



Szent István Egyetem

Gödöllő

Gazdaság és Társadalomtudományi kar

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ RENDSZERÉNEK
KORSZERŰ KIALAKÍTÁSA**

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

SEMEGINÉ TARISZKA ÉVA

2014

A doktori iskola megnevezése:

Szent István Egyetem
Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága:

gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskolavezetője:

Dr. Lehota József egyetemi tanár, az MTA
doktora
Szent István Egyetem, Gazdasági és
Társadalomtudományi Kar, Üzleti
Tudományok Intézete

A témavezető:

Dr. habil Komor Levente egyetemi docens
Szent István Egyetem, Gazdasági és
Társadalomtudományi Kar,
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....
A doktori iskola vezetőjének jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK.....	4
1.1. A témaválasztás indoklása	4
1.2. Célkitűzéseim.....	4
2. AZ ÉRTEKEZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZEREI	6
2.1. Az adatok feldolgozása során alkalmazott statisztikai módszerek	6
3. AZ ELEMZŐ MUNKA EREDMÉNYEI.....	7
3.1. A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények	7
3.2. A primer kutatás adatainak elemzéséből származó eredmények	8
3.3. A szervezeti belső kommunikáció tervezési modellje.....	14
4. KÖVETKEZTETÉSEK.....	19
4.1. A sikeres belső kommunikáció.....	19
5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	20
6. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SAJÁT PUBLIKÁCIÓK.....	22

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK

1.1. A témaválasztás indoklása

A szervezeti erőforrások közül az egyik legfontosabbnak az emberi erőforrást tartjuk, felértékelődésével egyre fontosabbá vált a szervezeten belüli kommunikáció, illetve annak szabályozása, így a szervezeti kommunikációs rendszerek felépítése, szervezése és működtetése meghatározó szerepet tölt be a szervezetek életében.

Tapasztalataim és szakemberekkel (vállalatvezetőkkel, állami intézetek vezetőivel) történt informális beszélgetések alapján a szervezetek nagy részénél hiányosan vagy egyáltalán nem működik a belső kommunikáció, ill. azonosítják a szervezeti-működési kommunikációval, szabályozatlan a belső információ áramlás és a mérés részleges vagy teljes hiánya tapasztalható. Mindezek a hiányosságok szükségessé teszik a belső kommunikáció tudományos vizsgálatát, szervezeti hatékonyságot befolyásoló tényezők feltárását és tudományos módszerek kidolgozását a gyakorlati alkalmazás számára. Különösen fontos rávilágítani azokra a területekre, amelyek a szervezet más működési területével összefüggésben, kölcsönhatásban vannak. A szervezeti belső kommunikáció szervezeti keretei is nagyfokú polarizáltságot mutatnak. A vállalatok egy részénél a belső kommunikációt a marketing vagy PR vezető irányítja, máshol a humánerőforrás menedzser feladata és megint máshol a kommunikációs igazgató gondozza ezt a területet.

A kommunikációs szerepkörök változása, átstrukturálódása, illetve az arról történő tájékoztatás hasonlóan kiemelt jelentőségű. Feltételezem, hogy a kommunikációs szerepek fontossága még nem tudatosult a szervezetek többségénél.

1.2. Célkitűzéseim

Célkitűzésem, hogy feltárjam a magyar szervezeteknél – elsősorban gazdálkodó szervezeteknél – a belső kommunikációs rendszerek működését a formalitás foka szerint.

Kutatásom másik célja annak feltárása, hogy a belső kommunikáció és az informális csatornák használata mennyiben járulnak hozzá a dolgozók hatékonyabb munkavégzéséhez és ezzel a szervezet eredményesebb gazdálkodásához. Az informális csatornák mennyiben helyettesítik a formális rendszert és képes-e az információ visszatartás problémáját orvosolni. Megvizsgálni az informális csatornák előnyeit és hátrányait és ezeknek a szervezet működésére gyakorolt hatásait.

Fontosnak tartom annak vizsgálatát, hogy mely szervezeti formában vannak hagyományai ill. kötődik-e az informális csatornák használata a szervezet méretéhez, működési céljához, formájához.

A célkitűzések alapján a kutatási munkában az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

H1. Minden szervezetben megtalálhatóak az informális kommunikációs csatornák. Ezek használata jelentős a magyarországi szervezeteknél.

H2. A formális kommunikációs csatornákkal való elégedetlenség főként a vertikális felfelé irányuló információáramlás esetében magas.

H3. Az informális csatornákat elsősorban a formális csatornák hiányosságai miatt használják a szervezetben.

H4. Az informális csatornák használata a költségvetési intézményeknél, a nagy méretű szervezeteknél jelentős.

H5. A szervezeti kultúra a szervezeti hatékonyság egyik befolyásoló tényezője, változtatása, javítása a kommunikáció hatékonyságát is fokozza.

2. AZ ÉRTEKEZÉS ANYAGA ÉS MÓDSZEREI

A kutatási tevékenységet a témában releváns szakirodalom tanulmányozásával kezdtem. A következő területek elméleti megalapozását tűztem ki célul:

- kommunikációelmélet
- szervezetelmélet
- szervezeti kultúra elméleti alapjai
- szervezeti kommunikáció elméleti alapjai

A vizsgált téma jól láthatóan sok önálló tudományterületet érint, ezért csak azokat az elméleteket vizsgáltam, ahol a szervezeti kommunikációhoz való kapcsolódás értelmezhető.

Áttanulmányoztam az értekezés témájához közeli primer kutatások publikációit, amely alapján megállapítottam, hogy a kutatások egy konkrét szervezet kommunikációját vizsgálják, vagy a szervezeti kommunikáció egy részterületét (vezetői kommunikáció, szakmai kommunikáció), ill. a szervezeti kommunikációt általánosságban írják le és nem állítanak fel elméleti modellt a hatékonyságra vonatkozóan. A szakirodalmi feldolgozás során az értekezésem hipotéziseihez kapcsolódóan találtam publikált kutatási eredményeket, amelyek alátámasztják saját kutatási eredményeimet is.

A kutatásomhoz a kvantitatív módszert választottam, hiszen nagy mintára volt szükségem, és a kérdőíves megkérdezés alapján az adatok számszerűsíthetők, statisztikai módszerek alkalmazására ad lehetőséget.

