



Szent István Egyetem

Gödöllő

Gazdaság-és Társadalomtudományi kar

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ RENDSZERÉNEK  
KORSZERŰ KIALAKÍTÁSA**

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

**SEMEGINÉ TARISZKA ÉVA**

Gödöllő

2014

A doktori iskola megnevezése:

Szent István Egyetem

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok  
Doktori Iskola

gazdálkodás-és szervezéstudományok

A doktori iskola tudományága:

Dr. Lehota József egyetemi tanár, MTA  
doktora

A doktori iskola vezetője:

Szent István Egyetem Gödöllő, Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar, Üzleti  
Tudományok Intézete

Témavezető:

Dr. habil Komor Levente egyetemi docens,  
intézetvezető Szent István Egyetem Gödöllő,  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
Társadalomtudományi és Pedagógiai Intézet

.....  
A doktori iskola vezetőjének jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS .....</b>	<b>5</b>
1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA.....	5
A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ – KIFEJEZETTEN AZ INFORMÁLIS CSATORNÁK – MŰKÖDÉSE ÉS HATÁSA A SZERVEZET GAZDÁLKODÁSÁRA ..	6
1.2. CÉLKITŰZÉSEK, HIPOTÉZISEK .....	6
<b>2. A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE.</b>	<b>9</b>
2.1. A KOMMUNIKÁCIÓ ELMÉLET .....	9
2.1.1. <i>Az emberi kommunikáció csatornái .....</i>	<i>12</i>
2.2. A SZERVEZETELMÉLETEK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ FEJLŐDÉSÉNEK TÜKRÉBEN .....	17
2.2.1. <i>Klasszikus elméletek (1880-1930).....</i>	<i>17</i>
2.2.1.1. Max Weber bürokrácia-elmélete .....	18
2.2.1.2. Taylor és Fayol munkássága .....	19
2.2.3. <i>Neoklasszikus elméletek (1930-1950) .....</i>	<i>21</i>
2.2.4. <i>Magatartástudományi döntéseméleti iskolák .....</i>	<i>22</i>
2.2.5. <i>Kontingenciaelmélet.....</i>	<i>24</i>
2.2.6. <i>Interpretatív megközelítések .....</i>	<i>26</i>
2.3. SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ.....	27
2.3.1. <i>A szervezeti kommunikáció fejlődése .....</i>	<i>29</i>
2.3.2. <i>A belső kommunikáció területei, funkciói.....</i>	<i>32</i>
2.3.3. <i>A szervezeti kommunikáció irányai.....</i>	<i>35</i>
2.3.4. <i>Szervezeti struktúrák hatása a szervezeti belső kommunikációra .....</i>	<i>42</i>
2.3.5. <i>Szervezeti kultúra és belső kommunikáció .....</i>	<i>45</i>
2.3.6. <i>Formális versus informális kommunikáció a szervezetben .....</i>	<i>48</i>
<b>3. ANYAG ÉS MÓDSZER .....</b>	<b>57</b>
3.1. A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ DIAGNOSZTIZÁLÁSA SORÁN ALKALMAZOTT VIZSGÁLATI MÓDSZER BEMUTATÁSA.....	57
3.2. AZ ADATOK FELDOLGOZÁS SORÁN ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK .....	59
3.2.1. <i>Leíró statisztikai módszerek.....</i>	<i>60</i>
3.2.2. <i>Asszociációs vizsgálatok.....</i>	<i>60</i>
3.2.3. <i>Főkomponens analízis .....</i>	<i>61</i>
3.2.4. <i>Klaszter analízis.....</i>	<i>62</i>
<b>4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....</b>	<b>65</b>
4.1. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI .....	65
4.2. A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MŰKÖDÉSÉNEK, CSATORNA HASZNÁLATÁNAK VIZSGÁLATA.....	72
4.3. A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ MŰKÖDÉSÉT GÁTLÓ ÉS SEGÍTŐ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA.....	79
4.4. AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ MŰKÖDÉSE A SZERVEZETEKNÉL.....	91

4.5.	A SZERVEZETI KULTÚRA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA.....	99
4.6.	A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉSI MODELLE.....	102
4.7.	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	109
<b>5.</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....</b>	<b>111</b>
5.1.	A HATÉKONYSÁG PROBLÉMÁJA .....	111
5.2.	A SIKERES BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ .....	113
<b>6.</b>	<b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>117</b>
<b>7.</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>119</b>
<b>8.</b>	<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>121</b>
M1.	IRODALOMJEGYZÉK.....	121
M2.	TÁBLÁZATOK, ÁBRÁK JEGYZÉKE .....	131
M3.	KUTATÁSI KÉRDŐÍV.....	134
M4.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	144

# 1. BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

## 1.1. A téma aktualitása

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.

A hazai irodalomban eddig még nem jelent meg nyilvánosan publikált összefoglaló kutatás a belső kommunikáció szervezeten belüli céljairól, feladatairól. Tapasztalataim és szakemberekkel (vállalatvezetőkkel, állami vezetőkkel, professzorokkal) 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 humán erőforrás menedzser feladata és megint máshol a kommunikációs igazgató gondozza ezt a területet.

A belső kommunikációs rendszer működésének egyik alapfeltétele a feladat és hatáskörök egyértelmű meghatározása, nemcsak a feladatok elvégzése során, de a kommunikációban is. A keretek tisztázása lehetővé teszi, hogy a kommunikációs folyamatban egyértelmű legyen, hogy kinek mi a feladata. Ki az, akinek például az a feladata, hogy információkat szelektálja, döntsön arról, hogy kihez milyen információk jussanak el, illetve, hogy egyértelmű legyen, hogy kihez lehet fordulni egy-egy kérdés megválaszolására érdekében. Ez természetesen felelősséget jelent a kommunikációs rendszer különböző szintjén állóknak. A tisztázatlan hatáskörök rontják a hatékonyságot.

A szervezeten belül a hatás- és feladatkörök meghatározása mellett kiemelt feladat azok kommunikációja is. A szükséges a folyamatos tájékoztatás a változásokról, ez olyan közös érdek, ami jelentős hatással van a mindennapi munkára, annak eredményességére.

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

### **A belső kommunikáció – kifejezetten az informális csatornák – működése és hatása a szervezet gazdálkodására**

A szervezet, mint formális csoport sok-sok informális egységből áll. Ezek a csoportok létrejöhetnek szimpátia, baráti vagy egyéni érdekek alapján. Az informális csoportok átnyúlnak, átnyúlhatnak a szervezeti kereteken, a vállalat határain. Így nemcsak belső információáramlásról beszélhetünk, hanem önkéntelenül külső információkhoz is jut a szervezet.

A problémák sokszor először az informális csatornákon, kapcsolatokban fogalmazódnak meg a függelmi viszonyok és a bizalmi kapcsolatok által meghatározott módon, időnként radikális nyíltsággal és személyeskedő élel. Az informális csatornák használata során is egyik jellemző jelenség az információk torzulása, amely lehet szándékos vagy véletlen.

A tapasztalat azt is mutatja, hogy a gondok kezdetben körülírva, a formális szervezeti folyamatokban, eltorzítva jelennek meg más konfliktusok kísérőjeként és csak később letisztult, kifejtett állapotban.

A szervezeten belüli problémák felismeréséhez célszerű odafigyelni:

- a közhangulat változásaira, amelyek az év egy-egy jól behatárolható szakaszához kötődnek (bérfejlesztés, gyerekek számára iskolakezdés, év végi ünnepek);
- az informális kapcsolatokra, a folyosóbeszélgetésekre, a megjegyzésekre. Az egyén számára ez is a vélemény-nyilvánításnak egy járható útja, ami eredményhez is vezethet;
- a különböző fórumokon elhangzott véleményekre;
- a szervezeti folyamatok statisztikai mutatóinak változásaira;
- milyen érdekcsoportokra kell /lehet támaszkodni a feladatmegoldás során. (Pintér et al. 2005)

## **1.2. Célkitűzések, hipotézisek**

**Kutatásom célja** annak feltárása, hogy a belső kommunikáció és az informális csatornák hogyan működnek a szervezeteknél. Az informális csatornák mennyiben helyettesítik a formális rendszert és képes-e az információ visszatartás problémáját orvosolni. Célkitűzésem megvizsgálni

az informális csatornák használatának előnyeit és hátrányait és ezeknek a szervezet működésére gyakorolt hatásait.

Fontosnak tartom annak vizsgálatát, hogy mely szervezeti formában vannak hagyományai az informális csatornák használatának és meghatározó-e a szervezet mérete, működési célja, formája ebben.

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

Szükséges definiálni azokat a feltételeket, amelyek a belső kommunikáció működését meghatározzák és a hatékony munkavégzést a szervezeti belső kommunikáció oldaláról vizsgálni.

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. A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE**

A szakirodalmi feldolgozás során figyelembe vettem a vizsgált téma interdiszplináris jellegét, így áttekintettem a kommunikáció elméleti alapjait, a szervezetelemélet fejlődésének kommunikációs aspektusait, a szervezeti kultúra modelljeit és a végül a szervezeti belső kommunikációval foglalkozó - elsősorban külföldi szerzők –publikációit.

### **2.1. A kommunikáció elmélet**

A kommunikáció olyan fogalom, amely meghatározására számos definíció áll rendelkezésünkre a szakirodalomban. Amikor kommunikálunk meg akarunk valakivel osztani egy információt és/vagy gondolatot és/vagy érzést. 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 tényezői a kommunikációs lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002.)

Elsősorban a szó etimológiájának ismertetése szükséges. A *communicare* szóból ered melynek jelentése közzététel, teljesítés megadás továbbá gondolatok közlése hallgatókkal. A kommunikáció információ átadást jelent, melynek célja az üzenetátadás, mely célért egy jelrendszert használnak szándékosan és kölcsönösen. (Filozófiai Kislexikon,1980) A közlési folyamat legáltalánosabb funkciói a tájékoztatás, a felhívás, figyelemkeltés vagy cselekvésre ösztönzés. Szintén a kommunikáció segítségével fejezzük ki belső tartalmainkat és érzelmeinket, és ennek segítségével tartjuk fenn szociális kapcsolatainkat.

A kommunikáció fogalmát többféle megfogalmazásban is olvashatjuk, ezekből emeltem ki néhányat.

„A kommunikáció olyan tevékenység (folyamat), amely egy kibocsátó (információforrás) és egy befogadó (címzett) között gondolatok közösségét vagy egyezését hozza létre.” (Schramm, 1955)

„A kommunikáció kifejezés a latin *communicatio* főnévből származik, mely ’közzététel, teljesítés, megadás, illetve a gondolatok közlése a hallgatóval’ jelentésben használatos....a kommunikáció tájékoztatást, információk cseréjét, közlését jelenti valamilyen erre szolgáló eszköz, jelrendszer segítségével., ( Langer -Raátz (2003)

Nemes(1998) szerint „a kommunikáció az egyik embertől a másikig terjedő információt közvetítő folyamat”.

Beach (1970) meghatározása; „a kommunikáció nem más, mint az információ és megértés az egyik személytől a másikig.”

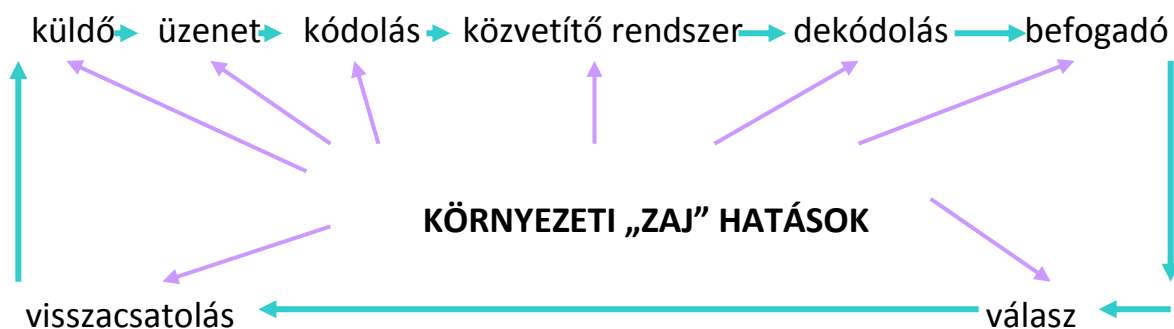
A kommunikáció társadalmi, történelmi jelenség, az emberi kapcsolatok kísérője, az egymáshoz való viszonyulás kifejezője, tükrözője. Bakacsi et. al. (1991) szerint a „ kommunikáció több, más mint az információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, és más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű.”

Ezt támasztja alá Gyökér (2001) megfogalmazása is, amely szerint a kommunikáció több mint információ csere, dinamikus, interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltoztatására irányul. Buda és Sárközy (1999) szerint a kommunikáció információt, s ezen keresztül tudást termel.

A sokféle fogalom meghatározás közös jellemzője, hogy valaki, valamiről, valamit, valamilyen célból, valamilyen módon és eszközzel, valakinek, valamikor, valahol közölni kíván. Alapelvei, hogy nem lehet nem kommunikálni, többszintű (verbális-non verbális), többszintű (tartalmi és viszony szint), körkörös (közlés-vizontközlés), tagolt, jól strukturált, a kommunikáló felek befolyás alá vonják egymást, pszichológiai szükségletek idézik elő, digitális vagy analóg jelekből áll, illetve egyenrangú vagy egyenlőtlen is lehet.

A kommunikációs folyamat leírásával már az ókori görögök is foglalkoztak. (Arisztotelesz Kr. e. 323. Retorika c. könyvében). Az első modell viszont jóval később 1938-ból származik és Shannon és Weaver nevéhez fűződik. Ezután sorra jelentek meg a kommunikációs folyamat nyelvi modelljei is. Jacobsen ábrája a legismertebb. A további modellek inkább a társadalmi és tömegkommunikáció folyamatával foglalkoztak. A kommunikációs folyamatok osztályozása nem megoldott, a szakirodalomban számos csoportosítás létezik. (Utry 1997; Wellemin 1998; Dienesné et al. 1999; Peel 1999). Az osztályozás a közlés célja, a küldő-fogadó személye, a kommunikáció módja és a visszacsatolás alapján történhet.

### 1.ábra: Lasswell-modell



*Forrás:* Sándor Imre [1999]: A marketingkommunikáció kézikönyve. Budapest, Budapesti Közgazdasági Tudomány Egyetem, 24. p.)

A Lasswell- modell (1. ábra) tartalmazza a kommunikáció szereplőit, eszközeit, funkcióit és zajtényezőit. Ezen kívül választ ad arra, hogy ki, mit, milyen módon, csatornán, eszközzel, kinek és milyen hatással kommunikál.

Mint láthatjuk, minden szinten ki van téve a kommunikációnk veszélyeknek, tehát bármikor előfordulhat a „zaj” hatások miatt, hogy torzul az információnk tartalma. Tulajdonképpen a kódolás és dekódolás a két legkockázatosabb fázis, itt lehet a legtöbb hibátényező. A „zaj” szó alatt értünk fizikai zajt, rossz látási vagy hallási viszonyokat, egy csúnya kézírást, helytelen szóhasználatot, túl gyors vagy túl lassú beszédet, az empátia hiányát, előítéletet, félreértelmezést, vagy más nyelv használatát. A kommunikáció torzulása a *küldőnél* a következőkben nyilvánulhat meg: nem tudja pontosan megfogalmazni gondolatait, érzéseit, előfordulhat, hogy szándékosan torzítja az üzenetet, igyekszik manipulálni a befogadót, vagy egész egyszerűen egy csapongó, szétszórt személyiségről van szó, akinek gyenge a szókincese. Egy rosszul kódolt üzenet is okozhat nehézségeket, illetve a bizalmatlanság is vezethet hasonló esetekhez. A *befogadónál* a rossz dekódolásból eredhet a kommunikáció torzulása, hiszen ha a két fél számára más jelent az üzenet, más a gondolkodásuk vagy értékrendjük, akkor egészen más értelmezést kaphat egy mondat. Ezenkívül a szelektív fogadás is okozhat hasonlókat abban az esetben, ha más a beállítódottság, a műveltség, a kor vagy a tapasztalat. Így a fogadó teljes figyelmét a közlőre kell, hogy irányítsa, aktívan kell hallgatnia, tisztázni kell időnként a zavaros mondandót, illetve visszaellenőrizni a küldőt. Együtt kell feltárniuk az esetleges félreértéseket, fontos, hogy mindkét félnek legyen türelme meghallgatni a másikat, végül a véleményeiket egyeztetve megoldani a felmerülő problémát. A pszichikai zaj egyik előidézője pedig a bizalomhiány. (Pintér et al., 2005)

A visszacsatolás során előfordulhat, hogy egész egyszerűen nincs visszajelzés, illetve, hogy nem egyértelmű a visszajelzés.

A szervezeti kommunikáció esetében a kétirányú kommunikációt biztosító módok használata és alkalmazása révén érhető el hatékonyabb működés. A kétirányú kommunikáció teljes értékű, a visszacsatolás révén az azonos értelmezés biztosított.

### **2.1.1. Az emberi kommunikáció csatornái**

A kommunikáció vizsgálata nem egyszerű, hiszen az emberi kommunikáció visszafordíthatatlan és megismételhetetlen, nem lineáris, hanem cirkuláris, a teljes személyiséget magába foglalja, bonyolult és sok a befolyásoló tényező. ( Dienesné et al. 1999). „ Az emberi kommunikáció jellemzője, hogy nemcsak egyszerű információ átadás, csere megy végbe a kommunikáció során, hanem azt befolyásolja az emberi magatartás, a személyiség, az észlelés, az érzelem, a motiváció.”

A kommunikáció módja szerint különbséget teszünk a nonverbális és verbális kommunikáció között.

#### **A beszéd és vokalizálás**

Az élő beszéd, a verbális kommunikáció legfontosabb jellemzője, hogy állandó kontroll alatt zajlik, és a legátfogóbb kommunikációs csatorna. A nyelv a kódrendszer és a beszéd maga a verbális kommunikáció, amely alkalmas információk átvitelére. A verbális kommunikáció során a beszéd közvetít, ezáltal nonverbális jelekkel együtt jelenik meg. Fejlődésére az elvont fogalmak megjelenése, és használata a jellemző. Az elvontság félreértésekre adhat alkalmat, ezért különösen a szakmai nyelvekben ezeket az egységes megértés érdekében definiálják. (Buda, 2000)

A beszéd elsődleges célja a kommunikáció tartalmi elemeinek közvetítése. Ugyanakkor a beszédnek, a verbális kommunikációnak vannak olyan hangulati, érzelmi, nonverbális és meta elemei, melyek alkalmasak a mondanivaló hangsúlyozására, a lényeg kiemelésére, és közben rejtett üzenetek közvetítésére. Ezek szorosan kötődnek a tartalomhoz, és mondhatjuk, hogy kulturális töltetük van.

A *vokalizálás* összetett kommunikációs csatorna. A hangszín és a hangerő, a hangsúly és a dallam, egyéb hanghatások (pl. köhögés, püsszentés stb) sok, érzelemmel telített információt hordoz. *Az emberi tanulás fontos területe a beszéd, azért is, mert a vele lebonylított kommunikáció az együttműködés és a közös emberi erőfeszítés alapvető feltétele. A közlési szándék racionális*

odafordulást jelent másokhoz annak érdekében, hogy megértessük magunkat. Ennek során alkalmazkodunk a befogadóhoz.

### **Írásos kommunikáció**

A levél, a fax, az e-mail, a beszámoló, a jelentések az írásbeli kommunikáció formái. Az eszköz sajátossága, hogy mondanivalónkat sokkal szelektáltabban, tömörebben fejezzük ki, mint beszéd során. Ez a mód lehetőséget ad arra, hogy a leírtakat átnézzük, megőrizzük. A szervezeten belüli kommunikációban kitüntetett szerepe van, hiszen sokszor a szabályok is előírják a kommunikáció ezen módját, tükrözi a szervezetet. Hátránya viszont, hogy a közlő szándékát és fogadó megértését kevésbé segítik a nonverbális eszközök, mondhatni egycsatornás.

A verbális közlés ugyanis az egyén tudatos felügyelete szándéka, céljai szerint zajlik. A kommunikációt kísérő nonverbális és meta jelek ugyanakkor erősíthetik, és gyengíthetik is a megértés – megértését.

### **A nonverbális kommunikáció**

A nonverbális kommunikáció kiterjed minden olyan kommunikációs jelre, amely valamilyen formában kiegészíti, gazdagítja, árnyalja, esetleg helyettesíti a szóbeli kommunikációt. Elsősorban a kommunikáló személy érzelmi viszonyait tükrözi: attitűdök, érzelmi alapállás, és a pillanatnyi érzelmek megjelenítésével. A nonverbális kommunikáció önálló jelzésrendszerrel, látszólag függetlenül jelenik meg, de mindig az aktuális szituációhoz és tartalomhoz kötődve. A nonverbális, és a meta jelek normális esetben összhangban vannak a szöveggel. A nonverbális kommunikációnak jelentésmódosító hatása van, lehet.

A nonverbális kommunikációnak is két síkja van. Az egyik egy tudatos, irányított terület, amely hangsúlyt ad a tartalomnak. És egy másik, amely akaratunktól függetlenül önállóan jelenik meg.

A nonverbális jelzéseknek öt főbb funkciója van: 1. társas helyzetek kezelése, 2. énmegjelenítés, 3. az érzelmi állapotok közlése, 4. az attitűdök kommunikációja, 5. csatorna-ellenőrzés (Argyle, 1981).

A nonverbális, a meta közlésnek sajátossága, hogy nincs egyezményes jelrendszere és egyedi kulturális sajátosságokat is mutat. Ezzel együtt vannak széles körben elterjedt, és elfogadott jelek, melyek adott kultúrában azonos jelentéssel bírnak. Ezek szavakat és utasításokat helyettesítenek.

A kommunikáció folyamatában a meta, a nonverbális jelek leginkább önkéntelen kísérői a beszédnek.

## A metakommunikáció

A metakommunikáció elsődlegesen a közlés befogadójának szól. „A metakommunikációban a közlő kifejezheti:

1. a kommunikáció *tartalmához* való viszonyt (igaz, nem igaz fontos, nem fontos);
2. a másik félhez való *érzelmi viszonyt* (szimpatikus-nem szimpatikus);
3. a kommunikációs *helyzethez* való viszonyt (egyenrangú-hierarchikus nyilvános-intim);
4. a kommunikáció *jellegéhez* való viszonyt (komoly vagy tréfás);
5. a kommunikáció *kódjaihoz* való viszonyt (játszhat velük, kikacsinthat a szituációból stb.);
6. a kommunikáció *nyelvéhez* való viszonyát;
7. a kommunikáció lehetséges *csatornáihoz* való viszonyát (például a száj elé tett hallgatásra intő ujj letöltja hangos beszélt nyelv csatornájának a használatát);
8. a kommunikáció *környezetéhez* való viszonyát (például jelezve, hogy „ne előttünk beszéljék meg a dolgot) (Fodor et al.,2008)

Ezek szerint a metakommunikáció szélesebb kerete a verbális kommunikációnak, ez a terület ugyanis erősen kultúrafüggő. A meta jelek száma, rejtettsége, mondanivalója annál gazdagabb, minél hosszabb az együtt töltött idő, a közös múlt. A metakommunikációnak a verbális és nem verbális csatornákkal együtt van és lehet gazdag jelentése. Az emberi „lényeg” megértése ezen az úton lehetséges. Ez lehet megerősítő, mert összhangban van minden kommunikációs csatorna, és lehet kérdőjeles, mert valami ellentmondás található a csatornák között.

## Az arc és a mimika

Az arcizmok játéka, mozgása a *mimika* a szemmel együtt a legfontosabb kommunikációs csatorna. A tudatos és véletlenszerű jelek leginkább az arcon tükrözik vissza „gondolatainkat”. A mimikát lehetetlen nem észrevenni. Az érzelmi reakciók viszont egy-egy pillanatra, néhány másodpercre jelennek meg az arcon. Darwin nyolc érzelem megjelenítését feltételezte, Ekman(1973) viszont hét érzelemfajtát azonosított:-öröm, meglepetés, félelem, szomorúság, harag, undor, érdeklődés – interkulturális vizsgálatainak során. A mimika tudatos visszafogása vagy manipulálása mellett jellemző, hogy nagyon nagyok az egyéni eltérések a mimikai kifejezés képességében és felismerésében is.

„Az emberek között az arcjáték akaratlan utánzása elég gyakori. Gyerekek különösen hajlamosak erre, a felnőttek leginkább akkor csinálják, amikor a másik mimikáját nem értik... Ez talán azt a célt szolgálja, hogy a saját magunkban felidézett mimika közelebb visz ahhoz, hogy a mögötte levő érzelmi állapotra rezonáljunk. A biológiai kód megfelelhet azonos idegrendszeri programsémának,

amelyek után a dekódolást is lehetővé teszik. Ez is magyarázná, hogy miért automatikus a másik mimikájának észlelése, és miért következik be szükségszerűen valamilyen reakció... Az emberi tudatosság az egyébként öntudatlan, spontán kommunikációs folyamatra a percepció és a kibocsátás síkján is ráépülhet, vagyis a felfogott jelzések tudatosíthatók, és kisebb, nagyobb mértékben felhasználhatók a magatartás tudatos vezérlésében. (Buda, 2006)

### **Az arc és a szem**

Az itt lezajló piciny apró változások jelzik partnerünk érzelmi, értelmi, hangulati változásait. Ez egyrészt visszaigazolás arról, hogy milyen az igazságtartalma annak, amiről szó van. Másrészt jelzi valóságos véleményét arról, amit mondunk. „Az arc és az arckifejezések az emberi érzelmek elsődleges erősítői. A véráram és az izommozgások fiziológiai változásai folyamatosan nőnek, hogy a figyelmet egy bizonyos szükségletre, vagy célra irányítsák. Ennek köszönhetően az arc került az érzelmekutatások középpontjába.” (Oatley, Jenkins 2001.)

*A tekintetek* évszázadok óta nagy jelentőséget tulajdonítanak. A tekintet figyelemmel kísérése automatikusan zajlik, a kulturált viselkedés szabályai szerint. Érdeklődésünket „nézésünkkel” is kifejezhetjük, mint ahogy elkapjuk tekintetünket, ha valakivel nem akarunk kapcsolatba kerülni.

A kommunikáció létrejöttében meghatározó szerepe van a nézésnek. A tekintet sok érzelmet fejez ki: szeretetet, szimpátiát, utálatot, megvetést, érdeklődést, elutasítást, de visszajelzést ad a másik fél gondolkodási műveleteiről is. Fontos tudnunk, hogy kultúránkban a tekintet fontos szerepet tölt be. „A leggyakrabban használtak: sugárzó, értelmes, bölcs, okos, ravasz, bátor, barátságos, féltő, vigyázó, szégyenlős, kíváncsi, figyelmes, várakozó, érdeklődő, gyáva, közönyös, közömbös, alvó, üres, üveges, merev, méla, bamba, hűvös, hideg, szúrós, agresszív, szikrázó, vádló, kegyetlen, durva, megvető, ragyogó, fényes, csillogó, átható, kihívó, csábító, ellágyult, szerelmes.” (Pálinkás, 2000)

Nézni sokféleképpen lehet. A szemkontaktus tartása, vagy kerülése fontos jelzéseket szolgáltat. A kommunikáció során fontos a tekintet irányítása.

### **A távolságtartás**

Az embereknek térre van szüksége. A kapcsolatok minősége alapján Edward T. Hall (1975) négy ilyen zónatávolságot mutatott ki, és mindegyiken belül egy közelebbi, és egy távolabbi szakaszt. Ezek centiméterben mért variánsai csupán iránymutató jellegűek, mert a tényleges távolság kultúrától, lakóhelytől, személyiségtől függ.

A zónatávolságok:

1. Bizalmas távolság (a testfelülettől - 45 cm-ig) Közvetlenül érzékeljük mások jelenlétét. Az érzéki hatások miatt, ez olykor nyomasztó is lehet.
2. Személyes távolság (45-120 cm) A személyes távolság nagyjából karnyújtásnyi távolságból indít, és kétszeres kartávolságig tart.
3. Társasági vagy szociális távolság (120- 300cm) Az érzékelés lehetősége csökken. Ezen a távolságon már nincs közvetlen bizalmas kontaktus megteremtésére lehetőség. Előtérbe kerül a vokális észlelés, és a testbeszéd.
  - *Társasági távolság – közeli szakasz* (120 – 200cm). Az együtt dolgozó emberek tartják ezt a távolságot. A munkához szükséges, és kellően személytelen. Egyéb körülmények között társas összejöveteleken alakul ki.
  - *Társasági távolság - távoli szakasz.* (200-300cm) Ezen a távolságon hivatalos kommunikáció zajlik. A személyesség eltűnik, mert a hangerő normál szint fölé is kerülhet, és amit ezen a távolságon hallanak, azt már távolabbról is hallják. Ezen a távolságon lehet más dolgokkal is foglalkozni.
4. *Nyilvános távolság.* (300cm fölött) Ezen a távolságon ugrásszerűen romlik az észlelés és érzékelés. Eltűnnek részletek, a vokalizálást torzítja a nagyobb hangerő, és a testbeszéd észlelési esélyei is csökkennek.

### **Az érintés**

A testi érintkezés a társas aktus legkezdetlegesebb formája, amelyet az állatvilágban mindenütt fellelhetünk. ( Argyle, 1981) Az érintés a legintenzívebben ható nonverbális kommunikációs eszköz. Alkalmazását szigorú szabályok korlátozzák. Vannak szimbolikus érintkezések. A kézfogás informatív és általánosan elfogadott használatán kívül a karok, a hát érintése, veregetése még elfogadható. A családon kívüli testi érintkezés jórészt a kezekre korlátozódik. (Galambos,1998) Az üdvözlés rituális rendszerében is hatnak korlátozó tényezők. A nagy távolságra kinyújtott kar – távolságtartásra kényszerít.

### **A gesztusok**

A gesztusok az érzelmi folyamatok aktív megjelenítői. Miközben igyekszünk magunkat érthetően kifejezni, vagy másokat megérteni, kezünk, fejünk, felsőtestünk mozog, hangsúlyt adva szavainknak, vagy azonnal válaszol a másik fél kommunikációs jelzéseire. A gesztusok meghatározott kultúrán belül hordoznak azonos jelentést. A gesztusok kiválóan alkalmasak arra is, hogy önálló jelentést hordozzanak.



## **Az emblémák és a szimbolikus kommunikáció**

Az ember személyes környezetének tárgyai, identitását kifejező eszközei, szerepeinek, státuszainak megkülönböztető jelzései, melyek öltözködésében, hajviseletében, ékszereiben, testékszereiben, jelvényeiben és jellegzetes tárgyaiban megjelennek, számtalan üzenetet hordoznak. Az emberek személyiségük, érdeklődésük, társas kapcsolataik ízlésük hangsúlyozására különböző tárgyakat, eszközöket, emblémákat használnak. Emblémává válhat szinte bármi, ami alkalmas szimbolikus üzenetek hordozására. Leginkább kulturális identitást, valakihez, valamihez tartozást mutatnak. Az egyenruhák, a kitűzők, a tetoválások sokat elmondanak viselőjükről. „A szimbolikus csatorna a normatív én megjelenítés közvetítője, egyezményes társadalmi normák szabályozzák, de alkalmas az egyéni ízlés és identitás megjelenítésére is. (Fodor et al. 2008)

Fontos kimondani, hogy bizonyos státushoz, pozícióhoz társas hovatarozáshoz kötelezően kötődnek bizonyos szimbólumok és viselkedési formák.

*A kommunikáció csatornáinak ismerete és megfelelő használata fontos szerepet játszanak a szervezeti kommunikációban. Célszerű és nem elhanyagolható a belső kommunikáció szempontjából a szervezeti képzések keretében az alkalmazottak és vezetők kommunikációs készségének fejlesztése. Mindez a szervezeti hatékonyság szintjének emelkedését segíti elő.*

### **2.2. A szervezetelméletek a szervezeti kommunikáció fejlődésének tükrében**

A fejezetben az 1990 előtti menedzsment irodalom néhány jelentős alakjának munkásságát vizsgálom, abból a szempontból, hogy a szervezeti kommunikáció mai felfogásának történeti alakulását bemutassam. Egyik tudományos elméletet sem kívánom részletesen bemutatni, csupán az értekezés témáját alátámasztó nézeteket, gondolatokat ismertetem. Ezek az elméleti előzmények vezettek el odáig, hogy a szervezeti belső kommunikációt, mint önálló tudományterület- hasonlóan a szervezeti kultúra elméletének kialakulásához- teret kapjon.

#### **2.2.1. Klasszikus elméletek (1880-1930)**

A klasszikus elméletek képviselői Max Weber, Frederic W. Taylor, Henri Fayol akik megteremtették – de leginkább Taylor nevéhez fűződik – a „tudományos managementet”.

A korszak jellemzője, hogy a szervezetek stabil környezetben működnek, a szervezet célja a maximális profit elérése, a vezetők és a vezetés racionálisak és a szervezetek struktúrája jellemzően funkcionális-lineáris.

E feltételek között vizsgálta és próbálta a szervezetet optimalizálni, más-más megközelítés alapján a korszak 3 legnevesebb szervezetelmélettel foglalkozó szakembere.

### **2.2.1.1. Max Weber bürokrácia-elmélete**

A XIX. században terjedt el a közigazgatási apparátus, mely alkalmazottai megjelentek a nagy iparvállalatoknál és hozták magukkal a közigazgatási gyakorlatot, alkalmazták a vállalati ügyrendben is a szervezési, vezetési elveiket.

Weber (1990) a bürokráciát, mint racionalizálási folyamatot vizsgálta és tartotta a szervezetek alapvető vezetési módszerének.

Szerinte a racionalizálódás szintjei a következők:

- 1, intézményi szint
- 2, világkép és hitrendszerek szintje
- 3, gyakorlati életvitel szintje

A bürokrácia hatékonysága és ebből következően a szervezet optimalizálása az intézményi szinten mutatható ki leginkább. Az intézményi szint racionalizálódása feltételezi a világkép és hitrendszerek szintjének megváltozását, a kapitalista látásmód (a vallásos kötöttségek lazulása) és a „szakemberek” hivatalnokok megjelenését.(Kieser, 1995)

A bürokrácia-elmélet szerint a munkamegosztás, a szervezet mechanikus „gépszerű” működésének és a hivatalnokok engedelmessége, szabályokhoz való feltétel igazodása a hatékonyság alapja.

A bürokratikus szervezeti kommunikáció legfőbb jellemzője az írásbeliség és a szolgálati út betartása. Weber hangsúlyozza az ügyiratokon alapuló igazgatási elvet, így ha az ügyek szóbeli megvitatása megengedett, akkor is dokumentálni kell. Megfogalmazása szerint: „az ügyiratok és a hivatalnokok folyamatos ügyintézése együttesen alkotják a működő hivatalt, az irodát, amely a központi magja minden modern szervezeti cselekvésnek.” (Weber, 1990)

Weber elméletében a kommunikáció elsősorban a vertikális lefelé irányuló vezetői utasítások, szabályok közlését jelenti, elsősorban írásos formában.

