

ZÁRÓDOLGOZAT

Boldizsár Zsófia

2022.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
Kereskedelem és Marketing FOSZK
Marketingkommunikáció szakirány
levelező munkarend

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ NÉHÁNY ASPEKTUSÁNAK
VIZSGÁLATA

Belső konzulens: Dr. Hidasi Judit

Készítette: Boldizsár Zsófia

Budapest, 2022.

Tartalom

Tartalom.....	3
Ábrajegyzék.....	4
1. Bevezetés.....	5
2. Irodalmi áttekintés.....	6
2.1 A szervezet és a kommunikáció	6
2.1.1 A belső szervezeti kommunikáció funkciói.....	7
2.1.2 A szervezeti belső kommunikáció gátjai.....	8
2.1.3 A szervezeti kommunikáció típusai	8
2.1.4 A belső szervezeti kommunikáció minőségének következményei	11
2.1.5 A vezető szerepe a szervezeti kommunikációban	12
2.1.6 A digitalizáció szerepe a szervezeti kommunikációban.....	13
2.2 A marketingstratégia szerepe.....	15
2.3 Szervezeti struktúra és a kommunikációra gyakorolt hatása.....	16
3. A vizsgált szervezet bemutatása	18
3.1 A vizsgált vállalat kommunikációjának elemzése.....	20
3.2 A digitalizáció hatása a szervezet kommunikációjára.....	24
3.3 A szervezeti felépítés hatása a vizsgált vállalat kommunikációjára.....	25
4. Javaslatétel	26
5. Összegzés	28
6. Hivatkozások.....	30
7. Mellékletek.....	32
7.1 melléklet: Intranet témái	32
7.2 melléklet: Az vizsgált vállalat kommunikációs csatornáinak elemzése.....	33

Ábrajegyzék

1. ábra: Shanon-Weaver egyszerűsített kommunikáció általános modellje alapján (saját ábra)	6
2. ábra: a kommunikáció felosztása (saját ábra).....	9
3. ábra: a jó és a rossz szervezeti kommunikáció következményeinek összehasonlítása (saját ábra).....	11
4. ábra: a digitális kommunikáció előnyei és hátrányai a szervezeti kommunikációra vonatkoztatva (saját ábra).....	14
5. ábra: a digitális kommunikáció formái (saját ábra).....	14
6. ábra: információ áramlás a vállalaton belül (saját ábra).....	17
7. ábra: A vizsgált vállalkozás szervezeti ábrája, saját készítés (Vállalati_dokumentáció, 2021.)	19
8. ábra: javaslatok, fejlődési irányok a vizsgált vállalat esetében (saját ábra)	27

1. Bevezetés

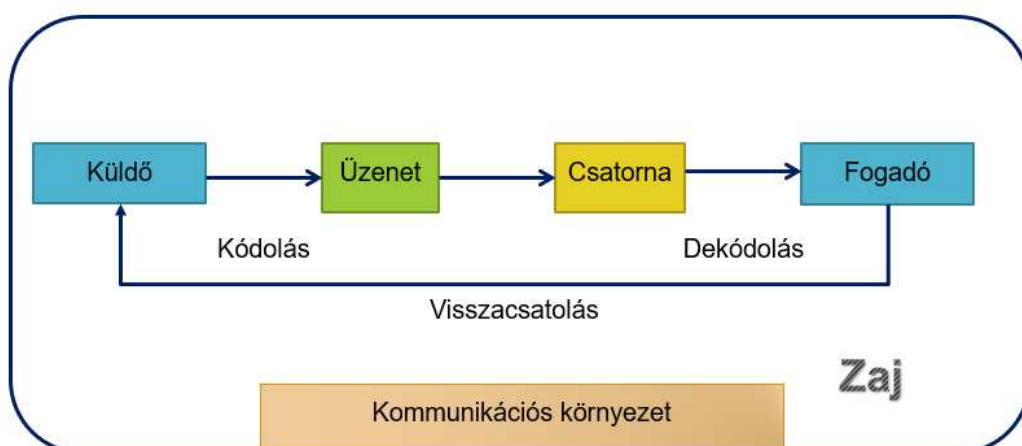
Záródolgozatommal szeretném ismertetni a szervezeti és vezetői kommunikáció fontosságát, milyen következményei lehetnek az elhanyagolásának. Felmerülhet a kérdés, miért fontos egy vállalat életében a rendszeres tájékoztatás a nyilvánvaló válaszon kívül. A munkatársak akkor fognak hatékonyan és elkötelezetten dolgozni, ha a számukra megfelelő mennyiségű és minőségű információt kapják meg a cég hosszú és középtávú stratégiájáról, céljairól, a vezetői döntések háttéréről. Fontos, hogy a munkatársak tisztában legyenek a vállalatnál elfoglalt helyükkel, azzal, hogy a terület, ahol dolgoznak, merre tart, érezzék a munkájuk jelentőségét, fontosságát. Ha ez elmarad, az elköteleződés, a lojalitás is elmaradhat. Az ide vonatkozó szakirodalmi áttekintést követően dolgozatomban megvizsgálom egy konkrét vállalat példáján keresztül, hogy *a szervezeti kommunikáció függ-e a szervezeti struktúrától*. Választ keresek arra a kérdésre, hogy *milyen hatással van a digitalizáció a szervezeti kommunikációra*.

2. Irodalmi áttekintés

2.1 A szervezet és a kommunikáció

„A szervezet a társadalmi környezet deklarálta, adott feladat megvalósítására létrehozott olyan rendszer, amelyben az egymással dinamikus viszonyban lévő emberi és tárgyi elemeket, a vezetés által meghatározott stratégia és struktúra tart össze.” (Ackoff, 1961)

A társadalmi élet és a szervezetek egyik alapjelensége a **kommunikáció**, enélkül nem is képzelhető el. A munkaidő csaknem 95%-át információcsere tölti ki. A szervezet vezetői rendszerint munkaidejük nagy részét menedzsment feladatokkal, azon belül is kommunikációval töltik, legyen az üzenetek, jelentések olvasása és írása vagy részvétel megbeszéléseken, értekezleteken. Mindemellett egyre több alkalmazott is hasonló helyzetbe kerül, a munkája fontos részévé vált/válik a kommunikáció. (Csüllög & et.al, 2016). A kommunikációs aktus többféleképp kapcsolódik az emberhez, mint egyénhez és mint egy közösség tagjához. A kommunikáció egyfajta jelsorozatok¹ kombinációja, amelynek célja az üzenetközvetítés. Egyszerűsített folyamatát az 1. ábra szemlélteti, mely modell a hatékony kommunikáció kulcselemeit emeli ki *Philip Kotler* szerint. (Kotler, 1998). A kommunikáció egy olyan tevékenység (folyamat), amely egy kibocsátó (információforrás) és egy befogadó (címzett) között gondolatok közösségét vagy egyezését hozza létre. A két főszereplő a kibocsátó és a befogadó, legfontosabb kommunikációs eszközeik az üzenet és a médium. Négy fontos kommunikációs funkció: kódolás, dekódolás, válasz és visszacsatolás. A rendszer eleme még a zaj, ami zavarja a tervszerű kommunikációt.



1. ábra: Shanon-Weaver egyszerűsített kommunikáció általános modellje alapján (saját ábra)

¹ A jelek lehetnek természetes és mesterséges jelek

Egy vállalat kommunikációja a társadalmi kommunikáció rendszerén belül értelmezhető, mely további szintekre osztható. Ezeken belül, illetve a szintek között is folyik kommunikáció. Minél többen vesznek részt a kommunikációban, annál inkább elképzelhetőbb, hogy szükség van valamilyen közvetítő eszközre, ún. *médium*² alkalmazására.

A szervezet működésére a következő 5 tényező van hatással: a *tartalom* (a szervezet rendelkezésére álló erőforrások); a *struktúra* (a szervezet különböző funkcióinak, tevékenységeinek kapcsolati rendszere); a *kommunikációs rendszer*; az *ellenőrzés* (a szervezet a működését időről-időre felülvizsgálja); a *döntéshozatal*. (Csüllög & et.al, 2016)

2.1.1 A belső szervezeti kommunikáció funkciói

A szervezeti belső kommunikációnak négy alapvető funkciót kell ellátnia (Csüllög & et.al, 2016):

1. *Információátadás*: tények közlése, illetve ezek értelmezése, magyarázata. Ide tartozik minden információtovábbítás és/vagy feldolgozás, attól függetlenül, hogy milyen jelekben van kifejezve az információ. Bizonytalanságot szüntet meg, segíti a döntéshozatalt, fontos a megfelelő mértékű és pontosságú információ rendelkezésre állása.
2. *Ellenőrzés*: gyakran kényszerülünk közvetlen formulák alkalmazására, hogy visszajelzést kapjunk, kommunikációnk eredményes volt-e. A munkatársak visszajelzést kaphatnak a kommunikáció által a szervezetben folyó tevékenységekről és saját tevékenységükről.
3. *Érzelmei kifejezése*: az információk közlése gyakran együtt jár a közlő érzelmi állapotának tükröztetésével. A kommunikációval a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket.
4. *Motiváció*: a különböző motivációs eszközökkel (dicséret, meggyőzés) a munkatársak bátoríthatják, ösztönözhetik egymást.

