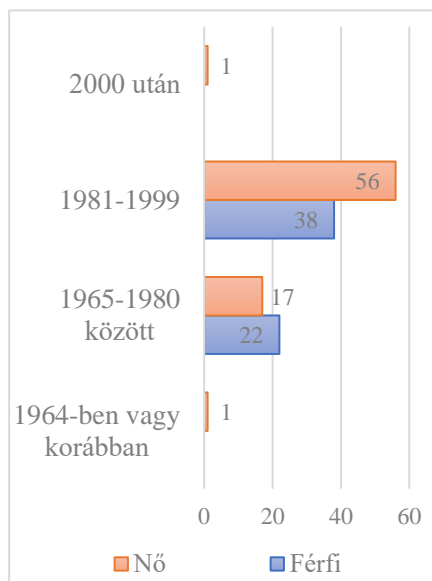
Az elért 135 fő majdnem fele, 70 fő Vodafone alkalmazott. A 70 fő tovább bontható még Vodafone Magyarország és Vodafone Szolgáltató Központra 20% : 80% arányban. Minden nem magyar anyanyelvű kitöltő (11 fő) a Vodafone Szolgáltató Központból került ki.

9. ábra  
Munkáltató szerinti megoszlása

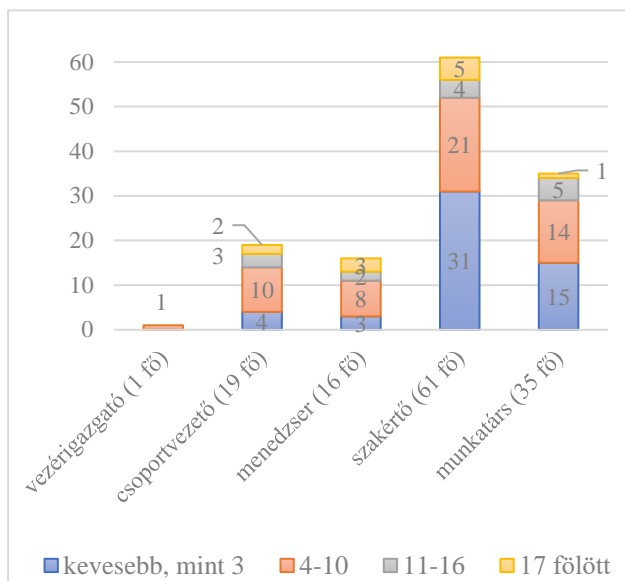


A kérdőívet kitöltők több mint 55%-a nő volt és a legtöbb válaszadó életkora 1981 és 1999 közé esik. A 4-5. kérdés a kitöltők pozícióira és az abban betöltött évek számára kérdezett rá. A kitöltők közül legtöbben szakértői, specialista munkakörben dolgoznak, de csoportvezetőket és menedzsereket is sikerült elérni.

10. ábra  
Nemek és életkorok megoszlása

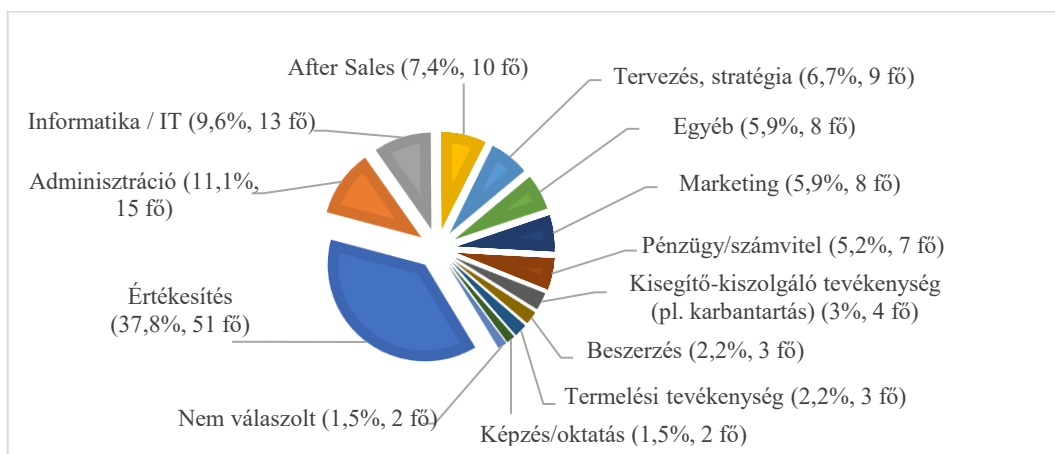


11. ábra  
Aktuális pozíciók és az azokban betöltött évek száma



A következő, hatodik kérdés arra kérdezett rá, hogy a visszajelzők mely szakterületen dolgoznak. A 12. ábra a válaszadó csoportjának tevékenysége szerinti megoszlást tartalmazza, a [2. sz. melléklet](#) pedig a munkáltató szintű lebontást is tartalmazza. Az értékesítés igen magas arányban szerepel, a telenoros kitöltők éppen fele, 17 fő értékesítéssel foglalkozik. Minden területről kaptam néhány választ, így a legfőbb szakterületeket képviselik a válaszadók.

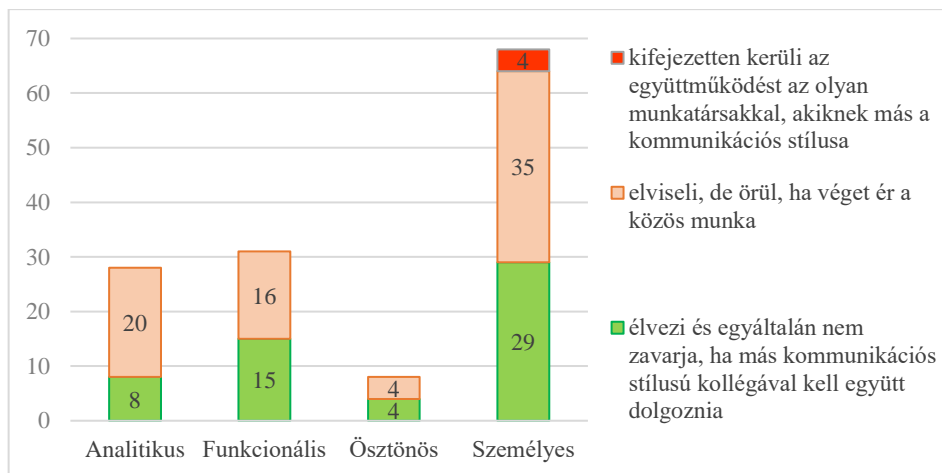
12. ábra  
A dolgozók szakterülete



A 7-8. kérdés egyfajta bemelegítő-hangolódó típusú, az egyén kommunikációs és együttműködési stílusára vonatkozó kérdés volt és négyféle stílus közül választhattak a kitöltők. A válaszadók éppen 50%-a személyes („igyekszem minél több munkahelyi kapcsolatot kialakítani”) stílusra szavazott. Érdeemes megfigyelni, hogy az összes kitöltő

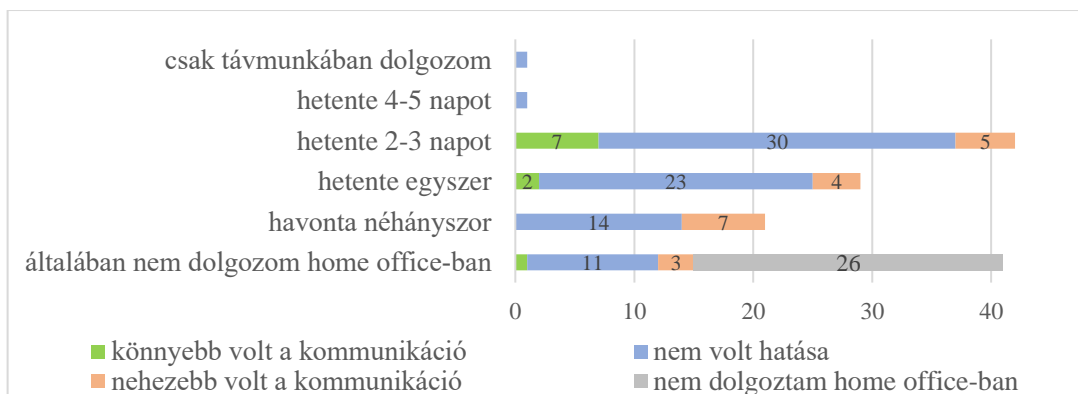
közül alig 3%-uk kerüli az együttműködést az olyan kollégákkal, akik más kommunikációs stílusúak.

13. ábra  
Kommunikációs stílus és az együttműködés



A jelenlegi munkahelyemen elég sokszor dolgozhatunk távmunkában, és gyakran azt tapasztalom, hogy információhiány az egyenes következménye annak, ha nem vagyunk bent jelen, vagy nem egyeztetünk a csoporton belüli, kulcspozícióban dolgozókkal. A 9-10. kérdés azt vizsgálta, hogy az egyén szubjektív megítélése szerint hátrányos-e a kommunikációra a távmunka, akadályozta-e vagy éppen könnyebb volt elérni azokat, akiket szeretett volna. A lenti válaszokból látszik, hogy a válaszadók visszajelzései alapján a távmunkának nem volt hatása a cégen belüli kommunikációra, vagyis a dolgozók gond nélkül elérték azokat, akikkel kapcsolatba szerettek volna kerülni. Az ellenőrző kérdés funkcióval betett kérdés visszajelzéseiből az is leszűrhető, hogy – bár nem dolgozik távmunkában – de véleménye szerint nincs hatással a kommunikációra az, ha valaki, pl. más kollégája igen.