A gyakorlati életvitel szintje azonban ellentmondásba kerül az előbb említett hatékonysági elvekkel. A szabályok önmagukért léteznek és korlátozzák az emberek döntési szabadságát.

A bürokrácia-elmélet gátja lehet az innovációnak, kreativitásnak. A szervezet tagjai nem kötődnek a szervezethez, nem azonosulnak céljaival.

### 2.2.1.2. Taylor és Fayol munkássága

Fayol alapműve 1918-ban jelent meg, amelyben a vállalati funkciók elkülönített rendszerét mutatja be. A funkciók osztályozásában új elemként jelent meg a vezetési tevékenység, mint a munkamegosztás optimalizálásának egyik speciális területe. Meghatározása szerint „vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni.” (Fayol,1918). A közvetlen irányítás kapcsán Fayol a rendelkezésekre, utasításokra hivatkozik, nem az irányítás interperszonális jellegét emeli ki.

Henri Fayol francia mérnök. 14 vezetési-szervezési alapelvet fogalmazott meg „Ipari és általános vezetés” című könyvében:

- munkamegosztás
- tekintély és felelősség
- fegyelem
- egyszemélyi vezetés
- utasítás egységessége
- a részérdekek alárendelése az általános érdekeknek
- a dolgozók bérezése
- centralizáció
- hierarchia
- rend
- méltányosság
- munkaerő-állomány stabilitása
- kezdeményezés
- a dolgozók egysége (Fayol, 1984)

A megfogalmazott alapelvek ma is meghatározzák a menedzsmentet. Korunkban is alkalmazott elvekre épül például Peters, Waterman(1986): A siker nyomában című könyve.

Az alapelvek közül a téma szempontjából a hierarchia kérdését érdemes vizsgálni. Fayol szerint a hierarchia a vezetői szintek láncolata a legfelső szinttől a végrehajtó szintig húzódva. A hierarchia mentén haladnak az utasítások, közlések, rendelkezések és jelentések. Fayol elismeri, hogy ez az út hosszú és néha lassú, pedig vannak olyan esetek, amikor a siker a gyorsaságon múlik. Ezért úgy gondolja, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévőket feletteseik felhatalmazzák az egymással történő

kommunikációra. Fayol (1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetnél hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Tehát a vertikális kommunikáció mellett a horizontális csatornák szükségességét is említi, amely napjainkban kötelező jelleggel működik valamennyi szervezeti forma esetén.

A szervezési elvek kritikájaként említhetjük, hogy nem határozza meg azokat a feltételeket, amelyek mellett ezek érvényesek. (A mátrix szervezetek nem egyszemélyi vezetés mellett működnek.)

A szervezetek fejlődnek, átalakulnak, a feltételek folyamatosan változnak, így a már bevált szervezési elvek gátjaivá, konzerváló hatással bíróknak tűnnek és lesznek a változásnak.

**Taylor** 1911- ben publikálta első művét a „tudományos vezetésről”.

Taylor munkássága ugyan nagy hatással volt a munkaszervezés, racionalizálás fejlődésére, de tudományossága megkérdőjelezhető. Kísérletei kisszámú megfigyelésre, nem véletlenszerű kiválasztáson alapultak. Eredményeit nem bizonyította, hatásvizsgálatokat nem végzett, módszerei nem állják ki a tudományosság próbáját. (Kieser,1995). Ezt állítja Perrow (1994) is, aki egyenesen ártalmasnak ítéli Taylor „tudományos vezetéselméletét”.

Taylor (1983) megpróbálta a munkaszervezés területén bizonyítani kísérleteivel, hogy a szervezési elveket egy –a feltételeket figyelembe vevő – konkrét módszer elve sokkal hatékonyabb.

Elvei:

1. A fizikai és szellemi munka szétválasztása
2. Feladat és bónusz
3. Munkások kiválasztása és betanítása
4. Megbékítés a munkások és a vezetés között szakértők hatása révén

A munkamegosztás elvei megnyilvánulnak abban a törekvésben is, hogy a szervezetnek funkcionálisan kell felépülni. A vezetés és a munkások közötti konfliktus megszüntetésének lehetőségét abban látja, hogy a munkaszervezést mérnökökre kell bízni.

A szervezeti kommunikáció kérdésével nem foglalkozott, de az általa megnevezett ún. funkcionális típusú szervezet bevezetése, ill. a szellemi és fizikai munka szétválasztása, a vezetők által csak egy-egy funkció ellátása a struktúra mentén megvalósuló vertikális és egyirányú kommunikációt jeleníti meg.

*A klasszikus elméletek figyelmen kívül hagyták a kommunikáció társadalmi szerepét, így az alkalmazottak az informális csatornákon keresztül szerzett információkban bíztak.*

### **2.2.3. Neoklasszikus elméletek (1930-1950)**

#### **Emberi kapcsolatok tana**

A munkások közérzetét, munkahelyi kapcsolatait fontos termelési tényezőnek kell tekinteni. Ebbe az irányba mutatott az erős fluktuáció, a munkaerő-kínálat csökkenése. A szervezetek komplex és viszonylag stabil környezetben működnek. A vállalatok piaci alkalmazkodása, térbeli decentralizációja a szervezeti struktúra divizionálissá válását hozta maga után. A szervezet céljává az emberi szükségletek kielégítése, az elégedettségre törekvés válik.

Az első világháború utáni nehéz helyzet, a pénz értékének, motiváló erejének csökkenése rávilágított arra, hogy a munkaerő megtartásának és motivációjának más eszközei is lehetnek a pénzen kívül. Már az 1920-as években megjelentek a munkahelyi légkörrel és a munkások személyével foglalkozó cikkek.

Mayo (1933) és Hawthorne kutatóprogramja, a relé szerelési kísérletek rávilágítottak arra, hogy az anyagi ösztönzés csak az interperszonális kapcsolatokkal együtt fejt ki hatását. A beosztott-orientált vezetési stílus motiváló hatását hangsúlyozták. Mayo vezetőképzéseket szervezett. A szervezeti kommunikáció kérdésében a közvetlen irányítás motiváló hatását említi meg a kutatás.

A Human Relations elterjedése fellendítette a szervezetpszichológia oktatását az egyetemeken és elindította a szervezetfejlesztési elméleteket. Megalapítója Kurt Lewin. Lewin (1975) nevéhez fűződik a participáció elmélet. A szervezetfejlesztésnek három megközelítési módja különböztethető meg: az egyénre, a csoportra és a struktúrára orientáltak (Kieser, 1995). Schein (1969) a csoportorientált megközelítés legfontosabb technikáit különböztette meg: a.) folyamattanácsadás, 2.) survey-feedback- amely során vezetési, döntési, kommunikációs problémákra kérdezik rá, 3.) konfliktusmegoldó technikák, 4. ) integrált megközelítések pl. Blake- Mouton (1968) által kifejlesztett vezetői rács modell.

*Az elmélet képviselői a személyes szóbeli közlést fontos tartották a belső kommunikációban, de a lefelé irányuló kommunikáció még mindig meghatározó. A visszacsatolást az alkalmazottak elégedettségének mérésére használták.*

#### **2.2.4. Magatartástudományi döntéelméleti iskolák**

Fő képviselői Barnard, Simon, March, Cyert. Az elmélet kibontakozásának háttérében a változó komplex szervezeti környezet, a gazdasági fejlődés háborúk miatti megtorpanása miatt a kielégítő profit elérése a cél, a szervezetek strukturális felépítésénél megjelenik a mátrix szervezet és a vezetésbe, a döntésekbe egyre inkább a résztvevők bevonása a jellemző.

A döntések elemzése a korlátozott racionalitás elméletet tekinti meghatározónak. A rendelkezésre álló és a döntéshez szükséges valamennyi információk közötti rés determinálja az elméletet.

A másik oldalról tekintve azt vizsgálja, hogy az egyén döntéseit mi motiválja abban a kérdésben, hogy miként és hogy egyáltalán csatlakozzon-e szervezethez és hozzájáruljon azok sikeréhez. Az egyéni és szervezeti célok összehangolását vizsgálja. Barnard (1938) szerint a szervezet cselekvésekből áll, tudatosan koordinált cselekvésrendszer.

Barnard a formális szervezetet úgy határozza meg, mint két vagy több személy tudatosan koordinált cselekvéseinek, erőfeszítéseinek rendszer. Így tehát a formális szervezetet nem személyek alkotják, hanem ezek tevékenységei és a rendszer határozza meg a személyek erőfeszítéseit.

Barnard foglalkozott az informális szervezet kérdésével is. Az informális szervezet szerinte az emberek közötti olyan kapcsolatokból, interakciókból keletkezik, amelyek tagjai között nincs közös erőfeszítésre irányuló tudatos szándék. Így az informális szervezet bizonytalan, határozatlan, strukturálatlan és nincs tagozódása. A formális szervezetek működésük során informális szervezeteket igényelnek és hoznak létre. A formális szervezeten belül kialakult informális szervezet funkciói:

- biztosítja a hivatalos csatornákon kívüli kommunikációt
- elősegíti a formális szervezet kohézióját
- fenntartja ill. erősíti az együttműködők személyes integritását, önbecsülését és a független választás lehetőségének érzését (Barnard, 1938)

Barnard a kommunikáció kérdését alapvetőnek tartotta. „Egy, a teljesség igényével fellépő szervezetelméletben a kommunikációnak központi helyet kellene elfoglalnia, mert a szervezet struktúráját, terjedelmét (kiterjedtségét) és határait (hatókörét) csaknem teljes mértékben a kommunikációs technikák határozzák meg. Ráadásul sok szervezeti specializáció lényegében véve a kommunikáció igényei, szükségletei miatt keletkezik és marad fenn.” (Barnard, 1938). Szervezeti kommunikáció elmélete a szervezeti hierarchia mentén húzódó aspektusról szól, értelmezése szerint a hatalom/tekintély a formális szervezetben megvalósuló kommunikációnak azt a jellegét fejezi ki,

aminek következtében a szervezet tagjai elfogadják az irányítást. A pozícióból fakadó autoritáson alapuló kommunikáció működésének feltételei:

- a kommunikációs csatornák ismerete
- mindenki legyen „becsatornázva”
- a kommunikációs vonalak legyenek közvetlenek és a lehető legrövidebbek
- a kommunikáció teljes vonalának használata- felülről-lefelé és alulról felfelé minden lépcsőfokon haladjon át.

Barnard a kommunikációs csatornák szerepét is hangsúlyozza, a szervezet koordinációját a vezető a kommunikáció közvetítésével látja el. „Kommunikációs központokat” jelöl meg, amelyek funkciója a külső környezetre, folyamatokra, veszélyekre vonatkozó információk közvetítése úgy, hogy meghatározza a teendőket is. Ez viszont olyan készségeket, képességeket feltételez, amelyet egy személy nem képes ellátni, ezért a koordináció révén látja biztosítottnak ennek megoldását a kommunikáció közvetítésével. Barnard fontosnak tartja az írásbeliséget, a kommunikáció dokumentálását Weberhez hasonlóan, de hangsúlyozza mai szóhasználattal élve a szervezeti kultúra megnyilvánulási formáinak alkalmazását. Felfigyelt a nonverbális és metakommunikáció jelenségére és használatára is.

A kommunikációs rendszer léte, kiépítése és fenntartása az egyik vezetői funkció Barnard szerint.

A szervezetet alkotó embereket viszont külső tényezőként kezelte, így a szervezet kénytelen cselekvési rendszer.

Érdekes kérdés tehát az alkalmazottak ösztönzési motivációs rendszerének vizsgálata.

Barnard, Simon és March nem állít fel listákat mondván, hogy ezek az ösztönzők egyénenként, szervezeti típusonként és időben eltérőek lehetnek.

Azonban a hatalom és teljesítménymotiváció függetlenül létezik az előbb említett változó tényezőktől.

A hatalom a munkaviszonyban ölt testet, cselekvési keretet biztosítanak a felettesnek. Ez viszont nem elegendő a teljesítmény eléréséhez. Az információk egy része a beosztottak birtokában van, így a döntések egy részét ők hozzák meg. Kérdés az, hogy ezek a döntések mennyiben lesznek hasznosak szervezet számára.

A befolyásolási technikák révén a szervezet megpróbálja kiépíteni az alkalmazottak lojalitását a szervezettel szemben.

Az egyéni döntéshozatal viszont visszautal a korlátozott racionalitás elméletére. Simon szerint a döntések 3 vonatkozásban nem felelnek meg az objektív racionalitás feltételeinek:

1. a tudás és ismeretek tökéletlen volta,
2. a jövőbeli események értékelése,
3. a döntési alternatívák korlátozott kiválasztása – kielégítő döntésre törekvés.

Az egyéni döntések mellett a szervezeti döntés vizsgálatok is a korlátozott racionalitásból indulnak ki. A szervezeti döntések komplexitásának problémáját úgy oldja fel, hogy leegyszerűsítő mechanizmusokat alkalmaz.

Simon (1957) a következő mechanizmusokban látja a megoldást:

- munkamegosztás
- standardizált eljárások
- hatalom és hierarchia
- kommunikáció
- indoktrináció

Cyert és March (1963) a szervezetet egyének koalíciójának tekinti és ebből fakadóan a szervezet céljait is a szervezeti tagok határozzák meg.

Ez viszont feltételezi és magában hordozza a szervezeti konfliktusokat.

*A kommunikáció többirányúvá vált. A visszacsatolás a probléma megoldást és az ötletek megosztását segíti elő. A szervezetek a döntési és felelősségi hatásköröket megosztják az alkalmazottak között.*

### **2.2.5. Kontingenciaelmélet**

Az elmélet középpontjában a szervezet struktúrájának vizsgálata áll. Feltételezésük szerint a formális struktúra befolyásolja a szervezetek struktúráját a mindenkori környezeti feltételekhez kell igazítani. Woodward (1965) hívta fel a figyelmet arra, hogy a szervezetfejlesztés során mindig figyelembe kell venni a kiinduló helyzetet. Az elmélet képviselői empirikus elemzésekkel vizsgálták a szervezeti struktúrát meghatározó tényezőket. (Child, Burns, Stolker, Pugh)

Pugh és társai (1969) szerint a szervezeti struktúra meghatározását a következő tulajdonságokkal lehet leírni.



- specializáció
- standardizáció
- centralizáció
- realizáltság
- konfiguráció

Kieser és Kubicek (1985) a szervezet koordinációjához szükséges mechanizmusokat dolgozták ki a specializáció értékéhez viszonyítva.

- személyes utasítások
- önálló összehangolás
- programozás
- tervezés

Itt is utalás történik a szervezeti kommunikáció szerepére, hiszen a személyes utasítás interperszonális kommunikációt jelent, az összehangolás pedig elképzelhetetlen információ átadás és fogadás nélkül.

Mintzberg (1979) struktúrátípusokat fejlesztett ki, amelyek öt alap komponenssel írható le.

1. operatív cég
2. stratégiai csúcs
3. középvezetés
4. technostruktúra
5. kiszolgáló törzskar

Mintzberg(2010) elméleti munkáiban is szerepet kap a kommunikáció kérdése, mint a vezetői munka egyik aspektusa. Az információn keresztüli vezetői magatartás, mint vezetői modell kérdésénél két szerepet különböztet meg; a kommunikációs és ellenőrző szerepet. A kommunikáció az információ összegyűjtését és terjesztését, ill. az információ két irányba történő áramoltatását jelenti. Mintzberg kiemeli, hogy a szóbeli információ nagy része túl korai vagy túl puha (pletyka) a formalizáláshoz. Ugyanez a helyzet a nonverbális kommunikációval; kritikus fontosságú, de nem formalizálható.

A kontingencia elmélet végül is nem ad magyarázatot arra miért olyanok a szervezetek amilyenek. A környezeti feltételek nem determinálnak egy struktúrát, hiszen bizonyítottan ugyanolyan feltételek között többféle szervezeti struktúra képes fennmaradni.

*A kommunikáció - az információ átadás szempontjából - az alrendszerek között több csatonás és több irányú a szervezeten belül. A visszacsatolás segíti a szervezeti változások bevezetését és az irányítás ellenőrzését. A kollektív döntéshozatal és a megosztott felelősség a kommunikáció terén is egyre jellemzőbb.*

### **2.2.6. Interpretatív megközelítések**

Az interpretatív megközelítések szerint a szervezeti valóság interakciók által előállított és fenntartott, folyamatosan termelt és újratermelt jelentések valósága. (Wolnik, 1995)

Fő képviselői Johnson, Burns és Flam, Wolnik

Johnson(1977) elmélete az „organizing perspective” irányzatot képviseli. A társas szervezeteket koordinált tevékenységek összefüggéseként fogja fel. Szerinte a szervezet létrejöttét egy folyamatos kommunikációs folyamat biztosítja, a szervezés folytonos kommunikációs teljesítmény. Szervezet olyan mértékben keletkezik, amilyen mértékben a rendszeres közlések során a jelentéseket és elvárásokat interszubjektíve megosztják. Johnson a közlések két formáját különbözteti meg: nyelvi közlések, és materiális közlések. Ezeket tovább bontja és koordinációs közlési formákként osztályozza. Három informális koordinációs formát ismertet: a) rutinszerű interakciók, b) tervezett interakciók, c) közös véleményformálás vagy döntéshozatal, negyedikként a formális koordinációs formát a materiális közléseket nevezi meg, mindenekelőtt írásos dokumentumok formájában. Ezeket hierarchiába rendezve az alsó szinten a rutinszerű interakciók, míg legfelül a materiális dokumentumok állnak.

Burns és Flam(1987) társas szabályrendszerek elméletét dolgozta ki, Wolnik (1995) elemzései pedig arra mutatnak rá, hogy a szervezet objektív valóságként való feltételezése „mesterséges”, részben nyelvileg, részben kutatómódszertanilag megvalósított interpretációs folyamatok eredménye.

*A szervezetelemélet irányzatai is mutatják a szervezeti kommunikáció fejlődésének állomásait. Ahogyan változtak, alakultak a szervezetek, azok felépítése, funkciói, úgy változott a kommunikáció szerepe, irányai is a szervezeten belül. Ez pedig elvezetett mára oda, hogy a kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír nemcsak a szervezetek életében, hanem társadalmi szinten is. Így szükségszerűvé vált ezen terület tudományos megközelítése és rendszerbe foglalása.*

### 2.3. Szervezeti belső kommunikáció

A szervezeti belső kommunikáció Scott Cutlip (1985) definíciója szerint „kölsönös elnyös kapcsolatot azonosítson, létesítsen és tartson fenn a szervezet és saját alkalmazottai között, akiktől a szervezet sikere és kudarca függ.”

Egy másik definíció szerint (Bevan és Bailey, 1991) a belső kommunikáció olyan folyamat, amelyben a „szervezet megosztja információit, elkötelezettséget épít és irányítja a változásokat. Mint a munkavállalók motiválásának és teljesítményének fő tényezője, a kommunikáció fontos szerepet játszik a szervezet versenyképességében.”

A szervezetek gyakorlatában a belső kommunikációt a vezetési funkció részeként értelmezik.

A belső kommunikáció, mint a szervezet működésének egyik területe a szervezet tagjai közötti munkakapcsolatban alakul ki és változik.

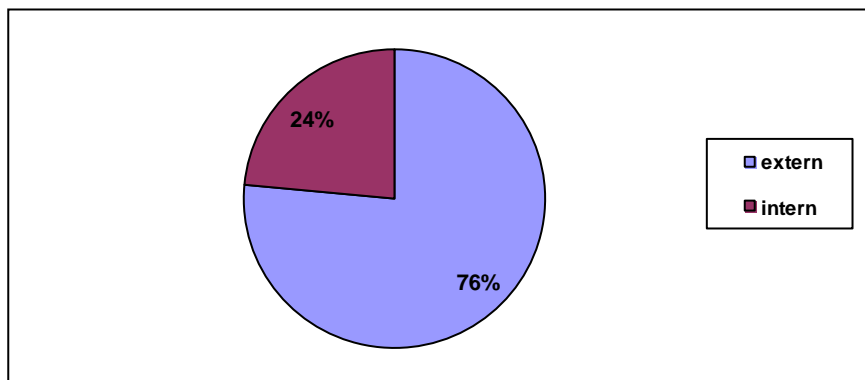
A szervezetekkel foglalkozó irodalom szinte minden szerzője kitér a kommunikáció területére. A kommunikáció szervezeteink lényeges alkotórésze. Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők a kommunikáció lehetőségeinek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét és csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002.)

A szervezeti kommunikáció vizsgálata nem tekint vissza hosszú múltra. Bár Fayol (1984) már felhívta a figyelmet a formális szervezetnél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard (1938) 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.

A kommunikáció a szervezeti lét leglátványosabb, legizgalmasabb és legszélesebben elemzett problémája. Ha a magyar szervezetek kommunikációs rendszeréről beszélünk, nem kerülhetjük meg sem a fejlettség, sem az érdek megosztottság problémáját, amelyek sokoldalúságuk révén rendkívül nehezen áttekinthetőek, mert szakmai, politikai, magánéleti, hatalmi és sok más cél irányába mutatnak. A szervezetek belső kommunikációjukat gyakran alárendelik a külső környezeti kapcsolatoknak, pedig a kettő között nem érdemes prioritást felállítani, a kettőt azonos rangban kell kezelni. A valóságban a belső környezettel zajló párbeszéd nem a szervezettel, hanem a szervezetet alkotó emberekkel, munkacsoportokkal zajlik.

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.

## 2. ábra A kommunikáció irányulása a szervezetben

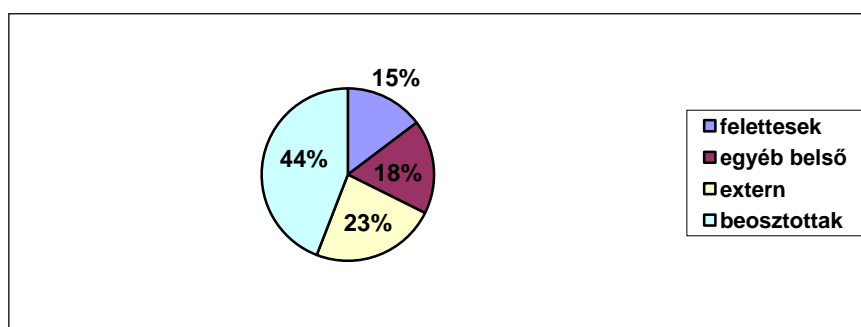


Forrás: Luthans/Larsen: How managers really communicate in: Human relations 1986/2:167-168)

A vállalaton belül két fő irányát láthatjuk a kommunikációnak: a külső, a külvilággal folytatott, az extern kommunikáció és a belső, a cég falain belül zajló, az intern kommunikációt.(2. ábra) Mindkettőnek meghatározó szerepe van a vállalat életében, de jól látható az ábrán, hogy a szervezetek belső kommunikációja a teljes kommunikáción belül kisebb arányt képvisel, amely alátámasztja, hogy a vezetők kevésbé tartják fontosnak ezt a területet, mint a külső környezettel való kapcsolattartást. A vezetés még nem ismerte fel a belső kommunikációban rejlő lehetőségeket.

Ha a kommunikáció célcsoportjait vizsgáljuk, a vezetés kommunikációs kapcsolataiban a beosztottak aránya meghatározó. (3. ábra) Ebben az esetben a cél az, hogy a menedzsment megbizonyosodjék arról, vajon a munkatársak tájékozottak-e az őket érintő kérdésekről, főként a munkakörülményeiket, a biztonságukat, a fejlődésüket illető kérdésekben. A menedzsment és a dolgozók közt zajló kommunikáció képes segíteni, hogy a dolgozók azonosuljanak a vállalat céljaival, hogy lojalitásuk erősödjön. Ilyen keretek között a dolgozók elmondhatják javaslataikat.

### 3. ábra. A kommunikáció célcsoportjai



Forrás: Luthans/Larsen: How managers really communicate in: Human relations 1986/2:167-168)

#### 2.3.1. A szervezeti kommunikáció fejlődése

A vezetők hagyományosan az idejük nagy részét kommunikációval töltik. Manapság egyre több alkalmazott is úgy gondolja, hogy a munkája egy fontos része a kommunikáció és ez nem az ügyfélszolgálaton dolgozókra vonatkozik, hanem a különböző munkakörben dolgozók is csapatmunkában végzik a feladatot. Ráadásul a kommunikációs technika fejlődése is átalakította mind a munka, mind a szervezeti formákat. Ez okból a kommunikációs gyakorlat és technológia egyre fontosabbá válik minden szervezet életében, de még fontosabbak a tanuló szervezeteknél, mint a különböző nagy tudományos intézetek életében.

A szervezeti kommunikáció tanulmányozása nem új, de mostanában ért el odáig a felismerés, hogy az elméleti tudomány területévé váljon.

Szervezeti kommunikációval kapcsolatos nézetek képviselőinek egy része például a szervezeten keresztül vizsgálja a kommunikációt, szemben azokkal, akik a szervezetet magát veszik górcső alá. Drenth et.al. (1998) definíciója szerint a kommunikáció nem más, mint az üzenet küldője és fogadója a jelentés és szimbólum által, így ő úgy tekinti a szervezeti kommunikációt, mint a szervezeti légkör kulcsát.

A másik álláspont Myers and Myers-é (1982), aki szerint a szervezeti kommunikáció a központi összekötő erő, amely lehetővé teszi a koordinációt az emberek között, és így figyelembe veszi a szervezeti magatartást. Rogers és Rogers (1976) kijelentik, hogy a „személyes magatartás a szervezetben a legjobban a kommunikációs pontokon keresztül érthető meg”.

Sokféle módon alakítják ki a szervezetek azt az irányt, amely lehetővé teszi, hogy a későbbiekben még alkalmasabbak legyenek a változásokra. A szervezeti formák változásai még fontosabbá teszik az átfogó szervezeti működést.

Így például:

- a munkafolyamat egyre összetettebbé vált, szükséges a nagyobb összehangoltság, kapcsolattartás a dolgozók között,
- a munkatempó gyorsult,
- az egyidejű munkamegosztás mindennapos, közös jellemző,
- tudás és innováció egyre jelentősebb szervezeti előny,
- kommunikációs technikák és hálózatok alapvetőek a szervezeti struktúra és stratégia tekintetében.

A kommunikáció nem csak alapvető aspektusa a mostani szervezeti változásoknak, hanem a kommunikáció tudja megteremteni a modern szervezetek alapjait.

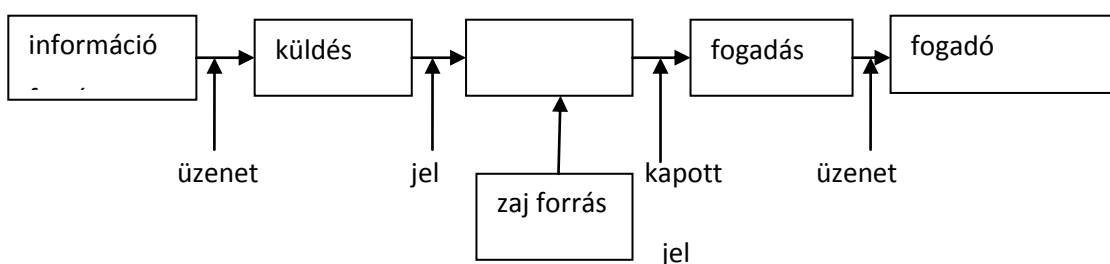
### Elméleti megközelítések

Három vezető elméleti megközelítés létezik - technikai, kontextuális, tárgyalási – a szervezeti kommunikációs tudományban.

#### 1. Technikai megközelítés

A szemlélet az információelmélettel kapcsolja össze a szervezeti kommunikációt és visszautal Shannon modelljére.

#### 4. ábra: Kommunikáció mint mechanikus szisztéma

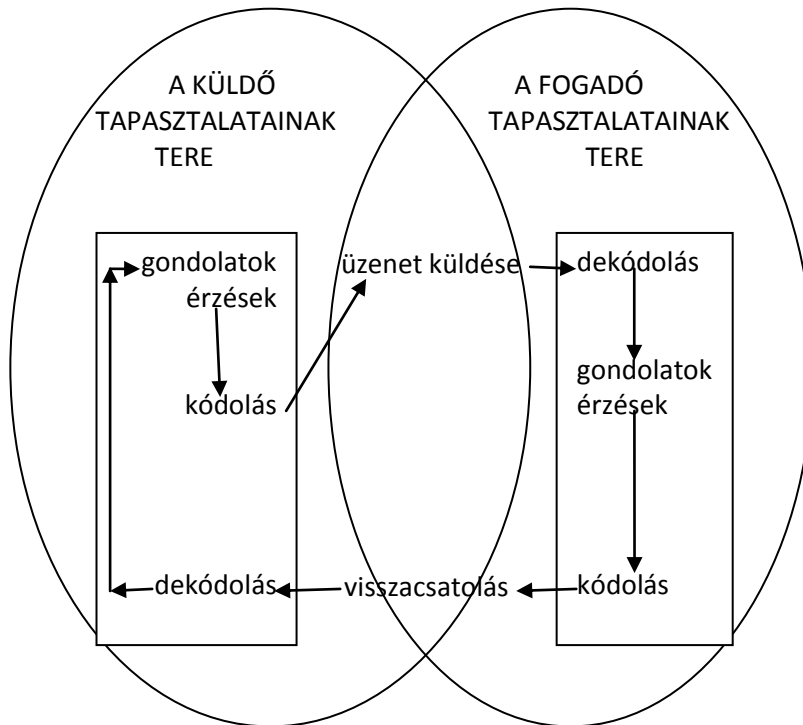


Forrás: Shannon és Weaver (1949) alapján

E megközelítés szerint a kommunikáció egy mechanikus rendszer. (4. ábra) A fontos kérdés az információelméletben, hogy hogyan tudja az információforrás elküldeni az üzenetet a legkisebb hibával és eltéréssel. A személyes kommunikációban ugyanez a kérdés, habár a mechanikus rendszer megváltoztatja a terjedelmet és ezért az elemzése kevésbé technikai és matematikai.

A nézet kitart amellett, hogy a közös tárgyalási alap a szervezeti kommunikációnál az információelmélet.

**5. ábra: A kommunikáció technikai küldő-fogadó modellje**



Forrás: White és Chapman (1996) nyomán

White és Chapman (1996) bevezette ebbe a rendszerbe mindkét emberi tényezőt (az emberi szemléletből fakadó tapasztalatok, gondolatok/érzések és a kódolás dekódolás tényezőjét) és az interperszonális visszajelzés alkotóelemét.(5.ábra) Ettől kezdve az emberi szűrő a meghatározó, az hogy emberi tapasztalaton keresztül áramlik (mint az indíték, figyelem, tudás, beállítódás, értékek, befolyás és hit) a kommunikáció.

Ezt a humán szűrőt a társadalmi környezet is befolyásolja.

**2. Kontextuális megközelítés**

Nem csak a tartalomra fókuszál (pontos információcsere vagy a megfelelő közvetítése a szánt jelentésnek), hanem sokkal inkább a kommunikáció tágabb környezetére. A nonverbális utalásokra több figyelmet fordít, mint a verbálisra. Vizsgálja a kommunikáció szereplői -a küldő és a fogadó- közötti kapcsolatot a társadalmi, szervezeti, kulturális környezetükben. A szavakat szimbólumoknak tekinti és ezeket értelmezik a szöveggörnyezetben. Mead(1934) és Blumer(1972) úgy határozták

meg a kommunikációt, mint szimbólum-kölcsönhatást, és megalkották a jelentését, mint ön- és társadalmi tudatot. Az elemzés kibővítette és kidolgozta a kontextuális perspektívát. Korábban megvizsgálták a személyközi cseréket vagy szövetkező cserét, újabb vizsgálataik pedig minden testi kommunikációt elemeztek (beleértve a formális/ informális, beszélt/ írott kommunikáció minden formáját).

Az elemzés célja, hogy összekapcsolja a párbeszédet a szociális kapcsolatok modelljével. Azt kutatja, hogy a beszédben megnyilvánulva hogyan alakítják és tartják fenn a társadalmi kapcsolatokat a kommunikáció szereplői. A kontextuson keresztül a szervezet saját magára vonatkozó szabályokat hoz létre (megformálja, meghatározza és osztályozza a körvonalakat). A párbeszéd révén növekedni kezdett a tárgyilagos tudás kollektív képviselője, az egyének közötti érvényessége. Így a szervezeti kommunikáció egyszerre interperszonális és kollektív, azaz egyének közötti és kontextuális.

### **3. Tárgyalási megközelítés**

Lazega (1992) túlment a kontextuális megközelítésen, a kommunikáció tárgyalási látásmódja és jelentése felé fordult figyelme. Korábban azt vizsgálták, hogy a párbeszéddek hogyan segítenek megalkotni, fenntartani és jelentést adni a társadalmi kapcsolatoknak, ő viszont magát a tárgyalást vizsgálta mint a kommunikáció környezetét. (Ebből a nézőpontból alaposan kidolgozta a technikai megközelítés kölcsönhatás-visszajelzés komponenseit.) A visszajelzés megváltozása meg tudja mutatni a személyközi tárgyalási folyamatot. Ez a megközelítés visszanyúlik Wittgensteinhez, aki a nyelvi és szójátékokat vezette be.

#### **A szervezeti belső kommunikáció nemzetközi korszakai:**

Dover (1964) A belső kommunikáció három korszakát azonosította. Az első a „munkavállalóval való foglalkozás”, amely az 1940-es években volt népszerű. Az 50-es évekre a „munkavállaló tájékoztatása”, a 60-as évekre a „munkavállaló meggyőzése” volt jellemző. Grunig és Hunt (1984) a 70-es és 80-as éveket a szimmetrikus belső kommunikáció vagy másképpen a „párbeszédbe kezdünk a munkavállalóval” korszakának nevezte.

#### **2.3.2. A belső kommunikáció területei, funkciói**

- menedzsment kommunikáció,
- szervezetműködési kommunikáció,
- emberi-erőforrás- kommunikáció,



- belső PR,
- kommunikáció az érdek-képviselési szervezetekkel,
- informális- interperszonális kommunikáció.

### **A szervezeti kommunikáció kulcs funkciói**

A kommunikáció szakirodalomban köztudott, hogy alapfunkciói befolyásolják a fogadó tudását vagy beállítódását, informálását- irányítással, szabályozással, szocializációval és meggyőzéssel.

Neher (1997) és Rogers és Rogers (1976) hangsúlyozza a társadalmi és szervezeti funkciókat, mint korábban a jellegzetes kommunikációs cseréket. Így kombinálták az informáló, irányító és szabályozó funkciókat egy széles átfogó kategóriába magatartás szerint. Hangsúlyozzák a kommunikáció szerepét a felsővezetőnél, mint kritikus tényezőt a szervezeti rendszerben és ellenőrzésben, azonosítva a problémamegoldás és konfliktuskezelést, a tárgyalást és alkut, mint kulcs funkciókat a szervezeti kommunikációban.

Myer és Myers (1982) összekapcsolja a fő funkciókat a magasabb szintű közös funkciókkal, és különlegesen tömör és világos változatát nyújtja a szervezeti kommunikáció funkcióinak. Három fő funkciót határoznak meg.