A szervezetek életében a belső kommunikációnak központi szerepet kell betöltenie, segítségével koordinálható a tagok mindennapi munkavégzése, motiválható bizonyos

² Médium: Olyan kommunikációs csatorna, amely a konkrét üzenettől függetlenül létezik, de amelyet igénybe vehetünk saját információink közlésére, továbbítására. (Fazekas-Harsányi, 2011.)

tevékenységek elvégzése és befolyásolható a szervezethez tartozók magatartása is. (Csüllög & et.al, 2016)

2.1.2 A szervezeti belső kommunikáció gátjai

A kommunikáció négy funkciója közül az információs szerepnek kitüntetett rendeltetése van az intézmények életében. Az információ biztosítja a vezetők és beosztottaik tájékozódását. A belső kommunikációban a gátakat három fő csoportba lehet sorolni: *fizikai, szemantikai és szociálpszichológiai akadályok*. A szemantikai esetében a problémák elsősorban a kommunikáció során használt jelrendszer nem azonos ismeretéből származnak. A fizikai gátak lehetnek a nemkívánatos zajok (például csörgő telefon, tárgyalás közben zavaró kollégák), nem megfelelő infrastruktúra; szervezeten belüli távolság; szervezet felépítése; rossz időzítés; hosszú átviteli csatorna; rosszul megválasztott csatorna; vezetőségi szintek száma; szervezet alul- vagy túlszabályozottsága; vállalati méret; csoportmunkában a csoport tagjainak a száma; túl kevés vagy túl sok információ közlése. Szociálpszichológiai akadály lehet az egyén érzelmi állapota; az alkalmazottak más-más kapcsolatrendszere; érdeklődés mértéke; túlzott motiváció; kollégákról szerzett előzetes tudás; szervezetek folyamatos mozgása; vezetővel való széleskörű kommunikáció hiánya; bizalmi viszony; túl hosszú közlés vagy a párhuzamos tájékoztatás; egyén szándékosan torzít; helytelen konfliktuskommunikáció; rossz kritikaturés; irigység és kulturális különbségek. (Csüllög & et.al, 2016)

2.1.3 A szervezeti kommunikáció típusai

A kommunikáció típusait többféle szempont alakítja, amelyek olykor összemosódnak, elegyítve a funkciót és típust. Az alábbi típusokat szokás megkülönböztetni: *interperszonális; csoportkommunikáció; szervezeti kommunikáció; tömegkommunikáció*. Tanulmányomban csupán az itt releváns szervezeti kommunikációt fogom elemezni.

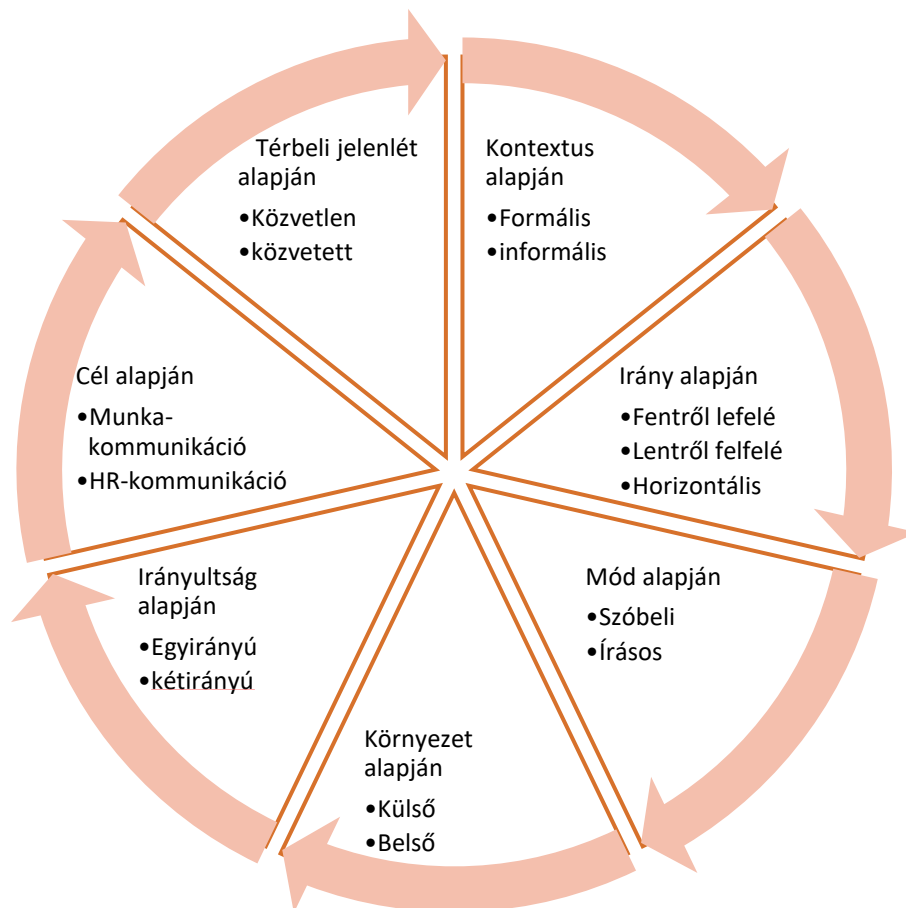
A kommunikációt, s így a vállalati kommunikációt számos szempont szerint fel lehet osztani. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

Irányultság alapján: A folyamat a legtöbb esetben *két irányú*, hisz a feladó és a vevő a kommunikációs folyamatban és annak eredményeként időnként szerepet cserél. Az *egyirányú*

közlés abban az esetben érvényesül, ha a befogadónak nincs módja a visszajelzésre (írott művek befogadása, televízió nézés stb.) (Horváth , 2011.)

Térbeli jelenlét alapján: *Közvetlen* kommunikációról beszélünk, ha a kommunikáló felek térben és időben egymáshoz közel vannak és egyszerre vesznek részt a folyamatban. *Közvetett*, ha áttétellel kerül az üzenet a címzetthez. A tömegkommunikáció minden típusa ide sorolható, de a színházi előadás vagy a tolmácsolással közvetített üzenet is. (Horváth , 2011.)

Módja alapján: *szóbeli, írásos*. A leghatékonyabb kommunikáció a személyes kommunikáció. Ilyenkor a felek egyszerre tudják a legtöbb kódrendszert szándékuk kifejezésére és a másik szándékának értelmezésére felhasználni; illetve közvetlenül tudnak a másiknak visszajelzést is adni, ha szükséges, továbbá egyeztetni a közlés tartalmát illetően. (Jenei, 2012)



2. ábra: a kommunikáció felosztása (saját ábra)

Cél alapján: *munka-kommunikáció* (a feladatok, a folyamatok, a kitűzött eredmények) és a *HR-kommunikáció* (a munkáltató és a munkavállaló közötti információcsere, a dolgozók vezetésének tudománya). (Horváth , 2011.)

Kontextus alapján: *formális, informális*. Formális az a típusú kommunikáció, amely hivatalos formában zajlik és melynek tárgya a céggel, a munkával kapcsolatos. Informális (a formális ellentéte) beszélgetés kötetlen, szórakoztató és a munkán kívül más témákról szól. Az erősen hierarchizált szervezetekben a vezetők és az alkalmazottak közötti találkozások, és az információáramlás is merev. A formális kommunikációnak számos csatornája működik:

- *esemény jellegű csatornák* (meetingek, workshopok);
- *nyomtatott felületek* (levelek, plakátok, brosúrák);
- *elektronikus terek* (intranet, e-mailek, közösségi média oldalak).

Irány alapján: *fentről lefelé irányuló, letről felfelé irányuló, horizontális*. A kommunikáció irányát nézve háromféle típust látunk: a *fentről lefelé* irányuló az, amikor a menedzsment feladatot szab ki, és azt munkavállalóinak kikommunikálja. Természetesen ez több szinten keresztül is tarthat: a menedzsertől kisebb csoportvezetőkön keresztül juthat el végül a hierarchia legvégén található alkalmazottig. A *letről felfelé* irányuló kommunikáció ennek az ellenkezője: ha a kolléga szeretné megosztani feletteseivel problémáit, gondolatait, ötleteit, akkor ő kezdeményez beszélgetést. *Horizontális* pedig az a kommunikáció, ami két azonos szinten, de más funkciót végző kolléga között történik. (Teamlab, 2022)

Környezet alapján: *Külső* (extern) és *belső* (intern) kommunikáció. A belső szervezeti kommunikáció az információ áramlását jelenti a vállalaton belül. Nagyobb cégeknél tudatosan ki kell építeni a dolgozók kommunikációját a vezetés felé és fordítva. Ugyanígy figyelni kell a vezetők, egyes osztályok egymás közötti kommunikációjára is. Ez akkor lehet hatékony, ha jól szervezett. A külső kommunikációhoz tartozik minden, amit a vállalat magáról közöl, függetlenül a közlés formájától (pl. egy szolgáltatási hiba vagy egy jól sikerült vezetői interjú). El szokás különíteni *marketing-* és *PR-kommunikációt*, de kiemelve, hogy a kettő csak összehangoltan lehet hatékony, és mind eszköztárában, mind pedig céljait tekintve van átfedés a kettő között. (GoldCommunication, 2022.) A szervezetek külső kommunikációjának célja a tájékoztatás, a kapcsolattartás, a bizalomépítés. Egy vezető számára ezért könnyen belátható, hogy a kommunikáció hiánya és az elégtelen információszolgáltatás (a belső szervezeti kommunikációhoz hasonlóan) elszigeteltséget, bizonytalanságot teremt, illetve akaratlanul is elindít egy információgenerálási folyamatot: feltételezések, összeesküvés-elméletek születnek a szervezettel kapcsolatban. (Jenei, 2012)

2.1.4 A belső szervezeti kommunikáció minőségének következményei

A kommunikáció a vállalati együttműködés tere. Egy jól működő belső információáramlás segíti megvalósulni azt az értékteremtést, amiért a cég létrejött. A vállalati kommunikáció optimális esetben formálisan zajlik, vagyis tudatosan tervezett, szervezett és működtetett. A kérdés, hogy a csatornái miképp vannak felépítve, mennyire naprakészek, és milyen mértékben szolgálják az üzleti célokat. Ha a vállalati kommunikáció irányított terei veszítenek hatékonyságukból, és következményként létrejönnek és felerősödnek az informális csatornák (vállalati pletyka, szóbeszéd), amelyek teljesen kiszámíthatatlanok, rendkívül sok bizonytalanságot kelt a dolgozóknál. Ha pedig ez válik uralkodóvá, akár a munkavégzés minősége, hangulata is komoly veszélybe kerülhet, csökken az a kohézió, ami ott tartja a munkavállalókat egy cégnél. A nem megfelelő kommunikáció tehát hosszútávon veszélyezteti a szervezet működését, céljainak elérését és küldetésének beteljesítését. Mindamelllett, hogy idő- és pénzpazarló, még teret is ad a munkahelyi konfliktusok kialakulásának is. Ha azonban megfelelő egy cég kommunikációja, azzal az álláskeresők számára is vonzó munkahellyé válhat, és a fluktuáció is mérsékelhető. Az összehasonlítást a 3. ábra foglalja össze.