2.1. Az adatok feldolgozása során alkalmazott statisztikai módszerek

A kérdőívek feldolgozása során elkészítettem a kérdések kódolását, a változók meghatározását, a statisztikai programba való adatbevitelt.

Az adatok elemzéséhez többféle statisztikai módszert alkalmaztam. A leíró statisztikai módszerek mellett (az átlagok értékei alapján készültek a rangsor értékelések és megoszlási vizsgálataim), asszociációs vizsgálatokat (kvantitatív változók közötti kapcsolat elemzéséhez kontingencia táblázatokat alkottam és a kapcsolat szorosságának ellenőrzéséhez a Khi- négyzet próbát alkalmaztam, ill a Cramer-féle mérték a kapcsolat erősségét mutatta meg), főkomponens- és klaszterelemzést (Ward-féle módszert alkalmaztam, mert a csoportösszevonás okozta információvesztéget minimalizálja, és a K közép eljárást, mivel ez jól alkalmazható nagy adathalmazokra) végeztem.

Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.

3. AZ ELEMZŐ MUNKA EREDMÉNYEI

3.1. A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények

A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére. A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők a kommunikáció lehetőségeknél. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van.

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése nem tekint vissza hosszú múltra. Fayol volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetenél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon. Mintzberg a vezetői munka egyik aspektusának tekinti a kommunikációt.

Az a szervezet lesz eredményes, amely megérti mind belső, mind külső környezetét, hisz kommunikáció hiányában a szervezet tagjai képtelenek a közös cél érdekében összehangoltan cselekedni. A kommunikáció lényegét a megértés adja. Ahol hiányzik a megértés, ott nincs hatékony kommunikáció. Az információk átadása még nem jelent kommunikációt. Amikor kommunikációról beszélünk, akkor olyan emberi magatartás által érintett folyamatra kell gondolnunk, ahol az észlelésnek, érzelmeknek, motivációknak számottevő befolyásoló szerepük van.

A belső kommunikáció tervezése feltételezi a folyamatos mérés, értékelés lépéseit, ennek révén pedig kimutatható a szervezet eredményességének, a dolgozók teljesítményének növekedése.

Minden szervezetnek fel kell ismernie, hogy a belső kommunikáció egyike napjaink utolsó racionális tartalékainak.

Kutatások szerint az alkalmazottak kevésbé elégedettek a felfelé irányuló kommunikációval, mint a lefelé irányulóval. Ennek okai:

- félelem a megtorlástól – az emberek félnek beszélni a gondolataikról, érzelmeikről,
- az információk szűrése- az alkalmazottak úgy érzik, hogy ötleteik megváltoznak, mire a vezetőikhez eljutnak,
- időtényező - a vezetők azt a benyomást keltik, hogy nincs idejük meghallgatni az alkalmazottakat.

A lefelé irányuló kommunikációval való elégedettség a hierarchia mentén egyre alacsonyabb. Az információhiányt a dolgozók nem hivatalos csatornákon keresztül pótolják.

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az informális kommunikáció. Az informális információs rendszer főleg a vállalati kultúrából a vállalat szociológiai jellemzőiből levezethető struktúra, amely nem a formális forrásból szerzett és/vagy nem a formális csatornákon átáramló információkat kezeli. Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer is eltér a formális szervezet szabályozott csatornáitól. Az esetek többségében az informális kommunikációs csatorna hatékonyabb, gyorsabb belső eszköznek bizonyul, mint a szakmailag megtervezett üzenet.

Az informális információs rendszer általában hozzájárul a vállalati működés rugalmasságához, alkalmazkodóképességéhez. Ha azonban túl nagy a meg nem felelés a formális és informális struktúrák között, akkor az kommunikációs és működési zavarok forrása is lehet.

A szervezetek vezetői számára fontos kérdés, hogy miként lehet megelőzni az informális információk terjedését, egyáltalán tudomást kell-e venni róluk, miért kiirthatatlan és hogyan lehet vagy lehet-e hasznosítani, élett venni.

Kulturális hálózat: a kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudhatók meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók.

A szervezetek fejlesztésében, újraszervezésében célszerű megvizsgálni e két kommunikációs hálózat összekapcsolásának lehetőségét.

3.2. A primer kutatás adatainak elemzéséből származó eredmények

A kérdőívek szűrése után 1068 kérdőív adatait dolgoztam fel, amely 140 szervezet különböző beosztású dolgozóinak értékelése. A kutatási kérdőívem nem reprezentatív, így a tendenciákra mutatnak rá az eredmények. A minta összeállítása véletlenszerű kiválasztáson alapult, így bizonyos területek pl. mezőgazdaság igen csekély számban képviseltetnek a kutatásban. A „hólabda” mintavételi eljárást azért választottam, mert így számíthattam nagyszámú értékelhető kérdőív visszaérkezésére.

A kérdőív feldolgozás első lépéseként próbáltam a közel 200 változót tömöríteni és csoportokba rendezni. Ehhez a főkomponens analízist választottam, mivel ennek segítségével az információtartalom jelentős mennyiségének megőrzése mellett a kérdéseket megfelelő mértékben redukálni lehet. Az elemzés elvégzése után 15 komponens alakult ki, úgy hogy az adatok 62 %-t

megőriztem. A főkomponens elemzésbe nem vontam be valamennyi változót, mert a nominális változókat nem lehet az ordinális változókkal együtt értelmezni, és a 15. ill. 20. kérdésre külön végeztem főkomponens elemzést és klaszter analízist, így ezek a változók sem szerepelnek az elemzésben. A korrelációs mátrix vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a változók alkalmasak az elemzésre, mivel a páronkénti korreláció közepes vagy gyenge értéket mutat. Az anti-image mátrix esetén gyakorlati tapasztalatok alapján az átlón kívüli elemek kb. 25 %-a lehet 0,09-nél nagyobb. Az elemzésnél ez néhány esetben fordul elő. A KMO teszt 0,905 értéket mutat, amely erős faktorizációs lehetőséget jelent. A kummunalitást vizsgálva megállapítottam, hogy nincs 0,5 alatti érték, így valamennyi elem kielégítően magyarázza az eredeti változót.