#### **1. Koordináció és szabályozás a termelési tevékenységnél**

Ez a kommunikációs funkció mindent felülír. A hagyományos bürokratikus szervezeti látásmód, előírás (elévülés) – világosan elvárt kommunikációs hatás és a magatartás konzekvensen összekapcsolódik a teljesítés vagy nem teljesítés elvárásaival és a monitoring figyelembe veszi a szervezeti rend és ellenőrzés alapjait. Ez a szervezeti kommunikációs funkció úgy tűnik magában foglalja egész eljárásmodot, szabályorientált, egyirányú, felülről-lefelé irányuló kommunikáció. A feladatok számos szervezetben egyre bonyolultabbá válnak, kevésbé rutinosak és ismétlődők, szorosan párosíthatók és kölcsönhatásban vannak egymással, így a hagyományos bürokratikus szervezeti kommunikációs látásmód nem sokáig lesz elengedő. A termelési tevékenység ebben a környezetben megköveteli a dinamizmust, a kölcsönös, oldalirányú kommunikációt a termelő munkás és a vezető között. A kommunikáció, mint a fő koordinációs és szabályozó eszköz még fontosabbá, összetettebbé és bonyolultabbá vált.

#### **2. A kommunikáció szocializációs funkciója**

A HR azt hangsúlyozza, hogy a szervezeti tagok érzése és annak befolyásolása fontos és hatásos koordinációs eszközök a szervezeti működésben és a kollektív szervezeti célok elérésében. A kommunikáció közérthetően és közvetlenül a szocializált szervezeti tagokra fókuszál,

megerősítve a szervezeti értékeket és csoportosítja az egyéni és szervezeti célokat. Ez irányítja és alapozza meg a megfelelő szervezeti kultúrát és klímát. A kommunikáció nem egyirányú és felülről lefelé irányuló. Itt meg kell történnie a kölcsönös - a szervezeti vezetők és tagok közötti - kommunikációnak.

### **3. Innovációs funkció**

A szervezeti kommunikáció irodalmában növekvő számban írnak a kommunikáció fontosságáról az innováció elősegítésében, ugyanúgy mint az ellenőrzési és koordinációs funkcióról. Az innovációt elősegítő funkció összefügg az erőteljes külső és belső kommunikációval.

Ez a megközelítés a szervezeti kommunikáció funkcionális céljaira fókuszál, a kommunikáció eredménye a döntés, meggyőzés vagy konfliktus.

#### **A belső kommunikáció hatásmodellje**

W. Armbrecht (1992) dolgozta ki a belső kommunikáció hatásmodelljét

1. fok – kommunikáció
2. fok – információ
3. fok – motiváció
4. fok – integráció
5. fok – identifikáció

A lépcsőzetes folyamat kiindulási pontja a kommunikáció, amely alapfeltétele annak, hogy az egyén megítélhesse belső környezetét. A kommunikáció olyan információk továbbadását, cseréjét teszi lehetővé, amelyek a szervezetben keletkeztek. Az információk birtoklásával szerzett tudás a munkavállalót motiválja, és ez továbbviszi a szervezeti élet magasabb fokaira; az integrációhoz és az identifikációhoz.

A szervezetek vezetői sokszor azonosítják a „működési” kommunikációt a belső kommunikációval, így az értekezletek, jegyzőkönyvek, workshopok kimerítik a munkavállalóval folytatott kommunikációt.

A belső kommunikációs rendszer teljes vagy részleges hiánya feltételezi a következő negatív hatásokat:

- vezetői bizalmi tőke elvesztése
- alacsony azonosulási szint
- magas fluktuáció

- informális kommunikáció (pletyka) térnyerése

A belső kommunikációt irányítottan kell kiépíteni és működtetni, a szervezet missziójára, filozófiájára, stratégiai céljaira kell épülnie. A belső kommunikációs rendszer kiépítése és működtetése nem kis befektetést igényel a szervezet részéről, így ennek megtérülése és hatékonysága fontos szempont.

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.” (Bogner, 1990.)

### **2.3.3. A szervezeti kommunikáció irányai**

#### **Szintek szerint:**

- Személyközi,
- Csoportszintű,
- szervezeti szintű,
- szervezetek közti,
- és tömegkommunikáció.

Több szerző a mikro-, mezo- és makroszintűt határozza meg. A mikro az interperszonális szintnek felel meg, a mezo a csoport szervezeti és szervezetek közötti szintet foglalja magában, a makro pedig a tömegkommunikációt. A személyközi és csoportszintű kommunikáció alacsonyabb szintű, mint a szervezeti, mégis ezek a legfontosabb formái a szervezetben történő kommunikációnak, amit igazol a szervezeti kommunikáció gazdag irodalma. Valóban a kezdeti szervezeti kommunikációs irodalom a személyközi kommunikációt és a képességeket helyezi előtérbe (különös tekintettel a beszéd és íráskészségre). Ahogyan a szervezetek egyre inkább kommunikáció-alapúvá váltak, nagyobb figyelmet fordítottak minden szervezeti tag kommunikációs készségeinek fejlesztésére.

Az interperszonális kommunikáció alkotói (kulcselemei): küldő/fogadó (hallgató), beszéd, írás, és elektronikus, verbális/nonverbális.

A szervezeti kommunikáció a mezoszintre fókuszál. Ez a látásmód természetesen a mezot szembeállítja a mikroval. A mikrotól a mezóhoz haladva bevezethetünk egy másik megkülönböztetési szintet a formális-informális, illetve vertikális-horizontális szintet

## **Formális, szemben az informálissal**

Az elmúlt időkben a nagy szervezetek vezetőinek egyértelműen a legfontosabb szempontja volt a szervezeti kommunikáció vizsgálatánál a formális le- és fel történő kommunikáció.

Az informális kommunikáció összefügg az interperszonális, horizontális kommunikációval, elsősorban, mint potenciális akadálya a hatékony szervezeti teljesítménynek. Ez mégsem azonosítható egyértelműen. A folyamatos, dinamikus és nem formális, hanem informális kommunikáció egyre fontosabbá válik, biztosítva a hatékony vezetői munkát a modern szervezetben. Az informális kommunikációról szóló értekezések kiemelik, hogy a szervezet irányítási kultúrája és klímája megakadályozza az informális és formális kommunikáció szembenállását.

D'Aprix (1996) kifejlesztette a „mond/csináld” mátrixot. A vezető mond valamit, de mást csinál, ez alapján merül fel a formális/informális kommunikáció kérdése.

### **6. ábra: A vezetői „mond/csináld” viselkedés összefüggése a formális kontra informális kommunikációs konfliktussal**

<b>Magas beszéd/ Kevés tett</b>	<b>Magas beszéd/ Sok tett</b>
<b>Kevés beszéd/ Kevés tett</b>	<b>Kevés beszéd/ Sok tett</b>

Forrás: D'Aprix(1996) nyomán

Az ideális szervezeti kommunikációt a magas beszéd magas tett negyedbe helyezi.(6. ábra)

Más tanulmányok (Neher, 1997) az informális kommunikáció kapcsán a különféle tréningekre fókuszálnak, mint egy mechanizmusra, és lehetséges, hogy ennek eredménye összefügg az informális kommunikációval, amelyet a személyzet érzékel. Egyes szakemberek kiemelik a vezetési konfliktusokat, amelyet összekapcsolnak az informális kommunikációval, ezzel teremtve kapcsolatot a dolgozók között. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szerzők szerint a megnövekedett

és dinamikusan fejlődő információs technológiák megkönnyítik a kommunikációt, amely se nem formális, se nem informális, mint hagyományosan a csoporton belüli kommunikáció, vagy mint a közösségen belüli gyakorlatban. Ez lehet formális/informális egyre kevésbé megkülönböztethető, miként sok új kommunikációs csatorna, amely már ma is létezik a szervezetben belül, és nem formális és nem is informális, hanem mindkettő egyszerre. ( Harvard Business Review 1993)

### **Vertikális, horizontális, diagonális kommunikáció**

A kommunikációt osztályozhatjuk: vertikális, horizontális vagy diagonális formaként is.. Kezdetben hangsúlyos volt a vertikális szervezeti kommunikáció, amely az oldalirányt is tartalmazta, de ma már nem így van. A diagonális kommunikáció vizsgálata egyre nagyobb teret nyer a szervezeti kommunikáció irodalmában.

#### **Vertikális kommunikáció**

A vertikális kommunikáció a szervezeti hierarchiában különböző szinteken elhelyezkedő személyek között történik, amely lehet lefelé vagy felfelé irányuló folyamat. A lefelé irányuló gyakoribb, mint a felfelé irányuló. Larkin és Larkin (1994) úgy találja, hogy a lefelé irányuló kommunikáció akkor a leghatásosabb, ha a legfelső vezető a középvezetőkkel, vagy a középvezetők a csoportjukkal beosztottjaikkal közvetlenül kommunikálnak. Rengeteg bizonyíték van arra, hogy hogyan növekszik a középvezetők hatalma, és ez növeli az elégedettséget és teljesítményt az alkalmazottak között. Ez volt az első felfedezése Donald Pelznek (1952) és róla „Pelz-hatás”-nak nevezték el. Pelz megpróbálta megkeresni, mely vezetői típus eredményezi a magasabb szintű alkalmazotti elégedettséget (informális/formális, autokratikus/participatív, vezetésorientált/arcvonal-orientált.) Azt találta, hogy nem a vezetési stílus a legfontosabb, hanem minden körülmények közül az, ha a vezetőnek van ereje, tekintélye. A közvetlen kommunikáció azokkal, akik a vezetőt ellátják a döntéshez szükséges adatokkal – ez az egyetlen út, amely erőt ad a vezetőnek. Ez az út biztosítja, hogy a vezetők előbb legyenek informáltak a szervezeti változásokról, mint a beosztottjai, és csak ezt követi a kommunikáció ezekről a változásokról a csoporttal, ami segít megerősíteni a vezető pozícióját. Amikor a vezető megérzi az erejét, az alkalmazottak nagyobb bizalommal vannak iránta, igénylik tőle a közvetlen kommunikációt és hisznek abban, hogy a vezetőjüktől származó információ pontos.

Jablin (1980) közel 30 éves kutatás után kimondta, hogy a „Pelz-hatás” egyik legszélesebben elfogadott elmélet a szervezeti kommunikációban.

#### **Lefelé irányuló kommunikáció**

Morgan és Shieman (1983) kutatása alapján, amelyben 30.000 alkalmazottat kérdeztek meg, a dolgozók többsége úgy érezte, hogy a szervezetében nem jobb a munka a lefelé irányuló

kommunikációtól. Az elégedettség szintje egyre alacsonyabb, ahogyan a hierarchia szintjén lejjebb megyünk.

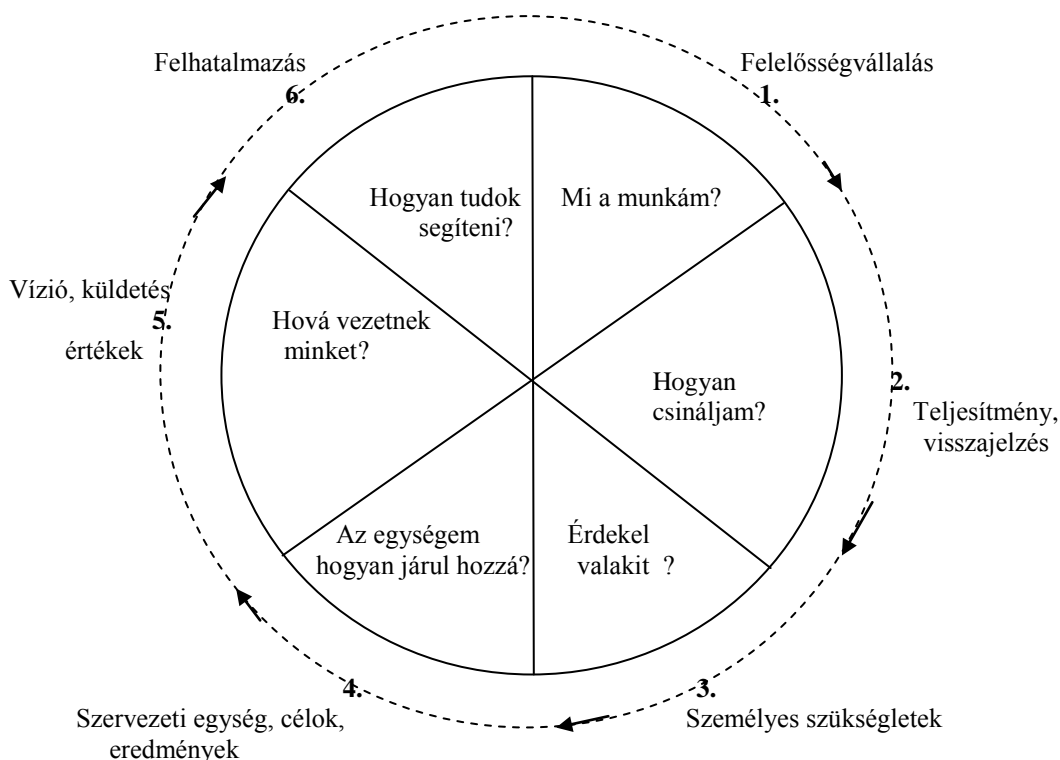
Foehrenbach és Rosenberg (1982) 32.000 alkalmazott válaszai alapján igen magas elégedettséget talált a lefelé irányuló kommunikációval.

- 71% kijelentette, hogy szervezete jól informálja alkalmazottait,
- 65% egyetért azzal, hogy elegendő információt kap a munkavégzéshez,
- 51% egyetért azzal, hogy a szervezetében a lefelé irányuló kommunikáció pontos és nyílt (őszinte).

Azt is bebizonyították, hogy az alkalmazottak több szervezeti hírt akarnak hallani közvetlenül a felső vezetőktől – ez az eredmény ellentétben van a Pelz-effektussal. Végül is azt találták, hogy két nagy érdeklődésre számot tartó témában - a szervezet jövőbeni tervei és a gyártásfejlesztés- igénylik az alkalmazottak a felső vezetéstől az információkat.

Felfedezhető egy látszólagos ellentmondás D'Aprix (1996) modelljével is, amelyben az alkalmazottak kommunikációs hierarchia szükségletét írja le. (7. ábra) Az elmélet szükségszerűen elméleti és empirikus kutatáson alapul és/vagy tény, hogy D'Aprix nem különböztette meg, hogy az alkalmazottak mit hallanak a felső-, és mit a középvezetőjüktől.

## 7. ábra Az alkalmazottak kommunikációs szükségletének hierarchiája



Forrás: D'Aprix(1996) nyomán

Végül a lefelé irányuló kommunikáció elsődlegességét véglegesen nem mutatták be.

Jablin (1980) meghatározása szerint a legjobb hatás érhető el a lefelé irányuló kommunikációval, ha

- a felsővezető közvetlenül a középvezetőkkel kommunikál,
- a középvezető közvetlen beosztottakkal kommunikál,
- nagy jelentőségű, ha a felsővezetők közvetlen kommunikációs kapcsolatban tudnak maradni az alkalmazottakkal.

Talán a legigazabb és legkipróbáltabb szabálya a hatásos lefelé irányuló kommunikációnak: „Közöld szóban, azután kövesd írásban” (Gibson and Hodgetts 1991)

A *lefelé irányuló* (felülről jövő) *kommunikáció* a magasabb lépcsőkön kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. Daft (1988) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alap típusát különbözteti meg:

-*Célok megvalósítása*: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.

*-Munkavégzési utasítások és magyarázatok:* Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.

*-Elvárások, szabályzatok közlése:* A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.

*-Visszajelzés a teljesítményről:* Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.

*-Nevelő szándékú üzenetek:* azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

### **Felfelé irányuló kommunikáció**

A *fölfelé irányuló kommunikáció* szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Dobák (1999) alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.

*-Problémák közlése:* A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek odavezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.

*-Javaslatok a fejlesztésre:* Általában mindenmunkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez. Iványi és Hoffer (1993) szerint a gazdálkodás jövedelmezőségét alapvetően meghatározza a szellemi alkotó munka színvonala, valamint a létrehozott, megismert újítások iránt tanúsított fogadókészség. A vezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a vállalatnál folyó tevékenységek időről időre történő megújításáról.

*-Beszámolók készítése:* Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

*-Sérelmek és viták közlése:* A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

A felfelé irányuló kommunikáció még ismeretlenebb, mint a lefelé irányuló. Kutatások szerint az alkalmazottak kevésbé elégedettek a felfelé irányuló kommunikációval, mint a lefelé irányulóval.



Az elégedettség alacsony szintjét tanulmányozva minden kutató által ajánlott stratégia közös eleme, hogy erősíteni kell a felfelé irányuló kommunikációt, amely tartalmazza az alkalmazotti vizsgálatokat, alkalmazotti panaszprogramot, alkalmazotti részvételt, minőségi köröket, és a csapatmegbeszéléseket. Gibson és Hodgetts (1991) leírják különféle management-alapú magyarázatokat az alkalmazotti elégedettség hiányára és annak okairól. Szerintük ezek a stratégiák gyakran nem a kétirányú kommunikáción alapulnak, nem jól „csomagoltak”, rosszul időzítettek, és hajlamosak előidézni a védekezést a vezető részéről. Ráadásul McClland (1988) számos, az alkalmazottak körébe visszavezethető okot talált, annak magyarázatára, miért ennyire alacsony szintű a felfelé irányuló kommunikáció:

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

### **Laterális kommunikáció**

A laterális kommunikáció magában foglalja az olyan személyek közötti kommunikációt, akik nem állnak egymással alá-fölérendeltségi viszonyban. A mostani szervezeti trendek lelaposítják a szervezeteket, ezzel növelve a laterális kommunikáció fontosságát. A laterális kommunikáció tanulmányozása még a vertikális kommunikációnál is alacsonyabb szinten van. A nagyon kevés tanulmány azt találta, hogy igen magas (85%) az oldalirányú kommunikációval való elégedettség a HR vezetők között, de a laterális kommunikáció a különböző funkcionális divíziók vezetőin keresztül folyik, ezért gyakran idézik, mint a szervezeti működési zavar fő forrását. Feltételezik, hogy laterális kommunikáció a „munkás szinten” a legkevésbé problematikus, még kevésbé, mint a működési területekkel összefüggésben. (Frank, 1984) Nagy jelentőséget tulajdonítanak a csoportoknak, több figyelmet fordítva közvetlenül a tagok közötti kommunikációra. Laterális kommunikáció a különböző működési területen dolgozók között még fontosabbá válik, mind nagyobb figyelmet követel napjainkban, mivel a gyártási sebesség növekedése szimultán ellentétes folyamatban van a munkafolyamattal. És itt a főhangsúly a földrajzilag elkülönülten dolgozók és a termelési folyamat különböző pontjain működő munkacsoportok közötti kommunikáción van. A laterális kommunikáció elősegíti az egymástól tanulást, lehetőséget teremt a szakértelem, tapasztalatok megosztására és a legjobb gyakorlat átvételére.

### **Diagonális kommunikáció**

A diagonális kommunikáció a vezetők és munkások közötti kommunikációra vonatkozik, azokra, akik különböző működési divíziókban dolgoznak. A vertikális és a horizontális

kommunikációhoz hasonlóan a diagonális kommunikáció is fontossá vált. Ez a fogalom nem régen került a figyelem középpontjába, akkor, amikor új kommunikációs kihívást jelentett az új szervezeti formák megjelenése, mint a mátrix, illetve projekt-alapú szervezetek. Tehát a hálózati szervezetek növekedésével a kommunikációs folyamatok vertikális- horizontális és diagonális formáját különböztetjük meg. (Wilson,1992)

#### **2.3.4. Szervezeti struktúrák hatása a szervezeti belső kommunikációra**

##### *A szervezetek formális struktúrája*

„A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok elérésére szövetkeztek” (Torgersen-Weinstock, 1983)

A szervezetek létrejötte is szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz. A közös célok, érdekek felismerése megteremtése kölcsönös kommunikáció révén jöhet létre.

Barnard(1968) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandóak cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában”.

A számos fogalmi meghatározásából a téma szempontjából e kettő bír jelentőséggel.

A szervezet alapvető strukturális jellemzői:

- munkamegosztás
- hatáskörmegosztás
- koordinációs eszközök
- konfiguráció (Dobák, 1999)

A szervezet formális struktúrái bizonyos szempontú kapcsolatrendszerben vannak egymással. A szervezeti cél meghatározása fontos szerepet játszik a szervezet definiálásában. A feladatok elosztását és a szerepek hierarchiáját a formális struktúrák szankcionálják. Ezek többnyire koherens előírások és tervek együttese, amelyek különböző mértékben szabják meg, hogy mit kell tenni és hogyan kell elérni a célokat.

A formális struktúrák csak hiányosan adnak számot a szervezetben lejátszódó folyamatokról és e korlátozottság miatt a szervezetben ténylegesen elvégzett tevékenységek egy jelentős részére nem terjed ki.

### *Munkamegosztás a szervezetben*

Munkamegosztáson egy feladat (komplex) részekre bontása és ezen részfeladatok különböző szervezeti egységeknél történő végrehajtását értjük.

A szervezeti egységeket különféle elvek alapján alakítják ki és ezeken belül is különülhetnek el részlegek. Ez alapján beszélünk elsődleges vagy másodlagos stb. munkamegosztásról.

Elsődleges alatt a szervezet alapfeladatainak ellátást szolgáló elv szerint átfogó felosztást értjük. A munkamegosztás alapvetően funkcionális, tárgyi vagy regionális elvek alapján valósul meg.

Aszerint, hogy az elsődleges munkamegosztás kizárólagosan valamely előbb említett alapelv alapján történik, vagy ezeket párhuzamosan alakítják ki, beszélhetünk egydimenziós illetve két vagy többdimenziós szervezetről.

Az elsődleges munkamegosztási elvtől függetlenül a másodlagos munkamegosztás eltérhet ettől.

Pl: egy funkcionális szervezetben az értékesítés regionális alapon szerveződik.

### *Hatáskörmegosztás*

A hatáskör nem jelent mást, mint a szervezeti egységek alapfeladatainak ellátásához szükséges vezetői kompetenciák. Ilyenek pl: a döntési, utasítási hatáskörök. Ezek a hatáskörök megoszlanak illetve átruházhatók a felső vezetői és az alatta lévő hierarchikus szintek között. Így léteznek egyvonalas és többvonalas szervezetek.

Egyvonalas szervezeteknél a hierarchia csak lineáris, vagyis a beosztottak csak egy személytől kaphatnak utasítást és felfelé is.

Többvonalas szervezet esetén az alárendelt egységeket vagy személyeket két vagy több felsőbb szervezeti egység/vezető is utasíthatja. Ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönülését jelenti.

### *Koordináció*

Kommunikációs struktúra meghatározza, hogy ki kivel milyen kommunikációs kapcsolatban lehet. A formális szervezeteknél irányított a kommunikáció. A konfigurációt ábrázoló organogramon jól láthatóak a le-és felfelé irányuló kommunikációs útvonalak. A kommunikációs struktúra jellemzői:

hatásosság: az információ pontossága

gazdaságosság: mibe kerül az információ megszerzése és a rendszer működtetése

kielégítő jelleg: elegendő-e az információ mennyisége

Ezek a jellemzők nem feltétlenül kompatibilisek, viszont a kommunikáció minőségét meghatározzák.

Khandwalla(1975) alapján alapvetően a koordinációs eszközöket 3 csoportba sorolhatjuk:

- Strukturális eszközök
- Technokratikus eszközök
- Személyorientált

*Konfiguráció, mint másodlagos strukturális jellemző*

A konfiguráció kategóriái:

- a szervezet mélységi tagoltsága: a hierarchikus szintek száma a szervezet fő tevékenységi profilja alapján
- a szervezet szélességi tagoltsága: az egy vezető alá közvetlenül tartozó beosztottak száma a hierarchia egye szintjein
- az egyes szervezeti egységek mérete: az adott egységben foglalkoztatottak száma

### **Szervezeti alapformák:**

1. Funkcionális szervezet: az egydimenziós és többvonalas szervezetek típusa.

Jellemzői: elsődleges munkamegosztás, döntési jogkörök centralizáltak, erőteljes szabályozottság. Működésében a vertikális koordinációs megoldások játsszák a fő szerepet, a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-fölrendelt szervezeti egységek között épülnek ki.

2. Divizionális szervezet: általában termékek, vevők vagy piaci régiók szerint tagolják a szervezetet, alakítanak ki szervezeti egységeket, amelyeket divízióknak neveznek. Kis létszámú központi szervezeti egység látja el a stratégiai feladatokat.

Jellemzői: elsődleges munkamegosztás, döntési jogkörök decentralizáltak, irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenység a központban, divízióon belül lineáris függelmi kapcsolat és centralizált hatáskör.

### 3. Mátrix szervezetek: többdimenziós szervezeti forma

Jellemzői: elsődleges munkamegosztás két elv szimultán történő alkalmazásával, a dimenziók rangja azonos, nincs erőteljes szabályozottság, döntési centralizáció többvonalas irányítás mellett, a koordinációban a személyorientált eszközök fontos szerepet játszanak

4. Tenzor szervezet: többdimenziós szervezeti forma, legalább három dimenzió mentén történik a munkamegosztás, elsősorban nagyméretű és multinacionális vállalatokra jellemző

Jellemzői: hármas kompetencia-megosztás, erőteljes regionális szemlélet, átfogó központi funkcionális irányítás.

Az elméleti áttekintés alapján a szervezeti struktúra egyrészt megszabja a szervezeti belső kommunikáció irányait és működését, másrészt lehetőséget ad a koordinációs mechanizmusokon keresztül a rendszer hatékonyságának fejlesztésére.

#### **2.3.5. Szervezeti kultúra és belső kommunikáció**

A vállalati kultúra fontosságára illetve nélkülözhetetlen voltára a japán vállalatok elképesztő sikerei irányították rá a figyelmet. Ők tudtak leginkább alkalmazkodni részint a történelmi múlt, részint a gazdaságba is beépült kulturális értékek miatt, az állandóan és egyre gyorsabb ütemben változó környezethez.

A szervezetelmélet a 1970-es években kezdett figyelmet fordítani a kulturális tényezők szervezetek működésében gyakorolt hatására. A kultúra fogalmának többféle értelmezése terjedt el.

B. Buchowicz(1990) szerint: „Vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéleteinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége.

Schein(1985)szerint: „Azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”

A szervezeti kultúra jellemzői:

- Állandó változás eredményeként jön létre, formálódik
- Közösén megélt eseményekből alakul

- Csak azoknak a csoportoknak alakulnak ki közös, alapvető feltevései, akiknek van elegendő közös múltjuk
- Feltevések ereje: megkérdőjelezhetetlenül kezd el működni, érzelmileg foglyaivá válunk, nem vagyunk képesek megtárgyalni, csak védeni, mivel magunk alakítottuk ki

A szervezeti kultúra elemei:

1. *Gazdasági környezet:* egyetlen vállalat illetve szervezet sem szakítható ki abból a társadalmi és gazdasági közegből, amelyben működik. A gazdasági környezet határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk.
2. *Értékek:* az egész szervezet kultúrája azon, mindenki által elfogadott értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szeletét. Ezeket az értékeket a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi.
3. *Hősök:* a magyar fülnek kissé szokatlan jelzővel azokat a dolgozókat, vezetőket illeti, akik sokat vagy valami jelentőset tettek a szervezet céljai elérése érdekében. Gyakran viselkedési modellként is szolgálnak mások előtt. Személyükben megtestesítik a vállalati értékrendet.
4. *Ceremoniák és szertartások:* minden szervezetnek szüksége van olyan, rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez, és nem utolsó sorban életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mind valamilyen érték felszíni megnyilvánulási formái.
5. *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.

### **Szubkultúrák**

Már Schein(1985) is elismerte, hogy egy nagyobb szervezetnél nem lehet egységes kultúráról beszélni. Azonban, ha úgy találjuk, hogy bizonyos alapvető feltételezések a szervezetből minden egységben illetve osztályon megtalálhatók, akkor a szervezet kultúráját lehet egyedinek, csak rá jellemzőnek tekinteni. Ezzel nem áll ellentétben az a tény, hogy ettől még az egyes részlegeknek megvan a saját egyediségük, szubkultúrájuk.

A vezetéssel való viszony alapján három szubkultúra fajtát különböztethetünk meg:

- *Támogató kultúrák*, melyben a felső vezetés elgondolásai és értékrendje fokozottan jelenik meg;
- *Ellenkultúrák*, melyek a felső vezetés által hangoztatott és képviselt értékek ellenzői, a szervezeten belüli ellenállás fő bázisai;
- *Semleges szubkultúrák*, amelyek se nem erősítik, se nem gyengítik a szervezeti kultúra és a felső vezetés erőterét.

Kultúra tipológiák:

A legáltalánosabb ismert szervezeti kultúra tipológiák egyike *Handy* ( Handy,1999) nevéhez fűződik. Ebben a tipológiai rendszerben a szervezeti struktúra fontos jellemző:

### 1. *Erő típusú kultúra*

Általában viszonylag kisméretű szervezetek, pókhálóra emlékeztető struktúrával, ahol a hatalom, az erő a középpontban koncentrálódik. A vezető a központból tartja kézben a szervezetet, tőle indulnak és hozzá futnak be a parancsok. Erős az ellenőrzés, a megítélés eredmény centrikus. A döntések inkább a személyek befolyásolása által és formális eljárások által születnek. A hálóban a felelősség és a szervezeti funkciók is szerepet kapnak, de a legfontosabb a bizalom. A kultúra legfőbb erőssége, a hatalom és információ erős centralizáltságából adódóan, a válságokra vagy az adódó lehetőségekre gyakorlatilag az azonnali, gyors reagáló képesség. Gyenge pontja, ha a főnök bizalmát nem megfelelő embereknek adja, a szervezet elsodorhatóvá válik.

### 2. *Szerep típusú kultúra*

Szerkezete a görög templom szerkezetére emlékeztet. Racionális, logikus, bürokratikus szervezetekre jellemző. A tartóoszlopoknak a funkcionális egységek felelnek meg. Ezen egységek tevékenységét, hatásköri listák, jelentési, eljárási szabályok irányítják. A jól definiált, körülhatárolt szerepek fontosabbak, mint az azt betöltő szerepek. A hatalom a hierarchiában elfoglalt pozíciótól függ, kevésbé a szakértelemtől. A függetlenségnek, kreativitásnak, kezdeményezésnek ez a kultúra nem kedvez. Stabil, lassan változó, jól befolyásolható környezetben hatékony. Változni csak a szerepek, feladatok, felelősségi körök újra strukturálásával képes, ami lassú és időigényes folyamat.

### 3. *Feladat típusú kultúra*

A szervezet figyelme a feladatokra, projektekre irányul. A struktúra ennek megfelelően hálós szerkezetű. A hatalom és a befolyás a háló rácspontjaihoz kötődik. A szervezet tagjai mellérendeltek, team-munkára fókuszálnak. Az értékelés eredménycentrikus, befolyása a szakértelemnek van. Kevésbé kap jelentőséget a formális hierarchiában betöltött szerep, pozíció. Az adott cél, feladat megvalósítása érdekében a szervezet tagjai viszonylag nagyobb szabadsággal rendelkeznek. A feladatcultúra nagyon rugalmas, a vezető szerepe a koordináció. Legnagyobb hátránya az ellenőrzés jellege, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül valósulhat meg.

### 4. *Személy típusú kultúra*

Elég ritka, a struktúra laza pontok halmazával jellemezhető. A szervezet az egyéni kibontakozás eszközét szolgálja, az orientáció a tagok egyéni célkitűzéseire irányul. A szervezet kevésbé formalizált, csak a közös érdekek tartják fenn. Ez a kultúra akkor alakul ki, ha magasan kvalifikált szakemberek, kreatív innovatív feladatok megoldására társulnak. Inkább érdekszövetségről van szó.

Cameron és Quinn (1988) kultúra típusai:

A *Handy* féle kultúratipologizálás mellett ez a legelterjedtebb. Alapja a szervezeti hatékonyság vizsgálata volt. Azt figyelték meg, hogy az egyes szervezetek milyen alapvető erők mentén alakítják ki kultúrájukat, hogy az megfeleljen a belső, illetve külső környezet által támasztott követelményeknek.

Az első dimenzió mentén a két ellentétes pólus a következőképpen alakul: az egyik a hatékonyságot tekinti igazán fontosnak, a rugalmasságot, az adott helyzethez alkalmazkodást és a dinamizmust hangsúlyozza. A másik pólus a stabilitást, rendet, ellenőrzést helyezi középpontba.

A második dimenzió választja ketté a belső, illetve külső orientációt. A belső az integrációt, egységességet hangsúlyozza, míg a külsőnél a differenciáltságon, versengésen van a hangsúly.

#### **2.3.6. Formális versus informális kommunikáció a szervezetben** **Formális kommunikációs hálózatok**



A szervezeti formális kommunikáció követi a szervezeti „hierarchiát” az-az annak mintegy interakciós kifejezése. Leavitt(1965) két típusú kommunikációs hálózatot különített el: a centralizált és a decentralizált hálózatokat.

Leavitt egy laboratóriumi kísérlet segítségével megvizsgálta, hogy a különböző kommunikációs hálózatok hogyan hatnak a hatékonyságra és az elégedettségre.

**1. táblázat A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre**

	Teljesítmény		Elégedettség	
	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat	Egyszerű feladat	Bonyolult feladat
Centralizált	a. +	b. -	e. -	f. -
Decentralizált	c. -	d. +	g. +	h. +

Forrás: Leavitt( 1965) alapján

a. Kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot.

b. Sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelt, a többi személynek nincs elég információja

c. Kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe

d. Sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg

Az elégedettségre vonatkozó eredmények

e., f. A participáció hiánya elégedetlenséget eredményez.

g., h. A participáció elégedettséget eredményez.

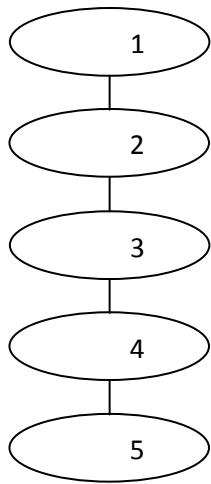
A centralizált hálózatokban egyes személyeknek, helyzetüknél fogva több információ megszerzésére van lehetőségük, mint a többi személynek.

A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

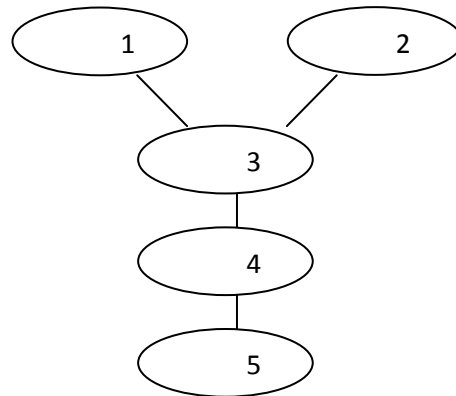
A jó belső szervezeti kommunikáció és a szervezet sikere közötti kapcsolatra számos tanulmány mutat rá. (Welch, Jackson 2007). A szervezetre irányuló alapfolyamatként definiálják és hangsúlyozzák, hogy minden stratégiai tervben szerepelnie kell. Sok kutató azt állítja, hogy a kétirányú kommunikációs folyamat az ideális és a kiváló szervezetek jellemzője, ahogyan megpróbálja a szervezet saját érdekei és a „közönsége” érdekei közötti egyensúlyt megtalálni. (Welch, Jackson 2007).