 Jó kommunikáció	 Rossz kommunikáció
<ul style="list-style-type: none">• a szervezet tagjai tudják, milyen feladatokat kell ellátniuk, ésszerű a munkaszervezés;• a dolgozók tisztában vannak a nehézségek okaival;• jó munkaléggör;• az alkalmazott megosztja ötleteit, tapasztalatát, a készségek fejlődnek, az új dolgozók beilleszkedését segíti;• a szervezet beosztottjai tudják mi a célja, az értelme az elvégzett munkájuknak;• nő a munkamorál, csökken a munkahelyi fluktuáció, vonzóbb az álláskeresőknek;• a szervezet működése rugalmas, gyors válaszokat ad a környezeti változásokra;• a vállalat jó hírnévre tesz szert a vevők, ügyfelek, partnerek, beszállítók körében	<ul style="list-style-type: none">• a szervezet tagjai nem tudják, milyen feladatokat kell ellátniuk, ésszerűtlen a munkaszervezés• a dolgozók nincsenek tisztában a nehézségek okaival, ami az erőforrások pocséklását is okozhatja;• a félreértések, összetűzések rossz munkakapcsolatot, munkaléggört eredményeznek;• az alkalmazott nem osztja meg ötleteit, nem adja át tapasztalatát, ami visszafogja a készségek fejlődését, az új dolgozók beilleszkedésének sikerességét;• a szervezet beosztottjai nem tudják mi a célja, az értelme az elvégzett munkájuknak;• csökken a munkamorál, nagy a munkahelyi fluktuáció;• a szervezet működése rugalmatlan lesz, lassú válaszokat ad a környezeti változásokra;• a vállalat rossz hírnévre tesz szert a vevők, ügyfelek, partnerek, beszállítók körében

3. ábra: a jó és a rossz szervezeti kommunikáció következményeinek összehasonlítása (saját ábra)

A megfelelő kommunikáció kialakításhoz fel kell tárnai a cég formális és informális információs csatornáit, a torzítótényezőket, a menedzsment kézbentartó képességét, illetve a kommunikációs célokat. A csatornák súlya különbözik, függ a vállalat tevékenységétől, a technikai fejlettségtől, a cégekultúrától, a munkavállalók összetételétől. Egy csapat hangulata, teljesítménye, morálja szorosan összefügg azzal, hogy milyen a vezetés módja, ami a vezető adottságain, önképzésén múlik. Egyes szakemberek szerint megfelelő kommunikációval akár 15-20 százaléknyi fizetékülönbség is kompenzálható, vagyis a munkavállalók számára a pénz mellett éppolyan fontos (vagy fontosabb), hogy visszajelzést, megerősítést, támogatást kapjanak, és örömmel menjenek be dolgozni. (Kádár & Takács, 2016)

2.1.5 A vezető szerepe a szervezeti kommunikációban

Egy szervezet összetartó ereje a kommunikáció, amiben meghatározó szerepe van a vezetőnek. A vezetők legtöbbször nincsenek tisztában azzal, hogy az alkalmazottak számára frusztráló, ha az információk jelentős része nem hozzáférhető számukra; ha ők, vezetők nem elérhetők; ha az alkalmazottak nem kapnak választ a kérdéseikre, a miértekre; ha nem kapnak rendszeres visszajelzést teljesítményükről. Mindez zavarodottsághoz, fölösleges erőfeszítésekhez, aggodalomhoz, szorongáshoz vezet. Továbbá az alkalmazottak az információhiányra sajátos információ előállításal válaszolnak, feltételezésekkel élnek a vezetőség teljesítményével, cselekedeteinek vélt okaival kapcsolatban. Ennek ellenére nem szabad túlzásba esni, mert a felesleges, terjengős, vagy túldimenzionált információ sem éri el a kívánt hatást, ugyanis a jelentős részben irreleváns információkkal szemben az alkalmazottak falat építenek és elzárkóznak (bezárják a kommunikációs csatornákat). Szintén nem megfelelő, ha csak egyirányú, hivatalos úton történő kommunikáció részesedik előnyben, ez az információtorzulás veszélyét hordozza magában (Jenei, 2012). A beosztottak számára a vezető gyakran egy olyan státuszt (hatalmat) képvisel, ami gyakran akadályozza a kommunikációt kettőjük között. Ez az aszimmetrikus helyzet gátat képez. Az alárendelt helyzetben lévő beosztottak többségének gondot okoz, hogy természetesen viselkedjenek a vezető jelenlétében. A bennük keletkező feszültség korlátozhatja a kreativitásukat, problémamegoldó-képességüket, ami további frusztrációt válthat ki. (Bakacsi, 2004.)

A jó vezetői kommunikációhoz egy modern vezető számára nélkülözhetetlenek bizonyos szervezeti és személyes kommunikációs készségek, kompetenciák. Ilyen értelemben

fontos, hogy képes legyen a munkavállalóval megértetni és elfogadtatni a szerepüket a munkavégzés folyamatában, tudja őket motiválni, pozitív eredmények elérésére ösztönözni. Egy vezetőnek nyitottnak kell lenni a párbeszédre és jártasnak kell lennie a konfliktusok szakszerű felszínre hozásában és elrendezésében. Nem elhanyagolható az sem, hogy a tárgyalásokon, nyilvános szereplések alkalmával képes legyen hatékonyan képviselni a szervezetét. Fontos, hogy rendszeresen kérjen visszajelzést munkatársaitól, és hallgassa meg véleményüket az aktuális ügyekkel kapcsolatban. Az érzelmi intelligencia mellett az aktív hallgatás³ az egyik legfontosabb képesség, kommunikációs eszköz a vezető kezében (Jenei, 2012).

2.1.6 A digitalizáció szerepe a szervezeti kommunikációban

A digitalizáció hatással van az élet minden területére. Az információáramlás technológiájának forradalmát éljük, amely a mobilkommunikáció terjedésében, az új kommunikációs terek létrejöttében, a tömegkommunikáció átalakulásában érhető tetten. (Balázs, 2015). Egyedülálló lehetőséget teremtett a kommunikáció és kapcsolattartás területén is, amelynek eredményeként felértékelődött az online kapcsolattartás szerepe. Mindannyian tapasztalhatjuk, hogy az online kommunikációnak vannak előnyei, áthidal bármilyen távolságot, sok helyen igénybe vehető, gyors, visszakereshető, multimédiás eszközökkel kiegészíthető. Nem szabad azonban elfelejteni az árnyoldalát: a testbeszéd, mimika és hanglejtés csak videóüzenetben látható, könnyen félreérthető lehet egyes emberek számára, figyelmünk elterelődhet a sok online információ között, az üzenet olyan helyre is eljuthat, ahova nem szeretnénk volna. A személyes kapcsolatok eltávolodhatnak.

A digitális kommunikáció előnyeit és hátrányait szemléletli a *4. ábra* a szervezeti kommunikációra vonatkoztatva.

³ Az aktív hallgatás az új információk gyors kiszűrését, összerendezését, a már meglévőkkel való újraértékelést, az analízis és szintézis képességét jelenti. Az aktív hallgatás fejleszthető.



Előnyök

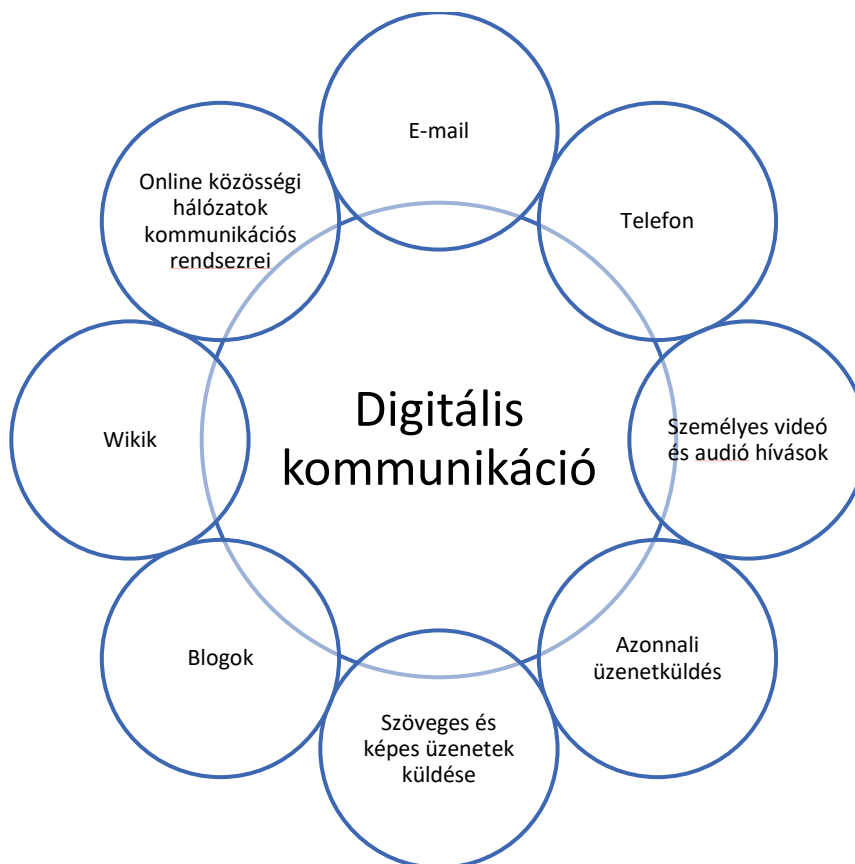
- Bármilyen távolságot áthidal
- Sok helyen igénybevehető
- Gyors
- Visszakereshető
- Multimédiás eszközök

Hátrányok

- Testbeszéd, mimika és hanglejtés hiánya
- Könnyen félreérthető lehet
- Figyelem elterelődhet a sok online információ miatt
- Olyan helyre is eljut, ahova nem szeretnénk
- Személyes kapcsolatok eltávolodhatnak

4. ábra: a digitális kommunikáció előnyei és hátrányai a szervezeti kommunikációra vonatkoztatva (saját ábra)

A 5. ábra összefoglalja a digitális kommunikáció formáit. Nem csak szöveges lehet, ide sorolható az e-mail, telefon, személyes videó és audio hívások, azonnali üzenetküldés, szöveges és képzüzenetek küldése, blogok, wikik, online közösségi hálózatok kommunikációs rendszerei.