Végül 67 változót tömörítettem 15 főkomponensbe, amely a változók számának 4-szeres redukcióját jelentette. Az alábbi komponenseket különböztettem meg:

1. komponens: minden információ biztosított, jól működő információs rendszer
2. komponens: a szervezeti kommunikáció gátjai
3. komponens: a belső kommunikáció befolyásoló tényezői
4. komponens: az egységek kommunikációs gátjai
5. komponens: a szervezeti kommunikáció fejlesztési irányai
6. komponens: nem hivatalos csatornák használatának okai
7. komponens: az informális csatorna használata
8. komponens: a belső kommunikáció megítélése
9. komponens: a kommunikáció hatékonyságát elősegítő tényezők
10. komponens: sok információ
11. komponens: térbeli távolság, nem hivatalos út
12. komponens: információ közlés módjai
13. komponens: honlap
14. komponens: információtovábbítás iránya
15. komponens: nincs informális csatorna használat

A főkomponens analízis segítségével azonosított jellemzők jól írják le a szervezeti kommunikáció befolyásoló tényezőit, az információáramlás irányait és módjait, a hiányosságait, fejlesztendő területeit. Ezek alapján tovább szűkítettem a vizsgálat területét, ill. egyes kérdéseket alaposabban elemeztem.

A belső kommunikáció működésének, csatornahasználatának vizsgálata

A válaszok alapján megállapítható, hogy a szervezeteknél a belső kommunikáció megítélése megfelelő, főleg a technikai feltételeket értékelték jónak a válaszadók. Az e-kommunikáció

előretörése nem érintette a szervezeteknél a továbbra is első helyen szereplő **személyes kommunikációs csatornák** vezető pozícióját. A munkával kapcsolatos információk rendelkezésre állnak, de a szervezetről kevesebbet tudnak, így az információk jelentős része az informális kommunikáció révén jut el a munkatársakhoz. Az információ teljes hiánya az újdonságok és személyi kérdések esetében nagyon magas.

Az információk útját tekintve megállapítható, hogy a hivatalos vertikális információáramlás mellett nagyon jelentős a horizontális és laterális információáramlás. Figyelemre méltó az is, hogy bizonyos információk egyáltalán nem jutnak el a dolgozókhoz. A megkérdezettek közel 50 %-a pedig használja az informális csatornákat.

A szervezeti belső kommunikáció gátjai és elősegítői

A kommunikációt előmozdító tényezők

A megkérdezettek véleménye szerint a saját részlegük és a többi részleg osztály között jó (52,16%) a kommunikációs kapcsolat, 40% szerint viszont nem vagy nem elég hatékony az együttműködés. A hatékony együttműködés kulcsát a **közvetlen rugalmas munkatársak** (4,17 átlag) és a **jó személyes kapcsolatban** (4,13 átlag) látják. A két tényező között szoros korreláció mutatható ki. A hatékony kommunikációt segítik a **technikai eszközök** (3,96 átlag), de az informatív honlap nem jelentős befolyásoló tényezője a kapcsolatoknak. A részlegek vezetői közötti viszony kevésbé határozza meg a kommunikáció hatékonyságát. A belső kommunikációt, mint befolyásoló tényezőt leginkább a szervezeti működés hatékonyságára, a munkatársak közérzetére, a feladatok pontos értelmezésére és végrehajtására van hatással. Ezt igazolja a két tényező közötti szoros összefüggést. Tehát a szervezeti belső kommunikáció és a szervezeti működés hatékonysága közötti kapcsolat igazolt, amelyet a hatékonyság további tényezői is alátámasztanak, mint a jó munkahelyi közérzet, az információk tartalma és időszerűsége, ill. a vezető és beosztott közötti viszony.

A hatékony kommunikációt gátló tényezők sorrendje a következő:

- 1. információ visszatartás**
- 2. érdektelenség, motiváció hiánya**
- 3. nincs személyes kontaktus vagy rossz**

A gátló és segítő tényezők összevetésével megállapítható, hogy bizonyos egyezés mutatható ki, hiszen valaminek a megléte illetve hiánya a befolyásolás két végpontja. Ez egyértelműen a munkatársak közötti jó kapcsolat és együttműködés esetében igazolódik és még erősebb összefüggést mutat a személyes kapcsolat esetében. A válaszadók egységesen jelölték meg a sikeres

kommunikáció feltételeként a közvetlen ismertséget a munkatársak között. Ez összefügg azzal is, hogy a legkedveltebb kommunikációs csatornának a személyes beszélgetést választották.

Az informális kommunikáció működése

Mivel az erre vonatkozó kérdéscsoport 15 alpontból áll, úgy gondoltam, hogy ebben az esetben is elvégzem a főkomponens analízist. A vizsgálat során 4 főkomponens volt azonosítható úgy, hogy közben az adatok több mint 50%-át megőrizte. Az 1. komponenst a jól működő információs rendszer jellemzői teszik ki, ezért a „hatékony kommunikáció” elnevezést adtam. A 2. komponens a szervezeti kommunikáció gátló tényezőit foglalja magában, így a „kommunikációs gátak” címet adtam, a 3. komponens „üzleti kommunikáció”, a 4. komponens „informális kommunikáció” elnevezést kapta.

A szervezeti információ áramlás megítélésének elemzése során klaszterelemzést is végeztem, amely során 4 klaszter alakult ki, és minden változó és komponens alapján különböztek a csoportok. A csoportok az alapján jöttek létre, hogy a válaszadók hogyan ítélték meg a szervezeti információáramlást. Az első klaszterbe a válaszadók 15,6%-a tartozik. Ők azok, akik az első faktort, vagyis a hatékony kommunikációt jónak ítélték, és jelentősnek tartják az informális kommunikációt, viszont az üzleti kommunikáció nem játszik fontos szerepet a szervezeti információáramlásban. A 2. klaszterben a válaszadók 35,5%-a került, náluk a szervezeti kommunikáció gátló tényezői kaptak magas értéket, az üzleti kommunikáció és az informális kommunikációt nem tartják fontos a szervezeti információáramlás megítélése szempontjából. A 3. klaszterben azok a válaszadók szerepelnek 31,4%, akiknél az informális kommunikáció a legmeghatározóbb a szervezeti kommunikáció esetén. Az utolsó klaszterbe a válaszadók 17,4%-a tartozik. Ők egyik komponenst sem értékelték fontosnak, valamennyi komponens esetében negatív átlagérték mutatható ki.