*Centralizált (kerék vagy csillag, Y, lánc)*

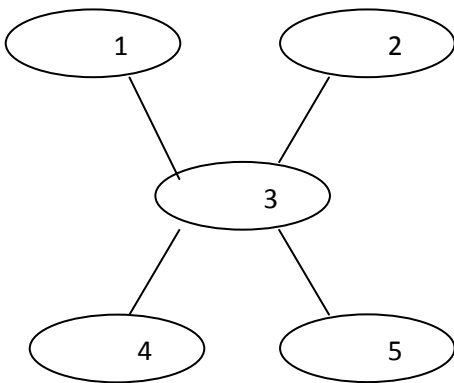
Lánc



Y hálózat

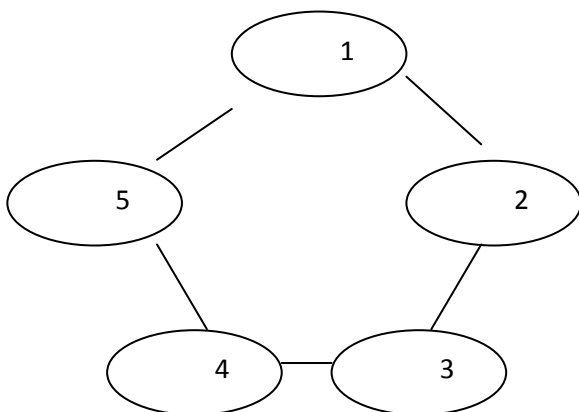


Kerék vagy csillag

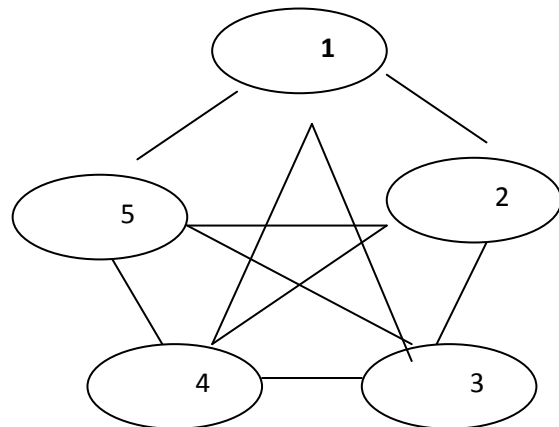


*Decentralizált (kör, teljes)*

KÖR



TELJES



Forrás: Leawitt (1965) alapján

A Handy féle kultúratipológia egyik alapja az interakciós, kommunikációs kapcsolatok rendszere. Három morfológiai típust határoz meg a bemutatott kommunikációs hálózatok közül.

A hatalomkultúrához legjobban a *kerék* mintájú információs hálózat illeszkedik. A központi hatalom biztosításának egyik legfontosabb eszköze az információk központi elosztása. Az információkat tudatosan szűrve és csoportosítva juttatja el az érintettekhez.

A szerepkultúrában a kommunikációt szabályozottság jellemzi, a formális csatornák egyértelműen meghatározottak. Ehhez illeszkedik a *lánc* szerkezet.

A feladatkultúrához teljes mértékben illeszkedik a *teljes vagy hálószerkezet*. Megfelelő kollektív szellemben az információ minden érintett között hatékonyan áramlik, a szükséges információk eljutnak a megfelelő pontokra.

A formális és informális struktúra csak elméletben választható szét.

Az informális szervezet a munkahelyen azért alakul ki, mert a dolgozó emberek társadalmi lények és a magatartásukat, viselkedésüket meghatározzák szokásaik, erkölcsük, hagyományaik, igényeik, elvárásaik a munkahelyen is.

Az informális szervezet modelljét Braun öt fokozatba sorolja (Papp et al. 1976)

1. a rendszer teljes informális szervezete
2. nagy csoportok
3. elsődleges munkacsoportok
4. néhány főből álló baráti társaságok
5. izolált egyének

Az informális szervezet magját az elsődleges munkacsoportok alkotják. Itt jellemző a belső hierarchia és a státusok különbözősége.

Stanford, Hofman, és Korman vizsgálataik során egyaránt bizonyították, hogy csak azok a munkahelyi csoportok kreatívak, ahol a különböző státuszok és szerepek között feszültség mutatható ki. ( Papp et al. 1976)

A hivatalos, formális státus meghatározza a csoportban betöltött szerepet, de nem azonos azzal. Ebből következően 2 fajta státuszt különböztetünk meg:

1. funkcionális → informális jellegű

2. derivált → formális jellegű

Whyte (1956) modellje szerint a formális és informális szervezetek közötti különbségeket a két alakulat céljaiban kereshetjük, illetve a nem megfelelő informáltságból.

Az eltérések, belső konfliktusok oksági összességeinek feltárása illetve gyakoriságának és nagyságuk csökkentése a szervezeti hatékonyság növelésének egyik alapvető eszköze.

## 2. táblázat *A formális és az informális kommunikáció indítékai*

Formális	Informális
- szervezet céljait kell megvalósítani - vezető az, aki a szervezet szerint a legalkalmasabb - a tagok viselkedésének indítéka a jutalom vagy büntetés rendszerének elfogadása - vezetőtől való függést a szankciók miatt fogadják el	- egyéni szükségletek kielégítése - vezető az, aki a tagok szerint alkalmas szükségleteik kielégítésére - viselkedésüket egyéni szükségleteik kielégítése határozza meg - elfogadják a vezetőt, mert ez (ő) biztosítja a szükségleteik kielégítését

Forrás: saját szerkesztés

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.

Chikán (2004) szerint a vállalati információs rendszer három jól elkülöníthető alrendszerből áll:

- számviteli információs rendszer
- vezetői információs rendszer
- informális információs rendszer

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 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 (Torgersen-Weinstock, 1983)

*Az informális kommunikáció* különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt

a hálózatot. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni.

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az informális kommunikáció. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Nyilvánvaló, hogy minden dolgozót érdekel az, ami közvetlenül érinti (vagy nem érinti). Mindig továbbadják azt is, amit a vezetőség mond, és amit tesz. Sok esetben káros hatásai is lehetnek, amennyiben téves információról van szó, hiszen a vezetőséget, szervezetet negatívan feltűntető információ felnagyítása a természetes munkafolyamatoknak nem kedvező, így ellenséges hangulatot válthat ki.

Ugyanakkor Kelly és Grimes, (1993) szerint jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetekre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.

A szervezeti informális hálózatok feltérképezése segítséget nyújthat, de a kutatások során számos problémával állunk szemben. A kérdőíves megkérdezések során az egyik alkalmazottat kérdezik a másik dolgozóval való kapcsolatáról a hálózatban. Ez csak az alkalmazottak kommunikációjának egy részét fedi le. A kérdések sokszor a társadalmi elvárásokat tükrözik és így a válaszadók szándékosan vagy véltlenül hamis válaszokat adnak, amelyek torzítják az eredményeket. (Fischbach, Gloor 2009) Az eredmények egy időpontban jellemzik a szervezet informális hálózatát. (Balkundi és Harrison 2006). A hálózat folyamatosan változik és így az információáramlás is más képet mutat, ha egy központi helyzetben lévő alkalmazott kilép a hálózatból.

Mindez felveti az információ és kommunikáció közötti kapcsolat vizsgálatát.

A kommunikáció négy funkcióját (érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési) tekintve az információs funkció kiemelkedő szerepet játszik a szervezeti kommunikációban. Az információ biztosítja a vezetők és a beosztottak tájékozódását. Az elsődleges szempont ennél a funkciónál az adatok teljessége és pontossága, valamint a közvetítő csatornák fenntartása.

Az információval szemben támasztott követelmények:

Az információ értékét hasznossága, alkalmazhatósága adja. Az információval szemben alapkövetelmény, hogy a folyamatokat objektíven, a valóságnak megfelelően tükrözze azaz

- legyen reális, hiteles, megbízható, igazodjon a döntési szintekhez;
- időben álljon rendelkezésre, nyújtson gyors, friss adatokat;
- a legjellemzőbb, általánosítható tényeket tartalmazza;
- mutassa be a változások irányát, tendenciáit;
- szerzése folyamatos, rendszeres, sokoldalú legyen. (Farkas, 2002)

#### Az információk torzulása

Az információs-kommunikációs rendszerekben természetes az információk torzulása. Ez a rendszer felépítéséből, az átviteli csatornák, tárolási lehetőségek kapacitásából, lehetőségeiből, a vezetési szintek számából, a szervezet túl- vagy alulszabályozottságából fakadhat. Az információ gyűjtésekor felmerülhet, hogy szűk a merítés bázisa, de problémát jelenthet az információk nagy száma is. Az egyes csomópontokon szubjektív okok miatt is torzulhat az információ. A szociálpszichológiai hatásokat lehetetlen kiszűrni. A maga munkáját mindenki szeretné jobb színben feltüntetni, az előljárójáról nem jelenthet rosszat, mert az visszaüthet és általában nem is engedi tovább a rá vonatkozó negatívumokat, azt igyekszik eltitkolni. Az információ „hatalmi” szerepe mindenki előtt ismert, azaz nemcsak élni, hanem visszaélni is lehet vele.

#### **A formális és informális kommunikáció kölcsönhatása**

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.

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

*A nem hivatalos elbeszélgetések* alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerzésre vagy adásra. Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezet iránt. Mindez csak akkor működik, ha szervezeti kultúra ezt biztosítja. Feltétele a kölcsönös bizalom és őszinteség.

Az *informális kommunikáció formálissá* tétele azt jelenti, hogy a bejáratott és bizonyítottan hatékonyan működő informális csatornák és funkciók beépülnek a szervezeti szabályozásba, ill a nem hivatalos funkciók formalizálttá válnak.

„*Kétirányú*” csatornák használata a vezető és a szervezet számára biztosítja a hivatalos információk kiegészítésének, ellenőrzésének lehetőségét.

„A formális szervezeti struktúra erőteljesen befolyásolja a kommunikációt: az alkalmazottak számának növekedésével általában nő a kommunikáció mennyisége és csökken a kommunikáció személyes jellege; a hierarchia alsóbb szintjein általában hiányolják a döntések miértjeiről szóló információkat.

Az alábbiakban lássunk néhány, **a szervezeti kommunikációt gátló főbb tényezőket:** (Marquis-Huston, 1999.)

- „A szervezeten belüli térbeli távolság általában csökkenti a személyes kommunikáció gyakoriságát.
- A szervezeten belüli kisebb csoportok eltérő kultúrája a vezetőségtől érkező üzenetek különböző értelmezéséhez vezethet.
- Az emberek a szervezeten belül különféle kapcsolatrendszerekbe épülnek be: pl. munkastruktúra, hatalmi struktúra, státuszstruktúra, a baráti kapcsolatok. Mindezek a rendszerek befolyásolják, hogy ki kivel, és milyen módon kommunikálhat.
- A szervezetek állandó mozgásban vannak. Változnak az emberek pozíciói, a csoportok összetétele, földrajzi elhelyezkedése stb. „<sup>1</sup>
- A vállalati kultúra hiánya, ugyanis ahol nincs kiépült vállalati kultúra, ott semmiképpen nem beszélhetünk zavartalan kommunikációról. A vállalati kultúra ugyanakkor a teljesítményt döntően befolyásoló tényező is, ezért a fejlett piacgazdaság szereplőinek fontos feladatává vált a hatékony és versenyképes vállalati kultúra kiépítése, megalapozása, folyamatos megerősítése és adott esetben megváltoztatása, ha a szükség azt diktálja.

---

<sup>1</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszociológia, SHL Hungary Kft 2001, 441 o.





### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a szervezeti belső kommunikáció és ezen belül az informális kommunikáció léte és működése hogyan befolyásolja a szervezet hatékonyságát. Maga a szervezeti kommunikáció, ugyanúgy, mint az emberi kommunikáció megkérdőjelezhetetlenül működik. De nem mindegy hogyan. A szervezetek természetesnek veszik működésüket, a szervezeten belüli információáramlás „magától” működik, de a tudatosan tervezett kommunikáció a vállalati siker kulcsa lehet. A kutatásom során megvizsgáltam, hogy milyen kapcsolat van a szervezeten belüli kommunikáció és a szervezet mérete, jellege között, a szervezeti kultúra hatását, és azt, hogy információátviteli technikai feltételei hogyan befolyásolják a hatékony kommunikációt.

A kutatási módszer kiválasztásánál két tényező volt meghatározó. Egyrészt a független változó megtalálása, másrészt a szervezetek egyediségének problémája.

Mivel a területhez kapcsolódóan nem találtam olyan elméletet, amely tesztelését tűzhettem ki célul, ezért Babbie (1996) szerint, mint kiforratlan terület esetén célszerű egy olyan elmélet kifejlesztése, amely későbbi tesztelések alapjául szolgálhat. Célom, tehát egy új szemléletet tükröző modell vázának megalkotása.

A kommunikáció hatékonyságát alapvetően két nagy terület determinálja.

1. a szervezetet alkotó emberek, csoportok
2. a szervezetet meghatározó technikai tényezők, mint a méret, struktúra, technológia

Ebből kiindulva a szervezeti belső kommunikáció akkor hatékony ha:

- a szervezet, az egyének és csoportok céljai érdekében szervezzük meg a belső kommunikációt
- a szervezeti forma illeszkedik a célok eléréséhez
- a dolgozók feladat-meghatározása egyértelmű
- a döntések megfelelő információk birtokában születnek

#### **3.1. A szervezeti belső kommunikáció diagnosztizálása során alkalmazott vizsgálati módszer bemutatása**

Kutatás során törekedtem az interdiszciplináris megközelítésre. A vizsgált téma alapvetően magában hordozza ezt a szemléletet, hiszen a szervezeti kommunikáció elnevezés is két

tudományterületet jelöl; a szervezés-vezetés és a kommunikáció tudományát. A vállalati gyakorlatban is jelentkezik ez a kettősség, a szervezeti kommunikációs feladatokat vagy kommunikációs szakember látja el, vagy a menedzsment különböző területeihez rendelt részleg, mint valamely felsővezető, HR, PR. Így számomra is egyértelmű volt, hogy a szervezetelmélet és részterületei (szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés...) kommunikáció, humánerőforrás gazdálkodás, marketingkommunikáció és pszichológia elméleti és gyakorlati eszközeit alkalmazzam.

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

Áttanulmányoztam a témához közeli primer kutatások publikációit, amely alapján megállapítottam, hogy a kutatások egy konkrét szervezet kommunikációját vizsgálják, vagy a szervezeti kommunikáció egy részterületét (vezetői kommunikáció), ill. a szervezeti kommunikációt általánosságban írják le és nem állítanak fel elméleti modellt a hatékonyságra vonatkozóan.

A kutatási módszerem kiválasztásához megvizsgáltam mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatási eszközrendszert.

A kvalitatív kutatás célja és előnye Lincoln-Guba (1998) szerint, hogy olyan jelenségek vizsgálatára is alkalmazható, ahol az egyediség és a valósághűség megőrzése fontos. A módszer a probléma megértését tűzi ki célul.

A kvantitatív kutatás számszerűsíti az adatokat, statisztikai módszerekkel értékeli.

Mivel célkitűzésem egy általánosítható elméleti modell vázának megalkotása, így a kvantitatív kutatási módszer mellett döntöttem.

Primer információszerzés céljára a megfigyelés, megkérdezés, kísérlet, mint módszer áll rendelkezésünkre. A vizsgálat szempontjából a kérdőíves megkérdezést választottam, hiszen nagy mintára volt szükségem.

A szervezeti kommunikációt vizsgáló kérdőív összeállítása során figyelembevettem a szakirodalom iránymutatásait. (Babbie,1998; Majoros,2004) A lekérdezést próbavizsgálat előzte meg 2009-ben 100 fővel, amely tapasztalatai alapján született meg a végleges kérdőív. (1. sz melléklet). A kérdőív 4 blokkban vizsgálja a szervezetek belső kommunikációjának megítélését:

1. a belső kommunikáció működése, csatornái
2. a belső kommunikációt gátló és segítő tényezők feltárása
3. informális kommunikáció működése
4. szervezeti kultúra sajátosságai

A kérdőív 20 zárt kérdést tartalmaz, de összesen 214 változó értékelését kellett elvégezni a válaszadóknak egy 1-5-ig terjedő skálán ill. az előre megadott válaszlehetőségek közül ( minőségi ismérvek) kellett választani az egyéb kategória mellett. Somogyi és mtsai (2002) szerint zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem eléggé érzékeny az árnyalatokra. A zárt kérdések alkalmazása azért is volt célszerű, mert így az adatok könnyen feldolgozhatóak, és a kapott eredményeket egyszerűbb általánosítani. (Lehota, 2001.) A nominális válaszlehetőségeket azért alkalmaztam, mert az egyes kategóriák kvantitatív alapon sorba rendezhetőek, megmondható, hogy melyik a „több” vagy „jobb”. A számértékek viszont azt nem mutatják, hogy az egyes elemek közötti eltérés mekkora. (Stevens, 1946).

Kutatási tervemben a magyarországi szervezetek belső kommunikációját kívántam vizsgálni, így a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi véletlenszerű ún. „hólabda” mintavételi eljárást választottam. Ennek lényege, hogy egy megkérdezett személy, elsősorban vezetők, további személyeket ajánlott a felméréshez.

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ.

A minta osztályozását segítette a kérdőív végén szereplő adatlap. Ezen információk segítségével homogén részekre oszthattam a mintát. Ilyen csoportképző ismérv; a kor, a nem, a végzettség, a beosztás, a szervezet tevékenysége, a szervezet mérete, iskolai végzettség, munkában töltött évek száma, a szervezet regionális elhelyezkedése.

### **3.2. Az adatok feldolgozás 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, asszociációs vizsgálatokat, főkomponens- és klaszterelemzést végeztem.

### **3.2.1. Leíró statisztikai módszerek**

A sokaság legtömörebben valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatóval jellemezhető. A leíró statisztika leggyakrabban a számtani átlagot és a szórásnégyzetet használja. Mivel a kérdéseket 1-5-ig terjedő skálán kellett osztályozni, így a számtani átlag és a szórásnégyzet megfelelően tükrözi a válaszadók választását. A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagok alapján állítottam fel. Az átlagok értékei alapján készültek a rangsor értékelések és a megoszlási vizsgálataim. A mintát csoportosítottam a vizsgálat céljának megfelelően, hogy valamilyen szempontból homogén csoportokat kapjak. Az alábbi ismérvek alapján születtek meg a csoportosított változók:

- személyi adatok alapján nemenkénti és korcsoportonkénti kategóriákat hoztam létre. Az életkor szerint 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60- korcsoportokat alkottam.
- a szervezet jellemzői szerint a működési ágazat, alkalmazotti létszám, működési terület szerinti csoportokat hoztam létre
- csoportképző ismérv volt a válaszadók iskolai végzettsége és beosztása. A végzettség alapján 4 kategóriát alkottam; szakmunkás, érettségi, főiskola, egyetem. Beosztás alapján csak két kategóriát különböztettem meg; a beosztott és vezető csoportot.
- A válaszadók munkahelyi gyakorlata és a felső vezetőtől elválasztó szintek száma szintén csoportosítási ismérv volt.

### **3.2.2. Asszociációs vizsgálatok**

Nominális változók esetében az asszociációs mértékek két típusát különböztetjük meg:

- a *khi* négyzet mértéket és
- az arányos hibacsökkentési mértéket (Jánosa, 2011.)

A kvantitatív változók közötti kapcsolat elemzéséhez kontingencia táblázatokat alkottam és a kapcsolat szorosságának ellenőrzéséhez a *Khi*- négyzet próbát alkalmaztam.

A kapcsolatokat két szélső állapot között jellemezhetjük:

Egyfelől az ismérvek között lehet függvényszerű kapcsolat, másfelől lehet, hogy az ismérvek függetlenek egymástól.

A Pearson-féle Chi-Square mérték a megfigyelt és a függetlenség feltételezésével számított gyakoriságokat mutatja:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*}$$

Itt a mérték a megfigyelt és a függetlenség feltételezésével számított gyakoriságok különbségére épül.

A Cramer féle mérték a kapcsolat tényleges erősségét mutatja:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N * \min\{s - 1; t - 1\}}}$$

ahol s a sorok, t az oszlopok száma

Mindig  $0 \leq V \leq 1$ , a kapcsolat erősségének, ill. a kapcsolat hiányának megfelelően felveheti a szélső értékeket.

### 3.2.3. Főkomponens analízis

A nagyszámú változók kezelése volt az első számú feladat. Ehhez első lépésben főkomponens analízist végeztem. A főkomponens elemzés a változókat csoportosítja. A cél a változók számának csökkentése, úgy, hogy az információ legkisebb mértékben csökkenjen. Esetemben a 67 változót 15 főkomponensbe sűrítettem, úgy, hogy az információk több mint 60%-t őriztem meg. A főkomponenseknek a következő tulajdonságokkal kell rendelkezniük:

- valamennyi főkomponens szórásnégyzetének összege megegyezik az eredeti változók szórásnégyzetének összegével
- az egyes főkomponensek szórásnégyzete meghatározásuk sorrendjében monoton csökken
- páronként korrelálatlanok ( Jánosa, 2011.)

A főkomponens-készítés során az új változó az eredeti változókhoz különböző súlyokat rendel és ezekkel szorozva adja össze azokat. A súlyértékeket úgy határozza meg, hogy biztosítva legyen az, hogy a főkomponens a lehető legtöbb információt (varianciát) megőrizze az eredeti

változók heterogenitásából. A változók közötti korrelációk megléte feltétele a faktorelemzésnek. Ezért a módszer alkalmazása előtt a KMO és Bartlett teszttel ellenőriztem, hogy az elemzés az alapadatokon elvégezhető-e, ill. releváns eredmények nyerhetőek. (Székely-Barna, 2008.) A modell-megfeleléségi próba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) szerint minél kisebb a parciális korrelációs együtthatók négyzetösszege a változópaárok között, a mutató értéke annál inkább közelít 1-hez.

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} \sum a_{ij}^2}$$

ahol  $r_{ij}$  az  $i$ -edik és  $j$ -edik változó közötti egyszerű korrelációs együttható

$a_{ij}$  pedig a ugyanezen változók közötti parciális korrelációs együttható.

$$0 \leq KMO$$

Ha a KMO értéke 0,5 alatti a faktorelemzés nem megfelelő módszer.  $KMO \geq 0,6$  közepes faktorizációs lehetőségre utal. Az általam vizsgált esetben a KMO érték 0,915, amely Kaiser szerint „csodálatos”(marvelous).

A Bartlett teszt a korrelációs mátrixot egy egység mátrixszal veti össze. Valójában azt vizsgálja, hogy a változók páronként nem korrelálatlanok-e. Tulajdonképpen egy  $\chi^2$  próba. Azt kell nézni, hogy a szignifikancia értéke kisebb legyen mint 0,05.

$$Corr(x, y) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \sum_i (y_i - \bar{y})^2}}$$

### 3.2.4. Klaszter analízis

A klaszter elemzés több osztályozó változó alapján alakít ki csoportokat. Az alapadatokat úgy rendezi, hogy a bennük rejlő összefüggések kimutathatóak legyenek. A csoportok létrehozásakor az acél, hogy olyan klaszterek alakuljanak ki, amelyek elemei közötti összefüggés a lehető legszorosabb, ugyanakkor lényegesen eltérjenek a többi klaszter elemeitől.

A klaszterezés fő célja, hogy a megfigyelési egyedeket viszonylag homogén csoportokba sorolja a kiválasztott változók alapján, de különbözzenek más csoportok egyedeitől. A klaszter analízis

az un. automatikus osztályozás eljárások közé tartozik. Úgy alakítja ki a csoportokat, hogy azok tulajdonságaira előzetes feltevések lennének.

Az eljárásokat két csoportba soroljuk:

- hierarchikus eljárások, ezen belül felosztó és egyesítő módszerek
- particionáló módszerek, amelyek előre meghatározott számú csoportot hoznak létre pl: K-közép eljárás

A kutatásom céljának megfelelően néhány kérdéscsoport esetében a hierarchikus eljárások közül az agglomeratív módszert választottam, azon belül pedig a Ward-féle módszert alkalmaztam, mert a csoportösszevonás okozta információvesztés minimalizálja. (Malhotra, 2001.) Ez a módszer is meghatározza a klaszterek átlagát és minden egyes elemre meghatározza ettől az elemtől számított négyzetes euklideszi távolságot. Ezeket a négyzetes távolságokat összegzi. Azt a két klasztert vonja össze, ahol az eltérés négyzetösszegének a növekedése a legkisebb. (Jánosa, 2011.) A módszer fontos jellemzője az alkalmazott távolság kritérium. Az egyik leggyakrabban használt a Minkowski szemléletű mérték távolságkritérium intervallum változók esetén.

$$d_M(i, j) = \left[ |x_{i,1} - x_{j,1}|^k + |x_{i,2} - x_{j,2}|^k + \dots + |x_{i,p} - x_{j,p}|^k \right]^{\frac{1}{k}}$$

A K-közép eljárás különösen jól alkalmazható nagy adathalmazokra. Ezért ezt a módszert is használtam a vizsgálatok során, hiszen 1068 adat feldolgozását kellett elvégezni. Az eljárás során jól elemezhető a klaszterek homogenitása varianciaanalízis segítségével.

Az adatokat a SPSS 19.0 statisztikai szoftver segítségével dolgoztam fel.





## 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### 4.1. A vizsgált szervezetek általános jellemzői

A több mint 2000 kérdőív szűrése után 1068 kérdőív adatait dolgoztam fel, amely 140 szervezet különböző beosztású dolgozóinak értékelése.

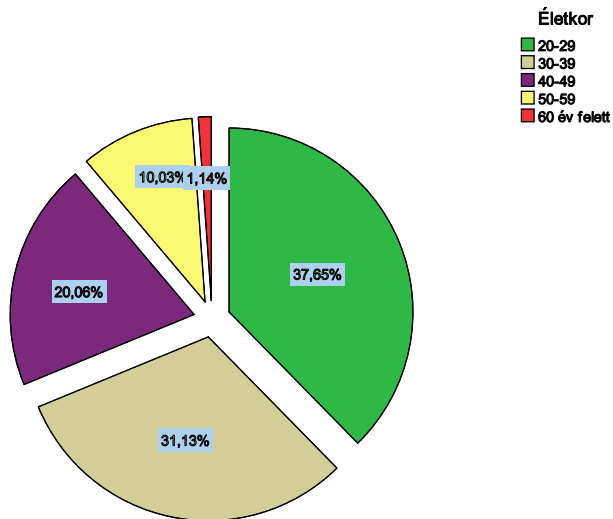
A kutatási kérdőívem nem reprezentatív, így a tendenciákra mutatnak rá az eredmények. A minta összeállítása véletlenszerű kiválasztáson alapult, így bizonyos területek pl. mezőgazdaság igen csekély számban képviseltetnek a kutatásban. A „hólabda” mintavételi eljárást azért választottam, mert így számíthattam nagyszámú értékelhető kérdőív visszaérkezésére. A kérdőívek eljuttatásában és lekérdezésében segítségemre voltak a főiskola levelezős hallgatói is 2010-ben. A személyes jelenlét a hallgatók részéről biztosította a kérdőív kérdéseinek helyes értelmezését.

A reprezentativitás biztosítására a tudatos kiválasztáson alapuló kvóta-eljárás ad lehetőséget. A kutatási célkitűzéseim között viszont szerepelt a működési terület szerinti vizsgálat, amely csak ezzel a módszerrel lett volna biztosítható, amelyet a jövőben szeretnék megvalósítani. Ha a nemek szerinti reprezentativitást vizsgáljuk, a minta közel egyharmadának csökkentésével eleget lehetne tenni ennek az elvárásnak.

Viszont a minta nagysága döntő, abból a szempontból, hogy így a válaszadók nagy száma alapján valóban tendenciákra világhatók rá.

A nemek szerinti megoszlás szerint a női válaszadók száma (63,8%) közel kétszer akkora, mint a férfiaké (36,2%)

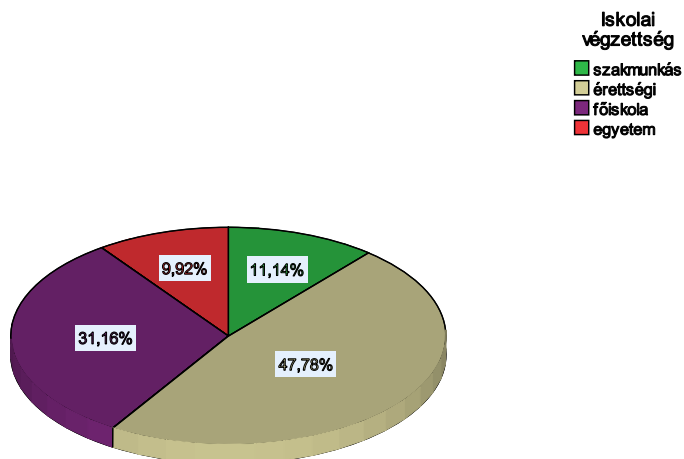
## 8. ábra A válaszadók életkor szerinti megoszlása



Forrás. saját kutatás

Az életkori összetételt vizsgálva 8. ábrán a 20-39 éves korosztályt a válaszadók 2/3-a képviseli, így a 40 év feletti munkavállalók véleménye mindössze 1/3 arányban szerepel a vizsgálatokban.

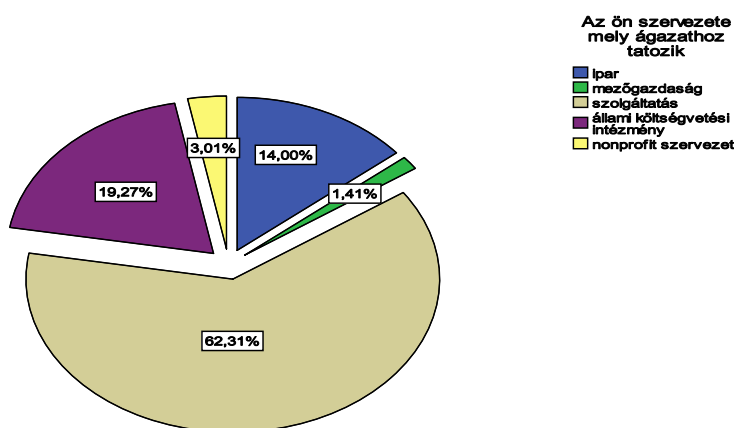
## 9. ábra A válaszadók végzettség szerinti megoszlása



Forrás: saját kutatás

Az iskolai végzettség tekintetében (9. ábra) a középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók dominálnak. A főiskolai végzettségük aránya 31,1% , az egyetemi diplomával rendelkezők 9,9% , a szakmunkások 11,1% -t képviselnek.

### 10. ábra A válaszadók szervezetének ágazati megoszlása

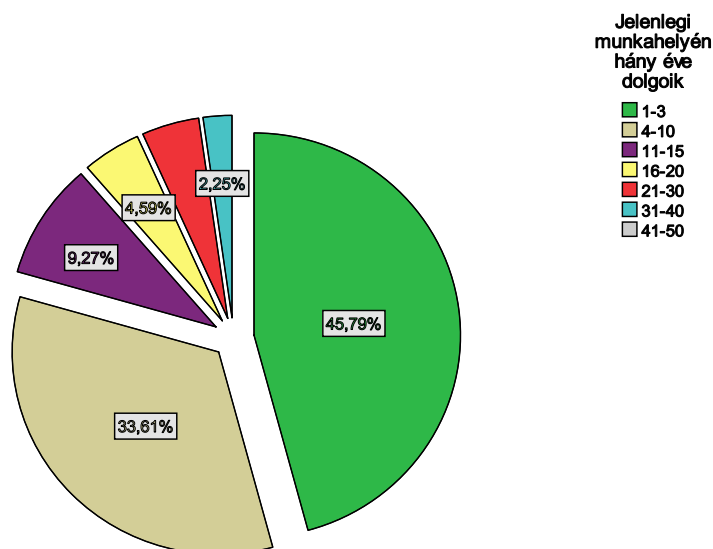


Forrás: saját kutatás

Az ágazati megoszlást vizsgálva azt találjuk, hogy ezek az arányok közelítenek leginkább a magyar gazdaság szervezeteinek ágazati megoszlásához (10 ábra). A kérdőívben nem a TEÁOR szerinti besorolást alkalmaztam, így az adatok nehezen összehasonlíthatóak, de a szolgáltatási tevékenységet végző szervezetek összevontan - beleértve a kereskedelmet, szálláshely szolgáltatást, pénzügyi szolgáltatást, ingatlanügyleteket, szállítás, raktározás tevékenységet is- több mint 60%-s arányt jelentenek az összes működő szervezetből nemzetgazdasági szinten. Megközelítőleg hasonló %-os megoszlást mutatnak az ipari- és nonprofit szervezetek is nemzetgazdasági szinten. A mezőgazdaság aránya alacsonyabb a vizsgált mintában (1,4%), így erre vonatkozóan nem lehet általánosítható következtetéseket levonni. Célszerű a vizsgálatot megismételni a TEÁOR szerinti reprezentatív minta alapján, amely lehetőséget nyújt arra vonatkozóan, hogy megkülönböztessük és specifikáljuk az ágazati tevékenység alapján a szervezeti belső kommunikációt.

A válaszadók beosztás szerinti megoszlása; vezető 18,2%, beosztott 81,8%. Nem különböztettem meg a vezetőket közép-és felsővezetőként, de jellemzően középvezetőket kérdeztem meg, akik további munkatársakat ajánlottak a kérdőív kitöltéséhez.

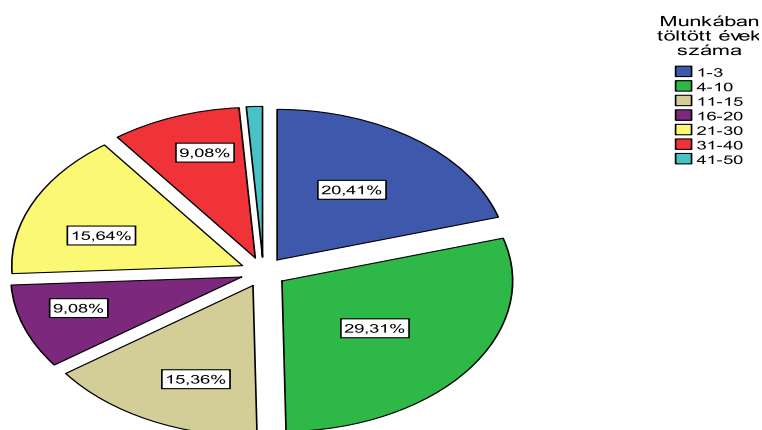
## 11. ábra A válaszadók jelenlegi munkahelyén töltött évek szerinti megoszlása



Forrás: saját kutatás

Igen magas arányt képviselnek a jelenlegi munkahelyen töltött évek szerint az 1-3- éve dolgozók (11. ábra). Természetesen ez összefügg az életkori adatokkal, hiszen a kérdőívet kitöltők életkori megoszlása is ezt mutatja. Ha összevetjük az adatokat a munkatapasztalattal (12. ábra) azt találjuk, hogy jelenlegi munkahelyén a válaszadók közel 80%-a dolgozik 1-3, ill. 4-10 éve, az összes munkában töltött évek esetén ez közel 50 %-ot jelent. Tehát a munkavállalók 30 %-a dolgozott már másik szervezetnél. Ez viszonylag magas fluktuációt jelent, amelynek okaira nem ad választ jelen kutatás, de vélelmezhető, hogy ebben kis mértékben a munkahelyi légkör is szerepet játszik, amely a szervezeti belső kommunikáció nem megfelelő működésére utalhat.