5. ábra: a digitális kommunikáció formái (saját ábra)

A digitalizáció tehát kettős hatással van a szervezeti kommunikációra. Számos előnye mellett nem hanyagolható el a hátrányos oldala sem, amit, ha felismerünk, tudatosan kezelni tudunk. Nagyon fontos ebben a helyzetben is a vezető szerepe, a véleményük meghatározó. A vezetőség hozzáállásán és döntésén múlik milyen mértékben alkalmazzák a szervezetekben a digitális megoldásokat, a szervezeti kultúra elfogadja-e az otthoni munkavégzést.

2.2 A marketingstratégia szerepe

Az üzleti terv⁴ része a *marketing terv*, s ennek része a kommunikáció is. A *marketingstratégia* a vállalat általános terve, mely arra vonatkozik, hogy mit kíván tenni egy bizonyos célpiacért a marketing-mix eszközrendszerével. Ennek megvalósítási lépéseit foglalja magában a marketingterv. A marketingstratégia egy termékre, termék- vagy márkavonalra készül el, tehát ez nem az egész vállalatra vonatkozik. Ezért marketingstratégiákat össze kell hangolni, hogy teljes képet adhasson a cégről. Ezt az összehangoló folyamatot nevezzük stratégiai tervezésnek. A marketing terv fejezet értelemszerűen minden a marketing tevékenységhez szorosan kötődő feladatot magába foglal. (Features, 2022.)

Nagyon fontos, hogy egy vállalat rendelkezzen jól kigondolt marketingstratégiával, így tudatosabban fog haladni a céljai felé. A legprofibbakk különböző típusú platformokra és csatornákra is külön stratégiát készítenek: *social media marketingstratégia*, *email marketing stratégia*, *digitális marketingstratégia*, *tartalommarketing-stratégia*, *márkastratégia*, *belső marketingstratégia* (a nagy szervezeteknek belső marketingszükségleteik is lehetnek, erre példa az un. *employer branding*, azaz a munkáltatói márkáépítés, aminek célja, hogy a meglévő alkalmazottak szeressenek az adott vállalatnál dolgozni, s ezt el is mondják másoknak.), *public relations stratégia*, *SEO-stratégia* (azaz kereső optimalizálás, forgalmat terel a weboldaladra). (Balogh, 2022.)

A stratégia jellege szerint megkülönböztetünk a *vállalkozás egészére; üzletágakra, egységekre; és üzletágon belüli termékre vonatkozó stratégiákat*. Ezen kívül

4 Az üzleti terv egy olyan útmutató ami tartalmaz minden fontos adatot a vállalkozásodról és bemutatja az olvasó számára, hogy mit, hogyan és milyen eszközökkel szeretnél elérni. Tehát megismerhető belőle a tevékenységi kör, a termékek és szolgáltatások, a szervezet felépítése, a külső és belső befolyásoló tényezők, a vállalkozás pénzügyi helyzete és az elkövetkező időszak legfőbb tevékenységei. Általánosságban van nyolc olyan szekciót, amit szinte kivétel nélkül tartalmaznia kell egy üzleti tervnek: vezetői összefoglaló, vállalkozás bemutatása, szervezeti felépítés, iparági helyzet, működési terv, marketing terv, pénzügyi terv, mellékletek.

megkülönböztethetünk számos stratégiatípust, például *piacbehatoló*, *differenciáló*, *diverzifikáló* stb. (Tudásbázis, 2022.)

2.3 Szervezeti struktúra és a kommunikációra gyakorolt hatása

A célmegvalósítás, feladat-végrehajtás függvényében a szervezetek különböző típusú *struktúrákat*⁵ alakíthatnak ki tudatosan, vagy formálódhatnak spontán módon *életciklusai*⁶ alatt. Mindegyik formának vannak előnyei és sajátosságai. A hagyományos (mechanikus) szervezeti formákra az alá- és fölérendeltség, a szabályozottság, a technikai koordináció a jellemző. Ezek a következők: lineáris (vonalas); törzskari; funkcionális szervezetek. A rugalmas (dinamikus) /szerves-organikus/ szervezeti formákra az oldalirányú mozgások, az emberközpontú kapcsolatrendszerek, a kiegyensúlyozott hierarchiák jellemzők. Ilyenek a: divizionális és mátrix szervezetek. A megfelelő szervezeti struktúra kialakításában fontos szerepe van a vállalkozások stabilitásának, korának és méretének is. A változó körülményekhez alkalmazkodva a fent felsorolt tiszta szervezeti formák a gyakorlatban legtöbbször valamilyen kombinációban keverednek egymással, hogy így hatékonyabb működést eredményeznek. Hosszú távú tervezésnél, nagyobb változtatásoknál azonban, szükség szerint változtatni kell a szervezeti formát is az eredményes fennmaradás érdekében, ehhez a változtatás szükségességét felismerő, a változtatást vállaló és a megvalósítására képes vezetésre van szükség. (Komor & Gósi , 2011.)

A szervezetek struktúrájának kialakítását befolyásolják külső környezeti tényezők, függenek a szervezet adottságaitól, a szervezet tevékenységi körétől, mely tényezők mind eltérő súlyban kezelendők. A szervezet felépítésének meghatározása jellemzően a vezetők feladata. A szervezeti formák leírásához, összehasonlításához szükség van az ún. struktúrajellemzőkre (Kiss & Pallai , 2019)⁷.

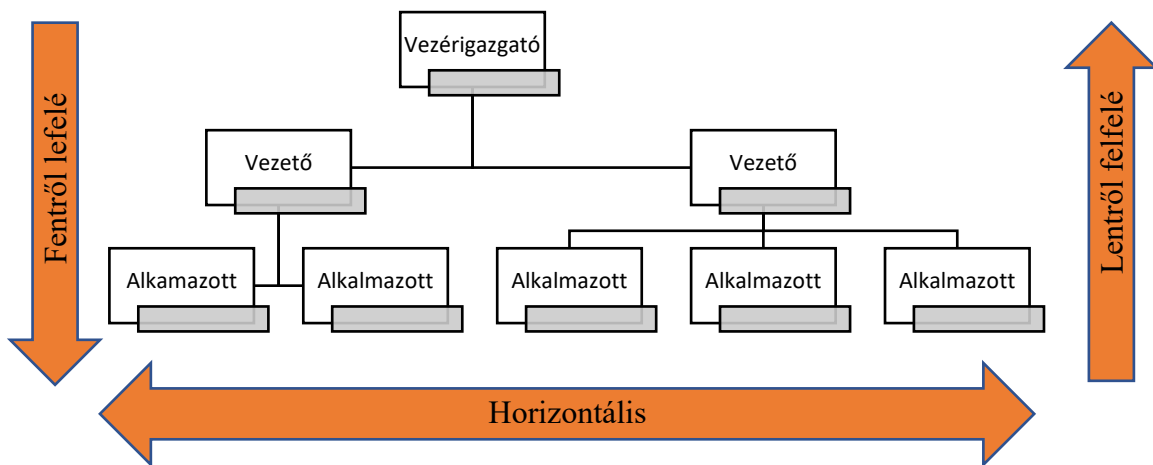
5 „A szervezet felépítését a fontosabb kapcsolatok jelölésével a szervezeti ábrával (organogrammal) lehet szemléltetni, amely a szervezeti felépítés alapján egyértelműen ábrázolja az alá-, fölé- és mellérendeltségi viszonyokat (horizontális és vertikális tagoltság).” (Komor & Gósi , 2011.)

6 A vállalatok és szervezetek életciklusai a fejlődésüknek szakaszait jelentik. A szakaszok elnevezései általában megegyeznek az emberi életszakaszok elnevezéseivel: születés, ifjúság, középkor, öregkor. (Komor & Gósi , 2011.)

7 A leggyakrabban használtak: munkamegosztás, hatáskör megosztás, koordináció és konfiguráció. (Max Weber nyomán)

A szervezetek hierarchikus felépítése tükröződik abban, hogy hogyan áramlik az információ egy vállalaton belül. Megkülönböztetünk *fentről lefelé*, *lentől felfelé* és *horizontális kommunikációs utakat* a vállalat dolgozói keretében (6. ábra). (Radhika, 2018.)