14. ábra  
Távmunka hatása a kommunikációra

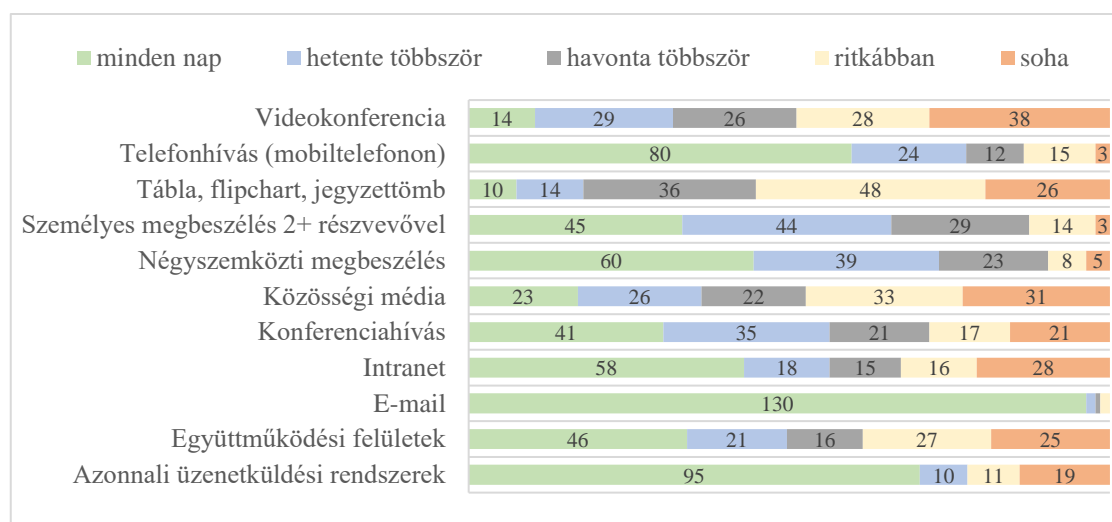


A vállalatnak költséghatékonyabb is ez a megoldás, ráadásul a távmunka nagymértékben hozzájárulhat munka-magánélet egyensúly kialakításához és a munkavállalói elégedettség növeléséhez. Vezetőként érdemes felmérni, hogy ha a kommunikáció akadályoztatott otthonról történő munkavégzés esetén, az milyen okokra vezethető vissza és hogyan lehet az akadályokat áthidalni.

### Csatornára és csatornapreferenciára vonatkozó adatok

A 11. kérdésben a legfőbb csatornák felsorolását követően kértem meg a kitöltőket, hogy válasszanak egy 5-ös likert skálán, milyen gyakran használják az egyes eszközöket, módokat.

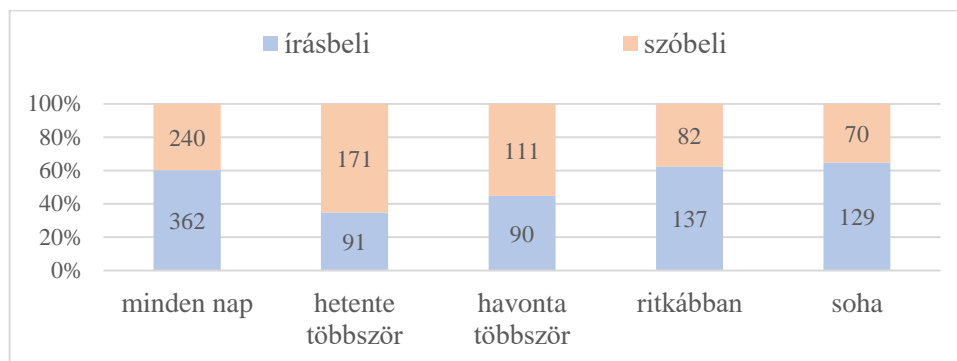
15. ábra  
Kommunikációs eszközök és módok használatának gyakorisága



Szóbeli kapcsolattartási mód a fentiek közül a négyszemközi megbeszélés, a személyes megbeszélés 2+ résztvevővel, a telefonhívás, valamint a konferenciahívás és a videokonferencia. Írásbeli mód az azonnali üzenetküldési rendszerek, az e-mail, az intranet, az együttműködési felületek és a közösségi média használata, valamint az olyan írásos kommunikáció kiegészítő csatorna, melyhez táblát, flipchartot, vagy jegyzetömböt használnak.

A vizsgálat során elsőre szembetűnik, hogy a kitöltők túlnyomó része minden nap e-mail-ezik – a kitöltők 96%-a naponta. A válaszadók többsége naponta használja az azonnali üzenetküldési rendszereket, valamint telefonhívással tartja a kapcsolatot a kollégáival, illetve az üzleti partnereivel. A kitöltők kevesebb, mint fele jelölte a személyes megbeszélést, mint mindennapi kapcsolattartási módot. Az összes kitöltő éppen harmada vesz részt több fős személyes megbeszélésen (meeting-en) minden nap.

16. ábra  
Írásbeli és szóbeli csatornák használatának gyakorisága

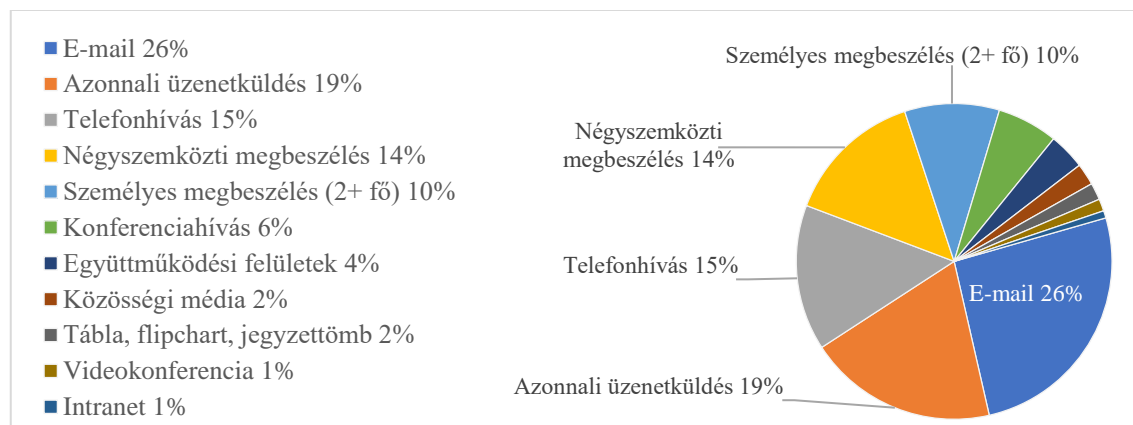


A fenti ábra alapján a 135 kitöltő csupán 240-szer jelölt a szóbeli kapcsolattartási csatornák mindennapos használatára, míg az írásbeli csatornákra ugyanebben a kategóriában összesen 362 db jelölés érkezett. Ebből azt következik, hogy az elért sokaság 60%-a mindennapos használatra az írásbeli csatornákat használja.

Amennyiben a csatornát nem használókat („soha” választ adókat) kizárjuk, úgy az írásbeli csatornákra összesen 680 jelölés, míg a szóbelikre 604 jelölés érkezett, így az írásbeli csatornák használatának a többsége a szervezeten belül – gyakoriságtól függetlenül – igazolható.

A fenti ábrák a csatornahasználatot kívánták bemutatni. Azonban érdemes azt is megvizsgálni egy szervezeten belül, hogy a munkavállalók lehetőségükhöz mérten mely csatornákat részesítik előnyben. A 12. kérdés arra kérdezett rá, hogy ha a munkavállalónak többféle csatorna áll a rendelkezésére, melyik három csatornát választja a legszívesebben.

17. ábra  
Csatornapreferenciák



Az ábra alapján az látszik, hogy a kitöltők kicsivel több, mint negyede az e-mail-es megoldást választja szívesen, ezt követi az azonnali üzenetküldési rendszerek használata, vagyis a vállalati chatprogramokon keresztül beszélnek szívesen a munkavállalók egymással. Ezt követi négy szóbeli csatorna, ill. kommunikációs mód: a telefonhívás, a négyszemközti megbeszélés és a meetingek, valamint a konferenciahívás, melyet a kitöltők 6%-a jelölte be a három legszívesebben használt csatorna közé. Az együttműködési felületek, a vállalati közösségi média (pl. a Workplace) használata, valamint a videokonferencia és az intranet használata elenyésző a kitöltők körében, ezek összesen 10%-ot tesznek ki.