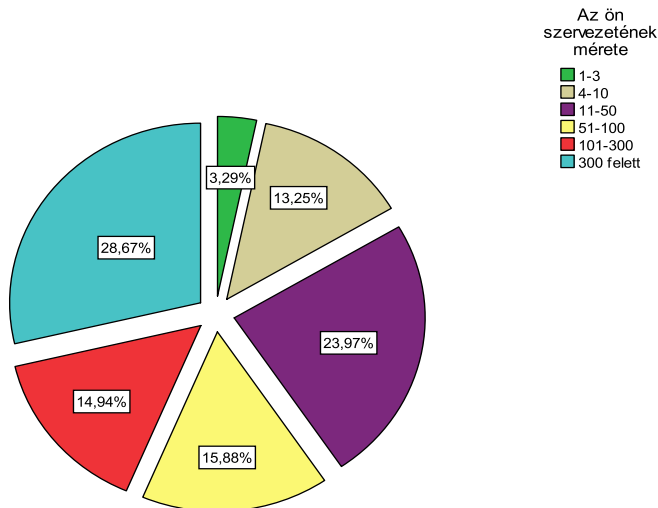
## 12. ábra A válaszadók munkatapasztalat szerinti megoszlása



Forrás. saját kutatás

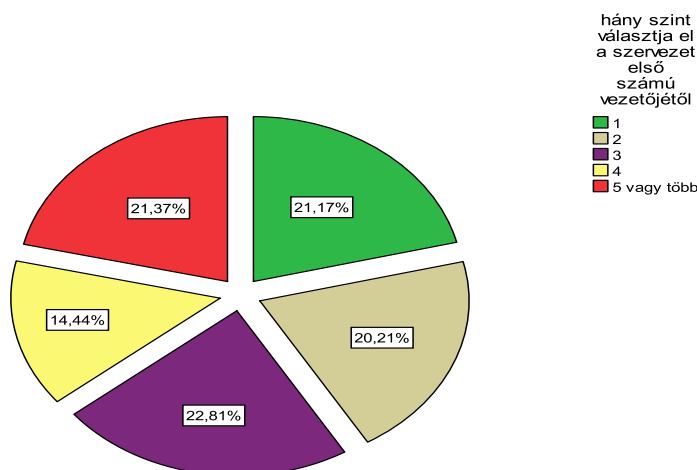
A szervezeti méreteket vizsgálva a kis – és középvállalkozások aránya magasabb, mint a nagyméretű szervezeteké (13. ábra). A megoszlás szintén a nemzetgazdasági arányokat tükrözi, hiszen a működő kb. 1.300.000 vállalkozás közül a kis- és középvállalkozások száma a meghatározó.

**13. ábra A válaszadók szervezetének méret szerinti megoszlása**



Forrás saját kutatás

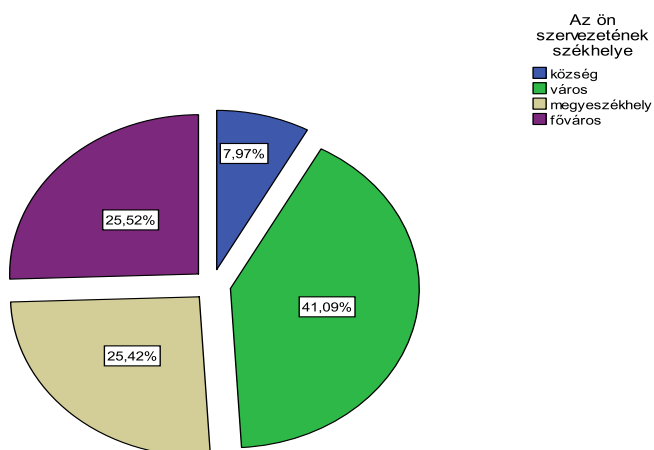
**14. ábra A válaszadók távolsága az első számú vezetőtől szerinti megoszlás**



Forrás: saját kutatás

Viszonylag egyenletes megoszlást mutat a 14. ábra. Mindez azt jelenti, hogy Magyarországon a szervezetek többsége még mindig túl sok hierarchia szinttel működik. A lapos szervezeti modell nem jellemző a hazai vállalkozások többségére, hiszen a minta 35%-nál 4-5 szint választja el a dolgozókat a felső vezetéstől. Ez szintén felveti a szervezeti kommunikáció hatékonyságának kérdését, mert minél több szinten keresztül halad az információ, annál nagyobb a torzulás esélye.

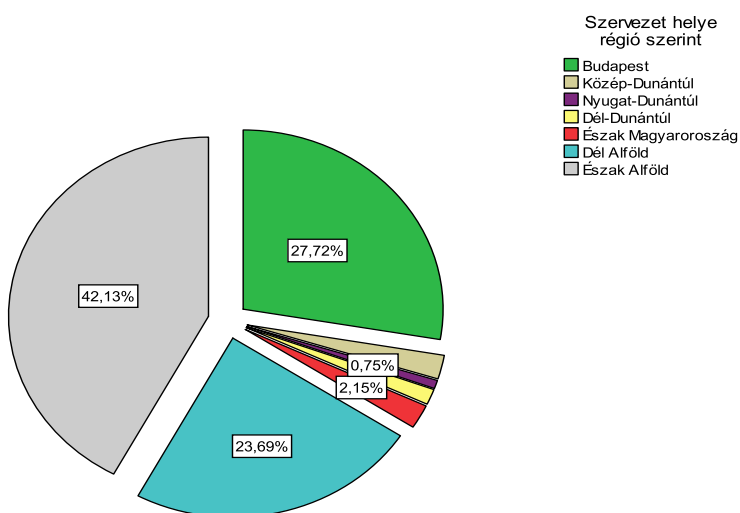
**15. ábra A szervezetek székhely szerinti megoszlása**



Forrás: saját kutatás

A vizsgált minta (15. ábra) 50%-ának székhelye Budapesten vagy megyeszékhelyen található. A községek közel 8%-os aránya mutatja a vidéki munkalehetőségek alacsony számát.

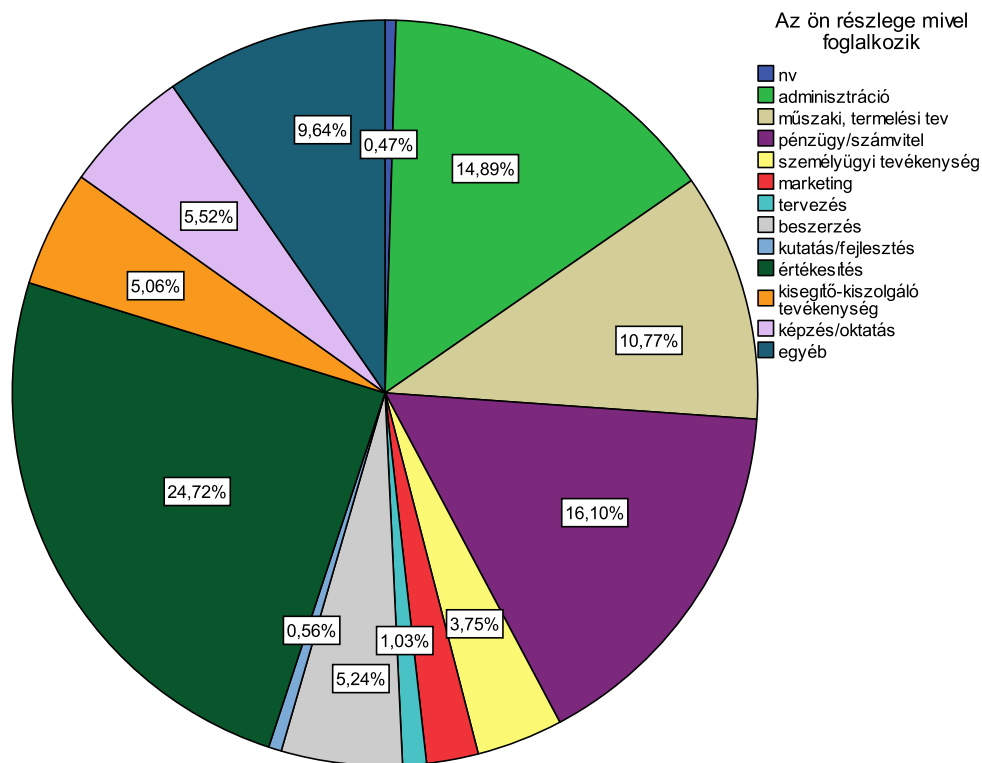
**16. ábra A szervezetek régió szerinti megoszlása**



Forrás : saját kutatás

A mintában 3 régió meghatározó; Budapest és Pest megye, Észak-Alföld és Dél-Alföld. (16. ábra)

**17. ábra A válaszadók részlegének tevékenység szerinti megoszlása**



Forrás: saját kutatás

Három terület fedile a válaszadók 50%-t; értékesítés, pénzügy/számvitel és az adminisztráció. (17. ábra)

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 kommunalitást 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 SPSS eredményeket terjedelmi korlátok miatt nem tudom mellékelni.

Az alábbi komponenseket különböztettem meg:

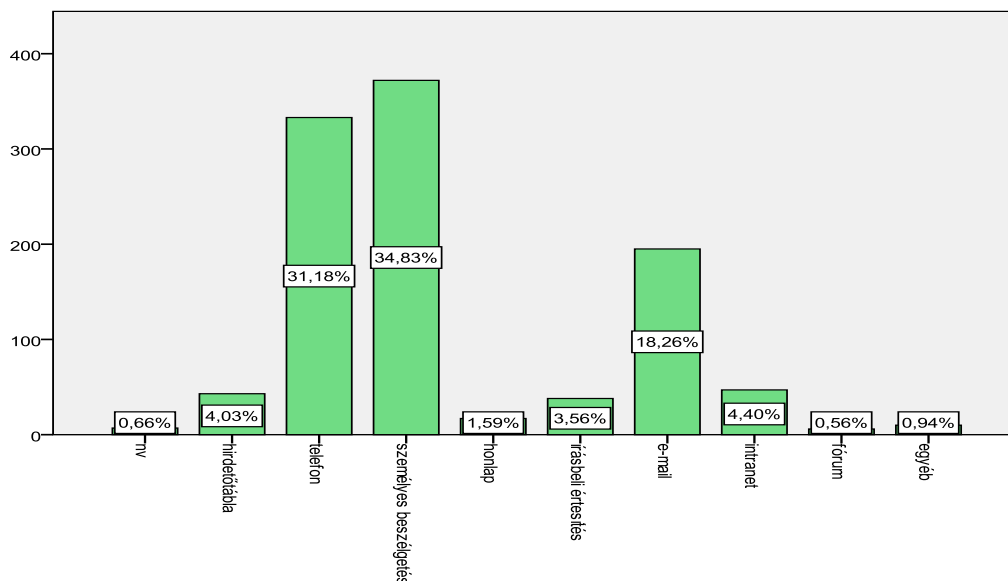
1. komponens: minden információ biztosított, jól működő információs rendszer
2. komponens: a szervezeti kommunikáció gátjai
3. komponens: a belső kommunikáció befolyásoló tényezői
4. komponens: a szervezeti egységek kommunikációs gátjai
5. komponens: a szervezeti kommunikáció fejlesztési irányai
6. komponens: 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.

#### **4.2. A belső kommunikáció működésének, csatorna használatának vizsgálata**

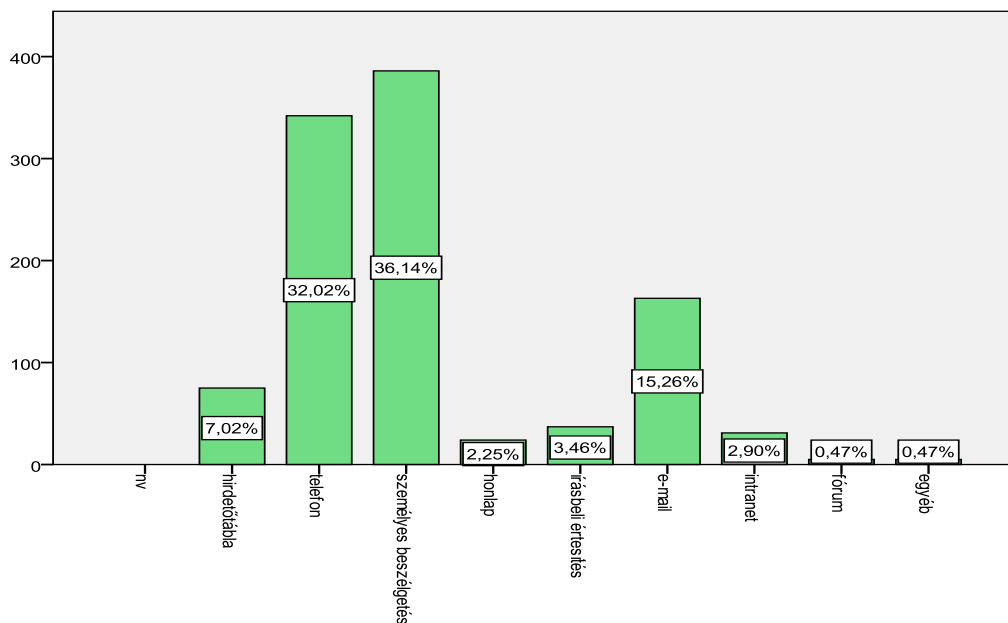


**18. ábra Kommunikációs csatornák rendszeres használata**



Forrás: saját kutatás

**19. ábra Kommunikációs csatornák használata**



Forrás: saját kutatás

A beosztás szerinti vizsgálat alapján a vezetők az átlagtól eltérve kevésbé kedvelik az intranetet, a személyes beszélgetést és a honlapot. A vezetők körében kedveltebb a hirdetőtábla és az írásbeli értesítés.

A szívesen használt és a rendszeresen igénybevett eszközök között nincs nagy eltérés (18-19.ábra)  
A legszívesebben és leggyakrabban használt kommunikációs eszköz a személyes beszélgetés, amelyet a telefon követ. Az internet használat áll a 3. helyen áll mindkét esetben, de a rendszeresen használt eszközök esetében ez kicsit magasabb arányt mutat. Nem meglepő, hogy a szóbeli kommunikációs csatornákat részesítik előnyben a megkérdezettek, mivel sokkal gyorsabb, azonnali a visszacsatolás, több információ szerzésére ad lehetőséget, és az érzelmi funkciót is ellátja ez a mód.

A munkahely általános megítélése információ ellátottság szempontjából a következő eredményt mutatja.

**3. táblázat Átlag és szórás mutatók információ ellátottság szerint**

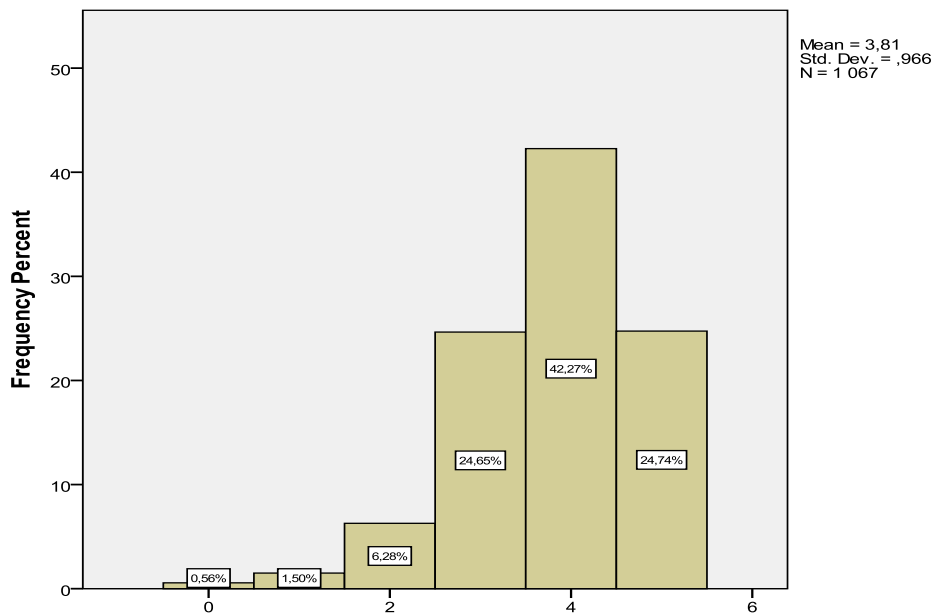
Descriptive Statistics				
	N	Range	Mean	Std. Deviation
3.1 Mindenről értesülök a szervezettel kapcsolatban	1068	5	3,26	1,040
3.2 Mindenről értesülök a munkával kapcsolatban	1068	5	3,81	,966
3.3 Időben hozzájutok minden információhoz a szervezettel kapcsolatban	1068	5	3,25	,993
3.4 Időben hozzájutok minden információhoz a munkámmal kapcsolatban	1068	5	3,72	,951
3.5 Túl sok információt kapok	1068	5	2,53	1,182
3.6 Mindig elérem azt a személyt, akit szeretnék	1068	5	3,37	,998
3.7 Jó a szervezeten belüli információcsere	1068	5	3,28	1,003
3.8 Tájékozott vagyok a munkahelyi ügyekben	1068	5	3,53	,981
Valid N (listwise)	1068			

Forrás: saját kutatás

A megkérdezettek szerint (3. táblázat) a legjobban a munkájukkal kapcsolatos információk állnak rendelkezésükre (3,81), ami a szervezeti hatékonyság szempontjából jelentős, és nem

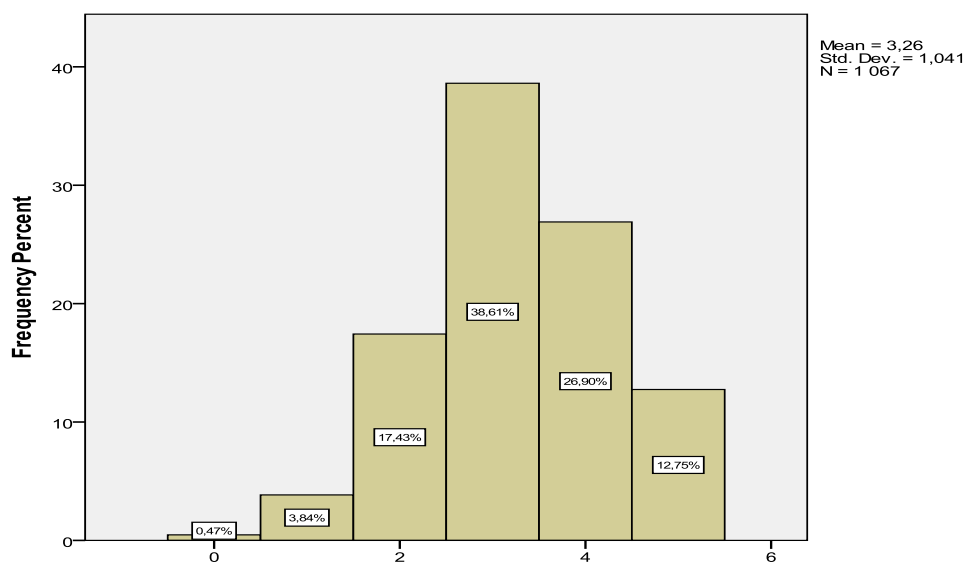
zavarja a munkavégzést a túl sok információ sem (2,53), bár itt a szórás elég jelentős. Az adatok alapján elmondható, hogy a szervezetről kapott információk kevésbé jutnak el az érintettekhez, erre utal a szervezeten belüli információcsere megítélése (3,28)

## 20. ábra Munkával kapcsolatos információ ellátottság



Forrás: saját kutatás

## 21. ábra Szervezettel kapcsolatos információ ellátottság



Forrás: saját kutatás

Az információ útját tekintve nagyon érdekes képet kapunk.( 4. táblázat) A dolgozók többsége a vezetői értekezleten elhangzottakról semmilyen információval nem rendelkezik, majdnem ilyen arányt tükröz a saját részleg értekezleteiről származó információ. Az újdonságokról a kollégáktól vagy más forrásból szereznek tudomást, ill. nagyon sokan semmilyen információval nem rendelkeznek. Amiről szinte mindenki tud az a személyi kérdések - itt a közvetlen munkahelyi vezető szolgáltatja az információt,- és a feladatok, ahol pedig az informatika az információforrás. Valószínűsíthető, hogy az informatika alatt itt az informatikai rendszeren keresztül küldött feladatokat értelmezték a válaszadók. A szervezetről kevés információval rendelkeznek, és többségében ez is más forrásból származik. Viszonylag kevésbé tájékozottak a továbbképzési lehetőségekről és a technikai újdonságokról. Összességében vizsgálva az információ útját azt tapasztaljuk, hogy a munkahelyi vezető információs forrás szerepe a vezetői értekezleteken elhangzottak, a személyi kérdéseknél és a továbbképzésekről való tájékoztatás esetén meghatározó. A közvetlen munkatársak bár magas arányt képviselnek egyetlen kérdésnél sem voltak domináns szerepben. Ezzel szemben a más forrásból származó információk a saját részleg értekezleteinél, a szervezeti célok és működés esetén és a technikai fejlesztés területén meghatározó forrásnak számítanak, ill. az újdonságokról is így szereznek tudomást a munkatársak. A más forrás esetén a megkérdezettek közel 45,4%-a a hivatalos információs csatorna részének tekinti ezeket az információkat. Viszont még így is az információk jelentős része az informális kommunikáció révén jut el a munkatársakhoz. Az információ teljes hiánya az újdonságok esetében nagyon magas.

**4. táblázat Információ fogadás útjai**  
**Miről és kitől kap tájékoztatást?**

Miről / Kitől	titkárság %	informatika %	munkahelyi vezető %	közvetlen munkatárs %	más forrás %	senki %
vezetői értekezlet	6	4,5	10	9	7,5	6,9
saját értekezlet	14,3	4,2	5,2	3,75	15,17	3
újdonság	5,8	6,7	9,9	30,7	61,8	55,7
személyi kérdés	44,5	51,8	78	62,9	37,8	37,9
feladatok	18,8	42,2	36,8	28,3	23	12,4
szervezet céljai, működése	11,4	12	6,5	5,7	15	9,1
továbbképzés	4,2	11,4	16,2	10,3	12,7	2,8
technikai fejlesztés	4,8	8,1	0,8	10,1	22,9	17,7

Forrás. saját szerkesztés

### 5. táblázat *Információ küldés címzettjei*

Ön miről és kit tájékoztat?

Miről / Kit	titkárság %	informatika %	munkahelyi vezető %	közvetlen munkatárs %	egyéb személy %
feladat végrehajtás	7,8	5	8,7	11,6	5,2
szakmai információ	6,7	5,6	7,3	62,2	41
vélemény	51	72,5	45,3	67,1	64
kérés	36	6,6	8	11	8

Forrás. saját szerkesztés

A visszacsatolás egészen más képet mutat.(5. táblázat) Sajnálatos módon nem a munkahelyi vezető az elsődleges akit a dolgozó tájékoztat, hanem a közvetlen munkatársai ill. a titkárság. A szakmai információkat nemcsak a kollégákkal, hanem informális kapcsolataikkal is megosztják. A véleményüket pedig legszívesebben az informatika által biztosított lehetőséget használva nyilvánítják ki.

Az informális csatornák használatát vizsgálva (6. táblázat) megállapíthatjuk, hogy azok, akik ezt az információszerzési módot is használják elsősorban kíváncsiságból és ellenőrzésképpen teszik ezt. A válaszadók minden lehetőségre közel 30%-os arányban a „többször” és „rendszeresen” választ jelölték meg. A „mindig” válasz sehol nem érte el a 10 %-os arányt. A kérdésre nem válaszolt a megkérdezettek 42- 43%-a, amely egybeesik azzal a véleménnyel, hogy a más forrásként jelölt csatorna a hivatalos információs csatorna része

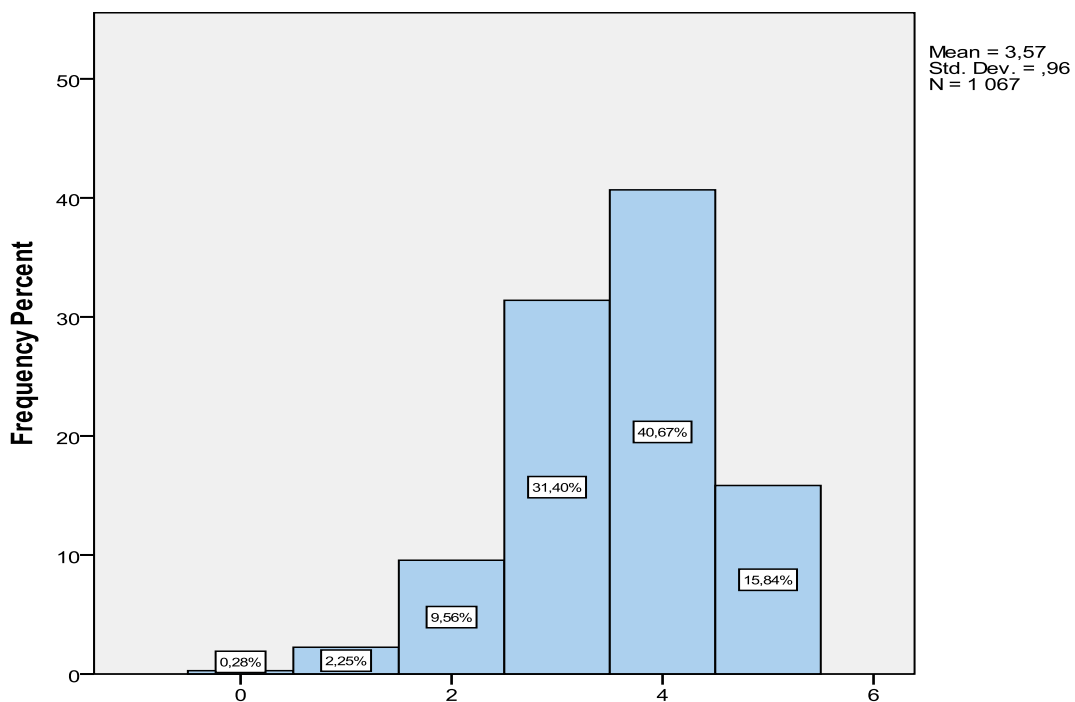
### 6. táblázat *Átlag és szórás mutatók az informális csatornák használatának okairól*

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
7.1Formális rendszer nehézségei miatt	1068	1,55	1,564	2,447
7.2Csak így jutok információhoz a feladat elvégzéséhez	1068	1,53	1,560	2,433
7.3Kíváncsiságból	1068	1,74	1,753	3,073
7.4Ellenőrzésként	1068	1,73	1,756	3,085
7.5egyéb	1068	,18	,790	,624
Valid N (listwise)	1068			

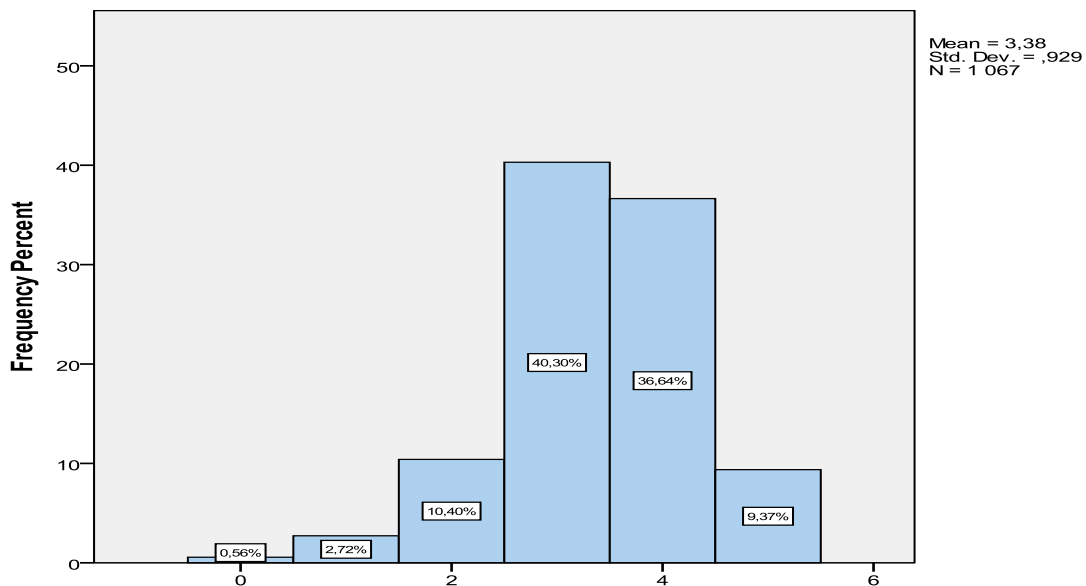
Forrás: saját szerkesztés

22. ábra A belső kommunikáció megítélése a rendszer alapján



Forrás: saját kutatás

23. ábra A belső kommunikáció megítélése a működési mechanizmus alapján



Forrás: saját kutatás

A szervezetek belső kommunikációs rendszerének megítélése közepes. A legmagasabb átlagot a rendszer kiépültsége érte el (3,57), míg a legkevésbé elégedettek a dolgozók a rendszer működésével (3,38). A szervezetek technikailag elég jól felkészültek a kommunikációs kihívásokra, viszont a hatékony működtetés sok esetben még várat magára. Ez alátámasztja annak szükségességét, hogy minden szervezetnek rendelkeznie kell kommunikációs stratégiával, amelyet tervszerűen végre kell hajtani. Az asszociációs vizsgálatok nem mutatnak összefüggést a szervezetek mérete, ágazati tevékenysége és a válaszok között. Ezért minden méretű, és bármely ágazatban tevékenykedő szervezetre igaz, hogy a belső kommunikációs rendszerének felülvizsgálata és működtetésének hatékonysága a szervezet hatékonyságának kulcskérdése.

*Összefoglalóan megállapítható, hogy a szervezeteknél a személyes és szóbeli kommunikációs csatornák használata a jellemző. A munkavégzéshez szükséges információk rendszerint eljutnak a dolgozókhoz, viszont a szervezetük céljairól, működéséről már kevesebb tájékoztatást kapnak. 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. Így az **első hipotézis** igazolt. A **negyedik hipotézis** ebben a felvetésben nem igazolódott, hiszen nincs különbség az ágazati hovatartozás és a méret alapján a szervezetek között az informális csatornák használatának gyakorisága szerint.*

#### **4.3. A szervezeti belső kommunikáció működését gátló és segítő tényezők vizsgálata**

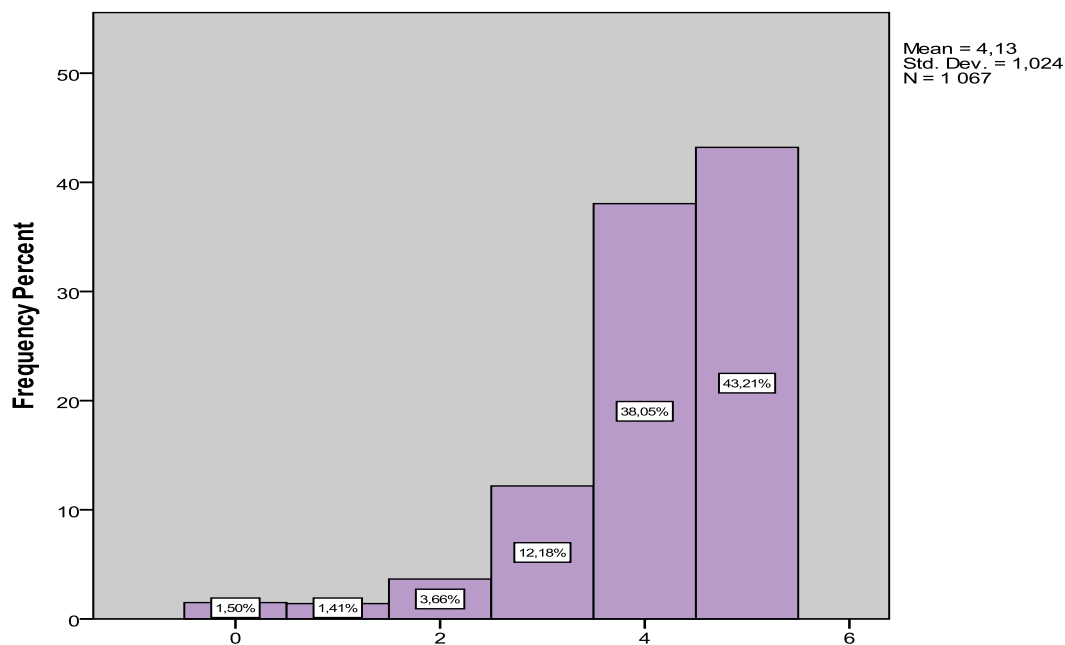
A megkérdezettek véleménye szerint a saját részlegük és a többi részleg osztály között jó (52,16%) a kommunikációs kapcsolat, 40% szerint viszont nem vagy nem elég hatékony az együttműködés. A hatékony együttműködés kulcsát a közvetlen rugalmas munkatársak (4,17) és a jó személyes kapcsolatban (4,13) látják. (7. táblázat) A két tényező között szoros korreláció mutatható ki. A hatékony kommunikációt segítik a technikai eszközök (3,96), de az informatív honlap jelentéktelen befolyásoló tényezője a kapcsolatoknak. A részlegek vezetői közötti viszony kevésbé határozza meg a kommunikáció hatékonyságát.