Minél hierarchikusabb egy szervezet, annál inkább valószínű, hogy a szervezeti belső kommunikáció kevésbé működik hatékonyan. Előfordulhat, hogy bizonyos információkat egyes szervezeti szintek monopóliumként kezelnek. Gyakori, hogy az alacsonyabb szinten lévő a véleményében hasonul a felette állóhoz (ezredes hatás), az ún. kemény információk blokkolásra kerülnek, vagy információs dömping jelenik meg. A vezetőségi szintek számával, a vezetési szinteken lefelé haladó információ leszűkül, torzul. (Csüllög & et.al, 2016)



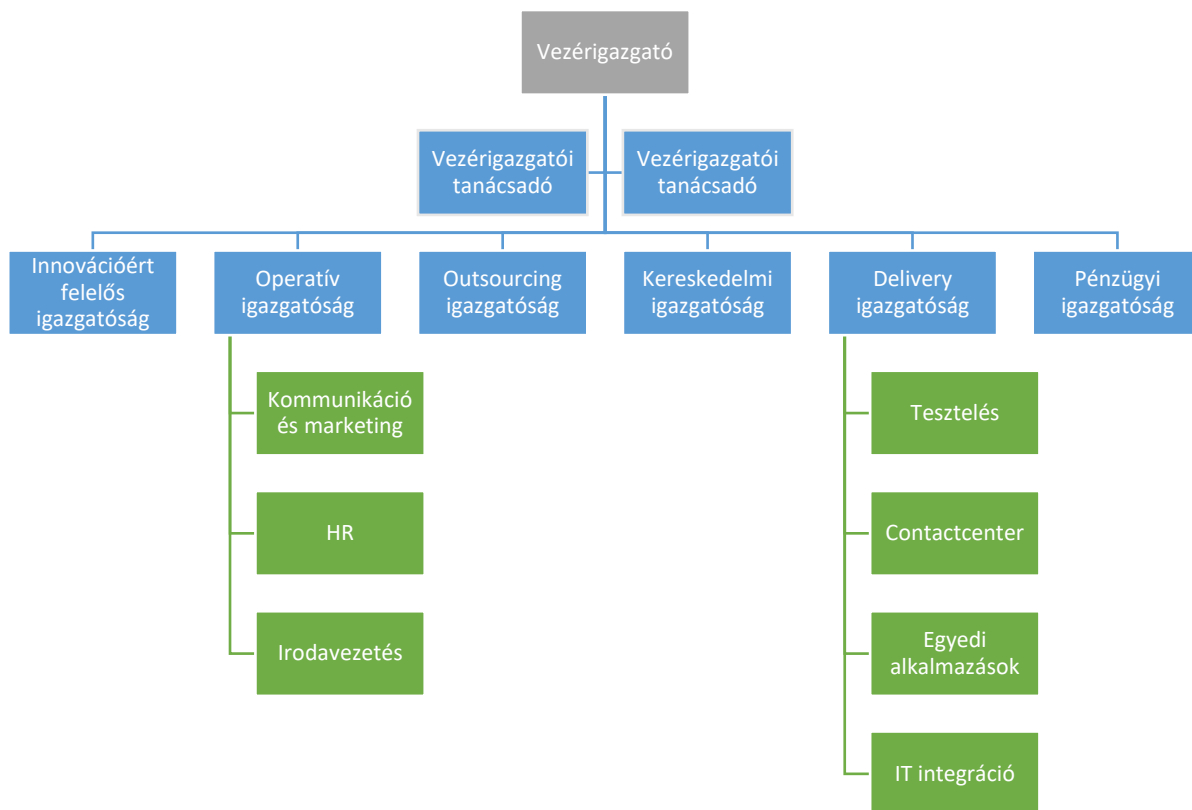
6. ábra: információ áramlás a vállalaton belül (saját ábra)

3. A vizsgált szervezet bemutatása

Az általam vizsgált szervezet egy 2014-ben alapított informatikai megoldásokkal, szoftverfejlesztéssel foglalkozó profitorientált zártkörűen működő részvénytársaság, az INNObyte Zrt. A vállalkozásnak budapesti és pécsi székhelye van. Az vállalkozás jelen van az agrárinformatika, a telekommunikáció, az autóipar, az egészségügy, az államigazgatás, a közigazgatás, a pénzügyi és banki területeken, valamint elkötelezett az egyházi digitalizáció támogatásában is. A vállalkozás körülbelül 160 embert foglalkoztat, így közép-vállalkozásnak minősül. Egy ismert multinacionális nagyvállalat, a 4iG Nyrt. 2020. októberében 70 %-os, többségi tulajdont szerzett a vizsgált vállalat tulajdonrészesedésében (INNObyte_honlap, 2021.). 2022. októberében újabb tranzakció indult, mely keretében 100%-os tulajdonjogot szerzett, ennek lebonyolítása jelenleg folyamatban van. Az adásvétel zárásával a multinacionális vállalat egyedüli részvényesévé válik. (Világgazdaság, 2022.)

A szervezet strukturális elemzését a következő jellemzők figyelembevételével fogjuk megtenni: munkamegosztás; hatáskörmegosztás; koordináció; szervezeti séma – konfiguráció.

Az 7. ábra-n látható a cég szervezeti felépítése, amelyből látszik, hogy a vizsgált vállalat szervezeti felépítése *lineáris funkcionális* struktúrájú. A szervezet vezérigazgatójának munkáját két vezérigazgatói tanácsadó segíti. A céget működési területek alapján az alábbi igazgatóságokra lehet osztani: *Innovációért felelős igazgató*; *Operatív igazgató*, aki a kommunikációs és marketing részlegért, a HR részlegért és az Irodavezetésért felel; *Outsourcing igazgató*, aki az emberi erőforrások munkájáért felel; *Kereskedelmi igazgató*; *Delivery igazgató*, aki a projektek munkájáért felel (ide tartozik a *Tesztelés*, az Avaya kompetenciára épülő *Conctaccenter*, az agrárinformatikai projektekre épülő *Egyedi alkalmazások* és az *IT integráció*); valamint *Pénzügyi igazgató*. Ez alapján megállapítható, hogy szervezet tagolásának alapja az elsődleges munkamegosztás elvén alapszik. Az alkalmazott elv csak funkcionális, tárgyi és regionális tagolás nem látható, ezért egydimenziós szervezetnek minősítjük.



7. ábra: A vizsgált vállalkozás szervezeti ábrája, saját készítés (Vállalati dokumentáció, 2021.)

A vizsgált vállalat esetében a döntési és utasítási hatáskörök felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között *egyvonalas szervezetet* képviselnek, ugyanis az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást.

Koordinációjában alkalmaz strukturált eszközöket (termékmenedzserek, hierarchia), technokratikus eszközöket (szabályzatok, eljárások, tervek, menetrendek, költségkeretek, pénzügyi tervek) és személyorientált koordinációs eszközöket is (szervezeti kultúra, belső értékrend).

3.1 *A vizsgált vállalat kommunikációjának elemzése*

Egy szervezet összetartó ereje és a munkavállalói elégedettség alapja a megfelelő belső kommunikáció, ami nem létezhet megfelelő munkáltatói márkaépítés nélkül. A munkavállalóknak tudniuk kell, mit és miért kell csinálniuk, hogyan épül fel a vállalat és annak folyamatai, miért olyan a vállalati kultúra, amilyen. Az a cég, amely nem törekszik önként a munkavállalói elégedettségre, az hosszú távon kudarca van ítélve. A vállalatoknak érdemes foglalkoznia a munkaadói márka legjelentősebb összetevőivel. Ha megfelelőek hírlevelek, meetingek és egyéb csatornák, és a jól megkomponált üzenetek a megfelelő időben és módon érnek célba a releváns célközönségüknél, szilárd alapokra építhetünk⁸. (Kovács, 2017/2018/1.-2.)

A vállalat kommunikációja nagyon sokat változott az alapítása óta eltelt évek alatt. A szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalatok életében az új megrendelések megkötését irányzó tevékenységet a management és a sales ágazat viszi teljes egészében, így a vezetőség nem érezte annak szükségét, hogy hivatalosan és rendszeresen végezzen PR tevékenységet és mélyebben foglalkozzon a marketingtevékenységgel. A vállalat híre, neve kapcsolatok útján terjedt, ehhez nem használtak semmilyen kommunikációs eszközt. A belső kommunikáció ebben az időszakban rendszertelen vezetői levelekből és negyedéves tájékoztatókból állt. Ez egy kisebb létszánú cég életében elégséges, azonban az évek alatt a cég nagyobb méretűre nőtt. A vállalat öt éves évfordulóját követően úgy vélték, ideje nagyobb figyelmet fordítani a kommunikációra, s felkértek egy külső marketinggel és kommunikációval foglalkozó céget, hogy készítsen kommunikációs stratégiát, amiben többek között meghatározásra kerültek a kommunikációs célok, a stratégia alapelvei, a vállalat pozícionálása, a célcsoportok, üzenetek, eszközök, arcok. Ennek fokozatos megvalósítása 2020. nyarán kezdődött el a céloknak megfelelően, egy teljesen új arculattal párhuzamosan. Megjelentek sajtóközlemények, rádiós interjúk, LinkedIn posztok, honlapon szakmai írások. Ugyanezen év őszén azonban a 4iG Nyrt. többségi tulajdont szerzett, ezért a külső kommunikációt az adott vállalat kommunikációs stratégiájával összeegyeztetni volt szükséges. Ennek eredményeképpen ismét visszafogottabb lett a külső kommunikáció: LinkedIn posztokra és a honlapon megjelenő szakmai írásokra korlátozódtak.

⁸ Ideális esetben egy külön csapat van dedikálva a belső kommunikációra, egy másik pedig a munkavállalói márkaépítésre. Általában valamilyen hibrid-felállást alkalmaznak a munkáltatók, s napi tevékenységük mellett végzik ezt a feladatot az alkalmazottak. Mindkét folyamat komoly struktúrát és tervezést igényel, ehhez pedig megfelelő erőforrásokat – munkaerőt, időt, pénzt – kell biztosítani minden vállalatnak, aki sikeres munkáltatói márkát szeretne építeni. (Kovács, 2017/2018/1.-2.)

A 7.2 melléklet tartalmazza a vizsgált vállalat 2022. őszi megvalósuló kommunikációjának elemzését, több különböző aspektusból megvizsgálva.

Szervezeti egységek közötti kommunikáció: a szervezeti egységek között az információ-áramlás, melynek informális és formális téren is meg kell nyilvánulnia. Ez formálisan a hierarchiában lefelé a szervezet eredményeinek, problémáinak, a vezetők döntéseinek, terveinek továbbítását jelenti, míg felfelé a szervezeti egységek törekvéseiről, problémáiról, szükségleteiről tájékoztat. Informálisan a dolgozók munkahelyi közérzetével, lojalitásával, a vállalati- illetve szervezeti kultúrával és a szervezeti részlegek rivalizálásával kapcsolatos kommunikációs folyamatok szervezését jelenti. Mindez azért fontos, mert a szervezet hatékony működésének feltétele a hatékony információáramlás.