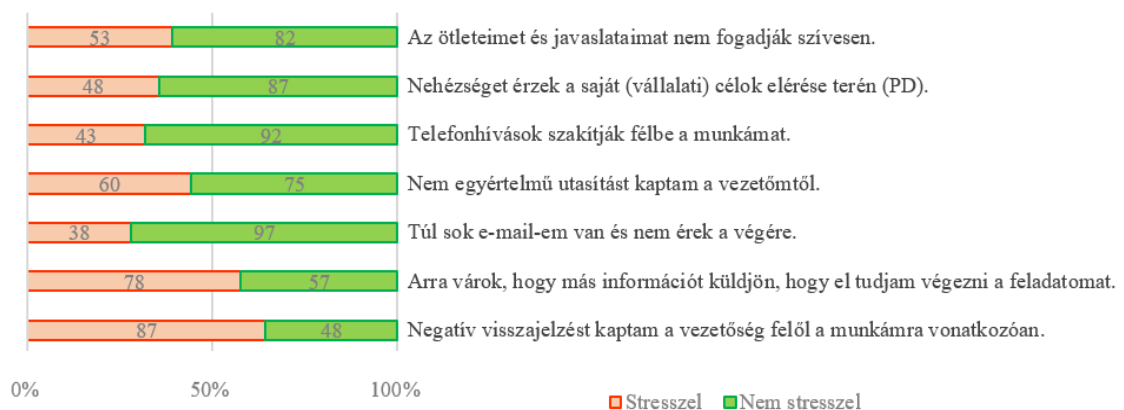
Az írásbeli-szóbeli csatornák preferencia szerinti megoszlása aránya 54% : 46%, vagyis a kitöltők az írásbeli csatornákat részesítik előnyben a szóbelivel szemben.

**A fentiek alapján az első feltevés, mely szerint a szóbeli csatornák használata van túlsúlyban, cáfolható.** A csatornák használatának preferencia és gyakoriság szerinti vizsgálata alapján a munkavállalók az írásbeli csatornákat használják gyakrabban és az írásbeli csatornákat is részesítik előnyben – amennyiben szabadon választhatnak több kommunikációs mód közül.

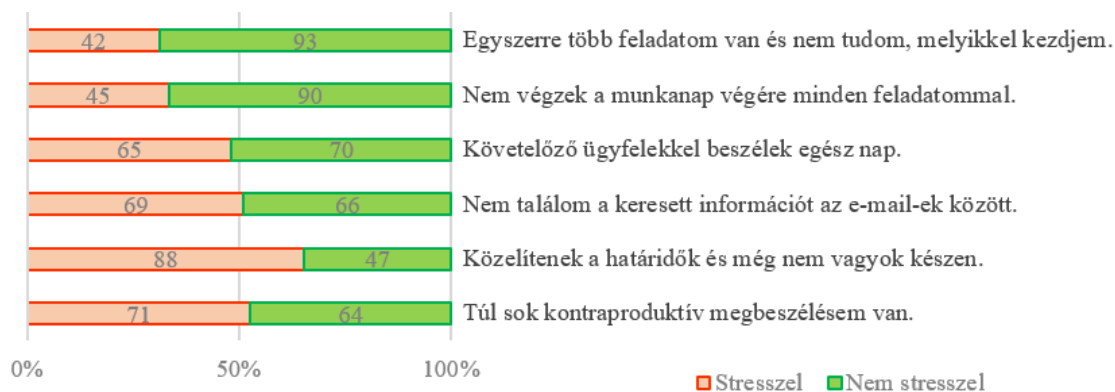
### A rossz szervezeti kommunikáció és stressz kapcsolata

A 13. kérdéssel igyekeztem pár, mindennapokban előforduló helyzet hatását felmérni a munkavállalók körében. Ezek olyan tényezők, melyek a munkavállalókra különböző mértékben, közvetlen hatással vannak.

18. ábra  
Stresszelő tényezők (első rész)



19. ábra  
Stresszelő tényezők (második rész)



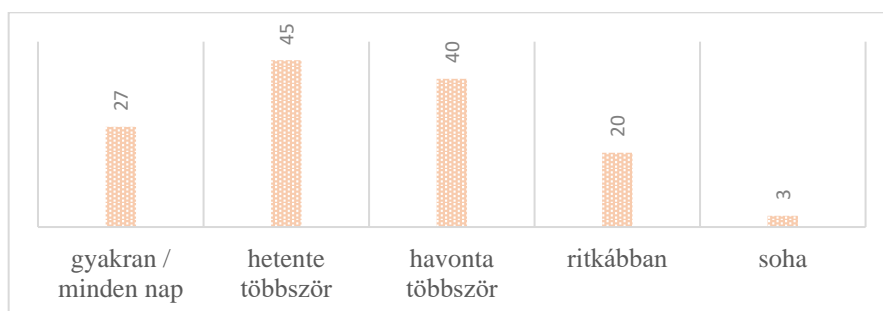
A fenti ábráról leolvasható, hogy az általam kiválasztott tényezők közül öt volt, amelyek miatt a kitöltők több mint 50%-a nyomás alatt érzi magát a munkája során:

- Arra várok, hogy más információt küldjön, hogy el tudjam végezni a feladatomat.
- Negatív visszajelzést kaptam a vezetőség felől a munkámra vonatkozóan.
- Nem találok a keresett információt az e-mail-ek között.
- Közelítenek a határidők és még nem vagyok készen.
- Túl sok kontraproduktív megbeszélésem van.

Legnagyobb mértékben az időnyomás és a vezetőtől kapott negatív kritika az, ami miatt nyomasztva érzik a munkavállalók magukat, ezt a kitöltők közel 2/3-a jelölte stresszelő tényezőnek. A legkisebb stresszt kiváltó tényező az volt, hogy a kapott e-mailekkel nem végzek a nap végére a munkavállaló, azonban ez a kijelentés is a kitöltők több mint negyedének okoz stresszt, így mindegyik általam megjelenített tényező stresszeli munkavállalókat minimális mértékben. A fenti helyzetek mindegyike csillapítható lenne hatékony kommunikáció-szervezéssel.

A 14. kérdés a rossz kommunikáció okozta stressz gyakoriságára kérdezett rá. A kitöltők 53%-a minimum hetente egyszer érzi, hogy a rossz szervezeti kommunikáció hozzájárul a munkahelyi stresszhez; a kitöltők 2%-a nem érzi azt, hogy ez lenne a stressz oka.

20. ábra  
Milyen gyakran járul hozzá a rossz kommunikáció a stresszhez?



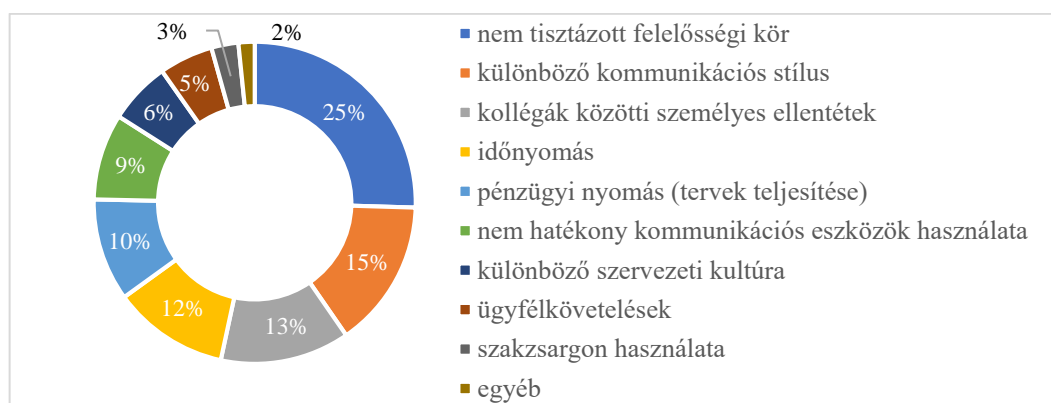


Összességében elmondható, hogy a dolgozók szubjektív megítélése alapján a nem hatékony szervezeti kommunikáció igenis stresszeli a munkavállalókat, és ez hosszú távon elégedetlenséghez vezethet. A kitöltők közel 3/4-e havonta vagy gyakrabban érzi stresszesnek magát a rossz kommunikáció következtében.

**Az eredmények igazolták a második feltevésem, mely szerint a munkavállalók jelentős része a rossz kommunikáció miatt munkahelyi stressznek van kitéve.**

A kitöltőktől megkérdeztem, hogy véleményük szerint mely okok azok, amelyek a rossz kommunikációra vezethetők vissza: a 15. kérdésben három ok megjelölését kértem. A visszajelzések alapján a lenti ábra készíthető:

21. ábra  
Rossz szervezeti kommunikáció okai



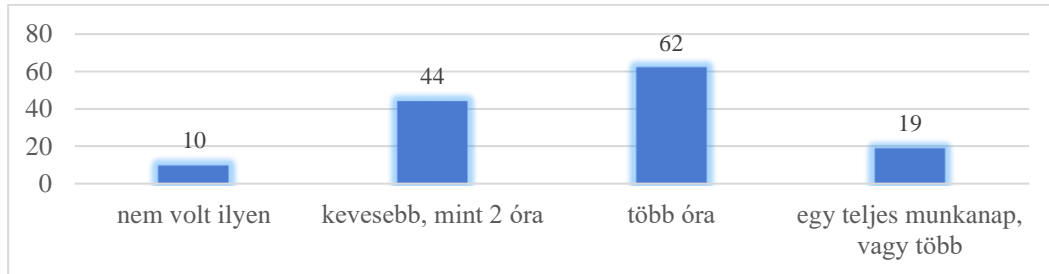
A válaszok alapján a kitöltők negyede jelölte meg a nem tisztázott felelősségi kört, közvetlenül ez után a különböző kommunikációs stílus és a kollégák közötti személyes ellentét azonosítható.