7. táblázat *Átlag és szórás mutatók a szervezeti belső kommunikáció segítő tényezőiről*

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
10.1. Jó személyes kapcsolat	4,13	1,032	1068
10.2. jól működő technikai eszközök	3,96	1,028	1068
10.3. vezetők közötti jó kapcsolat	3,83	1,050	1068
10.4. informatív honlap	2,98	1,259	1068
10.5. közvetlen, rugalmas munkatársak	4,17	,985	1068

Forrás: saját kutatás

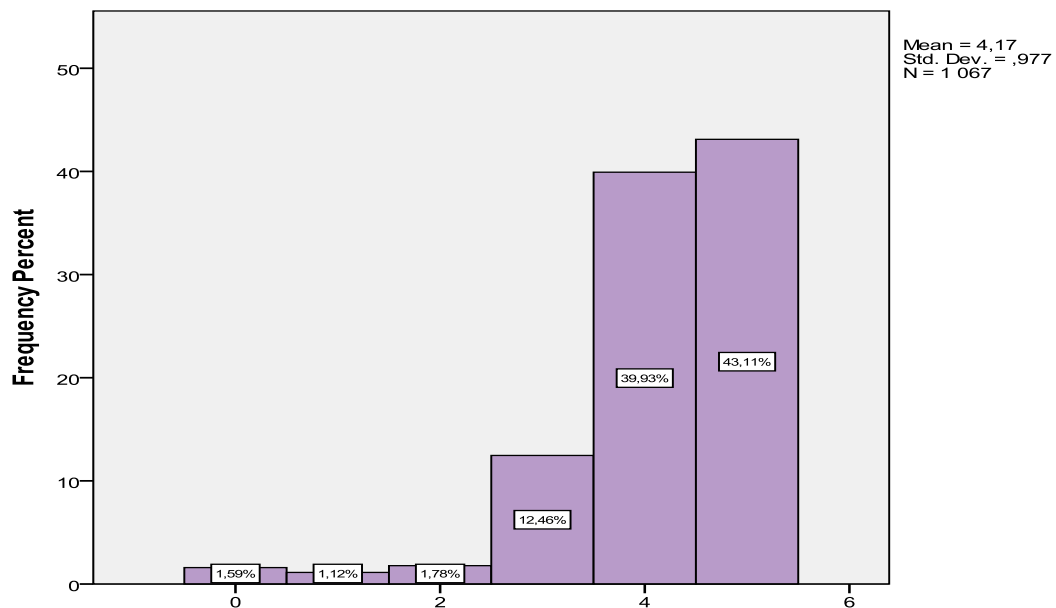
24. ábra A jó személyes kapcsolat, mint a szervezeti kommunikációt pozitívan befolyásoló tényező



Forrás: saját kutatás



**25. ábra Közvetlen munkatársak, mint a szervezeti kommunikációt pozitívan befolyásoló tényező**



Forrás: saját kutatás

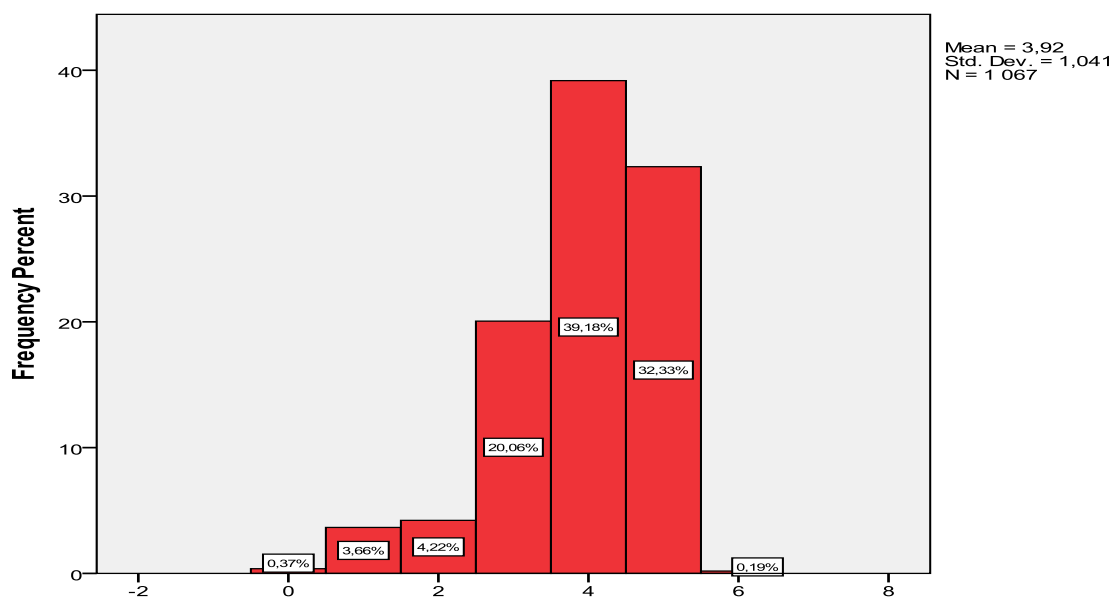
Ha fordítva vizsgáljuk a belső kommunikációt, mint befolyásoló tényezőt leginkább a szervezeti működés hatékonyságára, a munkatársak közérzetére, a feladatok pontos értelmezésére és végrehajtására van hatással. Ez igazolja a két tényező közötti szoros összefüggést. Tehát a szervezeti belső kommunikáció 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.

**8. táblázat Átlag és szórás mutatók a szervezeti belső kommunikáció, mint befolyásoló tényező alapján**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
14.1 munkatársak közérzetét	3,91	1,047	1068
14.2 vezető-beosztott viszonyt	3,93	,985	1068
14.3 szervezeti egysgek egymáshoz való viszonyát	3,64	1,029	1068
14.4 bizalom-bizalmatlanság légköre	3,84	1,052	1068
14.5 szervezeten belüli konfliktus kialakulása	3,70	1,086	1068
14.6 vezetés döntési mechanizmusa	3,35	1,173	1068
14.7 feladatok értelmezése, végrehajtása	3,92	1,082	1068
14.8 szervezeti működés hatékonysága	3,94	1,047	1068
14.9 szervezeti kultúra és etika	3,46	1,151	1068

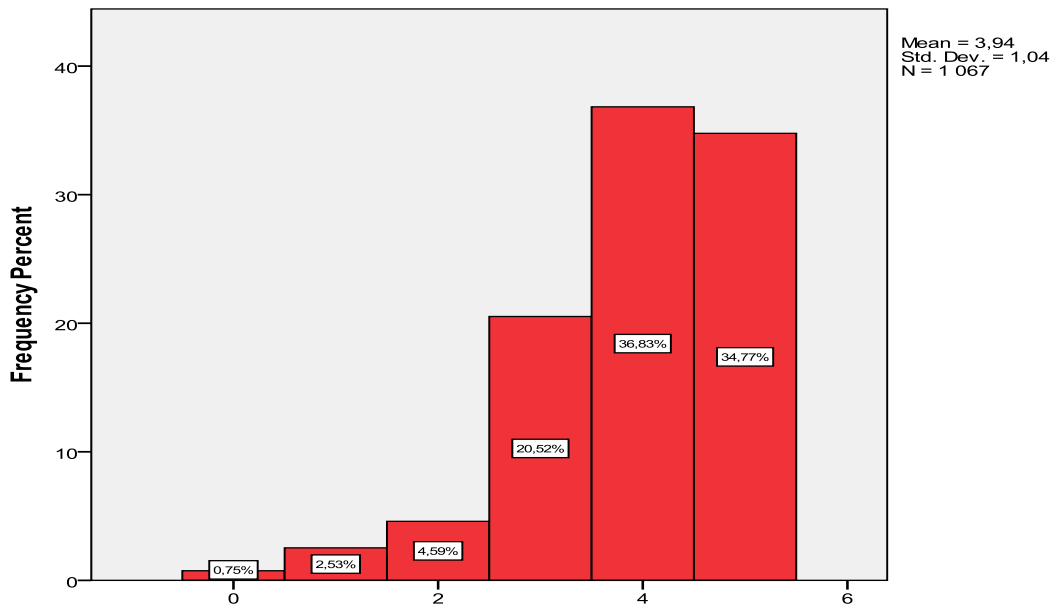
Forrás: saját kutatás

**26. ábra A szervezeti belső kommunikáció hatása a munkatársak közérzetére**



Forrás: saját kutatás

**27. ábra A szervezeti belső kommunikáció hatása a szervezet működésének hatékonyságára**



Forrás: saját kutatás

A hatékony kommunikációt gátló tényezők sorrendje a következő:

1. információt tartanak vissza
2. érdektelenség, motiváció hiánya
3. nincs személyes kontaktus vagy rossz

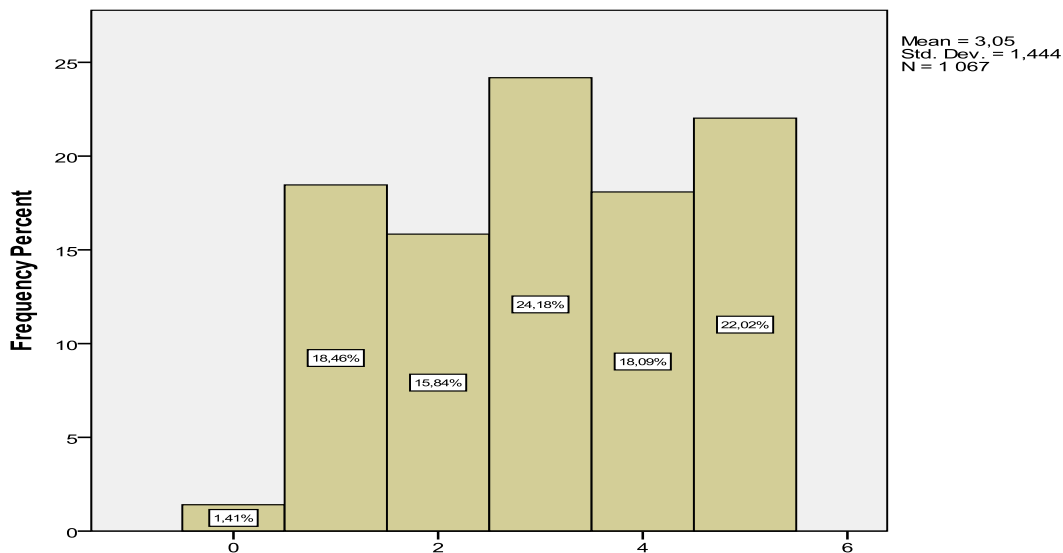
A kommunikáció hatékonyságát nem befolyásoló tényezők a rossz technikai feltételek (2,49) és a nagy térbeli távolság (2,32). (9. táblázat)

**9. táblázat Átlag és szórás mutatók a kommunikációt gátló tényezőkről**

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
11.1. nincs személyes kontaktus vagy rossz feltételek	1068	3,05	1,443	2,083
11.2. rossz technikai feltételek	1068	2,49	1,286	1,654
11.3. nagy térbeli távolság	1068	2,32	1,207	1,458
11.4. vezetők közötti rivalizálás	1068	2,75	1,321	1,745
11.5. hosszú információs csatorna	1068	2,74	1,223	1,495
11.6. torzulnak az információk	1068	3,00	1,172	1,373
11.7. információ visszatartás	1068	3,08	1,271	1,616
11.8. bizalmatlanság	1068	2,87	1,306	1,705
11.9. érdektelenség	1068	3,06	1,258	1,583
Valid N (listwise)	1068			

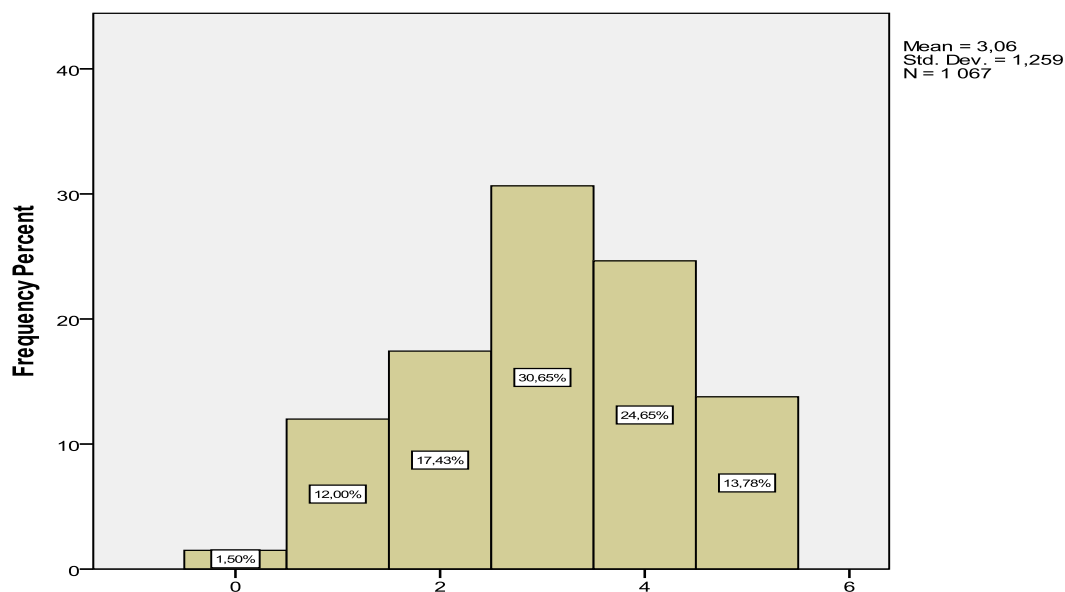
Forrás: saját kutatás

**28. ábra A személyes kontaktus hiánya, mint kommunikációs gát**



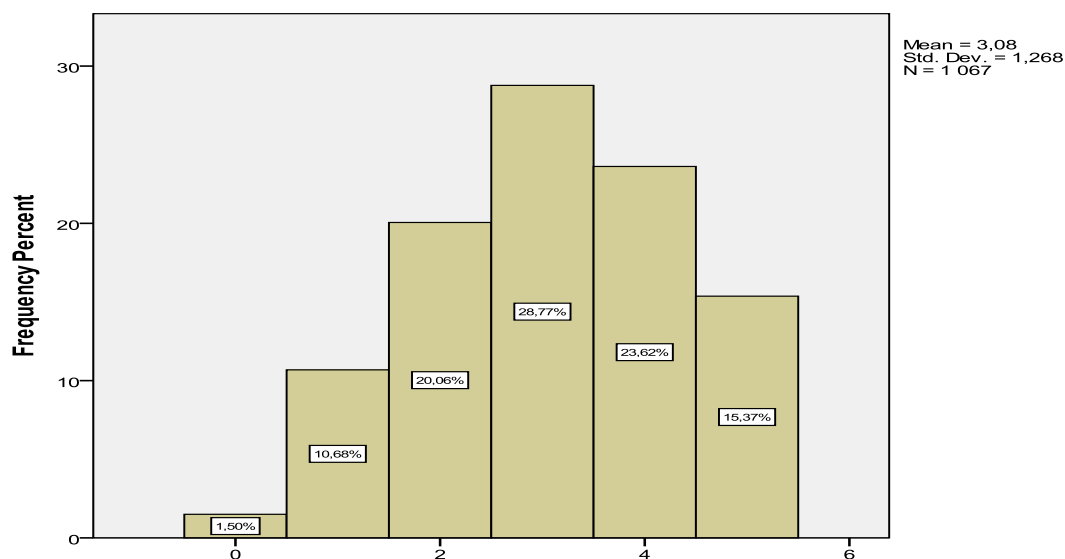
Forrás: saját kutatás

**29. ábra Az érdektelenség mértéke**



Forrás: saját kutatás

**30. ábra Az információ visszatartás megítélése**



Forrás: saját kutatás

Bár az átlagok nem mutatják ki egyértelműen a kommunikációt gátló tényezőket, - de a magas szórás mutatók utalnak erre- ha a kérdéseket külön- külön is megvizsgáljuk azzal a feltétellel, hogy a teljes mértékben igaz és igaz válaszokat összevonjuk, akkor megállapítható, hogy a válaszadók 39%-a jelöli oknak az információ visszatartást, 38,4%-a az érdektelenséget, és

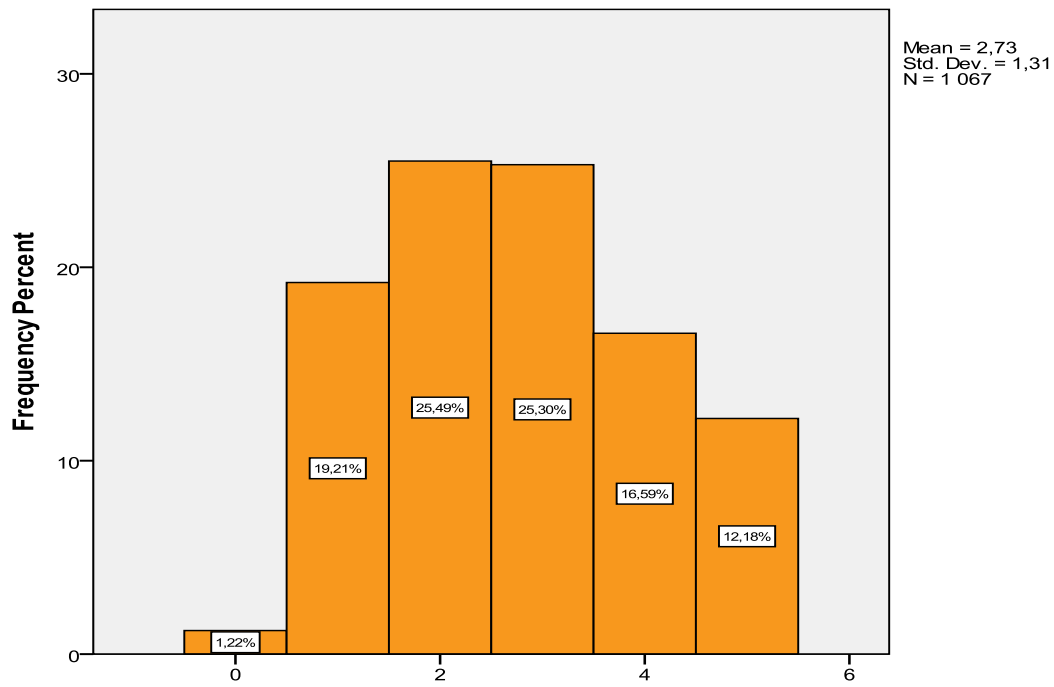
40,1%-a a személyes kontaktus hiányát.( 28-29-30. ábra) A többi válaszlehetőségnél is együttesen 25-30% közötti a válaszok aránya. A kivétel a nagy térbeli távolság, amely valóban jó technikai feltételek mellett nem lehet gátló tényezője a kommunikációnak. Nézzük meg mely tényezőket nem azonosítanak gátló tényezőnek. Ha az egyáltalán nem igaz és nem igaz válaszokat vonom össze, akkor azt találjuk, hogy a szervezetek többségénél jók a kommunikáció technikai feltételei 50,9%. Szintén magas arányban 40,9% nem igaz válasznak jelölték a vezető közötti rivalizálást, a hosszú információs csatornát 38,6%, és 36,7%-ban a vezető- beosztott közötti bizalmatlanságot. Az információs csatorna hossza, mint nem gátló tényező viszont ellentmond annak a ténynek, hogy a válaszadók 35%-a olyan szervezetben dolgozik, ahol 4-5 szint választja el a felsővezetőtől. Feltételezem, hogy itt is felmerül az informális csatorna használata, amely lerövidíti az utat, és gyorsabban eljut a szükséges információ a címzetthez.

**10. táblázat Átlag és szórás mutatók a kommunikációt csökkentő tényezők alapján a válaszadók szervezeti egységében**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
12.1. rossz munkahelyi légkör	2,39	1,332	1068
12.2. vezető nem tájékoztat időben	2,63	1,248	1068
12.3. nem megfelelő információ	2,58	1,216	1068
12.4. térbeli elszigeteltség	2,10	1,122	1068
12.5. munkatársak közötti konfliktus	2,52	1,235	1068
12.6. nem tervszerű kommunikáció	2,67	1,133	1068
12.7. együttműködés hiánya	2,73	1,310	1068
12.8. vezetői döntések (eb)	2,73	1,198	1068

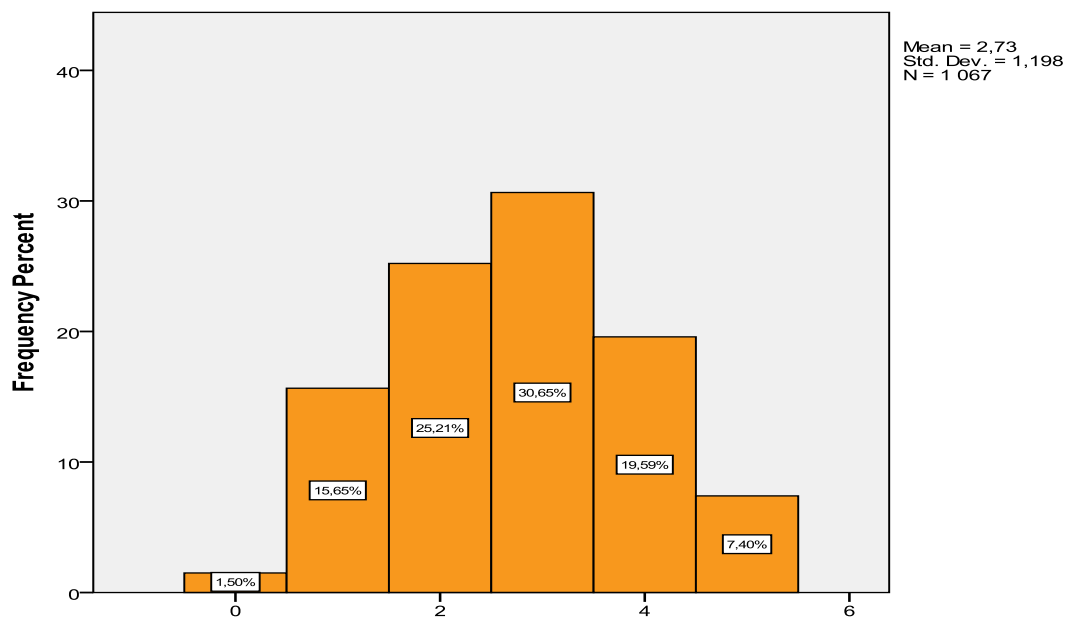
Forrás: saját kutatás

**31. ábra Szervezeti egységen belül az együttműködés hiánya, mint kommunikációt gátló tényező**



Forrás: saját kutatás

**32. ábra Szervezeti egységen belül a vezetői döntések megítélése a kommunikáció hatékonysága szerint**



Forrás: saját kutatás

Ha saját egységen belüli gátló tényezőket vizsgáljuk megállapítható, hogy a átlagok alapján nem azonosítható be teljes bizonyossággal gátló tényező.( 10. táblázat) Az előbbi feltevést alkalmazva, azt találjuk, hogy az együttműködés hiányát 28,8% jelöli igaznak vagy teljes mértékben igaznak, a vezetői döntések esetében ez 27%. ( 31-32. ábra) A többi válaszlehetőségnél ez az arány 20% körüli, a térbeli elszigeteltség kivételével. Ha fordítva vizsgáljuk a kérdést és az egyáltalán nem igaz és nem igaz kérdésekre adott válaszokat vonom össze, akkor megállapítható, hogy a válaszadók nem értékelik gátló tényezőnek a rossz munkahelyi légkört (55,4%), a nem megfelelő információt kapom 48,1%, a vezető nem tájékoztat 47,2%, a munkatársak közötti konfliktus 49,7%. Természetesen ez örvendetes, hiszen a válaszadók fele olyan szervezeti egységben dolgozik, ahol jó a munkahelyi légkör, nincs konfliktus és a vezető ellátja a szükséges információval a beosztottjait.

Ezek után arra kerestem a választ, hogy mely területeken változtatnának a szervezetük esetében a válaszadók.

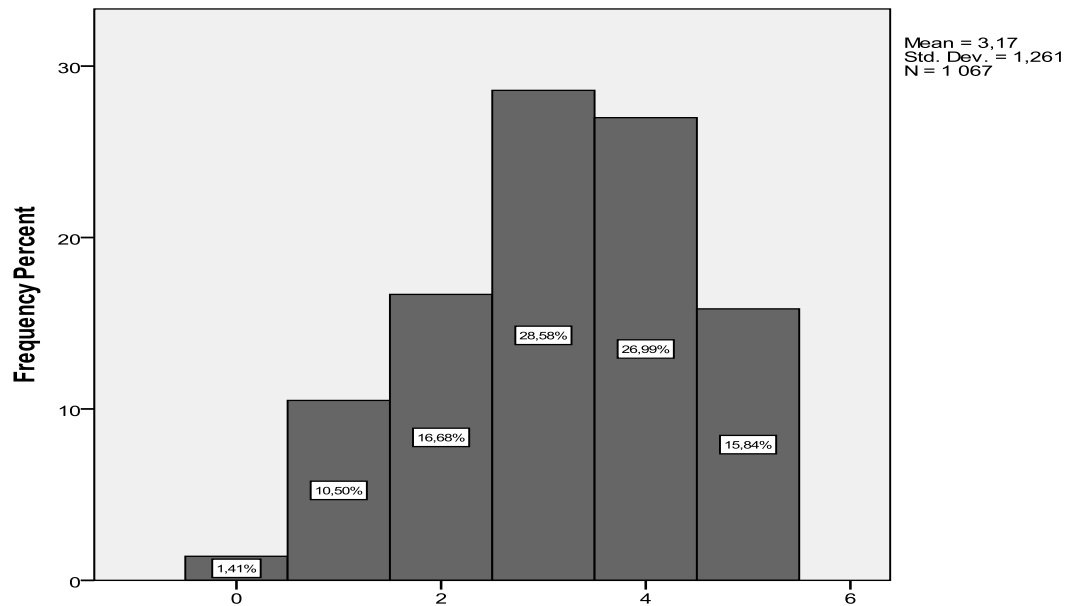
**11. táblázat Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció változtatásának tényezőiről**

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
13.1 belső kommunikációs rendszeren	1068	2,82	1,244	1,546	-,018	,075
13.2 belső kommunikáció rendszerességén	1068	3,08	1,221	1,491	-,253	,075
13.3 információ frissességén	1068	3,12	1,213	1,470	-,300	,075
13.4 információ tartalmán	1068	2,80	1,197	1,432	-,113	,075
13.5 felső vezetés probléma érzékenységén	1068	3,16	1,264	1,598	-,332	,075
13.6 felfelé irányuló információs rendszeren	1068	3,01	1,203	1,446	-,191	,075
13.7 felvetett problémára való reagáláson	1068	3,31	1,214	1,474	-,439	,075
Valid N (listwise)	1068					

Forrás: saját kutatás

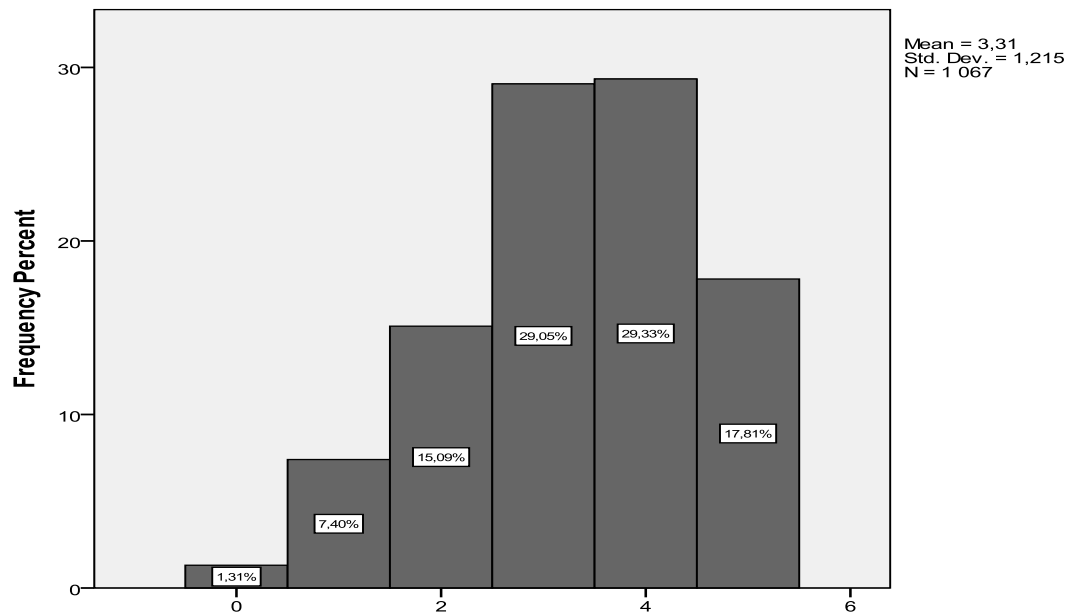


**33. ábra A kommunikációt befolyásoló tényezők változtatási igénye a válaszadó részéről – a felsővezetés problémaérzékenysége szempontjából**



Forrás: saját kutatás

**34. ábra A kommunikációt befolyásoló tényezők változtatási igénye a válaszadók részéről – visszacsatolás szempontjából**



Forrás: saját kutatás

A legmagasabb átlagot 3,31 a felvetett problémára való reagálás kapta. (11. táblázat) Ha válaszokat összevontan vizsgálom (igaz és teljes mértékben igaz), akkor 47,1% változtatna a szervezetben ezen a gyakorlaton és ezzel együtt a felső vezetés probléma érzékenységén is 42,8% -uk. (33.-34. ábra) Szintén változtatásra szorul az információk frissessége 40,2% szerint és 35,2%-uk a felfelé irányuló információs rendszert fejlesztené. A belső kommunikációs rendszerben leginkább elégedettek az információk tartalmával (2,8) és magával a rendszer működésével (2,82). A *válaszok igazolják a második hipotézist*, amely szerint a szervezeteknél a felfelé irányuló kommunikációval elégedetlenek a dolgozók. Ebbe az irányba mutat az is, hogy a felsővezetők nem reagálnak a felvetett problémákra és nem eléggé érzékenyek az alulról jövő kezdeményezésekre, nincs vagy nem megfelelő a visszacsatolás.

*A kérdőívek elemzése alapján beazonosításra kerültek a szervezeti belső kommunikációt gátló és segítő tényezők.*

*A szervezeti kommunikáció gátló tényezői szervezeti szinten:*

- *a személyes kontaktus hiánya*
- *az információ visszatartás*
- *érdektelenség/motiváció hiánya*

*Az egységek szintjén a gátló tényezők:*

- *az együttműködés, csapatmunka hiánya*
- *vezetői döntések*

*A szervezeti kommunikáció hatékonyságát segítő tényezők:*

- *követlen, rugalmas munkatársak*
- *jó személyes kapcsolat*
- *jó technikai feltételek*

*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.*

#### **4.4. Az informális kommunikáció működése a szervezeteknél**

A kommunikációs csatornák vizsgálatakor kiderült, hogy az egyéb vagy más forrásból származó információk a válaszadók fele esetében az informális csatornákat jelentette. Ez az arány nagyon magas, ezért tartottam célszerűnek külön megvizsgálni ennek az információszerzési módnak az okait és feltárni azokat a lehetőségeket, amikor az informális csatornák bevonhatók a hivatalos információtovábbítás útjába a szervezeti kommunikáció céltudatos tervezése révén. Az első blokkban már vizsgáltam az informális csatornák használatának okait, ahol a válaszadók kíváncsiságból és ellenőrzésként használták ezt az információszerzési módot. A 15. kérdés a szervezeti információ áramlás megítélését elemzi. Mivel a kérdés 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. komponens 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. (M4 melléklet 145-153. oldal)

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. ( M4 melléklet 154-157. oldal)

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. (M4 melléklet 158-163. oldal)

**12. táblázat Főkomponens analízis - a szervezeti információ  
áramlás megítélése**  
Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
15.1 fentről lefelé jó	,617			
15.4 a nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	,613			
15.5 a szükséges információk rendelkezésre állnak	,593			
15.2 lentől felfelé jó	,589			
15.3 azonos szintek között jó	,518			
15.11 jól kiépített a környezetből származó infogyűjtési rendszer	,501			
15.12 az információszerzést bizalmatlanság nehezíti		,739		
15.15 az információk a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak		,698		
15.6 előfordul a tudatos visszatartás		,628		
15.10 nincs időm széleskörű személyis információszerzésre		,621		
15.13 az ügyfelek információit kiemelten kezelik			,714	
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok			,694	
15.14 az üzleti kommunikáció szinterei hatékonyan működnek			,606	
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen				,795
15.7 nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak				,681

Forrás: saját kutatás

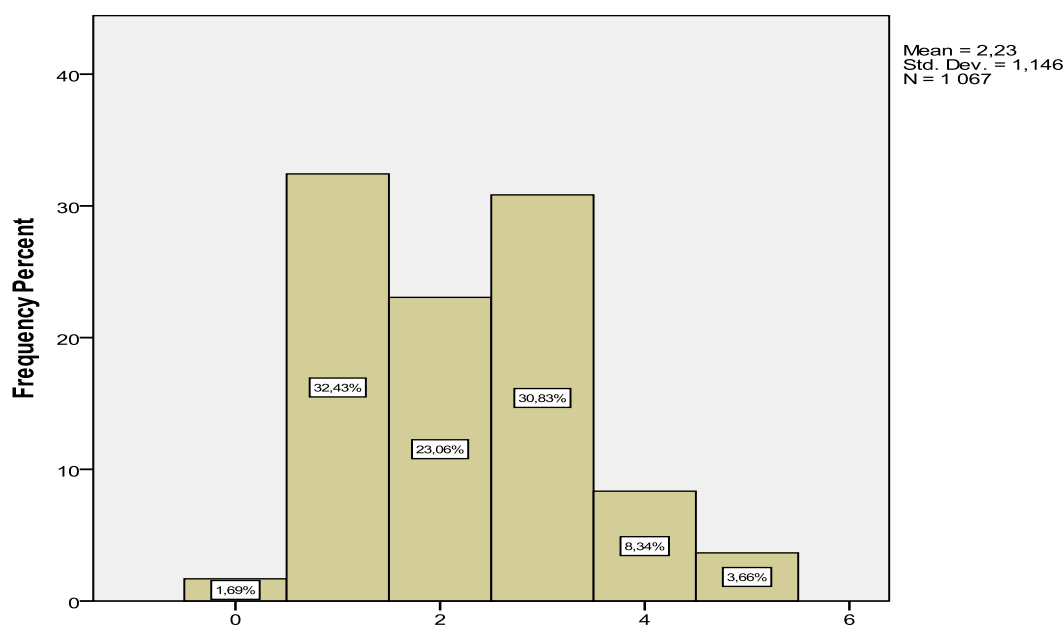
**13. táblázat Átlag és szórás mutatók az informális csatornák használatáról**

	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
16.1 nem használok informális csatornát	1068	2,23	1,145	1,312	,398	,075
16.2 formális rendszer nehézségeinek megkerülésére	1068	2,76	1,186	1,406	-,228	,075
16.3 feladatok egy része így oldható meg	1068	3,10	1,173	1,376	-,425	,075
16.4 ha kíváncsi vagyok egy információra	1068	3,41	1,163	1,354	-,729	,075
16.5 információ torzulás ellenőrzése	1068	3,27	1,207	1,456	-,644	,075
16.6 baráti beszélgetés alkalmával	1068	3,21	1,312	1,722	-,478	,075
Valid N (listwise)	1068					

Forrás: saját kutatás

Az informális csatorna használatának okai alapján megállapíthatjuk, hogy a kíváncsiság még mindig az első helyen áll. A nem használók informális csatornát alacsony átlaga, pontosan ennek ellenkezőjét mutatja, vagyis a válaszadók többsége igénybe veszi az információ szerzésnek ezt a módját. ( 13. táblázat)

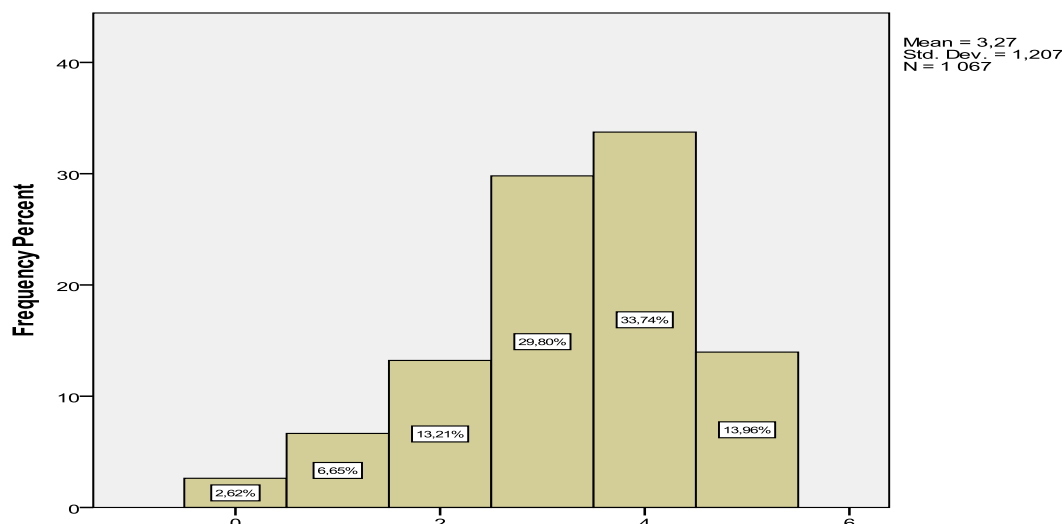
**35. ábra Az informális csatorna használata – nem használ**



Forrás: saját kutatás

A 35. ábrán jól látható, hogy a dolgozók 55,4% használ informális csatornát, és 30,8%-uk néha-néha igénybe veszi és összesen 12% állítja, hogy soha nem használja.