A munka-kommunikáció megfelelően hatékony és több felületen megoldott (személyes- és telefonbeszélgetések, munkaértekezletek, email, online csatornák stb.). A projekt információáramlás hatékony megosztására kezdetektől fogva az intranet és különböző feladat kiosztó alkalmazásokat használ.

Alkalmazottak tájékoztatása: A lényeg itt is az eredményesség. Ennek a területnek személytelen (újság, hírlevél kiadása, faliújság gondozása, belső postaláda működtetése) és személyközi eszközei (gyűlések, értekezletek, vállalati fórumok, vezetői tájékoztatók). A legfontosabb hiteles és korrekt tájékoztatás, valamint az őszinteség, mellyel a munkatársak bizalma megalapozható. Nem szabad elhallgatni a cég problémáit, mert a jól informált dolgozó aktív munkatárs.

A személyközi eszközök: „all staff vezetői tájékoztatók”, projektleltár (vállalati fórum). A negyedéves tájékoztatókon. A nagyobb horderejű, keményebb információkat illetően megfigyelhető egyfajta információ szűkülés, melyek így szűkülve kerülnek az alkalmazottak elé. A felsővezetők és a középvezetők beszámolnak a negyedéves eredményekről és projektek előrehaladásokról, a rövid és hosszú távú tervekről, céges eseményekről. Ezek iránt az események iránt mindig nagyon nagy érdeklődést mutatnak a kollégák, mindig nagy létszámban vannak jelen személyesen, illetve online is. Az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik a vezetőkhez közvetlenül kérdéseket feltenni, de ezzel ritkán élnek. A váratlan, a cég életét közvetlenül érintő eseményekről a beosztottak azonnali tájékoztatása megvalósul a vezetők részéről.

A vizsgált vállalatnál a személytelen eszközök a következőképpen valósulnak meg: „all staff hírlevelek” (Intraneten keresztül), vezetői levelek, Intranetes faliújság. A negyedéves gyakoriság a kollégák számára nem kielégítő, mint ahogy egy belső kérdőívből is kiderült. Ez

alapján szükségesnek tartottam egy rendszeres belső hírlevél kidolgozását, melyet a vezetőséggel egyeztetve végül 2022. augusztus végétől vezettünk be. A vezetőség érzi a saját kommunikációjának jelentőségét, tudatosan törekszik erre nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezen hírlevelek 14 nap gyakorisággal készülnek el, minden hónap első és harmadik péntekén kerülnek kiküldésre. A hírlevél témája színes: operatív témák; sales ágazatunk tevékenységeit érintő hírek; már megvalósítás alatt lévő projektek nagyobb eseményeiről és az ügyfelek pozitív visszajelzéseiről; céges események; HR hírek; az anyavállalatot érintő friss hírekről. Ezen hírlevelek olvasottsága visszamérhető, mivel a belső intraneten valósult meg. Jelenleg az a tapasztalat, hogy átlagban 80% feletti az olvasottság. Ennek további előnye, hogy visszakereshető, rendezett, csak jogosultsággal lehet elérni és a cég arculatának megfelelő. A szóbeli visszajelzések alapján elmondható, hogy az alkalmazottak örülnek a belső híreknek, rendszeres tájékoztatásnak. Az Intraneten minden a cég életében fontos és releváns információ megtalálható egy helyen, rendezetten, átláthatóan. Az intranet mai megjelenését 2021 tavaszán készítettem el, számos újdonsággal egészítve a korábbi, csak projektalapú Intranetet. Mai formája színes, izgalmas, felhasználóbarát, téma szerint tagolt és mindig naprakész. Visszakereshető és a cég arculatának megfelelő. Az alkalmazottak szeretik. (7.1. melléklet)

Személyek közötti kapcsolatok építése: A szervezeten belül dolgozó egyének közötti kapcsolatok építését jelenti. Célja, hogy a szervezet alkalmazottainak ismeretségi köre a cégen belül minél nagyobb legyen, amivel fejleszthető az információ-áramlás, illetve a közhangulat is lényegesen javítható. Fontos, hogy ne csak a formális kapcsolatok alakuljanak ki, hanem az informális, baráti kapcsolatok kialakulására is teremtsünk lehetőséget. Erre a legalkalmasabbak az irodai jelenlétén felül a csapatépítő elvonulások, szabadidős rendezvények, ünnepek, sportversenyek. A jutalmazások a kitüntetett szakmai elismertségét növelik a szervezeten belül, ezzel őt is ismertté tesszük, másrészt viszont példát is állítunk a többiek elé, hogy a cég szellemiségéhez ez a típusú hozzáállás illik a legjobban.

A vizsgált vállaltnál a személyek közötti kapcsolatok építésére több alkalom is nyílik egy év alatt. Immáron hagyománynak számít a rendszeres pénteki fagyaltozás az irodában és a szerdai közös reggelik. Az ágazati csapatépítőkön felül rendszeresen megtartott vállalati szintű céges rendezvény a nyári csapatépítő és a céges karácsony, ilyenkor mindkét iroda megjelenik. Szokás felköszönteni a születésnaposokat, és az új babák születését. Sportrendezvények között említendő a PingPong vándorkupa, ami már 2 éve kerül megrendezésre. Rendszeres, hogy futóversenyeken a cég indít csapatokat és szerdánként közösen fociznak. Korábban már felvetett, de még nem valósult meg a céges kitüntetések és jutalmazások bevezetése. A kiemelt

kolléga jutalma szakmai konferencián történő részvétel. Ennek előnye, azon túlmenően, hogy a kollégák szemében szakmai elismerés, a tudását tovább fejleszti és képviselheti a céget a neves eseményen.

Szervezetek kifelé irányuló kommunikációja: Fontos, hogy a cég belső és a külső kommunikációjának összhangban kell lennie stílus, értékek és üzenetek terén, különben hamis kép alakulhat ki. Ideális esetben a belső és a külső kommunikáció segíti és támogatja egymást: a belső sikertörtétekből (pl. sikeres projektek esetünkben) és eseményekből külső hírek lesznek, az irodában készített fényképek felkerülnek a cég LinkedIn oldalára, hogy a leendő munkatársak is láthassák, a külsős híroldalokon megjelenő céges sajtóközlemények⁹, publikációk pedig a vállalaton belül is felkerülnek az Intranet főoldalára. A kifelé irányuló kommunikáció a cég arculatteremtésének fontos része. Egységesnek és kiegyensúlyozottnak kell lennie. Címzettek lehetnek a partner cégek, a konkurens cégek, valamint az ügyfelek. Elemei közé tartoznak a sajtótájékoztatók pl. a szakmai konferenciák, a szervezetről szóló PR cikkek és a briefingek.

A sikeres projektekről, a céges eseményekről, az irodában készített fényképekből több felkerül a cég LinkedIn oldalára, az Intranetre. 2020. második felében számos sajtóközleményt és cikket is publikált külsős híroldalokon, mely publikációk a vállalaton belül is felkerültek az Intranet oldalára. Ebben az időszakban az elindított márkanév építés a stratégiának és a céloknak megfelelően haladt, az érdeklődés megnőtt a vállalat iránt. A LinkedIn-en is egyre több követője lett. Sajnos a sajtóban való megjelenés 2021. év eleje óta szünetel a felvásárló cég kommunikációs stratégiájának összeegyeztetése miatt, Ennek az újraindítása a cég imázsának építése szempontjából mindenképpen javasolt.

Torzító tényező jelenleg, hogy a lentől felfelé történő kommunikáció korlátosságából fakadóan elvesznek fontos információk (például az alkalmazottak vállalattal és a vezetőséggel kapcsolatos véleményéről, problémáiról, javaslatairól), amik a vezetők felé torzíthatja a vállalat működéséről, kommunikációjáról alkotott képet.

⁹ Megjegyzés: céges sajtóközlemény 2020 nyarától 2021 tavaszáig aktívabb, azonban a 4iG Nyrt. akvizícióját követően ez felsővezetői döntés okán ez abba maradt.

3.2 *A digitalizáció hatása a szervezet kommunikációjára*

Mint ahogy a világon mindenhol, a Covid okozta bezártság erősen fellendítette a digitalizáció szerepét a szervezetek életében. Ahogy korábban 2.1.6 fejezetben kifejtettem, az online kommunikációnak nemcsak előnyei, hanem hátrányai is vannak. A vizsgált szervezet is tapasztalja mindkét oldalát. Számos pozitívumból kiemelendő, hogy több munkafolyamat meggyorsult és könnyebbé vált a digitális aláírás és a digitális könyvelés bevezetésével, az online meetingekkel. Mivel informatikával foglalkozó vállalat, a vezetőség támogatja az otthoni munkavégzést. Így természetesnek mondható, hogy már a kezdetektől fogva része a mindennapjainak a digitális kommunikáció. Az alkalmazottak munkavégzésükhöz szükséges kommunikációt több felületen tudják kezelni (pl. Teams, email, belső platformok). A munkavállalók hasznos és értékes időt nyernek azzal, ha nem kell mindenhol személyesen megjelenniük, ha online az otthonukban is dolgozhatnak. Továbbá utazási költségeket is megtakarítanak. Az alkalmazottak közötti kommunikáció, a vezetői tájékoztatók is átkerültek digitális felületekre. A digitalizációnak köszönhetően online, a pandémia időszaka alatt is meg lehetett tartani a vezetői tájékoztatókat. Az Intranetnek köszönhetően a céges belső információátadás új utat nyert magának. Ugyanakkor a fizikai távolság miatt sajnos nehezebb is lehet a kommunikáció, mivel korlátozottabb s mindennemű kommunikációhoz valamilyen eszközre van szükség.