A 16. kérdés arra kérdezett rá, hogy az elmúlt hónapban mennyi ideje ment el a kitöltőknek a rossz kommunikációból eredő hibák helyrehozatalára. A kitöltők közül 19 fő nyilatkozott úgy, hogy egy teljes munkanapja elmegy havonta a hibák helyrehozatalára, utánkövetésre. Összesen 110 kitöltő nyilatkozott úgy, hogy nincs ilyen jellegű feladata.

Amennyiben 8 órás műszakokkal (munkanapokkal) számolunk és a „kevesebb, mint 2 óra” jelzésű válaszokat átlagosan 1 órának vesszük, a „több óra” opciót 4 órának és az „egy teljes munkanap, vagy több” válaszokat 8 órának számoljuk, akkor a 135 kitöltő hozzávetőlegesen 444 munkaórát, vagyis közelítő becsléssel 55,5 munkanapot töltött a

rossz kommunikációból eredő hibák megoldásával. Ez egy munkavállalóra vetítve havonta átlagosan több mint 2 napot jelent, amikor csak a hibákkal foglalkozik.

22. ábra  
Kommunikációs hibák helyrehozatalára szánt idő (havonta)

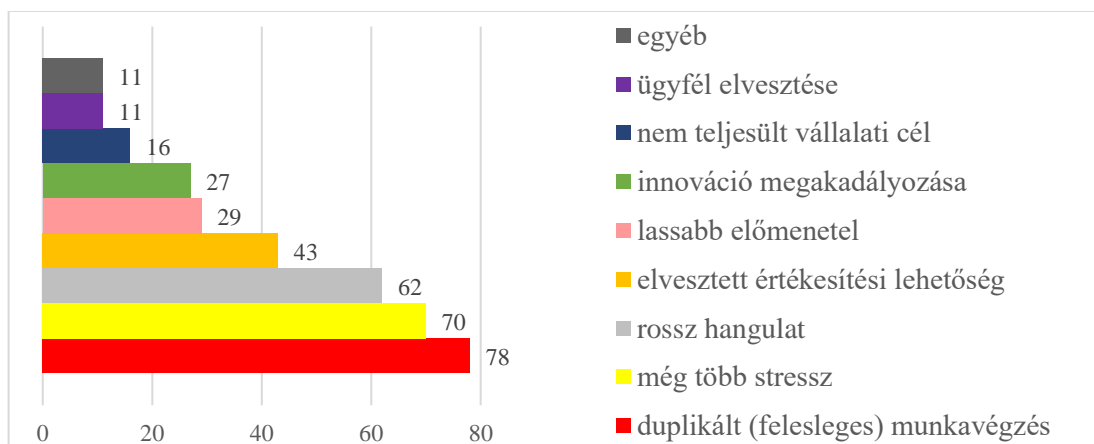


**A fenti vizsgálat alapján a harmadik tézisem, mely alapján egy munkavállalónak átlagosan minimum egy munkanapjába kerül havonta a hibák helyrehozatala, igazolható.**

A rossz kommunikáció dolgozóra vetített következményeire a 17. kérdés kérdezett rá az elmúlt évre vonatkoztatva. A lehetséges válaszok között a három leggyakoribb visszajelzés a duplikált munkavégzés, a még több stressz és a rossz hangulat volt.

Az ábrából arra is lehet következtetni, hogy a rossz kommunikáció miatti duplikált munkavégzés, az elvesztett értékesítési lehetőség és ügyfél, valamint az innováció megakadályozása is közvetlen módon, negatívan befolyásolta a vállalatok eredményét. A rossz hangulat, a megnövekedett stressz és a karrierre gyakorolt negatív hatások mind a munkavállaló szervezettel való elégedettségével vannak kapcsolatban.

23. ábra  
Rossz kommunikáció lehetséges következményei



A stressz, és a rossz kommunikáció okai és következményei lényeges információt jelenthetnek a vállalatok számára. A felmérés során ezekhez az eredményt befolyásoló

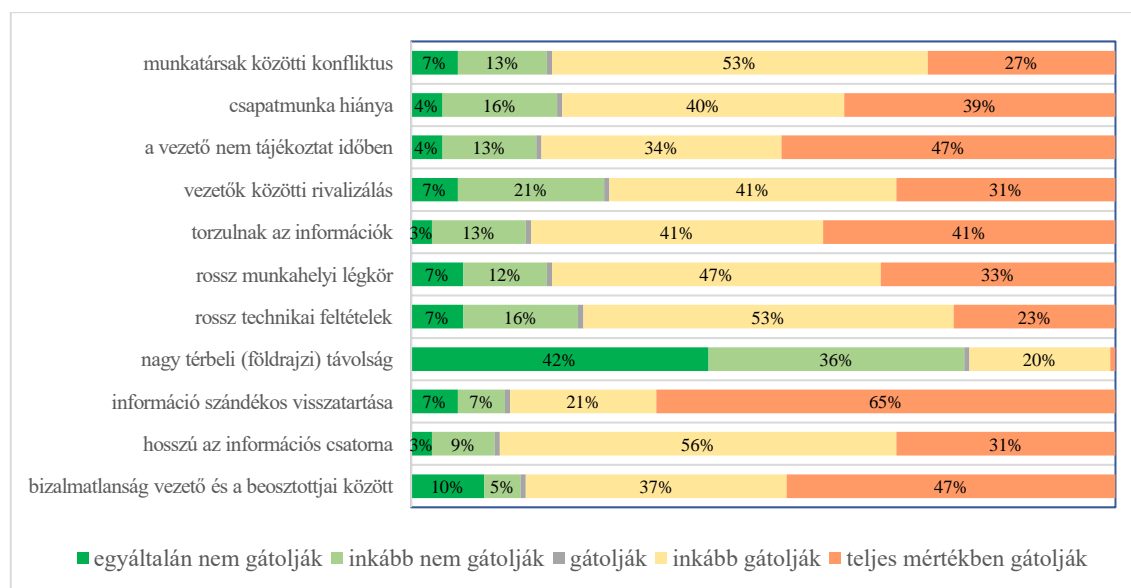
tényezőkhöz, következményekhez nem lettek költségek párosítva, de véleményem szerint a menedzsment egy általános mérőszámmal, normaórákban kiszámolhatja, hogy a rossz kommunikáció miatt okozott stressz és munkavállalókra gyakorolt hatása milyen bevételkieséssel járhat és ezt követően a vállalat mérlegelheti, hogy a tünetek csillapítása vagy teljes megszüntetése mennyire térülne meg a számára.

### Kommunikációs akadályok

A 18. kérdés a kommunikációs akadályokat kérte besorolni 1-5-ös likert skálán, ahol a skála egyik vége azt jelentette, hogy egyáltalán nem gátolnak a tényezők, és a másik végre, hogy teljesen gátolják a hatékony kommunikációt.

Az elsőre legszembeűnőbb az, hogy a három vezetővel kapcsolatos tényező került a lista élére: az információ szándékos visszatartása a kitöltők közel 2/3-a szerint teljes mértékben gátolja a kommunikációt és összesen 86%-uk gondolja úgy, hogy ez gátló hatással bír. Az, hogy a vezető nem tájékoztat időben, valamint a bizalmatlanság a vezető és a beosztottjai között 81% és 84%-ban akadályozó hatással van a szervezeti kommunikációra. A földrajzi távolság – mint ahogy a távmunkára vonatkozó válaszokból is következett – nem rendelkezik figyelembe vehető akadályozó hatással a szervezeti kommunikációra.

24. ábra  
Kommunikációs akadályok



A fenti ábrán, a földrajzi távolságra vonatkozó visszajelzéseket figyelmen kívül hagyva átlagosan a kitöltők 19%-a gondolja azt, hogy a tényezők nem gátolják a

---

kommunikációt és 81%-uk szerint a fenti valamilyen szinten akadályt a szervezeti kommunikációra vonatkozóan. (A kitöltők közül pontosan 1% adott középű, semleges választ mindegyik kérdésre.) Ebből arra lehet következtetni, hogy az általam azonosított kommunikációs akadályok – egy kivétellel – a kérdőívvel elért munkavállalók ötödét szintén érintik és a kitöltők is egységesen kommunikációs gátként azonosítják ezen tényezőket.

### **3.1. Konklúzió**

A primer kutatás során a megkérdezett munkavállalók nem reprezentatív módon tükrözik a távközlési szektorban tevékenykedő nagyvállalatok munkavállalóit, a minta nagysága azonban elég nagy ahhoz, hogy következtetéseket vonhassunk le a távközlésben dolgozó sokaságra vonatkozóan.