**36. ábra Az informális csatorna használata – információ torzulás ellenőrzése**



Forrás: saját kutatás

A baráti beszélgetést 43,8%, az információ torzulás ellenőrzését 47,5%-ban jelölték igaznak vagy teljes mértékben igaznak. (36. ábra) A baráti beszélgetés a személyes igényeink kielégítését jelenti, az ellenőrzés viszont a szervezeti igényeknek való megfelelést szolgálja. Ez jól mutatja az informális kommunikáció kettős jellegét.

A következőben azt vizsgáltam, hogy van-e eltérés annak megítélésében, hogy a vezető kezdeményezi az informális kapcsolatot, vagy a dolgozó. Látható, hogy szinte teljesen megegyezik a két táblázat.

**14. táblázat Az informális kapcsolat megítélése %-ban – letről-felfelé**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nen válaszolt	12	1,1	1,1	1,1
nem értek egyet	75	7,0	7,0	8,1
hajlok az egyet értésre	114	10,7	10,7	18,8
részben egyet értek	442	41,4	41,4	60,2
egyed értek	308	28,8	28,8	89,0
erősen egyet értek	117	11,0	11,0	100,0
Total	1068	100,0	100,0	

Forrás: saját kutatás

**15. táblázat Az informális kapcsolat megítélése %-ban – fentről-lefelé**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem válaszolt	7	,7	,7	,7
	nem értek egyet	74	6,9	6,9	7,6
	hajlok az egyet értésre	117	11,0	11,0	18,5
	részben egyet értek	432	40,4	40,4	59,0
	egyet értek	321	30,1	30,1	89,0
	erősen egyet értek	117	11,0	11,0	100,0
	Total	1068	100,0	100,0	

Forrás: saját kutatás

A két átlag 3,23 és 3,25 közepes elfogadottságot tükröz, az ilyen jellegű kapcsolatot mindössze 7% ítéli el.(14-15. táblázat) Vizsgáltam azt is, hogy van-e kapcsolat a válaszok és a válaszadó beosztása között. Az asszociációs vizsgálat eredményeként nem mutatható ki még közepes kapcsolat sem. A Cramer-féle asszociációs együttható értéke 0,113 és 0,195.

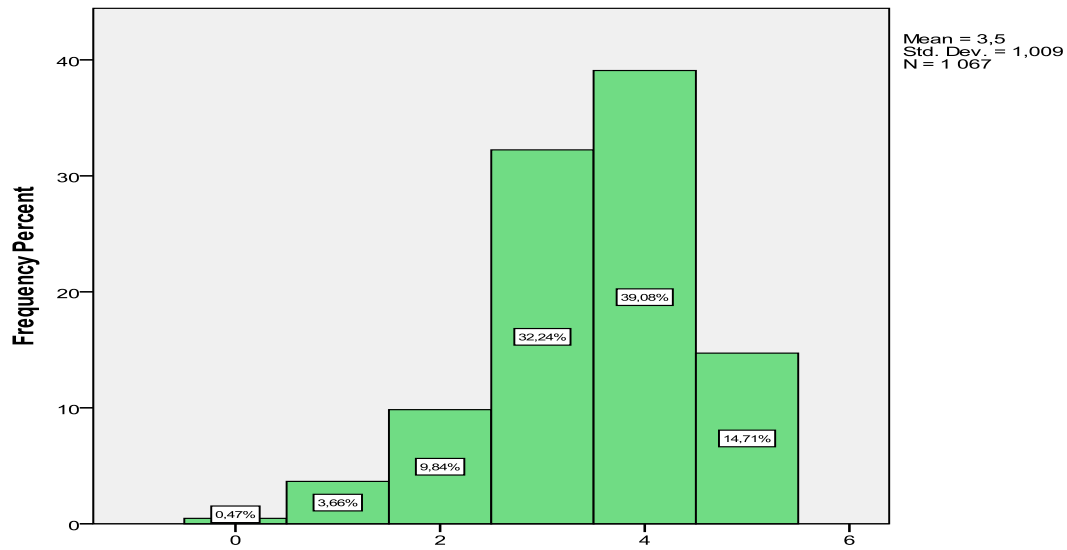
**16. táblázat Átlag és szórás mutatók az információ ellátottságról**

		Statistics				
		18.1 tájékoztottnak érzem magam	18.2 időben jutnak el hozzám az információk	18.3 nem hivatalos úton jutnak el hozzám az információk	18.4 túl sok tájékoztatást kapok	18.5 egyéb
N	Valid	1067	1067	1067	1067	1063
	Missing	0	0	0	0	4
Mean		3,50	3,38	2,79	2,20	,11
Mode		4	3	3	2	0
Std. Deviation		1,009	,936	1,047	1,048	,585
Variance		1,018	,875	1,096	1,098	,343
Skewness		-,584	-,351	-,069	,580	5,647
Std. Error of Skewness		,075	,075	,075	,075	,075

Forrás: saját kutatás



38.ábra Információ ellátottság- tájékozottság megítélése



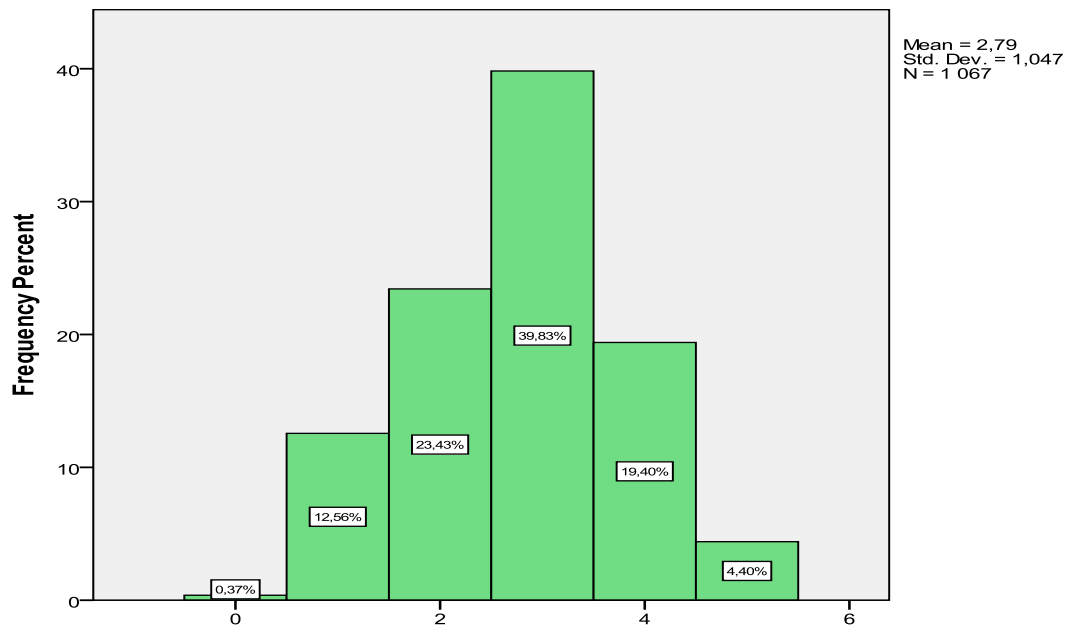
Forrás: saját kutatás

A válaszadók 53,8%-a tájékozottnak érzi magát, és csak 13,5% gondolja úgy, hogy nem jutnak el hozzá a szükséges információk. (38. ábra)

A nem hivatalos úton kapott információkat már csak 23,8% említi, szemben az előző kérdéseknél mutatott 50%-os aránnyal.(39. ábra) Kérdés az, hogy mit értenek a válaszadók a hivatalos úton és mit az informális csatornán? Mely információkat sorolják ide és mely információk jutnak hozzájuk az informális csatornákon keresztül?

A kutatási anyag nem ad erre választ, ezért a további kutatások során célszerű tisztázni a két fogalom közötti azonosságokat.

### 39. ábra Információ ellátottság – nem hivatalos úton kapott információk megítélése



Forrás: saját kutatás

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 **harmadik hipotézisem** is igazolódott, amely szerint az informális csatornákat a szervezetben dolgozók a formális rendszer hiányosságainak kiküszöbölésére használják. 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, érdeklő őket, 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... 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 tájékoztassák a vállalat valamennyi dolgozóját a szervezeti eseményekről. Bár megjegyzem, hogy a technika fejlődése, az intranet és egyéb infokommunikációs technikák térnyerése nem csökkentette az informális tájékozódást és sokan nem is használják ki ezeket a csatornákat. (Pécsi, 2012)*

*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 igénybevételével. 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 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.*

#### **4.5. A szervezeti kultúra hatásának vizsgálata**

A szervezeti kultúra vizsgálatához a 20. kérdés 14 változójával főkomponens elemzést végeztem. A 14 változót 4 komponensbe tömörítettem úgy, hogy a megőrzött információtartalom 54,29%. A komponensek elnevezésénél Hofstede (1980) 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 (M4 melléklet 164-188. oldal)

**17. táblázat Főkomponens analízis- a szervezeti kultúra tényezői**

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component			
	1	2	3	4
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,680			
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,667			
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,622			
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,616			
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,607			
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,509			
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,506			
20.6.2 barátságos		,817		
20.6.1 nagylelkű		,775		
20.6.4 fogékonyak mások iránt		,734		
20.6.3 kemények			,781	
20.6.5 dominanciára törekcsenek			,767	
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek				,807
20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban				,667

Forrás: saját kutatás

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.(M4 melléklet 189-192.oldal)

A klasztereket ezek után csoportképző ismérvek alapján is megvizsgáltam.

A nemek arányát tekintve a kérdőívet közel kétszer annyi nő töltötte ki, mint férfi. Ennek figyelembevételével a klaszterek és nemek alkotta keresztábra alapján azt mondhatjuk, hogy a 2. klaszterben a nők dominálnak, míg a 3. klaszterben a férfiak aránya magasabb a teljes sokasághoz mérten. Ha a komponensek jellemzőivel vetjük össze, megállapítható, hogy ez teljes mértékben tükrözi a nemek közötti különbségeket, hiszen a nőknél a közös tevékenység dominál, míg a férfiaknál fontos a hatalom kifejezése a szervezeten belül is.

Az életkor alapján megállapíthatjuk, hogy a második klaszterben a 20-29 évesek, a harmadik klaszterben a 40-49 éves korosztály, míg az első klaszterben kicsivel magasabb arányt képvisel a 30-39 évesek és az 50-59 évesek csoportja.

A beosztás, mint csoportképző ismérv esetében a beosztottak aránya 80%, míg a vezetőké közel 20%. A vezetők aránya a sokasághoz mérten egyik klaszterben sem magasabb, míg a beosztottak a 2. klaszternél mutatnak pozitív irányú eltérést.

A végzettség alapján az egyetemi végzettségűk a 2. klaszterben képviselnek nagyobb arányt, a szakmunkások és az érettségivel rendelkezők a 3. klaszterben képviseltetik magukat az átlagot meghaladó arányban, a főiskolai végzettséggel rendelkezők csak kismértékben térnek el mindhárom klaszterben az átlagtól.

A munkahelyek ágazati besorolása alapján az ipari szervezetek a 3. klaszterben jelentősen több mint 50%-kal eltérnek az átlagtól. A szolgáltató szervezetek a 2. klaszternél mutatnak kis mértékű eltérést, az állami intézmények és a nonprofit szervezetek pedig az 1. klaszterben képviselnek az átlagot meghaladó arányt.

A szervezetek mérete alapján eltérést mutatnak az 1-3 főt foglalkoztatók a 3. klaszterben, a 4-10 és 11-50 főt foglalkoztatók a 2. klaszterben, a 300 fő feletti foglalkoztatás esetén az 1. klaszterben. (M4 melléklet 193-198. oldal)

Az egyes klasztereket jellemezve tehát 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, 1980) 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.

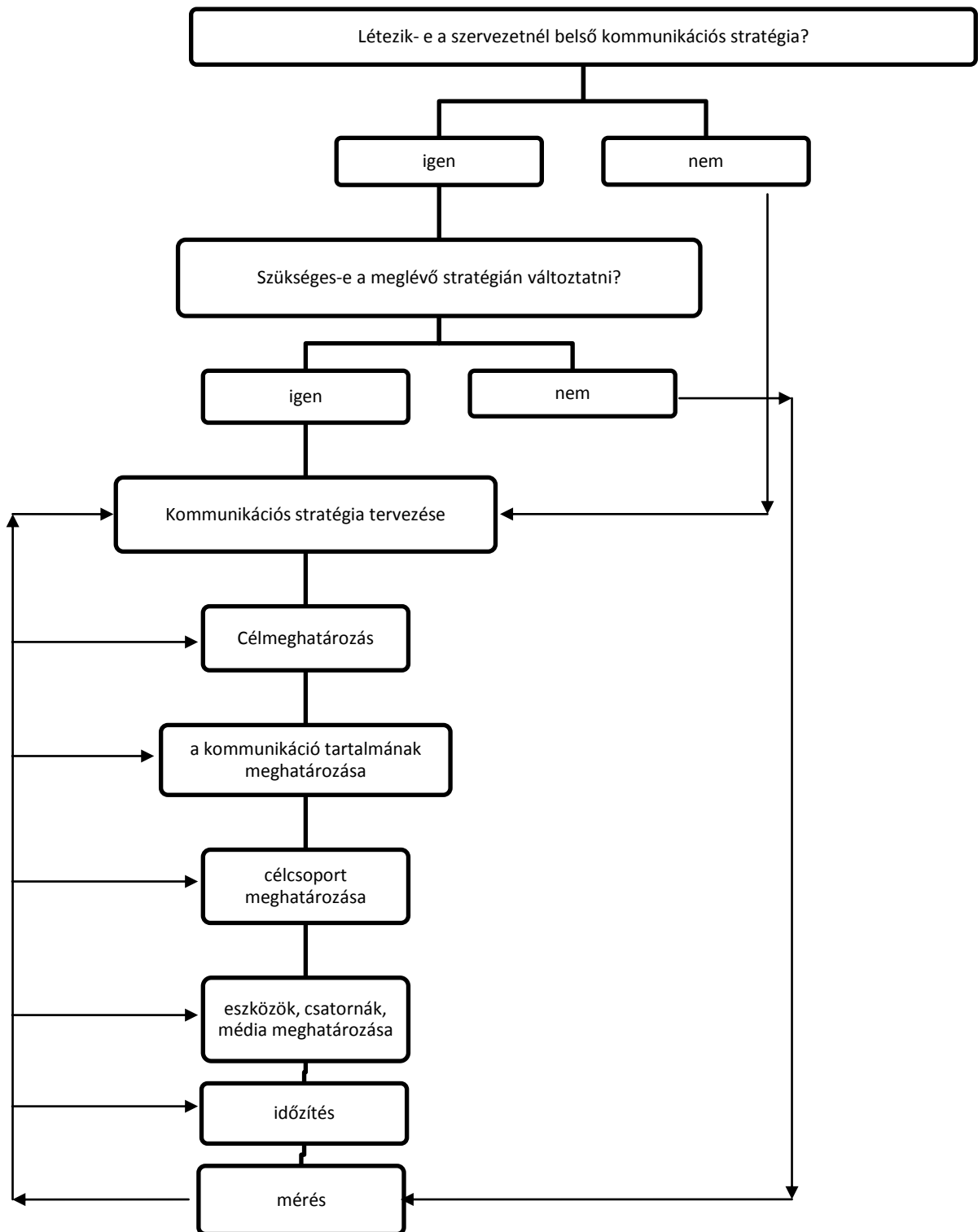
*Összefoglalásként megállapítható, hogy a magyar vállalatok szervezeti kultúrája nem változott Hofstede kutatása óta, amely szerint Magyarország kultúráját tekintve a hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziói mentén a „jól olajozott gépezet” szervezeti ideáltípust képviseli. Az eltelt időszakban 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 kollektívizmus erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését. Quinn szervezeti modelljei alapján a „támogató kultúra”, Handy tipologizálása alapján a „feladatcultúra”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. Ezzel **ötödik hipotézisem** is igazolódott, mivel a szervezeti kultúra változtatása a hatékonyabb működés kulcsa.*

#### **4.6. A szervezeti belső kommunikáció tervezési modellje**

A szervezeti belső kommunikáció szervezése kapcsán felmerül egy másik probléma. A vállalatok felismerik-e a kommunikáció stratégiai szerepét? Rendelkeznek-e a vállalatok kommunikációs stratégiával és ez mennyiben integrálódott a szervezeti stratégiába, vagyis stratégiai kommunikációról beszélhetünk-e?

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.

40. ábra Kommunikációs stratégia tervezési modell



Forrás: saját szerkesztés



A 40. ábra talán nem tartalmaz túl sok újdonságot, de nézzük a tervezés lépéseit egyenként.

1. 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 Borgulya et. al. (2003) alapján 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.

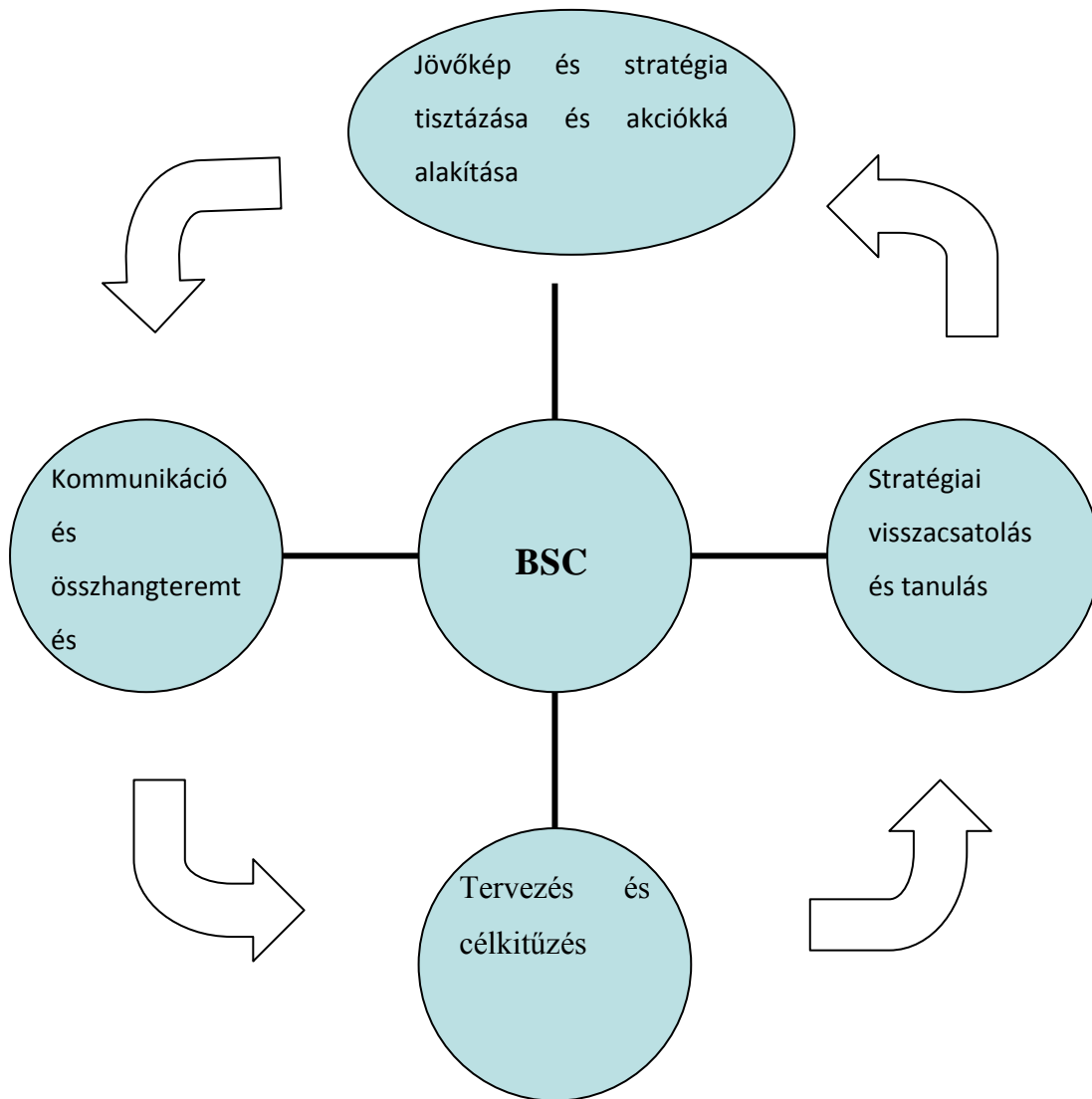
5. Az **időzítés** kérdését tekintve legegyszerűbben úgy válaszolhatunk, hogy mindig álljon a szükséges információ rendelkezésre. Ez a munkavégzés információszükségletére igaz, de ha a tartalom alapján csoportosítottuk az információkat és meghatároztuk a célcsoportot mellé kell tennünk ennek időbeli 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 információsükséglet. 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 a 40. 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. (Barakonyi 2000.) „ Ezeknek az összefüggéseknek a láncolata írja le azt a stratégiai pályát, hogy az alkalmazottak átképzésére, az információs rendszerekre és az innovatív termékekre és szolgáltatásokra fordított beruházások hogyan javíthatják radikálisan a jövőbeni pénzügyi teljesítményt.”(Kaplan 1998)

41. ábra A BSC mint az akciók stratégiai kerete



Forrás: Kaplan (1996) nyomán saját szerkesztés

#### 4.7. Új és újszerű tudományos 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 szülessenek, 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.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

### 5.1. A hatékonyság problémája

A hatékonyság a szervezeti munka központi problémája. Azokon a területeken, ahol közvetlenül érvényesülnek a piaci viszonyok, a közgazdaságtan egy sor módszert dolgozott ki annak érdekében, hogy a befektetések eredményét különböző tényezők összevetésével elemezni tudják. A legismertebb ezek közül a profit, a haszon, a tőkeegységre jutó hozadék elemzése. Szerepet kap a lekötött, a forgótőke, a munka hatékonysága, a különböző ráfordítások vizsgálata, de megjelenik az összehasonlító elemzések sora, amelyek különböző területek, vállalatok, ágazatok, nemzetgazdaságok viszonyait hasonlítja össze, és a tőke áramlása, áramoltatása ezekbe az irányokba hat. Ott, ahol a megtérülés valamilyen okból kérdéses, megjelenik a közösségi szerepvállalás, a közigazgatás, az állam.

Mennyire hatékony az információáramlás, a kommunikáció? Valószínű nem vitatja senki, hogy az információáramlás kérdésében a hatékonyság a probléma megoldás gyorsaságában, a problémák közelítésének egyediségében és szervező képességben van. Másképpen fogalmazva, az az információ álljon rendelkezésre akkor és ott, amire szükség van.

Ez az a feltétel, ami sohasem teljesülhet:

- mert a társadalmak fejlődésével folyamatosan tágul az a környezet, nő az az információs bázis, ahonnan választhatunk
- mert valakinek mindig érdeke lesz torzítani
- mert mi magunk is saját szükségleteink, érdekeink alapján látjuk a világot
- mert vannak vezetők, akik bizonyos információkra érzékenyek, ezért önvédelemből vagy elhallgatjuk, vagy átalakítjuk azokat
- mert a magyar szemléletben túlságosan bízunk az információs rendszerekben, mármint a gép-gép szisztémákban. Itt óriási a piaci verseny, célirányos a marketing, és ha egy cég felépített egy rendszert, sok vezető dől hátra megnyugodva. (Pintér et al. 2006)

Ha újra gondoljuk a hatékonyság problémáját, akkor a technikai szervezeti képességekre épülő emberi, humán tényezők függvénye lesz. Ha a hatékonyság növeléséről akarunk beszélni, akkor a technikai, technológiai oldal mint kemény korlát jelenik meg, amit a műszaki paraméterek egyértelműsége és realitása határoz meg. A hatékonyság mérésének

egyik nagy területét ezek szerint a szervezet fizikai, technikai, technológiai tényezőit összefogó „szervezeti” tényezők jelentik.

A másik nagy területet az emberi erőforrások képesség-készség, gyakorlottság elemzése adja. Az első oldal a „szervezeti” azt feltételezi, hogy elterjedtek és ismertek azok a matematikai-statisztikai módszerek, melyek alkalmazásakor a hatékonyság mérésének mennyiségi, forintban is kifejezhető eredményeket kapunk, és a különböző döntési folyamatok olyan részelemzéseket tartalmaznak, amelyek alternatívákat jelenthetnek a döntésekhez. A nagy szervezetekben „részben” ezt a funkciót töltik be azok a kvantitatív (mennyiségi) elemzési módszerek, amelyek segítik a döntés-előkészítést, de részei az átfogó ellenőrzési (kontrolling) rendszereknek, amelyek a végrehajtás folyamatát kísérik figyelemmel.

A második oldal ettől bonyolultabb módszereket takar, és magába foglalja a pszichológia, szociológia, szociálpszichológia és vezetéstudomány mérési-elemzési rendszereit. Gyakorlati oldalról ez adja, adná a munkaerő gazdálkodás, emberi erőforrás fejlesztés kiindulási alapját és az emberi erőforrás gazdálkodás mérési-elemzési bázisát.

A szervezeti hatékonyság megítélése a vezetői, tulajdonosi, jogosítványokhoz döntés-előkészítési rendszerhez kötődik. Módszertana az információs rendszer szolgáltatott adatokra, a szervezeti alrendszerek önértékelésére támaszkodik. Ezek kerülnek összegzésre a vezetői szinteken.

A másik oldal, mármint az emberi és csoport munka hatékonyságának elemzése tudományos és módszertani szempontból ismerethiány miatt megalapozatlan és módszertelen. Így a hatékonyság elemzése összegzetten magában rejti az információs rendszer hibáit, a vezetők probléma érzékenységének különbségeit, a beosztottak elfoglaltságát is.

Ha általában kívánjuk megítélni a hatékonyság mérésének a problémáját, akkor azt kell kiemelni, hogy a feladat (mármint a hatékonyság mérése) akkor lesz eredményesen végrehajtható, ha a szervezeti szabályozás a szervezet egészére pontosan értelmezhető mennyiségi és minőségi mutatókat tartalmaz, amely mint összehasonlítási alap és minősítési bázis jelenik meg. Ma ez a szabályozás felemás. A szervezeti professzionalitás értékmérő és minősítő dimenziói hiányosak a szervezetben. Pontosabban: technikai, technológiai oldalon kidolgozottan és normatív módon jelen vannak. Ennek hiányában a technikai dimenziók értékelhetetlenek és működésképtelenek lennének. Ahogy közeledünk a szervezeti magatartás irányába, az emberi és csoport viszonyok területei felé, úgy egyre hiányosabbak lesznek az összehasonlítási lehetőségek.



A szervezeti hatékonyság fokozása érdekében a szervezetek elmozdultak a minőségbiztosítás irányába, amelyben kezdetben a műszaki technikai területek fejlődése volt a jellemző, mára ez kiterjedt a közvetlen közgazdasági hatásoktól „mentes” területekre is (közigazgatás, oktatás, tudományos munka minősítése).

A kontrolling rendszerek a vezetés ellenőrző felügyelő szerepet erősítik, és az erősen centralizált szervezetek életében töltenek be semmi mással nem pótolható szerepet. Léte egyértelművé teszi a célokat kijelölő, erőforrásokat elosztó és a végrehajtást számonkérő hatalmi viszonyokat.

Minden, amiről idáig szó esett, az a formális szervezeti lét problémaköréhez tartozik. Nézzük most meg ennek sajátos vetületét, mégpedig a szervezeti feltételek oldaláról.

Az információáramlás, a belső szervezeti kommunikáció hatékonyságát közvetlen módon befolyásolják a szervezeti feltételek. A „szervezeti” típusú megítélés természetesen sok problémát jelent, mert a modern szervezetek világában a szervezeti és egyéni érdekek, szükségletek, célok azonosságát feltételezi. (Amely természetesen a gyakorlatban nagyon ritkán teljesül). A munkavállaló – szervezeti ember, aki az által érzi jól magát, ha azonosulni tud a szervezet értékrendjével, szükségleteivel, az elvárt magatartással, és ő maga is lehetőséget kap az önfejlődésre. A szervezeti tényezők ebben az esetben a probléma megközelítésének a kiindulási feltételeit jelentik, és úgy is értelmezhetők, hogy mi lenne, ha változtatnák rajta, illetve hol kell változtatnom, ha eredményesebb akarok lenni.

Az IABC ( Nemzetközi Üzleti Kommunikációs Szervezet) (1999) egyértelműen bizonyította egy kutatás alapján, hogy azok a szervezetek értek el nagyobb sikereket, amelyek alkalmazták a stratégiai kommunikációt. Bár a kommunikáció maga egy nem mérhető tényező és nem tudjuk jellemezni egy mutatóval, a ráfordított kiadások megtérülése közvetlenül nem mutathatók ki, a kutatók mégis arra a következtetésre jutottak, hogy azok a vállalatok sikeresebbek voltak és eredményesebben működtek, ahol alkalmazták a kommunikációs stratégiát.

## **5.2. 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 tagok és alkalmazottak számára.

## **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.
- a kommunikáció tartalma gondoskodhat a kontextusról és ésszerű szervezeti változást vagy új kezdeményezést vezethet be, de speciálisan a teljesítménnyel összefüggésben vagy az alkalmazottak elvárásainak a saját munkájuk érdekében. Ennek felügyelete fontos és ki kell emelni arcvonalbeli szerepét a kommunikációban.

## **Csatornák**

- a **személyes kommunikáció** a leggazdagabb közvetítő eszköz. Hangsúlyozottan a belső kommunikációban. Elsődleges a konfliktusok, krízisek feloldásában, így kell közölni a fő változásokat és elismerni a teljesítményeket.
- a **különleges hallgatási képesség** csökkenti a veszélyét a meg nem értésnek, segít feltárni a problémákat, időt spórol, javítja az értékelést és elősegíti a kapcsolatok építését. A hallgatási készség fejlesztése a vezetők körében és a szervezet minden szintjén döntő tényező.
- a **társadalmi média** gyors és erős párbeszéd-kreáló csatorna, amely képessé teszi az alkalmazottakat és tagokat ezek alkalmazására. Ezek befolyásolják a régi hagyományos médiát és azok használóit, de nem küszöböli ki ezek használatát. A kommunikátorok összekeverhetik az új és régi médiát, ezzel segítik elérni a szervezet célját, és erősítik a kommunikációs kapcsolatot a belső és külső környezettel.

## **A vezetők szerepe**

- az idősebb vezetőknek **láthatónak kell lenniük**, és síkra kell szállniuk a belső kommunikációért (nyitottnak kell lenni). A láthatóság az első és legalapvetőbb formája a vezetők nonverbális kommunikációja.
- a vezető kommunikációs stílusa kihívó lehet, de folyamatosan az őszinte beszélgetés légkörét kell fenntartani, ahol az emberek hajlandóak elmondani a véleményüket és ajánlásaikat.
- 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.

## **Kommunikációs szakma szerepe**

- A hivatásos kommunikátoroknak úgy kell látnia magát, mint egy belső szakértőnek, aki mint előmozdító, tanácsadó és végrehajtó szolgálja a vezetőt és ezáltal a szervezetet, és segítségével a vállalat eléri kitűzött célját.
- 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. A **participatív döntéshozatal** gyakran javítja a döntések minőségét.
- A teljesítmény elismerése minden szinten segít építeni a szervezeti értékeket és szervezeti tudatot, a szervezettel való azonosulást. Hasonlóan a társadalmi eseményekhez a rituálék, szertartások hozzájárulnak ehhez és visszatükröződik a szervezetet a többi szervezettől megkülönböztető kultúrájában.

## **Mérés**

- A mérés a kulcsa a sikeres kommunikációnak minden szervezetben. Túl a különböző formákon és megközelítéseken, 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 folyamatban lévő kétirányú kommunikáció az alapja az alkalmazottak motiválásának és a szervezeti sikereknek. Kétirányú (nem minden irányú) kommunikáció gondoskodik a folyamatos visszajelzésről, amely kritikus tényezője a tanulásnak és a szervezeti változás folyamatának.
- ráadásul 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.

### **További kutatási javaslatok**

A dolgozat elején célkitűzéseim között szerepelt annak vizsgálata, hogy az informális csatornák használata az állami intézményeknél és a nagyméretű szervezeteknél jelentősen különböznek-e a többi szervezettől. Ezt a célkitűzést nem tudtam maradéktalanul megvalósítani, így ennek további vizsgálatát tartom szükségesnek.

A kutatás során kiderült, hogy az informális és nem hivatalos információk megkülönböztetése nem volt egyértelmű, ezt is célszerű tisztázni egy kutatás keretében.

A kutatásom nem reprezentatív, ezért javaslom ennek kiküszöbölését és a reprezentativitást a szervezetek működési területére és méretére vonatkozóan meghatározni.

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy egy átfogó felmérés segítségével, ill. az idevonatkozó szakirodalom áttekintésével rávilágítsak, és kutatási eredményeimmel alátámasszam, hogy a belső szervezeti kommunikáció milyen fontos szerepet játszik a szervezetek hatékony működésében. A kutatási eredmények elemzésén keresztül kívántam következtetéseket levonni és megállapításokat tenni a szervezeti kommunikáció hatékonyságának javítására.