Ha a 3. klasztert csoportképző ismérvek alapján vizsgáljuk, akkor a nők, a 20-29 éves korosztály, a 10 évnél kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők, a nagyméretű szervezetek munkatársai, az értékesítés vagy pénzügy területén dolgozók, ill. a megyeszékhelyen működő szervezeteknél domináns az informális kommunikáció.

Összefoglalva az informális kommunikációra vonatkozó elemzéseket megállapítható, hogy a dolgozók 50%-a használja munkavégzése kapcsán az informális csatornákat. A csatornahasználat okaként elsősorban a **kíváncsiságot** jelölték meg, második helyen az **ellenőrzési funkció** áll, és harmadik helyen az **egyéni igények kielégítését szolgáló baráti beszélgetés**. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam az okokat és ez alapján adjak megoldási módszereket arra vonatkozóan, hogy

hogyan tudják a szervezetek a kommunikációs stratégiájukban hivatalossá tenni ezeket a csatornákat.

Nos az első indíték nem építhető be egyetlen szervezet esetében sem a hivatalos utakba. Az emberek alapvetően kíváncsiak, érdeklőket, hogy mi történik körülöttük, a szomszédban, a másik emberrel. Ezt az emberi kíváncsiságot elégítik az oly annyira népszerű valóságshow-k a médiában. A szervezetek természetesen nem készíthetnek un. valóságshow-t az dolgozókkal, de bizonyos lehetőségek mégis adóttak. A vállalati újságokban vagy az intraneten létrehozható olyan rovat, amely a dolgozók „magánéletéről” ad tudósítást. Olyan események kerülhetnek ebbe a rovatba, amelyek a munkatársakat foglalkoztatják; házasságkötés, gyermekek születése, nyugdíjba vonulás...stb. A kérdőív elemzése során kiderült, hogy a szervezetről, annak céljairól, működéséről szintén nem rendelkeznek elegendő információval a dolgozók. Ezt a kíváncsiságot kielégítendő szintén a vállalati újság és az intranet nyújt megoldást. Az interneten történő belső levelezés vagy az intranet működtetése és használata viszont már a szervezeti kommunikációs stratégia része kell, hogy legyen. Az e-kommunikáció rengeteg megoldást nyújt a szervezetek számára, hogy gyorsan tájékozottassák a vállalat valamennyi dolgozóját a szervezeti eseményekről.

Az ellenőrzési funkció informális csatornákon történő ellátása szinte teljes mértékben kiküszöbölhető, a formális kommunikáció megfelelő szervezésével feleslegessé válhat annak használata. Az információk torzulása mondhatni természetes velejárója a kommunikációnak. Hatását viszont csökkenteni vagy megszüntetni lehet a kommunikációs csatornák egyidejű igénybevételel. Mivel a dolgozók a személyes beszélgetést helyezik előtérbe, így elsődlegesen a szóbeli utasításokat, tájékoztatást kell a vezetőknek alkalmazni, a beszámolók, jelentések esetében is időt kell szakítani a munkatársak meghallgatására és ezzel együtt mindezt írásban is továbbítani, ill. kérni a munkatársaknak, munkatársaktól A redundancia segíti a torzulások csökkentését. Természetesen szándékos torzítás vagy elhallgatás esetében más a motiváció.

A baráti beszélgetést, mint információs csatornát viszont hagyni kell továbbra is a szervezetben működni. A munkahelyi jó közérzet egyik kulcsa, hogy a munkatársak találjanak olyan kollégákat, akikkel szívesen vannak együtt, osztják meg magánéleti problémájukat. A baráti beszélgetések alapvető célja nem a munkahelyi információk beszerzése, hanem az emberi szükséglet kielégítése. Természetesen az azonos munkahelyen dolgozók beszélgetéseik alkalmával nem tudják elkerülni, hogy a munkáról, munkahelyi problémákról ne essen szó, így juttatva egymást információhoz.

A szervezeti kultúra hatása a belső kommunikációra

A szervezeti kultúra vizsgálatához az erre vonatkozó kérdéscsoport 14 változójával főkomponens elemzést végeztem. A 14 változót 4 komponensbe tömörítettem úgy, hogy a megőrzött

információtartalom 54,29%. A komponensek elnevezésénél Hofstede dimenzióit használtam, mivel ezek jellemzik leginkább az egyes csoportokat

1. komponens: bizonytalanság kerülés dimenzió
2. komponens: individualizmus- kollektívizmus dimenzió
3. komponens: hatalmi távolság dimenzió
4. komponens: férfias- nőies dimenzió

A főkomponenseken ezután klaszterelemzést végeztem és a 4 komponenst 3 klaszterbe soroltam be. Az első klaszterbe a válaszadók 36,9%-a tartozik. A csoport tagjai a 1. és 3. komponenst értékelték a legmagasabb átlaggal a másik két faktor negatív átlagokkal nem jelentős. A második klaszterben azok a válaszadók helyezkednek el, akiknek a szervezeti kultúra megítélésénél a 2. komponens érte el a legmagasabb átlagot, ez a válaszadók 42,8%-át jelenti, náluk még jelentős a 4. faktor is, viszont a másik két komponens esetében negatív átlagokat találunk. A harmadik klasztert az 4. komponenst a legfontosabbnak tartók alkotják 20,3%-os aránnyal, a többi faktor átlaga negatív.

Az egyes klasztereket jellemezve megállapítható, hogy az **első** klaszterben a 30-39 és 50-59 évesek, az állami intézményekben vagy nonprofit szervezeteknél dolgozók és a nagy vállalatok munkavállalói dominálnak. A klasztert, mint a bizonytalanság kerülés és hatalmi távolság dimenziói mentén „**jól olajozott gépezet**” szervezeti kultúra jellemzi. (kis hatalmi távolság, erős bizonytalanság kerülés, Hofstede) Az ágazati besorolás alapján kijelenthető, hogy az állami intézmények és nagyméretű szervezetek képviselik a nemzeti kultúrát, amely bizonyos esetekben ugyanazt jelentheti; nagyméretű állami szervezetek.