#### **A kutatás korlátai**

A kutatás során kapott információ részletesebb elemzése során figyelembe kell vennünk, hogy a válaszok közel 50%-a valamely Vodafone entitásban dolgozó munkavállalóktól származik, és a visszajelzések negyede a Telenor leányvállalatától érkezett, emiatt az itt dolgozók visszajelzései eltolhatják az arányokat egyik vagy másik irányba. Szervezetenként, illetve a vállalatokon belül érdemes lett volna szakterületenként is külön-külön vizsgálni a szervezeti kommunikációt és az érzékelt akadályokat – bár a kérdőív ezt lehetővé tette, de az egyes kategóriákra eső válaszadók száma miatt a kapott eredmény már nem feltétlenül reprezentálta volna a távközlésben belül az egyes szakterületeken belül érvényes véleményeket.

Az ősz végi, karácsonyi előtti időszak egy igen sűrű, elfoglalt időszak ezen vállalatok munkavállalói számára, ezért a kutatás időbeni korlátai között meg kell említenem, hogy véleményem szerint több visszajelzést kaphattam volna, ha máskorra időzítem a kérdőív kiküldését, vagy ha több ideig teszem lehetővé a válaszadást.

A kérdőív eredetileg sokkal hosszabb és a témán belül szerteágazóbb volt, több nyitott kérdéssel és inkább a dolgozók attitűdjeire volt kíváncsi. A kérdések mennyiségét és a válaszadási lehetőségeket a tesztkitöltéseket követően le kellett szűkítenem, hogy a kitöltési hajlandóság megnövekedjen. Azonban azt gondolom, amennyiben vállalatonként, hivatalos keretek között belül mérnék fel a munkavállalók véleményeit,

---

sokkal több dolgozó érezné kötelezőnek a kitöltést, sőt, lehetne a kérdőívet úgy is kommunikálni, hogy ezzel segítik az új stratégia kialakítását és végül ez a munkavállalók hasznára is lesz.

### **Eredmények**

A távmunkához kapcsolódó eredmények az előzetes várakozásomhoz képest meglepőek voltak: a válaszadók többsége szerint nincs negatív vagy pozitív hatással a távmunkázó kollégával történő közös munkára az, hogy különböző helyen dolgoznak; az otthonról dolgozó munkatárs szempontjából sem. Ez az eredmény engem igen váratlanul ért, mivel jelenleg azt tapasztalom, hogy ha nincs jól szervezve az információ áramlása a szűkebb csoporton belül, akkor ez hátrányos lehet a home office-ban dolgozó munkatársra nézve.

1. feltevés: a munkavállalók a szóbeli kommunikációt helyezik előtérbe a kizárólag írásbeli eszközökkel szemben

Az első feltevésemet a vizsgálati adatok megcáfolták. A kérdőív első szakaszában a dolgozók felének a kommunikációs stílusa saját megítélésük szerint *személyes* volt, ez azt jelenti, hogy mindenki igyekszik minél több munkahelyi kapcsolatot alakítani. Azonban a csatornahasználat és a preferált csatornák felmérése során ennek módja az írásbeliség irányába tolódott, vagyis a kor infokommunikációs eszközeit – az e-maillal és a vállalati chatprogramokkal az élen – használjuk a leggyakrabban és a legszívesebben e cél elérése érdekében.

2. feltevés: a munkavállalók jelentős része munkahelyi nyomásnak, stressznek van kitéve, amennyiben a feladatainak elvégzése a rossz kommunikáció miatt akadályoztatva van.

A második feltevésemet a visszajelzések igazolták. Az eredmények alapján a rossz kommunikáció-szervezésből adódó hibák többféle okokra vezethetők vissza, melyek különböző mértékben, de mind stresszelik a munkavállalókat: mindenki frusztrálva érzi magát akkor, ha rajta kívülálló okok miatt nem tudja legjobb tudása szerint elvégezni a munkáját. Ezek a tényezők a legtöbb nagyvállalatban jelen vannak kisebb-nagyobb mértékben és a stressz negatív hatással van a dolgozókra – a vállalat küldetése az, hogy ezeket a stresszorokat (legyen annak a forrása informális vagy formális kommunikáció) azonosítsa és megszüntesse.

- 
3. feltevés: a munkavállalók havonta minimum 8 órát a rossz kommunikációból eredő hibák helyrehozatalára szánnak.

A rossz kommunikációs hibák javításából történő időkiesés kimutatható már 135 fő visszajelzése esetén is és a szervezetnek érdeke, hogy ezt minél jobban lecsökkentsse. Az összes kitöltő átlagában havonta minimum 16 (munka)órára jön ki ez a becsült időtartam, mellyel a harmadik feltevésemet is igazolták az eredmények. A kutatás ezt követő része a rossz kommunikációs hibákból eredő okokra és következményekre fókuszált. A kutatás záró kérdése a szervezetekben jelen lévő kommunikációs akadályok erősségét mértem fel.

Következő lépésként azt javaslom, hogy egy ehhez hasonló, szervezeti kommunikációt felmérő kérdőívet vállalatonként is érdemes kitölteni és abból egyértelműen fog látszani az, hogy egy-egy konkrét szervezetben milyen hiányosságok lelhetők fel. Ez a kutatás főként a csatornákra, a stresszre és a kommunikációs akadályokra fókuszált; az ilyen jellegű felmérés csak a vállalat saját munkavállalói visszajelzései tükrében lesz hiteles és az adott vállalatra jellemző. A felmérést követően egy új kommunikációs stratégia kidolgozását javaslom, melyben a munkavállaló érzéseit figyelembe véve alkotnak meg egy új, átgondolt belső információs rendszert.

---

## Összegzés

A XXI. századi digitális kommunikáció átalakulása megreformálja azt, ahogyan dolgozunk és élünk. A fiatalabb generáció közel egésze ismeri és rendszeresen használja az okostelefonokat és tableteket, de a boomer<sup>2</sup> generáció is egyre fogékonyabb az eszközök használatára (KOCH, 2019). A szervezetek sikeressége nagyban alapszik azon, hogy milyen módon valósítják meg a kapcsolattartást a külső és belső környezetükkel, és hogy milyen szervezeti kommunikációs stratégiát valósítanak meg. Ahhoz, hogy a szervezetek versenyképesek maradhassanak az új trendek megjelenése során, rá vannak kényszerítve stratégiájuk folyamatos felülvizsgálatára, új üzleti lehetőségek keresésére és következőképpen az üzleti modelljeik átalakítására és megújítására (KIEL et al., 2016, p. 675).

Dolgozatomban a szervezeti kommunikációt vizsgáltam nagyvállalatok körében. A kutatásom során megvizsgáltam a rendelkezésre álló szakirodalmat a kommunikáció és szervezet fogalmainak tisztázása érdekében. A szakirodalmi feldolgozás során megismertem a kommunikáció fogalmát és a kommunikációtudomány irányzatait, a kommunikációs folyamat alkotóelemeit általános, személyközi és tömegkommunikációs modelleken keresztül.

A kommunikáció általános zavarait és forrásukat is feltérképeztem, melyek befolyással vannak az üzenet értelmezésére. Az alá-fölé rendeltség önmagában akadály lehet az üzenet áthaladásának, az átadott információ optimális mennyiségét pedig igen nehéz megbecsülni olyan résztvevők esetén, akik első alkalommal lépnek interakcióba egymással; a különböző szemantikai és szintaktikai zajokat sem szabad figyelmen kívül hagynunk a kommunikációs akadályok tanulmányozása során. A szervezetben hasonló akadályokkal szembesülnek a munkavállalók: ugyanezen zajok intézményes verzióját tapasztalhatják meg a mindennapjaik folyamán.

A szakirodalomban összegyűjtöttem a szervezetek kialakulásának történelmi hátterét, irányzatait a XIX. század végétől egészen napjainkig. Világossá vált, hogy az idők során a munkavállaló, mint egyén került a szervezetek fókuszába és jelenleg a hosszú távú,

---

<sup>2</sup> baby boomer generáció: az 1946 és 1964 között születettek

---

stratégia tervezési fázisban vannak a szervezetek. Ezután megismertem a szervezeti kommunikáció irányait és funkcióit, melyek segítségével az irányokat be tudtam azonosítani a konkrét vállalatokon belül is. Fontos információ az is, hogy a szervezeti belső kommunikációnak érzelmi, motivációs, információs és ellenőrzési funkciója is van, melyekkel a munka- és hatáskörmegosztást segítik. A szervezeti kommunikációt formális és informális kategóriákba sorolhatjuk, ahol a formális tovább bontható vertikális és horizontális irányba. Az összes irányt a szervezetnek kell ellenőrzése alatt tartania és koordinálnia. A külső kommunikáció, a public relations feladata pedig a vállalat és külső környezete közötti kapcsolat, bizalom ápolása: a külső kommunikáció tudatos szervezése.

A szervezeti kommunikáció elemzésekor mindig említésre kerül a vállalati kultúra: a multinacionális vállalatok szervezeti kommunikációjának szervezése mindig az adott szervezeti kultúrának megfelel és az üzeneteket ennek tudatában, a kultúra ismeretében tudjuk teljeskörűen értelmezni. A szervezeti kultúra megismerése után bemutattam néhány kommunikációs eszközt, csatornát, ill. módot, melyek előfordulnak a vállalatokon belül.