Azon munkakörökben, ahol nagyobb mértékű bevonódás szükséges a belső kommunikációba (elsősorban csapatmunkára van szükség), gyakoribb és intenzívebb a kommunikáció mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Az intenzív kommunikáció hatékonyan megoldható az infokommunikációs eszközök segítségével, tehát nem igényel több személyes találkozót, a feladat végezhető távolról is. Azok a munkakörök, amelyek állandó szoros együttműködést igényelnek¹⁰, több csapatmunkát, így kommunikációt is igényelnek. Az önálló, kollégáktól kevésbé függő munkavégzési formáknál ritkább a belső kommunikáció, mert a feladatok elvégzéséhez nincs is szükség többre, náluk ez kevésbé személyes kapcsolatokat okoz.

A távolság és a személyes találkozások hiánya azonban negatív hatással van az általános közérzetre, a személyes kapcsolatok ápolására, újak kialakításának lehetőségére. Alacsonyabb fokú kötődést eredményez a vállalathoz és a munkatársak között. Érdekes informális kommunikációról maradhatnak le.

¹⁰ Például projektmenedzsment, sales terület.

Az általam vizsgált szervezet esetében a vezetőség támogatja az otthoni munkavégzést, és igyekszik megtartani egyfajta egyensúlyt a digitális és jelenléti kommunikáció között. Hogy a digitalizációnak kevesebb hátrányos oldalát érzékeljük, ezért a szervezeteknek törekedni kell rá, hogy minél több lehetőséget teremtsenek a munkavállalóknak munkaidőn kívül is találkozni, személyes kapcsolataikat építeni. Erre lehetőség adódik az éves cégszintű és ágazatszintű csapatépítőkön, karácsonyi vacsorákon kívül is: heti rendszerességgel tart közös edzéseket (football), szerdánként közös reggelit tálal, és péntekenként fagyaltot. További újítás a havonta megrendezésre kerülő társasjátékozás az irodában.

3.3 *A szervezeti felépítés hatása a vizsgált vállalat kommunikációjára*

Minél hierarchikusabb egy szervezet, annál nagyobb a veszélye, hogy a szervezeti belső kommunikáció kevésbé működik hatékonyan. Előfordulhat, hogy a vezetőségi szintek számával, a vezetési szinteken lefelé haladó információ leszűkül, torzul. A szervezetek hierarchikus felépítése tükröződik abban, hogy hogyan áramlik az információ egy vállalaton belül. Megkülönböztetünk fentről lefelé, lentről felfelé és horizontális kommunikációs utakat a vállalat dolgozói keretében. A vizsgált vállalat esetében:

- *A fentről lefelé* történő tájékoztatás a vezetők részéről megtörténik, s az utóbbi időszakban rendszeresebbé is vált. Az irány a céloknak megfelel, követhető és tartható a jelen működésben.
- *A horizontális* kommunikáció a középvezetők között jól működik. Meg van a megfelelő számú és minőségű fórumuk, lehetőségük ennek szinten tartására.
- *A lentől felfelé* történő kommunikáció a beosztott és vezetője között értelmezhető. Ahogy korábban írtam, a beosztottak számára a vezető gyakran egy olyan státuszt képvisel, ami gyakran akadályozza a kommunikációt kettőjük között. Az alárendelt helyzetben lévő beosztottak többségének gondot okoz, hogy természetesen viselkedjenek a vezető jelenlétében. A vizsgált vállalatnál is az a tapasztalat, ami a vezetői tájékoztatókon is kitűnik, hogy csak elvétve veszik a bátorságot, hogy kérdezzenek a felsővezetőktől. Ezen irány korlátosságából fakadóan elvesznek fontos információk, amik a vezetők felé torzíthatja a vállalat működéséről, kommunikációjáról alkotott képet. Megfelelő teret kell adni a beosztottak számára, hogy visszajelzést adhassanak a működésről, a vezetők vezetési alkalmasságáról és a vállalati kommunikációról is. Olyan csatornákat kell nyitni, ahol bátran visszajelzést tudnak adni, akár anonim módon. Rendszeres, évente ismétlődő felméréseket kell készíteni, ahol alkalmuk nyílik kifejtetni a véleményüket és javaslataikat.

4. Javaslatétel

Összességében elmondható, hogy a vizsgált vállalat törekszik a jó kommunikációra, tudatában van annak fontosságával. Vezetői évről évre kezdik tudatosabban felépíteni a kommunikációt, ami a *rendszeres vezetői tájékoztatókban* és *hírlevelek* összeállításában nyilvánul meg. A tájékoztatás kiterjed a negyedéves eredményekre, a vállalat rövid és hosszú távú terveire, operatív témákra, megvalósítás alatt lévő projektek előrehaladására, a sales ágazat tevékenységeit érintő hírekre, céges eseményekre, HR hírekre és az anyavállalatot érintő friss hírekre. Fontos, hogy a tájékoztatások rendszeresek legyenek, hogy a kollegák számíthassanak mindig a tájékoztatóra. A jelenleg bevezetésre került hírlevelek ideális időtávban jelennek meg, két hetente, minden hónap első és harmadik péntekén. A rendszeres vezetőségi tájékoztatók alkalmanként csúszásba kerülnek, de a kiszámíthatóság és a rendszeresség jegyében fontos tartani a kitűzött negyedéves gyakoriságot.

A munka-kommunikáció a vizsgált szervezet esetében megfelelően hatékony és több felületen megoldott (személyes- és telefonbeszélgetések, munkaértekezletek, email, online csatornák stb.). A projekt információáramlás hatékony megosztására kezdetektől fogva a cég intranetet, SharePoint-ot és különböző feladat kiosztó alkalmazásokat használ. A nagyobb horderejű információkat illetően azonban megfigyelhető egyfajta információ szűkülés fentről-lefelé irányulva, melyek így szűkülve kerülnek az alkalmazottak elé a vezetői tájékoztatók alkalmával.

A *lentől felfelé* irányuló kommunikáció a vizsgált vállalatnál a tapasztalat alapján korlátozott, ami a vezetők felé torzíthatja a vállalat működéséről, kommunikációjáról alkotott képet. Figyelmet és megfelelő teret kell adni a beosztottak számára, hogy visszajelzést adhassanak a működésről, a vezetők vezetési alkalmasságáról és a vállalati kommunikációról is. Olyan csatornákat kell nyitni, ahol bátran visszajelzést tudnak adni, akár anonim módon. Rendszeres, évente ismétlődő felméréseket lehet készíteni, ahol alkalmuk nyílik kifejezni a véleményüket és megosztani javaslataikat.

Ami a *digitális kommunikáció és jelenléti kommunikáció egyensúlyát* illeti, a vezetőség kezdetétől fogva támogatja az otthoni munkavégzést, de közben törekszik az egyensúly megtartására a kettő között. Az egyensúly megtartását segíti a formális és informális kapcsolatépítés elősegítése, melyre legalkalmasabbak a személyes csapatépítős elvonulások, szabadidős rendezvények, ünnepek, sportversenyek. A formális és informális kapcsolatépítésre közvetett célja a szervezet alkalmazottainak ismeretségi körének növelésével

a cégen belül az információ-áramlás növelése, illetve a közhangulat javítása. A jutalmazások a kitüntetett szakmai elismertséget növelik a szervezeten belül, továbbá példát állítunk a többiek elé, hogy a cég szellemiségéhez ez a típusú hozzáállás illik a legjobban. Ez jelenleg nincs a vállalatnál alkalmazásban, bevezetése javasolt.

A vizsgált vállalat esetében a **külső kommunikáció** jelentősen mérséklődött, aminek az újraindítása a cég imázsának építése szempontjából mindenképpen javasolt.

A javaslatokat a 8. ábra foglalja össze.



8. ábra: javaslatok, fejlődési irányok a vizsgált vállalat esetében (saját ábra)

5. Összegzés

Egy szervezet összetartó ereje a kommunikáció, ez jelentheti hatékonyságának kulcsát. Éppen ezért a cégek stratégiájában nagy hangsúlyt kell fektetni a kidolgozására és a megvalósítására. A szervezeti kommunikációt számos tényező befolyásolhatja, ezek közül a tényezők közül megvizsgáltam a vezető szerepét, a szervezeti struktúrát és a digitalizációt.

A vezetők legtöbbször nincsenek tisztában azzal, hogy meghatározó szerepük van a cég kommunikációjában. Az alkalmazottak számára nyugtalanító, ha az információk jelentős része nem hozzáférhető számukra; ha ők, vezetők nem elérhetők; ha az alkalmazottak nem kapnak választ a kérdéseikre, a miértekre; ha nem kapnak rendszeres visszajelzést teljesítményükről. Az alkalmazottak az információhiányra feltételezésekkel reagálnak a vezetőség teljesítményével, cselekedeteinek vélt okaival kapcsolatban. Ugyanakkor a felesleges, terjengős, vagy túldimenzionált információ sem éri el a kívánt hatást: a jelentős részben irreleváns információkkal szemben az alkalmazottak elzárkóznak. A jó vezetői kommunikációhoz ezek kézbe tartásához nélkülözhetetlenek bizonyos szervezeti és személyes kommunikációs készségek, kompetenciák.

Az, hogy hogyan áramlik az információ az adott szervezeten belül tükröződik annak hierarchikus felépítésében. A szervezeti hierarchia minél több szintből áll, annál inkább szükség szerű, hogy a belső kommunikáció szervezett legyen. Előfordulhat, a vezetőségi szintek számával, a vezetési szinteken lefelé haladó információ leszűkül, torzul, ezért fontos ennek külön csatornát nyitni.