A **második** klaszterbe a nők, a beosztottak, a szolgáltató szervezetek, és a kis-és középvállalkozások, ill a fiatalok kerültek nagyobb arányban. A komponenseket tekintve ezeket a kultúra jellemzőket kell, hogy képviseljék a szolgáltató szervezetek, ill. a **kollektívizmus** elengedhetetlen a kis vállalkozások fennmaradása és hatékony működése érdekében. A fiatal korosztály pedig már ebbe a team, és projekt működésbe született bele, így számukra ez a természetes norma.

A **harmadik** klaszternél a férfias- **nőies** dimenzió hangsúlyosabb, bár a komponens inkább a női oldalt emelte ki. Ezért meglepő, hogy ebben a klaszterben igen nagy arányban van jelen az ipar, a férfiak, a 40-49 éves korosztály a szakmunkások és érettségizettek, ill. a mikro vállalkozások.

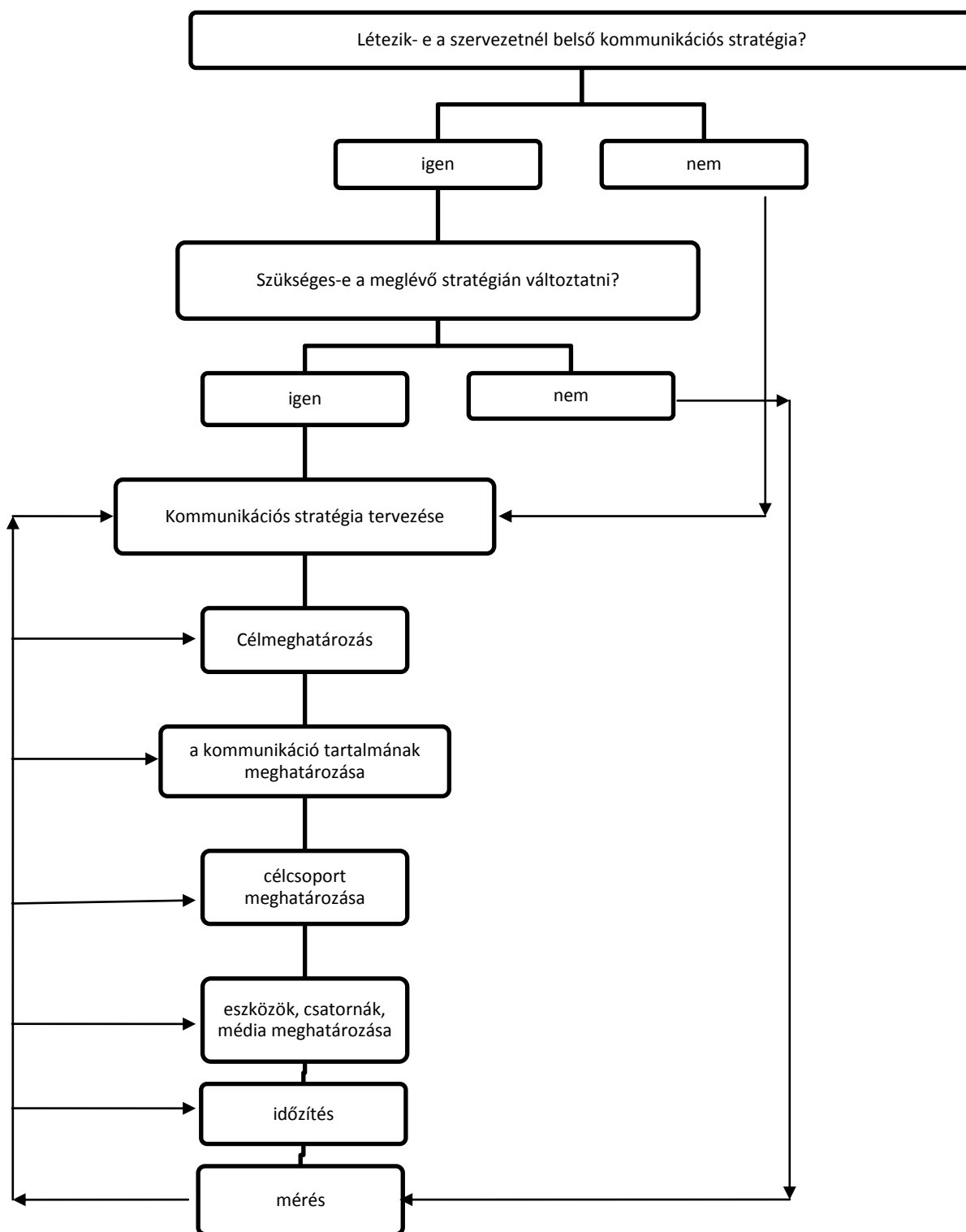
Megállapítható tehát, hogy a magyar vállalatok szervezeti kultúrája nem változott Hofstede kutatása óta, amely szerint Magyarország kultúráját tekintve a hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziói mentén a „jól olajozott gépezet” szervezeti ideáltípust képviseli. Az eltelt időszakban viszont bizonyos elmozdulás figyelhető meg az individualizmus-kollektívizmus dimenziója felé, amelyet jelen kutatás is alátámaszt. A klaszter elemzés során a megkérdezettek 42,8%-a tartotta fontosnak a közös értékeket, a vállalattal szembeni lojalitást, mások elismerését, a csapatmunkát.

Természetes következménye ez a napjaink szervezeti tevékenységét jellemző projektek megvalósításának. A team-munka, a csoporthoz tartozás, a közös felelősség és kollektív teljesítmény mozdítja a nemzeti kultúránkat is a kollektív kultúra felé. A szervezeti kultúra, mint a szervezeti hatékonyságot befolyásoló eszköz, tehát a kollektívizmussal erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését. Quinn szervezeti modellje alapján a „támogató kultúra”, Handy tipologizálása alapján a „feladatkultúra”modellje felel meg ennek az elvárásnak. A magyar vállalatok többsége viszont az ún. „szerepkultúra”-t és ezzel együtt a funkcionális struktúrát részesíti előnyben. A hatékonyság növelésének tehát kézenfekvő megoldása a mátrix szervezeti forma alkalmazása esetlegesen más szervezeti struktúrán belül is, amely feltételezi az előbb megfogalmazott kultúra elemek, normák bevezetését és meghonosítását.