A szakirodalmi feldolgozás során szekunder kutatásokat kerestem feltevéseim igazolása vagy cáfolása céljából, azonban nem találtam elérhető felmérést a magyarországi telekommunikációs vállalatok belső kommunikációjára vonatkozóan (véleményem szerint azért, mert ezek a szervezetek egymás konkurenciái és erős titoktartás kötelezi a dolgozókat).

Ezt követően primer kutatást végeztem a hazánkban tevékenykedő távközlési szektoron belüli nagyvállalatok munkavállalói körében. Sikeresen elértem 135 munkavállalót, a visszajelzésük alapján pedig általános szabályszerűségeket, mintázatokkal találtam a mintára vonatkozóan, melyből lehet általános következtetéseket vonhatunk le a távközlési vállalatoknál kialakított szervezeti kommunikáció adottságaira.

A kutatás eredményei alapján megállapítást nyert, hogy a távmunka (home office) a többség véleménye alapján nincs hatással a szervezeti kommunikációra. Ez azt jelenti, hogy ugyanolyan hatékonyan együtt tudnak működni a földrajzilag eltérő helyen dolgozó munkatársakkal, mint a mellettük ülővel.

A csatornák felülvizsgálata során az a következtetés is levonható, hogy a többség az írásbeli csatornákat, mint pl. az e-mailt, a vállalati chatet, az intranetet és az



---

együttműködési felületeket használja a leggyakrabban. A preferenciák visszajelzései alapján is ugyanezen csatornákat részesítik előnyben, viszont az együttműködési platformok, mint pl. a Microsoft Teams és az intranet a háttérbe szorul és valamivel nagyobb szerepet kaptak a szóbeli csatornák. Ebből számomra az is következik, hogy az online platformok helyett még mindig szívesebben telefonálunk (mobiltelefonon vagy számítógépen keresztül) vagy egyeztetünk személyesen, vélhetően, mert ez gyorsabbnak bizonyul.

A stresszelő tényezőket, mint például a vezető tájékoztatásának a hiányát és a negatív vezetői kritikát egyértelműen a vállalati kommunikáció-szervezésből eredő hibának ítélem meg. Ennek javítása érdekében a vezetőket érdemes elküldeni kommunikációs tréningekre, illetve olyan vezetői stílusú csoportvezetőt vagy menedzsert kinevezni, aki az ilyen gáttal tisztában van és tudatosan kerüli azokat. A többi, nem szorosan a vezetőhöz, hanem inkább kommunikációs stratégiából adódó stresszorok hatása is felmérhető és ezeket fókuszban tartva megreformálható a vállalatok intern kommunikációja.

Felmértem, melyek lehetnek a rossz kommunikáció okai szervezeten belül a munkavállalók visszajelzései alapján és ezek közvetlen következményei milyen hatással vannak a vállalatra. A visszajelzések negyede a nem tisztázott felelősségi kört jelölte meg alapvető hibaforrásként: egyértelmű, hogy sok utánkövetést és javítást megkíván az, ha nem tudjuk, kinek mi a feladata. Ennek megoldásához az szükséges, hogy ne csak a saját munkakörünk legyen tisztázott, de a közvetlen környezetünk feladatai is világosan és átláthatóan rendelkezésünkre kell álljanak: ez a vezetők felelőssége. A különböző kommunikációs stílus és a személyes ellentét a munkatársak között is gyakran azonosítható az okok között az összesített válaszok alapján. Szintén a szervezet belső kommunikáció szervezési feladatának tekintem, hogy az ilyen gátakat azonosítsa és oldja a feszültséget csoporton belül is – erre is több menedzsment eszköz áll a rendelkezésükre.

A rossz kommunikáció következményeként mérhető az az idővesztés - mind dolgozói, mind vállalati teljesítmény szintjén, melyet nap mint nap elpazarol egy munkavállaló a nem hatékony kommunikáció következményeire. Az 135 válaszadó visszajelzéseire alapozott becsléseim alapján havi átlagban minimum két munkanapot tölt el minden egyes munkavállaló olyan tevékenységgel, mely nem okoz közvetlen nyereséget a vállalatnak, csak működteti azt. Ez a munkaerő-kihasználtsági mutatókkal

---

még nem kifejezhető, hiszen valójában a munkavégzés látszata megvan, csak éppen nem új feladatokkal foglalkozik a dolgozó, hanem a régieket igyekszik lezárni, megjavítani. Ez sem a munkavállalóknak, sem a vállalatnak nem kedvező.

A fentiek alapján érdemes vállalatonként egy olyan stratégiai tervet elkészíteni, melynek első lépése, hogy kialakítson egy célkitűzést. A javaslatom szerint az idővesztés a csökkentése lehetne ez a cél, mivel ez következetesen az akadályok csökkentésével is fog járni, melyek a stresszt lényegében eliminálják az egyenletből. A terv részeként készíteni kell egy munkavállalói kérdőívet, hogy felmérjék a visszajelzéseket a szervezeti kommunikációra vonatkozóan. (Lényeges, hogy a kérdéseket nem a vezetőre vagy vezetőségre kiélezve, hanem kizárólag a szervezeti kommunikációra koncentrálva, minél jobban kiszűrve belőle a szimpátia-alapú válaszadást). Mivel a dolgozatomban szereplő vizsgálat a szektorra koncentrált és nem egy szervezetre, ez mindenképpen szükséges, hogy teljes képet kapjon a menedzsment a saját dolgozóinak a véleményéről. Az eredmények értékelése során azonosítani a kulcsfontosságú területeket és ezekhez konkrét feladatokat társítani, majd végrehajtani és végül ellenőrizni.

A fentiek a szervezet működése során ciklikusan javasoltak. Fel kell ismernünk, hogy a szervezeten belüli folyamatok mérésével és felülvizsgálatokkal ugyanolyan jó eredményt (költségcsökkenést, hatékonyság-növekedést) érthet el a menedzsment, mint bármely más, szorosan a tevékenységéhez kapcsolódó innováció bevezetésével.

---

## Irodalomjegyzék

- ANDERSEN, H. – RASMUSSEN, E. (2004), "*The role of language skills in corporate communication*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 231-242. <https://doi.org/10.1108/13563280410551150> (letöltve: 2019. 11. 18.)
- BABBIE, E. (2017): *A társadalomkutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
- BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- BARAKONYI K. (2002): *Stratégiai tervezés - Stratégiaalkotás I*. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest.
- BARÁT T. (2005): *Public Relations Munkafüzet*, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest
- BARÁT T. (2017): *A bizalom tolmácsai* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789630599030  
Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj283abt\\_4\\_p4#dj283abt\\_4\\_p4](https://mersz.hu/hivatkozas/dj283abt_4_p4#dj283abt_4_p4) (letöltve: 2019.10.29.)
- BARNARD, CH. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press Cambridge
- BARNLUND, D. (1994): *A kommunikáció tranzakciós modellje* in HORÁNYI Ö. (szerk.): *Kommunikáció I*. General Press Kiadó, (2003), Budapest p. 26-42.
- BENCSIK A. (2016). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.  
DOI: 10.1556/9789630597845 Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj110ateeg\\_31\\_p7#dj110ateeg\\_31\\_p7](https://mersz.hu/hivatkozas/dj110ateeg_31_p7#dj110ateeg_31_p7) (2019.11.18.)
- BERDE CS. (2009): *A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései*. in: "*Vezetési ismeretek*": Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc.
- BÉRES I. – HORÁNYI Ö. (2001): *Társadalmi kommunikáció*. Osiris Kiadó, Budapest
- BERKO R. M. – WOLVIN A. D. – WOLVIN D. R. (2010): *Communicating: A Social and Career Focus, Tenth Edition*. Prince George's Community College, Boston.
- BERLO, D. (1960): *The process of communication*. Rinehart, & Winston, New York.
- BORGULYA Á. – SOMOGYVÁRI M. (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- BUDA B. (2001): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó, Budapest.
- BYRON, K. (2008): *Carrying too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email* in REYCHAV, I., INBAR, O., SIMON, T.,

- 
- MCHANEY, R. & ZHU, L. (2019), "*Emotion in enterprise social media systems*", Information Technology & People, Vol. 32 No. 1, pp. 18-46.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-05-2018-0213>
- DAFT R.L. (1992): *Organisational Theory and Design* (4th edition) in BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- DAFT, R (2004): *Management* in DOBÁK M. (2004): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. p.441.
- DAJNOKI, K. (2003): *A vezetés és a kommunikáció összefüggései* In: *Agrártudományi közlemények = Acta Agraria Debreceniensis*, 10. p. 248-255. ISSN 1587-1282
- DARÓCZI M. (2011): *Projektmenedzsment*. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- DEÁK, CS. (2003): *A kommunikáció zavarai*. Magyar Grafika., 1. sz. 38-40. p.
- DEÁK, CS. AND TÓTHNÉ KISS, A. (2012) *Zavarok a vállalatok/szervezetek kommunikációs folyamatában*. In: *A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai*. Miskolci Egyetem, Miskolc (p. 37-53)
- DOBÁK M. – ANTAL ZS. (2016): *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- DOBÁK M. (1999): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DOVER (1964): Three areas of management communication in SEMEGINÉ TARISZKA É. (2015): *A szervezeti belső kommunikáció rendszerének korszerű kialakítása*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő.
- ELVING, W. - MAY POSTMA, R. (2017): "*Social Media: The Dialogue Myth? How Organizations Use Social Media for Stakeholder Dialogue*", How Strategic Communication Shapes Value and Innovation in Society (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 2), Emerald Publishing Limited, pp. 123-141. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420170000002011> (letöltve: 2019.12.01.)
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- FEHÉR J. (2010): *Kortárs vezetési elméletek - A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői I-2*. Vezetéstudomány, XLI. évf., 3-4. szám
- FERCSIK E. – RAÁTZ J. (2004): *Kommunikáció szóban és írásban*. Krónika Nova Kiadó, Budapest.
- FODOR L. – KRISKÓ E (2014): *A hatékony kommunikáció alapjai*. Noran Libro, Budapest.
- FORGÓ S. (2011): *A kommunikációelmélet alapjai*. Eszterházy Károly Főiskola, Eger.
- HEIDRICH B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.