A digitalizáció kettős hatással van a szervezeti kommunikációra. Mindannyian tapasztalhatjuk, hogy az online kommunikációnak vannak előnyei, melyek nélkül ma már elképzelhetetlen a 21. századi ember élete. A digitális kommunikáció áthidal bármilyen távolságot, sok helyen igénybe vehető, gyors, visszakereshető, multimédiás eszközökkel kiegészíthető. Nem szabad azonban elfelejteni az árnyoldalát: a testbeszéd, mimika és hanglejtés csak videóüzenetben látható, könnyen félreérthető lehet egyes emberek számára, figyelmünk elterelődhet a sok online információ között, az üzenet olyan helyre is eljuthat, ahova nem szeretnénk volna, s a személyes kapcsolatok eltávolodhatnak. Ha mindezt felismerjük, tudatosan kezelni tudjuk. Vállalati szempontból nagyon fontos ebben a helyzetben is a vezető szerepe, a véleményük itt is meghatározó lesz. A vezetőség hozzáállásán és döntésén múlik ugyanis, hogy milyen mértékben alkalmazzák a szervezetekben a digitális megoldásokat, a

szervezeti kultúra elfogadja-e az otthoni munkavégzést. Hogy a digitalizációnak csak a pozitív oldalát érzékelhessük, törekedni kell rá, hogy a kapcsolatokat személyesen is ápoljuk.

A vállalati kommunikáció optimális esetben formálisan zajlik, tudatosan tervezett, szervezett és működtetett. A szervezetek életében a belső kommunikáció központi szerepet tölt be, tekintve, hogy a munkaidő csaknem 95%-át információcsere tölti ki. A belső kommunikáció közvetett módon ugyan, de hatással van az üzleti eredményekre, s ez számos HR-mutatóban is megjelenik. Hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez, a belső munkafolyamatok hatékonyságához, álláskeresők számára vonzó munkahellyé válhat, segíti a munkavállalók megtartását és növeli a motivációt. A jól működő belső információáramlás segíti megvalósulni azt az értékteremtést, amiért a cég létrejött, s szilárd alapokra építhet a vállalkozás. Fontos továbbá, hogy a cég belső és a külső kommunikációjának összhangban legyen stílus, értékek és üzenetek terén, különben hamis kép alakulhat ki. Ideális esetben a belső és a külső kommunikáció segíti és támogatja egymást.

Ha azonban nem megfelelő, akkor az a munkavégzés minőségére, hangulata rovására mehet. A szervezet tagjai nincsenek tisztában az esetleges nehézségek okaival; nem tudják milyen feladatokat kell ellátniuk, ami miatt ésszerűtlen lesz a munkavégzés; nem tudják mi a célja, értelme az elvégzett munkájuknak. Mindez félreértésekhez, összetűzésekhez, rossz munkakapcsolatokhoz, munkaléggörhöz vezethet. Ennek hatására csökken az a kohézió, ami ott tartja a munkavállalókat egy cégnél; nehezebb az új dolgozók beilleszkedése, csökken a munkamorál, nagy a munkahelyi fluktuáció. A szervezet működése rugalmatlan lesz, lassú válaszokat ad a környezeti változásokra, végül rossz hírnévre tesz szert a vevők, partnerek beszállítók körében.

A vizsgált vállalatról elmondható a fenti szempontokat figyelembe véve, hogy mindent együttvéve törekszik a jó kommunikációra és tudatában van annak fontosságával. A vállalat vezetői évről évre egyre tudatosabban építik fel a vállalat belső kommunikációját, egyre több csatornát nyitnak erre a célra, munkatársaik megfelelő tájékoztatása érdekében. A fentebb említett javaslatok a már meglévő alapokra épülnek, s azok további erősítését szolgálják.

6. Hivatkozások

- 1 Ackoff, R. L. (1961). *Progress in Operations Research*. New York: Wiley.
- 2 Bakacsi, G. (2004.). *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.
- 3 Balázs, G. (2015). *Az informatika hatása a nyelvre*. Forrás:
<http://szgnye.vmmi.org/balazs2007.htm>
- 4 Balogh, D. (2022.. 04. 07.). *BoomMarketing*. Forrás: BoomMarketing site:
<https://boommarketing.hu/online-marketing/marketing-strategia/>
- 5 Céges-Intranet. (2022.). Céges Intranet.
- 6 Csüllög, M., & et.al. (2016). Forrás: <file:///C:/Users/zspal/Downloads/21.pdf>
- 7 Fazekas-Harsányi. (2011.). *Fazekas I-Harsányi D: Marketingkommunikáció érthetően* (átdolgozott kiadás. kiad.). Budapest: Szókratész kiadó.
- 8 Features. (2022.). *Üzleti terv készítése* . Forrás: <https://features.hu/uzleti-terv-keszites/>
- 9 GoldCommunication. (2022.). *Gold communication*. Forrás:
<https://www.goldcomm.hu/vallalati-kommunikacio.html>
- 10 Horváth , B. (2011.). *A kommunikáció elméletéről*. Forrás: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar:
http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/komm_elm/index.html
- 11 INNObyte_honlap. (2021.). *INNObyte rólunk*. Forrás: <https://innobyte.hu/rolunk/>
- 12 Jenei, Á. D. (2012). *Vezetés és kommunikáció*. Forrás: Nemzeti Közszerológati Egyetem site: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/100204/464.pdf;jsessionid=4C328CDC1C68A8801FB5F4316FF6F2BB?sequence=1>
- 13 Kádár, B., & Takács, S. (2016). *HRportal*. Forrás: HR és kommunikáció együttműködése: avagy (meg)értjük egymást? (...és mások értenek minket?):
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-es-kommunikacio-egyuttmukodese-avagy-megertjuk-egymast-es-masok-ertenek-minket-20160713.html>
- 14 Kiss, S. D., & Pallai , É. D. (2019). *Közigazgatási szakvizsga, Általános közigazgatási ismeretek, IV. modul, Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Budapest:

Nemzeti Közszołgálati Egyetem. Forrás: Nemzeti Közszołgálati Egyetem site:
https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/tankonyv_szakvizsga_4_modul_2019.pdf

- 15 Komor, L., & Gósi, M. (2011.). *Vezetés és kommunikációs ismeretek*. Forrás: Digitális Tankönyvtár oldala:
https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8248/vezetesi_es_kommunikacios_ismeretek.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 16 Kotler, P. (1998). *Marketingmenedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- 17 Kovács, K. (2017/2018/1.-2.). AZ EMPLOYER BRANDING HELYZETE MAGYARORSZÁGON. *HUMÁN INNOVÁCIÓS SZEMLE*, 68-85.
- 18 Radhika, K. D. (2018.. march). Organizational Communication. Delhi.
- 19 Teamlab. (2022). *Teamlab*. Forrás: Szervezeti kommunikáció:
<https://teamlab.hu/blog/szervezeti-kommunikacio/>
- 20 Tudásbázis. (2022.). Forrás: Marketingstratégiák:
<https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/marketing-alapismeretek/a-marketingstrategiak-tipusai-a-marketingkonceptio-kialakitasa/marketingstrategiak>
- 21 Vállalati dokumentáció. (2021.. 10.). Belső dokumentáció.
- 22 Világgazdaság. (2022.. 10. 14.). *Világgazdaság*. Forrás: Újabb céget kebelez be a 4iG:
<https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2022/10/ujabb-ceget-kebelez-be-a-4ig>

7. Mellékletek

7.1 melléklet: Intranet témái

- Hír összefoglalók:
 - Céges hírek (All staff hírlevelek)
 - Lapszemle (heti rendszerességű, a cég tevékenységének tükrében válogatott cikkek a kollégák számára)
 - Céges sajtómegjelenések
- INNObyte Speciál
 - Staff: cégtörténet és az ágazatok bemutatása
 - Oktatások, belső előadások gyűjtőhelye
 - HR hírek
 - Sikeres projektek leírása
 - Hasznos információk (életpályamodell, munkavégzéssel kapcsolatos információk, sablonok, belső munkatársi ajánlás stb.)
 - Életképek a csapatéletről
 - Céges események, konferencia és képzés ajánlók
- Elérhetőségek: kollégák, LinkedIn, Honlap
- Egyéb: Időjárás a két irodánk városában, friss cikkek az oldalsávban

(Céges-Intranet, 2022.)

7.2 melléklet: Az vizsgált vállalat kommunikációs csatornáinak elemzése

Saját készítés

Kommunikáció típus	Cél, funkció	Gyakoriság	Jellege	Kontextus alapján	Írány alapján	Módja alapján	Írányultság a alapján	Felület
All staff vezetői tájékoztatók	alkalmazottak tájékoztatása	negyedéves vagy rendkívüli	esemény jellegű	formális	fentről lefelé	szóbeli	belső	online, offline
Adhoc vezetői levelek	alkalmazottak tájékoztatása	változó, nem rendszeres	elektronikus tér	formális	fentről lefelé	írásbeli	belső	offline
Rendszeres hírlevelek (intranet)	alkalmazottak tájékoztatása	2 hetente	elektronikus tér	formális	fentről lefelé, horizontális	írásbeli	belső	offline
Intranet tájékoztatók	alkalmazottak tájékoztatása	állandó	elektronikus tér	formális	fentről lefelé, horizontális	írásbeli	belső	offline
Vezető - beosztott rendszeres	munka, privát	havi vagy heti rendszerességű	esemény jellegű	formális, informális	fentről lefelé lentől felfelé	szóbeli	belső	online, offline
Kollégák közötti kommunikációk	munka, privát	napi rendszerességű	esemény jellegű	informális	horizontális	szóbeli, írásbeli	belső	online, offline
PR tevékenység	külső kommunikáció	passzív	nyomatott és elektronikus felület	formális	nem értelmezhető	szóbeli, írásbeli	külső	offline
Social media (LinkedIn)	külső kommunikáció	heti 1 alkalom	elektronikus tér	formális	nem értelmezhető	írásbeli	külső	offline
Honlap	külső kommunikáció	korábban havi 1 alkalom volt, ma passzív	elektronikus tér	formális	nem értelmezhető	írásbeli	külső	offline

NYILATKOZAT

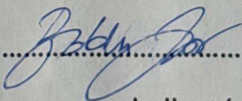
Alulírott Boldizsár Zsófia büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

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

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

Budapest, 2022 év11..... hónap24..... nap


.....
hallgató aláírása