3.3. A szervezeti belső kommunikáció tervezési modellje

A szakirodalom tanulmányozása és a kutatásom alapján alkottam egy tervezési modellt, amely a gyakorlatban a szervezet sajátosságai (struktúra, méret, ágazat,) és az emberi erőforrásának kommunikációs szükséglete alapján adaptálható.

Kommunikációs stratégia tervezési modell



Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom tanulmányozása és a kutatásom alapján alkottam egy tervezési modellt, amely a gyakorlatban a szervezet sajátosságai (struktúra, méret, ágazat,) és az emberi erőforrásának kommunikációs szükséglete alapján adaptálható.

A kommunikációs stratégia tervezése, mint minden stratégia kiinduló alapja a helyzetfelmérés. A hol állunk most és mi a helyzetünk kérdések megválaszolása adja a helyes **célkitűzések** alapját. Tulajdonképpen egy problémahelyzet megoldásának sémájával azonos a tervezési folyamat. A meglévő helyzet és a kívánatos állapot közötti eltérést kívánjuk jó esetben megszüntetni, vagy legalább csökkenteni a távolságot. A „kívánatos állapot” meghatározása, vagyis a célkitűzés megfogalmazása sem egyszerű feladat. Talán kézenfekvőnek tűnik, hogy a célkitűzés egy jól működő kommunikációs rendszer létrehozása legyen. Ehhez viszont szükséges definiálni néhány fogalmat. Kommunikációs rendszer alatt a technikai feltételeket értjük, vagy ide tartoznak a humán feltételek is? A jó működés csak az információtovábbítás útjait határozza meg vagy magába foglalja a hatékonyság kritériumát is? Tehát a célkitűzések megfogalmazásakor is be kell tartanunk a kommunikáció egyik alapszabályát a világos, egyértelmű jelentések használatát.

2. **A tartalom** meghatározása alatt azokat az információkat értem, amelyeket el kíván juttatni a szervezet egy meghatározott célcsoporthoz, vagy minden dolgozóhoz. Ebből az aspektusból csoportosítani szükséges az információkat. A vállalatról, annak céljairól, működéséről, stratégiájáról, fejlesztési irányairól szóló információk tartoznak egy csoportba, ezeket nevezhetjük a szervezetről szóló információknak. Külön kiemelném ennek jelentőségét, hiszen a kutatási eredményeim igazolják, hogy a szervezetről kevés információval rendelkeznek a dolgozók. A másik nagy csoport a munkavégzéshez szükséges információk halmaza, míg a harmadik csoportba azok az információk tartozhatnak, amelyek iránt a dolgozók részéről felmerül az igény, megjelenik az információéhség. Ilyen információk lehetnek más szervezeti egységekben történő események, amelyek nem érintik az egész szervezetet, a dolgozók magánéleti eseményei, stb., mindezzel csökkentve az informális csatornák használatát. A tartalom meghatározásakor figyelembe kell venni négy kommunikációs komponenst, amely a célcsoporttól elvárt viselkedést befolyásolja:

- tudatosság
- megértés
- együttműködés
- magatartás-változás

A csoportosítást további elemekkel lehet bővíteni a szervezet sajátosságainak figyelembevételével.

3. A **célcsoportot** már eleve meghatározza az információ tartalma. Mégis szükségszerűnek találom ennek világos megfogalmazását, mivel így lesz teljes és egyértelmű a kommunikációs stratégia. Lehetséges csoportosítás:

- minden munkavállaló,
- szervezeti egységek,
- vezetők,
- teamek,
- egyének.

A szervezetről szóló információk célcsoportja minden munkavállaló, míg egy figyelmeztetés első lépésben csak az érintett személyre tartozó információ, hogy a célcsoportok két végpontját említsem.

4. **Kommunikációs eszközök, csatornák és média meghatározása.** A munkahelyi kommunikációban az eszközök tárháza gazdag. A hatékonyság szempontjából és a munkatársak által szívesen használt eszközök közül kiemelkedik a közvetlen személyes kommunikáció, amely egyaránt igaz a vezető és beosztott közötti kommunikációra és a beosztottak közötti információcserére. A kutatás alapján is ez a leggyakrabban használt és legkedveltebb kommunikációs eszköz, a legkevésbé hatékony az írott információ, a honlap és a fórum. Az eszközök tervezésekor javaslom ezen sorrendiség figyelembevételét. A média csatornák esetében a rendelkezésre állás és a célcsoport elérésének legalkalmasabb módjai határozzák meg a választást. A csatorna tervezésekor biztosítani kell az interaktív kommunikáció lehetőségét, a dolgozók igénylik a visszacsatolást, és nem elégedettek a felfelé történő információáramlás hatékonyságával, pontosan a visszajelzést hiányolják. Ez pedig a dolgozók motivációját, teljesítményét rontja. A kommunikációs stratégiában meg kell határozni az információáramlás útját és irányát, különös tekintettel a vertikális, horizontális, diagonális és laterális kommunikáció csatornák kétirányú működtetésére.

5. Az **időzítés** kérdését tekintve legegyszerűbben úgy válaszolhatunk, hogy mindig álljon a szükséges információ rendelkezésre. Ez a munkavégzés információszükségletére igaz, de ha a tartalom alapján csoportosítottuk az információkat és meghatároztuk a célcsoportot mellé kell tennünk ennek időbeli megvalósulását. A szervezetről szóló információk időzítése a vállalat aktuális helyzetétől függ. Ha szervezeti átalakulás, krízis helyzet van, gyakrabban kell tájékoztatni a munkavállalókat. Erre a kríziskommunikációs terv nyújt útmutatást. Stabil helyzetben 2-3 havonta elegendő az esetleges változásokról, újdonságokról informálni a dolgozókat. A munkát segítő és a feladat elvégzéséhez elengedhetetlen információk esetében is minden szervezeti egységnél és

munkafolyamatnál tervezhető egy bizonyos ismétlődő, ciklikus információszükséglet. Az ad-hoc feladatok persze igénylik az ad-hoc információkat, utasításokat. Az egyének mint célcsoport már nehezebben tervezhető időben, de itt is találunk olyan havonta vagy esetleg csak évente ismétlődő folyamatokat, amelyek a kommunikációs tervben szerepeltetni lehet. Pl. teljesítményértékelés