---

DOI: [10.1556/9789634541462](https://doi.org/10.1556/9789634541462) Letöltve: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj248szkeim\\_5\\_p2#dj248szkeim\\_5\\_p2](https://mersz.hu/hivatkozas/dj248szkeim_5_p2#dj248szkeim_5_p2) (letöltve: 2019.12.01.)

- HEIDRICH B. (2017): *Szolgáltatás menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HERZBERG, F., (1959). *The motivation to work*. New York.
- HOFSTEDE, G., (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2 (1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (letöltve: 2019. 11. 18.)
- HORÁNYI Ö. (2003): *Kommunikáció I. - A kommunikatív jelenség*. General Press Kiadó, Budapest.
- HORÁNYI Ö. *A személyközi kommunikáció*. In BÉRES I. - HORÁNYI Ö. (szerk.) (1999): *Társadalmi kommunikáció*. Budapest, Osiris
- HORVÁTH I. (1999): *Közigazgatási szervezés- és vezetéstan*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- KIEL, D., ARNOLD, C., COLLISI, M. & VOIGT, K.-I. (2016), "The impact of the industrial internet of things on established business models", Proceedings of the International Association for Management of Technology (IAMOT), Orlando, p.673-695.
- KLEIN S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary, Budapest.
- KOCH L. (2019): *Five Charts: Gauging Gen X's Digital Device Usage and Attitudes Towards Advertising* [on-line], Elérhetőség: <https://www.emarketer.com/content/five-charts-gauging-gen-x-digital-device-usage-and-attitudes-towards-advertising> (letöltés dátuma: 2019. 11. 03.)
- KOVÁCS P. (2004): *Turizmusmarketing elméletben és gyakorlatban*. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár
- KRAUT, R.E., FISH, R.S., ROOT, R.W., CHALFONTE, B.L., OSKAMP, I.S., & SPACAPAN, S. (2002). *Informal communication in organizations: Form, function and technology*.
- LADÓ L. (1979): *Szervezélmélet és -módszertan*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- LÁZÁR I. (2013): *A szervezeti kommunikáció alapfogalmai és kutatásának története: Bevezetés a szervezeti kommunikáció elméletébe digitális tananyag* TÁMOP-4.1.2. A/1-11/1-2011-0091 "Információ - Tudás - Érvényesülés" pályázat keretében pp. 1-43.
- MADSEN, V. – VERHOEVEN, J. (2019), "The Big Idea of Employees as Strategic Communicators in Public Relation", Big Ideas in Public Relations Research and Practice (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 4), Emerald Publishing Limited, pp. 143-162. <https://doi.org/10.1108/S2398-391420190000004011> (letöltve: 2019.12.01.)
- MASTENBROEK, W (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- 
- MAYO E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York
- NYÁRÁDI, G. (2002): *A belső kommunikáció szerepe közintézményekben*. In: *Múzeumi Közlemények 1/1* ISSN 1589-4959
- OLTARZHEVSKYI, D. (2019), "Typology of contemporary corporate communication channels", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 24 No. 4, p. 608-622. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0046> (letöltve: 2019.12.01.)
- PLUMBERG K. (2018) *The Economist Intelligence Unit – Communication barriers in the modern workplace*, , 2018-03-26 <https://eiuperspectives.economist.com/strategy-leadership/communication-barriers-modern-workplace> (letöltve: 2019.11.18)
- RÓKA J. (2002): *Kommunikációtan*. Századvég Kiadó, Budapest.
- ROÓZ J. – HEIDRICH B. (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Perfekt, Budapest.
- ROÓZ J. (2001): *Vezetésmódszertan*. Perfekt, Budapest.
- SÁNDOR I. (1999): *A marketingkommunikáció kézikönyve*. Budapesti Közgazdasági Tudomány Egyetem, Budapest.
- SCHEIN E. (1978): *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCHRAMM, W. (1971): *Hogyan működik a kommunikáció? A tömegkommunikáció folyamata és hatásai*. University of Illinois, Urbana.
- SHARMA, N. - KAMALANABHAN, T.J. (2012), "Internal corporate communication and its impact on internal branding: perception of Indian public sector employees", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 300-322, available at: <https://doi.org/10.1108/13563281211253548> (letöltve: 2019.11.27)
- SIMON H. A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th edition. New York.
- SZABÓ I. L. (2011): *Minőség és innováció menedzsment*. Debreceni Egyetem, Pannon Egyetem, Szegedi Tudományegyetem, Keszthely.
- SZECSKÓ T. (1994): *A tömegkommunikáció társadalmi hatásai*. Oktatókutató Intézet, Budapest.
- SZELES P. (1999): *Public Relations a gyakorlatban*. Geomédia Kiadó, Budapest
- TARISZKA É. (2015): *Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére*. *Vezetéstudomány*, XLVI. évf. 2015. 2. szám / ISSN 0133-0179 (<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2605/1/vt46-n2p68-76.pdf>, letöltés ideje: 2019. 11. 18.)
- TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- VITKOVIC, S. (2015). *From the Classical to the Universal Theory of Organization via "The Barnard Transitional Model"*. 10.13140/RG.2.2.34544.35846 (Letöltve: 2019. 11. 16.)

- 
- WATZLAWICK, P. – BEAVIN, J. H. – JACKSON, D. D. (2011): *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, Norton, New York.
- WEAVER, W.: *A kommunikáció matematikája*. In: *Kommunikáció I.* Szerk: HORÁNYI Ö. (1977) Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- WEBER, M. (1994): *Gazdaság és társadalom I-II.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- WELCH, M. – JACKSON, P. (2007), "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847> (letöltve: 2019.12.01.)
- ZENTAI I. – TÓTH O. (1999): *A meggyőzés csapdái. Informális hibák és visszaélések a mindennapi meggyőzésben.* Typotex, Budapest.
- ZMUD, R.W., LIND, M.R. & YOUNG, F.W. (1990), "An attribute space for organizational communication channels", *Information Systems Research*, Vol. 1 No. 4, p. 440-457.

---

## Ábrajegyzék

1. ábra Az interperszonális kommunikáció.....	7
2. ábra A Shannon-Weaver modell (1949) .....	11
3. ábra Osgood és Schramm modellje (1954).....	13
4. ábra Berlo SMCR modellje (1960).....	13
5. ábra A Maletzke-elmélet (1963).....	15
6. ábra Watzlawick, Beavin és Jackson modellje (1967) .....	16
7. ábra A szervezeti kommunikáció szintjei .....	24
8. ábra Formális és informális szervezeti működés .....	25
9. ábra Munkáltató szerinti megoszlása.....	39
10. ábra Nemek és életkorok megoszlása .....	40
11. ábra Aktuális pozíciók és az azokban betöltött évek száma .....	40
12. ábra A dolgozók szakterülete.....	40
13. ábra Kommunikációs stílus és az együttműködés .....	41
14. ábra Távmunka hatása a kommunikációra.....	41
15. ábra Kommunikációs eszközök és módok használatának gyakorisága .....	42
16. ábra Írásbeli és szóbeli csatornák használatának gyakorisága.....	43
17. ábra Csatornapreferenciák .....	43
18. ábra Stresszelő tényezők (első rész) .....	44
19. ábra Stresszelő tényezők (második rész) .....	45
20. ábra Milyen gyakran járul hozzá a rossz kommunikáció a stresszhez?.....	45
21. ábra Rossz szervezeti kommunikáció okai .....	46
22. ábra Kommunikációs hibák helyrehozatalára szánt idő (havonta) .....	47
23. ábra Rossz kommunikáció lehetséges következményei .....	47
24. ábra Kommunikációs akadályok.....	48