6. A mérés a legfontosabb mozzanata a folyamatnak, és ahogyan az ábra mutatja ez a végpont és a kezdet is egyben. Bármilyen folyamatot tervezünk a visszacsatolás, az ellenőrzés elengedhetetlen. Ennek eredményeként tudjuk folyamatosan fejleszteni a szervezeti belső kommunikációt és növelni a szervezet működésének hatékonyságát. A mérés során azokra az elemekre kell koncentrálni, amelyek a szervezeti kommunikációban az adott vállalat esetében meghatározóak. Lehet ez pl. a tartalom; releváns információkat kapnak a címzettek, lehet a csatornák működésében probléma vagy az időzítés nem megfelelő. Mérési módszernek a kérdőíves megkérdezést ajánlom. Az adatok feldolgozása, elemzése elegendő információt nyújt a fejlesztés irányainak meghatározásához. A kutatás módszertanból ismert egyéb módszereket is alkalmazhatunk pl. egy nagyvállalat esetében a fókusz-csoportos vizsgálat is megfelelő eredményt nyújthat. A megfigyelés és kísérlet, mint mérés nem alkalmazható a szervezet egészére, ill. a mérés költségvonzata meghaladhatja a hatékonyság növeléséből nyert eredményeket.

A méréshez szükséges objektív mérőszámokat a BSC (Balanced Scorecard) irányítási rendszer alkalmazásával is nyerhetünk. Ez a rendszer a stratégiához kapcsolja a mutatókat. A mutatók a stratégiai kapcsolatokon keresztül ok-okozati láncok sorozatán át kapcsolódnak egymáshoz, egyben integrálják a vállalatvezetési programokat.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

4.1. A sikeres belső kommunikáció

A hatékony belső kommunikáció nehéz munka, de a kutatásom alapján található olyan pontok és alapelvek, amelyek a gyakorlatban meghatározóak lehetnek a sikeres belső szervezeti kommunikációban a vezetők, tagok és alkalmazottak számára.

Ezek a következők:

- **Időszerűség és tartalom**- az időben beszerzett, küldött és releváns információ személyre szólóan, azon a csatornán keresztül, amelyet a munkatársak használnak, és amelyben bíznak, és azon a nyelven, amelyet megértenek, lehet a bázisa sikernek és stratégiai belső kommunikációnak.
- **Csatorna**- a személyes kommunikáció a leggazdagabb közvetítő eszköz, a hallgatási készség fejlesztése pedig a vezetők esetében döntő tényező
- **A vezetők szerepe** - a láthatóság az első és legalapvetőbb formája a vezetők nonverbális kommunikációjának. A vezető tetteinek minden szinten muszáj illeszkednie a szavaihoz. Minden tettében az **őszinteséget** kell mutatnia, mivel az alkalmazottak az igazat akarják hallani és látni, így elkötelezik magukat és követik a vezetőt.
- **A kommunikációs szakma**- A kommunikátornak **szervezeti szakértőnek** is kell lennie. Ismernie kell a szervezeti struktúrát, meg kell érteni a változások szükségességét, az alkalmazottak kommunikációs szükségleteit, a piac követelményeit, a valóságot.
- **Részvétel és elismerés**- Az elismert alkalmazottak részvétele a döntésekben a lojalitást és elkötelezettséget építi és javítja a kommunikációs légkört.
- **Mérés**- a mérés segít meghatározni a problémákat determinálja a status quot, jelzi, rávilágít a folyamatokra, megállapítja az értékeket. Gondoskodik a tényleges kiindulási pontról, a jövő és a cselekvés irányáról. A tökéletesített mérés, tudás és gyakorlat a szakmai követelményeknek megfelelő folyamatban segíti fejleszteni a szervezeti kommunikációt.
- **Kultúra**- A belső kommunikáció segít megalkotni azt a kommunikációs kultúrát, ahol az alkalmazottak szabadnak érzik magukat, megosztják ötleteiket, véleményüket, javaslataikat egymással és a vezetéssel. Ez a kultúra kihangsúlyozza az alkalmazotti megértést, az igazságépítést, stimulálja az elkötelezettséget és előmozdítja és egyben elismeri szervezetben a változatosságot.

5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ KUTATÁSI EREDMÉNYEK

- Szakirodalom és elméletek vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a szervezeti belső kommunikáció nem kizárólag a szervezeten belül működő információs rendszert jelenti, hanem kulcsfontosságú e rendszerben a humántényező.
- Definiáltam a kommunikáció hatékonyságát meghatározó tényezőket:
 - a szervezet, az egyének és csoportok céljait figyelembe kell venni a belső kommunikáció működtetése során
 - a szervezeti forma és a szervezeti célok összhangja a stratégiai szervezeti kommunikáció révén biztosított
 - a dolgozók feladat-meghatározása az egyértelmű és kétirányú kommunikációval eredményezi a hatékony munkavégzést
 - a döntések megfelelő információk birtokában születnek, az információtorzulás redundáns kommunikációval csökkenthető
- Bizonyítást nyert, hogy az elektronikus média terjedése és térhódítása ellenére a szervezeten belüli kommunikációban a legkedveltebb és leggyakrabban használt csatorna a személyes közlés, a „face to face” kommunikáció
- Azonosítottam a szervezeti kommunikáció gátló és segítő tényezőit. Gátló tényezők: *a személyes kontaktus hiánya, az információ visszatartás, érdektelenség/motiváció hiánya, az együttműködés, csapatmunka hiánya, vezetői döntések.* A szervezeti kommunikáció hatékonyságát segítő tényezők: *követlen, rugalmas munkatársak, jó személyes kapcsolat, jó technikai feltételek*
- Bizonyítottam, hogy a szervezeteknél nagyon jelentős az informális kommunikációs csatornák használata. A munkavállalók közel 50%-a ilyen módon szerez információt a szervezetről és így jutnak tudomásukra a szervezetben megvalósuló fejlesztések és személyi változások is.
- Azonosítottam az informális csatorna használatának okait. Első helyen az olyan információk beszerzése áll, amelyek a dolgozók egyedi érdeklődésének körébe esnek, második helyen az ellenőrzés és harmadik helyen az interperszonális, egyéni szükségleteket kielégítő beszélgetés az oka ennek a csatornahasználatnak.
- Bizonyítottam, hogy a szervezeti kultúra egyik befolyásoló tényezője a szervezet hatékony működésének. A jelenleg Magyarországon működő szervezetek kultúrájának

változtatása szükséges, mégpedig a kollektív modell irányába, mivel a kutatás alapján a válaszadó 42%-a ezt a kultúrát értékelte a legmagasabb átlaggal.

- Kidolgoztam egy kommunikációs stratégiai tervezési modellt, amely a gyakorlatban a szervezet sajátosságai (struktúra, méret, ágazat,) és az emberi erőforrásának kommunikációs szükséglete alapján adaptálható.

6. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratcikkek idegen nyelven lektorált

Eva Tariszka- Semeginé: Organizational internal communication as a means of improving efficiency European Scientific Journal July edition vol. 8. No.15. 86-96. pp 2012. ISSN1857- 7431

Tudományos folyóiratcikkek magyar nyelven lektorált

Semeginé Tariszka Éva: A szervezeti belső kommunikáció hatása a szervezet hatékony működésére 2014. Virtuális Intézet Közép-Európai Kutatására Közleményei VIKEK VI. évf. 1-2 szám No. 14-15. A- sorozat 5. 519-529 pp. ISSN-2064-4361

Semeginé Tariszka Éva: Informális kommunikáció A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája XIV. évfolyam 2. sz. 24-33 pp. ISSN 1586-0698

Semeginé Tariszka Éva- Radó András: Főiskolai hallgatók önismereti szintjének vizsgálata Gazdálkodás Agrárökonómiai Tudományos folyóirat XLVII: évf.. 9.számú különkiadása 13-20. pp 2004. ISSN 0046-5518

Tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

Idegen nyelven:

Semeginé Tariszka Éva – Vallyon Andrea: The Role of Informal Communication and its Effects on Organizational Operation. MendelNet PEF 2007. European Scientific Conference of PhD Students 28. November 2007. e- conference proceeding. sekce ekonomie. 1-6. pp. ISBN: 978-80-903966-6-1

Semeginé Tariszka Éva: The question of the survey of inner organizational communication Magyar Tudomány Hete Nemzetközi Konferencia Dunaújváros 2007. A Dunaújvárosi Főiskola Közleményei XXIX/2. ISSN 1586-8567, Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros, 2007. november

Semeginé Tariszka Éva: The role of informal communication and it has effect on function of organization IV: Európai Kihívások Nemzetközi Tudományos Konferencia Szeged 2007. 161-166. pp. ISBN:978-963-482-857-0

Magyar nyelven:

Semeginé Tariszka Éva: Információáramlás a szervezetben IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, 1-6. pp. Gyöngyös 2004. ISBN 963 214 313 2

Radó András- **Semeginé Tariszka Éva:** A hatékony információáramlás vizsgálata a szervezetekben X. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok, 1-7 pp. Gyöngyös 2006. ISBN 963 229 623 0

Semeginé Tariszka Éva: A kulturális hálózat- mint a szervezeti kultúra elemének vizsgálata a szervezetek életében X. Tudomány Napja Tudományos Konferencia, 1-12. pp. Szolnok, 2006. ISSN 1419-256-X

Semeginé Tariszka Éva: Belső kommunikáció a szervezetek életében. Erdei Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Kecskemét 2007. ISBN 978-963-7294-65-5

Semeginé Tariszka Éva: A szervezeti belső kommunikáció vizsgálatának kérdései XI. Magyar és Világtudomány Napja Szolnok 2007. 1-8 pp. ISN-1419-256-X.

Egyéb nyomtatásban vagy elektronikus formában megjelent publikáció

Jegyzet

Pintér István- Horváth János- **Semeginé Tariszka Éva** : A szervezeti magatartás Jegyzet Szolnoki Főiskola Szolnok, 2005.

Könyvrészlet:

Koncz István : Sajátos kommunikáció Harsányi János Főiskola Budapest 2007. **Semeginé Tariszka Éva:** Üzleti kommunikáció fejezet 153-169 pp. (1 ív) ISBN 978-963-9838-00-0

Koncz István: Sikeres, mert hiteles. A kommunikátor üzletember **Semeginé Tariszka Éva** 338-354. pp Fapadoskonyv.hu Budapest 2011. ISBN 978-963-329-592-2

Egyéb folyóiratcikkek

Semeginé Tariszka Éva: A szervezeti kommunikáció, mint hatékonyságnövelő eszköz Budapesti Gazdasági Főiskola Szakmai Füzetek 29. szám 55- 63 pp. 2013. ISSN1587-5881

Semeginé Tariszka Éva: Szervezeti belső kommunikáció Economica A Szolnoki Főiskola tudományos közleményei 2009. 2 szám 103-113 pp. ISSN 1585-6216

Semeginé Tariszka Éva: Szervezeti információk áramlása a hálózatban *Economica A Szolnoki Főiskola tudományos közleményei* 2010. 2. szám 53-61 pp. ISSN 1585-6216

Semeginé Tariszka Éva: Szervezeti kommunikáció elméleti áttekintése *Economica A Szolnoki Főiskola tudományos közleményei* IV. évf. 11.szám 2011. 122-129 pp. ISSN 1585-6216

Kutatási jelentés

A levelező képzésben résztvevő hallgatók az intézményi munka néhány tényezőjéről és munkahelyeik vezetési szervezeti viszonyairól Kutatási jelentés Készítették: Pintér István, Boda Tímea, Horváth János, Kiss Ákos, Pluhár Andrea, **Tariszka Éva** Szolnoki Főiskola, Szolnok 2003.

Az elégedettség hatása a Munkaügyi Központban folyó munka hatékonyságára Jász-Nagykun-Szolnok megyében. Kutatási jelentés. Készítették: Pintér István, Boda Tímea, Horváth János, **Tariszka Éva** Szolnok 2004.