## Mellékletek

### 1. sz. melléklet

1. Kérem, jelölje meg jelenlegi munkahelyét!
  - ☐ Antenna Hungária Zrt.
  - ☐ BT ROC Kft. (British Telecom)
  - ☐ DIGI Távközlési és Szolgáltató Kft. (& Invitel Magyarország Kft.)
  - ☐ FLIP Kereskedelmi és Üzletszerző Kft.
  - ☐ Invitech ICT Services Kft.
  - ☐ Magyar Telekom Zrt.
  - ☐ Telenor Magyarország Zrt.
  - ☐ Vodafone Magyarország Zrt. (& UPC Magyarország Kft.)
  - ☐ Vodafone Szolgáltató Központ Budapest Zrt.
  - ☐ Egyéb távközlési nagyvállalat: \_\_\_\_\_
  - ☐ Nem távközlési szervezetnél dolgozom.\*
2. Mikor született? Kérem, válassza ki az Önre jellemző válaszlehetőséget!
  - ☐ 1964-ben vagy korábban
  - ☐ 1965-1980 között
  - ☐ 1981-1999
  - ☐ 2000 után
3. Kérem, válassza ki a nemét!
  - ☐ Férfi
  - ☐ Nő
4. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén?
  - ☐ 1-3
  - ☐ 4-10
  - ☐ 11-16
  - ☐ 17 fölött
  - ☐ nem válaszolok
5. Jelenleg milyen pozícióban dolgozik?
  - ☐ vezérigazgató / chief officer
  - ☐ igazgató / vice president
  - ☐ menedzser
  - ☐ csoportvezető / team leader
  - ☐ szakértő / specialist
  - ☐ munkatárs / associate
  - ☐ nem válaszolok

6. Az ön csapata mivel foglalkozik?
  - ☐ Adminisztráció
  - ☐ Beszerzés
  - ☐ Értékesítés
  - ☐ Informatika / IT
  - ☐ Képzés/oktatás
  - ☐ Kisegítő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)
  - ☐ Kutatás/fejlesztés
  - ☐ Marketing
  - ☐ Pénzügy/számvitel
  - ☐ Személyügyi tevékenység (HR)
  - ☐ Termelési tevékenység
  - ☐ Tervezés, stratégia
  - ☐ Egyéb: *[szabadon megadható]*
7. A lentiek közül melyik írja le a legjobban a munkahelyen alkalmazott kommunikációs stílusát?
  - ☐ Funkcionális: folyamatközpontú gondolkodás jellemző rám
  - ☐ Analitikus – szeretem, ha adatokra és tényekre támaszkodhatok
  - ☐ Személyes – igyekszem minél több munkahelyi kapcsolatot kialakítani
  - ☐ Ösztönös: az összképre koncentrálok és igyekszem nem belemerülni a részletekbe
8. Melyik lenti válaszlehetőség írja le a legjobban az érzéseit, ha olyannal kell együtt dolgoznia, akinek különbözik a kommunikációs stílusa az Önétől?
  - ☐ élvezem és egyáltalán nem zavar
  - ☐ elviselem, de örülök, ha nem kell együttműködnünk a feladat befejezése után
  - ☐ kifejezetten kerülöm az együttműködést az olyan munkatársakkal, akiknek más a kommunikációs stílusa
9. Milyen gyakran dolgozik távmunkában (home office-ban)?
  - ☐ általában nem dolgozom home office-ban
  - ☐ hetente egyszer
  - ☐ havonta néhányszor
  - ☐ hetente 2-3 napot
  - ☐ hetente 4-5 napot
  - ☐ csak távmunkában dolgozom
10. Ha távmunkázik, akkor az milyen hatással volt a munkatársakkal és/vagy ügyfelekkel zajló kommunikációjára?
  - ☐ nem volt hatása
  - ☐ könnyebb volt a kommunikáció
  - ☐ nehezebb volt a kommunikáció
  - ☐ nem dolgoztam home office-ban
  - ☐ nem tudom / nem válaszolok

11. Milyen gyakorisággal használja az alábbi kommunikációs eszközöket/módokat munkatársakkal és ügyfelekkel?

	minden nap	hetente többször	havonta többször	ritkábban	soha
Azonnali üzenetküldési rendszerek (pl. Skype for Business)					
Együttműködési felületek (pl. Microsoft Teams)					
E-mail					
Intranet					
Konferenciahívás					
Közösségi média (pl. Workplace by Facebook)					
Négyszemközti megbeszélés					
Személyes megbeszélés 2+ résztvevővel					
Tábla, flipchart, jegyzetömb					
Telefonhívás (mobiltelefonon)					
Videokonferencia					

12. Melyek az Ön által preferált kommunikációs módok, csatornák? Kérem, jelöljön meg hármat!

- ☐ Azonnali üzenetküldési rendszerek (pl. Skype for Business)
- ☐ Együttműködési felületek (pl. Microsoft Teams)
- ☐ E-mail
- ☐ Intranet
- ☐ Konferenciahívás
- ☐ Közösségi média (pl. Workplace by Facebook)
- ☐ Négyszemközti megbeszélés
- ☐ Személyes megbeszélés 2+ résztvevővel
- ☐ Tábla, flipchart, jegyzetömb
- ☐ Telefonhívás (mobiltelefonon)
- ☐ Videokonferencia

13. Az alábbi tényezők mennyire stresszelik Önt a munkahelyén?

	Stresszel	Nem stresszel
Túl sok kontraproduktív megbeszélésem van.		
Közelítenek a határidők és még nem vagyok készen.		
Nem találok a keresett információt az e-mail-ek között.		
Követelőző ügyfelekkel beszélek egész nap.		
Nem végzek a munkanap végére minden feladatommal.		
Egyszerre több feladatom van és nem tudom, melyikkel kezdjem.		
Negatív visszajelzést kaptam a vezetőség felől a munkámra vonatkozóan.		
Nehézséget érzek a saját (vállalati) célok elérése terén (PD).		
Arra várok, hogy más információt küldjön, hogy el tudjam végezni a feladatomat.		
Túl sok e-mail-em van és nem érek a végére.		
Nem egyértelmű utasítást kaptam a vezetőmtől.		
Telefonhívások szakítják félbe a munkámat.		
Az ötleteimet és javaslataimat nem fogadják szívesen.		

14. Az előző kérdéshez kapcsolódóan, milyen gyakran érzi úgy, hogy a rossz kommunikáció hozzájárul a munkahelyi stresszhez?

- ☐ gyakran / minden nap
- ☐ hetente többször
- ☐ havonta többször
- ☐ ritkábban
- ☐ soha

15. Ön szerinti melyek a főbb okok, amelyek a rossz kommunikációra vezethetők vissza? Kérem, jelöljön meg maximum hármat!

- ☐ különböző kommunikációs stílus
- ☐ nem tisztázott felelősségi kör
- ☐ ügyfélkövetelések
- ☐ különböző szervezeti kultúra
- ☐ pénzügyi nyomás, tervek teljesítése
- ☐ kollégák közötti személyes ellentétek
- ☐ időnyomás
- ☐ szakzsargon használata
- ☐ nem hatékony kommunikációs eszközök használata
- ☐ egyéb: *[szabadon megadható]*

16. Az elmúlt hónapban körülbelül mennyi munkaideje ment el a kommunikációs hibákból eredő problémák helyrehozatalára?

- ☐ nem volt ilyen
- ☐ kevesebb, mint 2 óra
- ☐ több óra
- ☐ egy teljes munkanap, vagy több
- ☐ nem tudom / nem válaszolok

17. Az elmúlt évben Ön szerint mi volt a rossz kommunikáció következménye?

Kérem, jelöljön meg maximum hármat!

- ☐ elvesztett értékesítési lehetőség
- ☐ innováció megakadályozása
- ☐ írásbeli/szóbeli figyelmeztetés
- ☐ lassabb előmenetel
- ☐ még több stressz
- ☐ nem teljesült vállalati cél
- ☐ rossz hangulat
- ☐ ügyfél elvesztése
- ☐ egyik sem
- ☐ egyéb

18. Ön szerint a lenti tényezők mennyire gátolják a kommunikációt a szervezeti egységek között, illetve csoporton belül?

	egyáltalán nem gátolják	inkább nem gátolják	inkább gátolják	teljes mértékbe n gátolják
bizalmatlanság vezető és a beosztottjai között				
hosszú az információs csatorna				
információ szándékos visszatartása				
nagy térbeli (földrajzi) távolság				
rossz technikai feltételek				
rossz munkahelyi légkör				
torzulnak az információk				
vezetők közötti rivalizálás				
a vezető nem tájékoztat időben				
csapatmunka hiánya				
munkatársak közötti konfliktus				

19. Amennyiben meg szeretné kapni az eredményeket nyers adatok formájában, kérem, adja meg az e-mail címét! (Az e-mail címeket harmadik fél számára nem adom ki és az adatokat titkos másolat formájában fogom továbbítani.)

## 2. sz. melléklet

	Antenna Hungaria	British Telecom	DIGI & Invitel	Invitech	Magyar Telekom	Telenor	Vodafone SSC	Vodafone Hungary	Egyéb (távközlési)	Összesen
Tervezés, stratégia					1		6	2		9
Termelési tevékenység			1		1	1				3
Pénzügy/számvitel			1			2	3		1	7
Marketing						7	1			8
Kisegítő-kiszolgáló tevékenység			3					1		4
Képzés/oktatás						1			1	2
Informatika / IT	1			1		2	3	4	2	13
Értékesítés					7	17	22	5		51
Beszerezés								2	1	3
After Sales					2	1	5		2	10
Adminisztráció			2		2	2	8		1	15
Egyéb		0				1	7			2
nem válaszolt		1					1			8
Összesen	1	1	7	1	13	34	56	14	8	135