A téma kidolgozásához a kutatómunkám során többféle adatgyűjtési módszert alkalmaztam. A szervezeti kommunikáció vizsgálatára kidolgoztam egy általános kérdőívet, amely segítségével 4 blokkban a szervezeti belső kommunikáció meghatározó és a kutatási célkitűzésemnek megfelelő tényezőket vizsgáltam. Az adatok alapján értékeltem a kommunikációs csatornák használatát, a kommunikációt segítő és gátló tényezőket, a kommunikáció irányait, az informális csatornák használatának okait és a szervezeti kultúrát, mint befolyásoló tényezőt. A beérkezett és különböző ismérvek alapján rendszerezett adatok feldolgozásánál leíró statisztikai módszereket, varianciaanalízist, asszociációs vizsgálatokat, főkomponens és klaszteranalízist alkalmaztam.

A dolgozat eredményeit a következőkben foglalom össze:

- Irodalmi vizsgálatok és a kutatásom eredményei alapján megállapítottam, hogy a szervezeti kommunikáció nemcsak a szervezeten belüli információs rendszert jelenti, amelynek az a célja, hogy a munkafolyamatokat irányítsa, koordinálja, hanem a humántényező kulcs szerepét is kimutattam.
- A vizsgálat eredménye alapján megállapítottam, hogy a szervezeteknél a személyes, szóbeli kommunikáció az elsődleges kommunikációs csatorna.
- A kérdőíves vizsgálat során főkomponens- és klaszterelemzést végeztem, és kimutattam, hogy melyek azok a kommunikációs tényezők, amelyek összetartoznak varianciájuk alapján, a válaszadók azonos fontosságúnak és hatásúnak értékelték.
- Az asszociációs vizsgálatok nem mutattak ki szoros vagy közepes korrelációt a szervezetek struktúrája, ágazati hovatartozása alapján, így megállapítottam, hogy a szervezetek mérete, formája, tevékenységi köre nem határozza meg alapvetően az ott folyó kommunikáció hatékonyságát sem pozitív sem negatív módon.

- A kutatásom alapján megállapítottam, hogy a szervezeteknél jelentős az informális kommunikációs csatornák használata. Az elemzés során felfedtem ennek a csatorna használatának okait; kíváncsiság, információ ellenőrzése és baráti beszélgetés. Ennek alapján javaslatot tettem az informális csatornahasználat csökkentésére. A sűrűbb tájékoztatás használatával és a redundancia alkalmazásával jelentősen visszaszorítható a szervezetben a folyosói pletyka, a folyosói információs sztráda.
- A kérdőív elemzése során azonosítottam a hatékony szervezeti kommunikáció gátló és előmozdító tényezőit. A személyes csatorna használatának elsődlegessége indikálta, hogy a személyes kapcsolat megléte, ill. hiánya a sikeres kommunikáció feltétele, ill. gátja.
- Az információáramlás irányának vizsgálata során bizonyítottam, hogy a magyarországi szervezeteknél a felfelé irányuló információs csatornák nem megfelelő működése, a visszacsatolás, az interakció hiánya okolható a sikertelen vagy nem hatékony szervezeti kommunikációért.
- Megállapítottam, hogy a szervezeti kultúra, mint a szervezeti hatékonyságot befolyásoló eszköz, a kollektívizmussal erősítésével, a közös értékek és célok meghatározásával mozdíthatja elő a szervezet hatékonyabb működését. Quinn szervezeti modelljei alapján a „támogató kultúra”, Handy tipologizálása alapján a „feladatcultúra”modellje felel meg ennek az elvárásnak.
- Kidolgoztam egy kommunikációs stratégiai tervezési modellt és javaslatokat tettem a gyakorlatban is alkalmazható alapelvek alkalmazására a szervezeti kommunikáció tervezése, működtetése során.

A következtetések javaslatok között a kommunikáció hatékonyságának mérési problémáira világítottam rá.

További kutatási területnek javasoltam az informális csatornák vizsgálatát, ill. a vizsgálat reprezentatív mintán történő elvégzését, amely lehetővé teszi az egyes ágazatok sajátosságainak megismerését.

## 7. SUMMARY

In my work I intended to point out how important the inner communication is in the effective operation of an organization, and to prove it I did a comprehensive survey, used the relevant literature and I support my findings with the results of my research work. I have come to my final conclusions by analysing the research findings hoping to find solutions to improve the efficiency of the communication of an organization.

I applied several methods of data collection during my research work. I prepared a comprehensive survey to study communication in an organization with the help of which I examined the defining and relevant factors of inner organizational communication in four blocks. On the basis of my findings I evaluated the usage of communicational channels, the factors that support and hinder communication, the directions of communication, the causes of using informal channels and the culture of an organization as an influential factor. When analysing the collected data I used descriptive statistic methods, variation analyses, association studies, and main component and cluster analyses.

My findings are the following:

- On the basis of the relevant literature and the results of my research I found that the organizational communication does not only mean an information system inside the organization that aims to control and coordinate working processes but it also has a human factor as a key role.
- I also found that the primary communicational channel is the personal oral communication.
- I did a main component and cluster analyses on the basis of a questionnaire and revealed the communicational factors that belong together on the basis of their variants, and were evaluated of the same importance and effectiveness by the participants who replied.
- The association studies did not show any close or medium correlation concerning the structure of organizations, therefore I can state that the size, the form and the profile of an organization basically do not determine the effectiveness of communication in either positive or negative way.
- On the basis of my research I found that the usage of informal communicational channels is quite common in organizations. I also revealed the causes of these

channels; curiosity, checking information and friendly talks. As a result I proposed to reduce the usage of informal channels. Gossip can be forced back significantly by giving information more frequently and applying redundancy.

- By analysing the questionnaire I identified the factors that hinder or promote effective organizational communication. The primary role of personal channels results in the fact that the existence or the lack of personal contacts is the condition or the obstacle of successful communication.
- By examining the direction of the information flow I proved that in Hungary the causes of unsuccessful communication are the inappropriate operation of upward information channels and the lack of feedback or interaction.
- I found that the organizational culture as a means influencing the effectiveness of an organization can promote the more effective operation of the organization by strengthening collectivism, and defining common values and aims. This expectation appears in Quinn's organizational models as a "supporting culture", and in Handy's typology as a "task culture" model.
- I worked out a model of communicational strategic plan, and made proposals to apply principles which can be used in practice when planning and operating the communication of an organization.

I pointed out the problems of measuring the effectiveness of communication in my conclusions and proposals.

I suggested making further research into the examination of informal channels and conducting it on a representative sample which enables getting to know the peculiarities of various branches.



## 8. MELLÉKLETEK

### M1. Irodalomjegyzék

1. Ambrecht, W. (1992) Innerbetrieble Public Relations, Opladen: Westdeutscher Arnott
2. Antal-Mohos- Balaton- Drótos- Tari (2000): Stratégia és szervezet KJK Budapest
3. Argyle, M. (1981): Munkahelyi szociálpszichológia Mezőgazdasági Kiadó 7-29 p
4. Argyris C. (1971): A vezetés aktív módszere. egy sikeres vezető portréja Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
5. Ayer, A.J. (1974): Mi a kommunikáció? Társadalmi kommunikáció, Tankönyvkiadó, Budapest, 119. pp.
6. Babbie, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata Balassi kiadó Budapest, 206-302p
7. Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest 327 pp
8. Bakacsi Gy.-Balaton K.- Dobák M.-Máriás A.(1991): Vezetés- szervezés II. Aula Kiadó Budapest
9. Balázs S.(1993): Az információk használata, hasznosítása és haszna OMIKK, Budapest
10. Balkundi P, Harrison D. A (2006) Ties, leaders, and time in teams – strong inference about network structure’s effects on team viability and performance. Academy of Management Journal 49. :49–68p
11. Balogh L.-Barta T.- Dominik Gy.- Koncz I.(2006): Vezetés-pszichológia Szókratész Külgazdasági Akadémia Budapest
12. Barakonyi K.(2000): Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest
13. Barnard,Ch. I. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press Cambridge
14. Bärnkopf Zs.(2002): A kommunikáció könyve Flaccus Kiadó
15. Beach, D.S. (1970): The Management of People at Work.The Maxmillan Company, New York
16. Berde Cs. (2002): A vezetés sajátosságai a mezőgazdaságban. kézirat, Debrecen, 264. pp
17. Berde Cs.-Dienesné K. E.-Juhász Cs. (2000): Kommunikáció. oktatási segédlet, Debrecen, 1.
18. Berey A.- Dobos I. (1986): Vezetés a gyakorlatban Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest

19. Berlo, D. K. (1960): The Process of Communication. New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 32.
20. Bevan, R-Bailey, J.N (1991): Lesly's handbook of Public Relations and Communications.[www.books.google.hu/books/about/organizational-communicaton.html](http://www.books.google.hu/books/about/organizational-communicaton.html)
21. Blumer, H.(1972. )Symbolic Interactionism. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
22. Bogner F. M.(1990):Das neu PR denken. Überreuter, Wien
23. Borguly I-né (2001): Megújuló vállalati kultúrák- Átalakuló vállalati kommunikáció Vezetéstudomány XXXII. évf. 7-8-. sz.
24. Borgulya I. ( 2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben Akadémia Kiadó, Budapest
25. Borgulya I. – Dempsey T.- Poór J. – Sanchez P. (2003): Kommunikáció, mit sikertényező Munkaügyi Szemle 47. évf. 11. 11-16 pp.
26. Buda B. (2000). A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei Animula Budapest
27. Buda B. (2006): Empátia. Urbis
28. Buda B.- Sárközy E. (1999): Közéleti kommunikáció. Akadémia Kiadó, Budapest 28.p
29. Buchovicz B. (1990): Cultural transition and attitude change. Journal of General Management [www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz](http://www.an.af.unil/an/awc/b.buchovicz) letöltés ideje: 2007. szeptember
30. BurnsT.- Flam H. (1987): The Shaping of Social Rule System. Theory with Applications Beverly Hills
31. Carlzon,J. (1988): Lapítsd le a piramist Zrínyi Nyomda Budapest
32. Cameron K. S. – Quinn, R.E. (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based ont he Competing Values Framework. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Co.
33. Cherry, C. (1961): On Human Communication. New York, Science Edition, 42.
34. Chikán A(2004).: Vállalatgazdaságtan Aula 301-307.pp
35. Child, J. (1982) A szervezetről – vezetőknek Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
36. Cutlip, S.- Allen-Broom, G.(1985): Effective Public Relations. Prentice Hall, Englewood Cliffs,
37. Cyert,R. M.- March, J. G. (1963): A behaviorial Theory of the Firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

38. Czuczor J. (2005): Új utakon a belső kommunikáció, Munkaügyi Szemle 2005. január
39. Cseh-Szombati L.-Ferge Zs. (1971): A szociológiai felvétel módszerei Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
40. D'Aprix, R. (1982): Communicating for Productivity, Harper and Row. Publishers, New York
41. D'Aprix, R. (1996). Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
42. Daft, R. L. (1988): Management The Dryden Press. Chicago, 441.
43. Daft, R.L.(1992): Organization Theory and Design West Publishing, New York
44. Dajnoki K. (2002): Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykun-Szolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 185-190.
45. Deal,T. E. - Kennedy,A. A. (1982). Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books, London [www.amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk) letöltés ideje 2008. február 20.
46. Deetz, S.( 1995): Transforming Communication- Transforming Business. Building Responsive and Responsible Workplace. Cresskill, NJ, Hampton Press.
47. Dienesné K. E.- Baracska Z.-Berde Cs. –Berki S. (1999): Vezetési alapismeretek II. egyetemi jegyzet Debrecen 4-17pp.
48. Dobák M. (1999). Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 150-154pp.
49. Dobay P.(1997): Vállalati információ menedzsment Nemzetközi Tankönyvkiadó Budapest
50. Dover (1964): Three areas of management communication.
51. Drenth, P.J.D.-, H. Thierry, - C.J. deWolff (eds.)( 1998.) Handbook of Work and Organizational Psychology ( 2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
52. Drucker P.F. (1991): A hatékony vezető Az eredményes irányítás kézikönyve Park Kiadó Budapest
53. Dylan E.(2004): Az érzelmek. Magyar Világ Kiadó. pp 15-146
54. Edward-Ward-Bytheway(1999): Az információs rendszerek alapjai Panem-Prentic Hall Budapest
55. Ekman P. (1973): Darwin and Facial Expression. A Century of Research in Review, Academic Press, New York

56. Elbert-Farkas-Karolinyi-Poór(1999): Személyzet/ emberi erőforrás menedzsment kézikönyv KJK Budapest
57. Farkas J.(2002): Információs- vagy tudástársadalom? Infonia-Aula Kiadó Budapest
58. Fayol,H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó( Eredeti megjelenés 1918)
59. Filozófiai kislexikon, 1982
60. Fischbach K.,Gloor P.A. (2009): Analysis of Informal Communication Networks – A Case Study Business & Information Systems Engineering 2/2009. 1-8.p
61. Fodor- Göndör- Vörösné- Neményiné( 2008): A kommunikáció alapjai BGF-Perfekt, Budapest
62. Frank, A.D. (1984): Trends in Communication. Who Talks to Whom? Personnel 41-47.pp.
63. Foehrenbach, J., and K. Rosenberg. (1982). How Are We Doing? Journal of Communication Management 12(1), 3-11pp.
64. Galambos K. (1998): A kommunikáció elmélete és gyakorlata II/2 Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Intézete, Pécs
65. Galbraith J.K. (1970): Az új ipari állam Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
66. Gibson J.W. (1985). Satisfaction With Upward and Downward Organizational Communications: Another Perspectiv. Proceeding of the Suthwest Academy of Management
67. Gibson, J.W., and R.M. Hodgetts. (1991.) Organizational Communication – A Managerial Perspective. 2nd Edition. New York: HarperCollins Publishers.
68. Griffin, E.(2001): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó Budapest
69. Grunig J. (1992): Excellence in Public Relations and communication Management. Hillsdale, NJ, Erlbaum Associates
70. Grunig, J.- Hunt, T.(1984): Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth,
71. Gulick,L.- Urwick L. (1937) : Papers on the Science of Administration. New York
72. Gyökér I. (2001): Humánerőforrás menedzsment Műszaki Könyvkiadó Budapest
73. Hall E. T. (1975) Rejtett dimenziók Gondolat Kiadó Budapest
74. Handy, C. B. (1986.): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
75. Harvard Business Rewiev (1993.): The Articulate Executive: Orchestrating the Effectiv Communication. Harvard Business School Press <http://hbr.org/magazine> letöltés ideje 2007. július 17.

76. Hitt W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest, 143.
77. Hofstede G. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Pécs
78. Hofstede, G (1980.) : Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills
79. Horányi Ö. (2003): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség General Press Kiadó Budapest
80. Hoványi G. (1982): Vezetési modellek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
81. Hoványi G.(2001): Globális kihívások- menedzsment válaszok KJK-Kerszöv Jogi és üzleti kiadó Kft, Budapest
82. Huitfeldt, T.-Dietrichson, J. E.-Drangsholt, O. M.-Rieber-Mohn, C. (1993): Korszerű Vezetés. EDE-Hungary, Budapest, 65-85.
83. IABC (1999): A kommunikáció szerepe a „Kiemelkedő Teljesítményű Szervezetek tekintetében, London
84. Iványi A.- Hoffer I. (1993): Innovációs menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 9-11.
85. Jablin, F. M. (1980.) Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. Human Communication Research 6(3):210-220.
86. Jánosa A. (2011): Adatelemzés SPSS használatával ComputerBooks Kiadói Kft Budapest
87. Johnson B. M. (1977): Communication. The process of Organizing. Boston
88. Kaplan R.S- Norton, D.P.( 1996):Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System , Harvard Business Review
89. Kaplan R.S- Norton, D.P.( 1998): Balanced Scorecard: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó IFUA Horváth & PartnerBudapest.
90. Keith O., Jenkins, J.M. (2000): Érzelmek. Osiris Kiadó, Budapest
91. Kelly, A.-Grimes, T. (1993): A menedzsment elvei. Acca Hungary Kft., Budapest, 67.
92. Khandwalla, P.N. (1975): Uncertainty and The „Optimal Design of Organizations. Working Paper
93. Kieser A. –Kubicek H. (1985): A magatartástudományi döntésemélet. Tankönyvkiadó Budapest
94. Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek Aula kiadó, Budapest

95. Klein B.- Klein S.(2006): A szervezet lelke EDGE 2000 Kft,
96. Klein S.(2001): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft
97. Komor L.(2008): Szervezeti kommunikáció Szent István Egyetem jegyzet, Gödöllő
98. Kutatási jelentés(2004):Az elégedettség hatása a Munkaügyi Központban folyó munka hatékonyságára Jász-Nagykun-Szolnok megyében Készítették: Dr Pintér István, Boda Tímea, Horváth János, dr Tariszka Éva Szolnok
99. Langer K.- Raácz J. (2003): Üzleti kommunikáció. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 12. p
- 100.Larkin, T.J., and S. Larkin. (1994). Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions. New York: McGraw-Hill, Inc.
- 101.Lazega, E. (1992). The Micropolitics of Knowledge – Communication and Indirect Control in Workgroups. New York: Aldine de Gruyter.
- 102.Leavitt H. J. (1966): Kommunikáció: információ eljuttatása A-tól B-hez. In. Sutermeister: Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest
- 103.Leawitt H.J.(1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére Gondolat, Budapest
- 104.Lehota, J. (2001) : Marketingkutató az agrárgazdaságban Mezőgazda Kiadó, Budapest
- 105.Lewin K. (1975): Csoportdinamika , Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 106.Leydesdorff, L. (2007): A kommunikáció szociológiai elmélete Typotex Kiadó
- 107.Lewis, David(2001): Hogyan értessük meg magunkat? A hatékony kommunikáció gyakorlati útmutatója Bagolyvár Kiadó Budapest
- 108.Lincoln Y.S. – Guba E.G. (1985): Naturalistic Inquiry. Thousand Oaks CA, Sage
- 109.Luthans, F. –Larsen (1986): How managers really communicate in: Human relations 1986/2, 167-168
- 110.Majoros P. (2004): A kutatómódszertan alapjai Perfekt Kiadó ,Budapest
- 111.Malhotra, N.K. (2001): Marketing-kutatás Műszaki Könyvkiadó Budapest
- 112.Manning, P.K. (1992). Organizational Communication. New York: Aldine de Gruyter [www.managementhelp.org/organizationalcommunications/](http://www.managementhelp.org/organizationalcommunications/) letöltés ideje 2008. május 9.
- 113.March J.G: (2000): Bevezetés a döntéshozatalba. Hogyan születnek a döntések? Panem Kiadó Budapest

114. Marquis B.L.-Huston C.J. (1999): A vezetői szerepek és menedzsment funkciók az ápolásban ( Elmélet és alkalmazás) Medicina 366p.
115. Mayo E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilization New York
116. Mc Kenna, E-Beech, N.(1998): Emberi erőforrás menedzsment Panem Kft Budapest
117. McClelland, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review
118. McLuhan M. (2001): A Guttenberg-galaxis. A tipográfiai ember létrejötte. Trezor, Budapest
119. Mead, G. H. (1934). Mind, Self, and Society. Chicago: University of Chicago.
120. Mead, G.H. (1973): A pszichikum, az én és a társadalom. Gondolat Kiadó Budapest
121. Mérei F. (2001): Közösségek rejtett hálózata, Osiris Kiadó Budapest
122. Mintzberg H. (1979): The Structuring of organizations. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ
123. Mintzberg H. (1983): Power in and around Organizations. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ
124. Mintzberg H. (2010): A menedzsment művészete Alinea Kiadó Rajk László Szakkollégium Budapest
125. Morgan, B. S., and W. A. Schieman. (1983). Why Internal Communication Is Failing. Public Relation Journal (March).
126. Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). Managing by Communication – An Organizational Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.
127. Neher W.W. (1997): Organizational Communications- Challenges of Change, Diversity and Continuity,. Boston, Allyn and Bacon
128. Neményiné Gy. I. (1996): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
129. Nemes F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet Publikációi, Budapest, 181p.
130. Oatley J.- Jenkins J. M. (2001): Érzelmeink. Osiris Kiadó, Budapest
131. Pálincás J.(2000): Üzleti kommunikáció. LSI Oktatóközpont.
132. Papp Á.- Perczel T.- Völgyes P. (1976): Munkapszichológia Tankönyvkiadó, Budapest 224-227p.
133. Pécsi F. (2012): Hogyan változtatta meg a technológia a belső kommunikációt? <http://soreo.biz/tag/belso-kommunikacio/> (letöltés ideje 2013. július)

134. Peel, M. (1999): Kommunikációs készségek fejlesztése Trivium Kiadó Budapest, 9-10p. , 24-215 p.
135. Pelz, D. C. (1952.): Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor. Personnel 29: 209-217pp.
136. Perrow, Ch.. (1994.) :Szervezetszociológia Osiris- Századvég- Panem- McGraw- Hill Budapest
137. Peters, T.I. –Watermann, R.H. (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó- Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
138. Pintér István- Horváth János- Semeginé Dr Tariszka Éva (2005) : A szervezeti magatartás Jegyzet Szolnoki Főiskola Szolnok, 2005.
139. Pugh, D.S.- Hickson, D.J.-Hinings, C.R. –Turner, C. (1969): The context of Organization Structures, Administrative Science Quarterly
140. Quinn, R.E. (1988): Beyond Rational Management. Jossey-Bass, San Francisco
141. Read, W. H. (1962): Upward Communication in Industrial Hierarchies. Human Relations, XV, February, 3-15.
142. Roebuck, Ch.(2000): Hatékony kommunikáció Scolar Kiadó Budapest
143. Rogers, E. M., and R. A. Rogers. (1976.): Communication in Organizations. New York: Free Press.
144. Róka J. (2002): Kommunikációtan Századvég Kiadó Budapest
145. Roóz J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 231-235.
146. Rosengren, K.E.(2004): Kommunikáció Typotex Budapest
147. Sándor I. (1999): A marketingkommunikáció kézikönyve. Budapest, Budapesti Közgazdasági Tudomány Egyetem, 24 p
148. Schein E. H.: (1978). Szervezéslélektan Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
149. Schein, E (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass San Francisco, CA
150. Schramm, W. (1955): The process of Mass Communications. The University of Illinois Press, Urbana, (11.) 3. pp.
151. Shannon, C. E. and W. Weaver. (1949). The Mathematical Theory of Communication. Urbana, IL: University of Illinois Press.
152. Simon, H (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
153. Simon, H. (1957): Administrative Behavior The Free Press, New York



- 154.Simpson, R. L. (1959): Vertical and Horizontal Communication in formal Organizations. *Administrativ Sciences Quarterly*
- 155.Stevens S. S. (1946): Ont he Theory of Scales of Measurement. *Science* 103p., 677-680pp.
- 156.Steward D.K: (1968) *The Psychology of Communication* New York, Funk and Wagnalls Company
- 157.Sveiby,K.E.(2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest*
- 158.Szabó K. (2001): *Kommunikáció felsőfokon* Kossuth Kiadó Budapest
- 159.Szalavetz A.(2005): *Az információtechnológiai forradalom és a felzárkózó gazdaságok* Kossuth Kiadó Budapest
- 160.Szeles P.(1999): *Public Relations a gyakorlatban* Geomédia Kiadó Budapest
- 161.Tasnádi J. (2000): *Integrált kommunikáció* *Vezetéstudomány* XXXI évf, 4. sz.
- 162.Taylor F.W. (1983). *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- 163.Ternovszky F. (2000): *Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek Szókratész kiadó Budapest*
164. Tomcsányi P. (2000): *Általános kutatómódszertan OMMI, Budapest*
- 165.Torgersen, P. E.-Weinstock, I. T. (1983): *A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239-377.*
- 166.Utry A. (1997): *Kommunikáció és Kultúra szerk: Eszenyi M. Rónai Művelődési Központ, Miskolc 10-16. p.*
- 167.Weber, M. (1990): *Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- 168.Welch, M., Jackson, P.R.(2007) *Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An international Journal, 12 (2), 177-198.*
- 169.Wellemin J. (1998): *Az ügyfél szolgálatában SHL Hungary Kft, Budapest*
- 170.White, K.W., and E.N. Chapman. (1996): *Organizational Communication – An Introduction to Communication and Human Relations Strategies. Needham Heights, MA: Simon and Schuster, New York*
- 171.Whyte W. H. jr.(1956): *The Organizational Man. Simon and Shuster, New York*
- 172.Witherspoon, P.D. (1997): *Communicating Leadershpi- An Organizational Perspective Boston, Allyn and Bacon*

173. Wilson D. O. (1992): Diagonal Communication Links within Organizations. The Journal of Business Communication
174. Wolnik M. (1995): Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben In: Kieser: szervezetelméletek Aula Kiadó Budapest
175. Woodward, J.(1965): Industrial Organization: Theory and Practice University Press, London [www. amazon.co.uk](http://www.amazon.co.uk)
176. Zieleniewski, J. (1973): Szervezés és vezetés Kossuth Könyvkiadó Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
177. Zrinszky L (1998): Ágazati kommunikáció JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete Pécs

## M2. Táblázatok, ábrák jegyzéke

### Ábrák jegyzéke

1. ábra: Lasswell-modell .....	11
2. ábra A kommunikáció irányulása a szervezetben.....	28
3. ábra. A kommunikáció célcsoportjai.....	29
4. ábra: Kommunikáció mint mechanikus szisztéma .....	30
5. ábra: A kommunikáció technikai küldő-fogadó modellje .....	31
6. ábra: A vezetői „mond/csináld” viselkedés összefüggése a formális kontra informális kommunikációs konfliktussal .....	36
7. ábra Az alkalmazottak kommunikációs szükségletének hierarchiája .....	39
8. ábra A válaszadók életkor szerinti megoszlása .....	66
9. ábra A válaszadók végzettség szerinti megoszlása .....	66
10. ábra A válaszadók szervezetének ágazati megoszlása .....	67
11. ábra A válaszadók jelenlegi munkahelyén töltött évek szerinti megoszlása.....	68
12. ábra A válaszadók munkatapasztalat szerinti megoszlása.....	68
13. ábra A válaszadók szervezetének méret szerinti megoszlása.....	69
14. ábra A válaszadók távolsága az első számú vezetőtől szerinti megoszlás .....	69
15. ábra A szervezetek székhely szerinti megoszlása .....	70
16. ábra A szervezetek régió szerinti megoszlása .....	70
17. ábra A válaszadók részlegének tevékenység szerinti megoszlása .....	71
18. ábra Kommunikációs csatornák rendszeres használata.....	73
19. ábra Kommunikációs csatornák használata.....	73
20. ábra Munkával kapcsolatos információ ellátottság .....	75
21. ábra Szervezettel kapcsolatos információ ellátottság.....	75
22. ábra A belső kommunikáció megítélése a rendszer alapján .....	78
23. ábra A belső kommunikáció megítélése a működési mechanizmus alapján.....	78
24. ábra A jó személyes kapcsolat, mint a szervezeti kommunikációt pozitívan befolyásoló tényező.....	80
25. ábra Közvetlen munkatársak, mint a szervezeti kommunikációt pozitívan befolyásoló tényező.....	81
26. ábra A szervezeti belső kommunikáció hatása a munkatársak közérzetére .....	82

<b>27. ábra A szervezeti belső kommunikáció hatása a szervezet működésének hatékonyságára .....</b>	<b>83</b>
<b>28. ábra A személyes kontaktus hiánya, mint kommunikációs gát .....</b>	<b>84</b>
<b>29. ábra Az érdektelenség mértéke .....</b>	<b>85</b>
<b>30. ábra Az információ visszatartás megítélése .....</b>	<b>85</b>
<b>31. ábra Szervezeti egységen belül az együttműködés hiánya, mint kommunikációt gátló tényező.....</b>	<b>87</b>
<b>32. ábra Szervezeti egységen belül a vezetői döntések megítélése a kommunikáció hatékonysága szerint.....</b>	<b>87</b>
<b>33. ábra A kommunikációt befolyásoló tényezők változtatási igénye a válaszadó részéről – a felsővezetés problémaérzékenysége szempontjából .....</b>	<b>89</b>
<b>34. ábra A kommunikációt befolyásoló tényezők változtatási igénye a válaszadók részéről – visszacsatolás szempontjából.....</b>	<b>89</b>
<b>35. ábra Az informális csatorna használata – nem használ.....</b>	<b>94</b>
<b>36. ábra Az informális csatorna használata – információ torzulás ellenőrzése.....</b>	<b>95</b>
<b>38. ábra Információ ellátottság- tájékozottság megítélése.....</b>	<b>97</b>
<b>39. ábra Információ ellátottság – nem hivatalos úton kapott információk megítélése ....</b>	<b>98</b>
<b>40. ábra Kommunikációs stratégia tervezési modell.....</b>	<b>104</b>
<b>41. ábra A BSC mint az akciók stratégiai kerete.....</b>	<b>108</b>

#### Táblázatok jegyzéke

<b>1. táblázat A kommunikációs hálózat hatása a teljesítményre és az elégedettségre .....</b>	<b>49</b>
<b>2. táblázat A formális és az informális kommunikáció indítékai.....</b>	<b>52</b>
<b>3. táblázat Átlag és szórás mutatók információ ellátottság szerint.....</b>	<b>74</b>
<b>4. táblázat Információ fogadás útjai.....</b>	<b>76</b>
<b>5. táblázat Információ küldés címzettjei .....</b>	<b>77</b>
<b>6. táblázat Átlag és szórás mutatók az informális csatornák használatának okairól.....</b>	<b>77</b>
<b>7. táblázat Átlag és szórás mutatók a szervezeti belső kommunikáció segítő tényezőiről.....</b>	<b>80</b>
<b>8. táblázat Átlag és szórás mutatók a szervezeti belső kommunikáció, mint befolyásoló tényező alapján.....</b>	<b>82</b>
<b>9. táblázat Átlag és szórás mutatók a kommunikációt gátló tényezőkről.....</b>	<b>84</b>
<b>10. táblázat Átlag és szórás mutatók a kommunikációt csökkentő tényezők alapján a válaszadók szervezeti egységében .....</b>	<b>86</b>

<b>11. táblázat</b>	<b>Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció változtatásának tényezőiről</b>	
	.....	<b>88</b>
<b>12. táblázat</b>	<b>Főkomponens analízis - a szervezeti információ áramlás megítélése</b>	<b>93</b>
<b>13. táblázat</b>	<b>Átlag és szórás mutatók az informális csatornák használatáról</b>	<b>94</b>
<b>14. táblázat</b>	<b>Az informális kapcsolat megítélése %-ban – letről-felfelé</b>	<b>95</b>
<b>15. táblázat</b>	<b>Az informális kapcsolat megítélése %-ban – fentről-lefelé</b>	<b>96</b>
<b>16. táblázat</b>	<b>Átlag és szórás mutatók az információ ellátottságról</b>	<b>96</b>
<b>17. táblázat</b>	<b>Főkomponens analízis- a szervezeti kultúra tényezői</b>	<b>100</b>

### M3. Kutatási kérdőív

## **Belső kommunikáció hatékonyságának vizsgálata**

### Kutatási kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

A XXI. század új kihívásokat tartogat mindannyiunk számára. A szervezetekben, a társaságokban, az emberi kapcsolatokban meglehetősen sok a bizonytalansági tényező. A szervezetek fennmaradása, az önök munkahelyének megőrzése, a társadalom fejlődése mindannyiunk érdeke.

Kutatások azt jelzik, hogy a szervezetek belső kapcsolataiban, csoportokban rejtett tartalékok vannak. Ha ezeket sikerül feltárni, a meglévő erőforrások hatékonyságát növelni, akkor kettős célt lehet elérni. Egyrészt a szervezet hatékonyabban éri el céljait, másrészt ön egy jobb munkahelyi légkörben dolgozhat.

Jelen kérdőív a szervezet belső kommunikációs viszonyait kívánja feltárni, és az ebből adódó előnyöket erősíti, a kommunikációs gátakat és hibákat kiküszöböli. Biztos vagyok benne, hogy ön is érdekelt a szervezeti hatékonyság növelésében és az emberi kapcsolatok jobbításában.

A kutatás a társadalmi kutatások szabályai szerint zajlik, teljes anonimitást biztosít.

Közreműködését köszönöm:

Semeginé dr. Tariszka Éva  
főiskolai docens  
Szolnoki Főiskola

*A kérdőív kitöltése önkéntes.*

**1. A munkahelyén milyen kommunikációs lehetőségeket vesz igénybe legszívesebben?**

***Kommunikációs lehetőségek:***

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| 1. hirdetőtábla          | 6. e-mail     |
| 2. telefon               | 7. intranet   |
| 3. személyes beszélgetés | 8. fórum      |
| 4. honlap                | 9. egyéb..... |
| 5. írásbeli értesítés    |               |

**2. A fent felsoroltak közül melyiket használja rendszeresen? Írja le a számát! (Nem biztos, hogy egyezik a kedvelt kommunikációs eszközzel!)**.....

**3. Értékelje 1-5-ig aszerint, hogy mennyire jellemző az állítás az ön munkahelyére!**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mindenről értesülök a szervezettel kapcsolatban                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mindenről értesülök a munkával kapcsolatban                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Időben hozzájutok minden információhoz a szervezettel kapcsolatban | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Időben hozzájutok minden információhoz a munkámmal kapcsolatban    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Túl sok információt kapok  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mindig elérem azt a személyt, akit szeretnék                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Jó a szervezeten belüli információcseré                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tájékozott vagyok munkahelyi ügyekben                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**4. Miről kap tájékoztatást? Minden információtypusnál jelölje x-szel, hogy kitől érkezett!**

<i>Miről?</i>	<i>Kitől?</i>					
	titkár ság	informa tika	munka helyi vezető	közvet len kollégák	más forrás	senkit nem kapok információt
Vezetői értekezleten elhangzottak saját részleg értekezletein elhangzottakról						
újdonságo król						
személyi kérdésekről						
Feladatokról						
A szervezet céljairól, szervezeti működéséről						
Továbbképzési lehetőségek						

Technikai fejlesztés						
----------------------	--	--	--	--	--	--

**5. Ön miről és kit tájékoztat?**

<i>Miről?</i>	<i>Kit?</i>				
	titkárság	informatika	munkahelyi vezető	közvetlen kollégák	más forrás
Feladat végrehajtásáról					
Szakmai információkról					
Véleményemről					
Kéréseimről					

**6. Az egyéb vagy más forrásból történő tájékozódás a hivatalos információs csatorna része?**

IGEN NEM

**7. Ha nem, milyen gyakorisággal veszi ezt igénybe?** Osztályozza 1-től 5-ig! (1: ritkán, 5: mindig)

Formális rendszer nehézségei miatt	1	2	3	4	5
Csak így jutok információhoz a feladat elvégzésénél	1	2	3	4	5
Kíváncsiságból	1	2	3	4	5
Ellenőrzésekért (Információ torzulás)	1	2	3	4	5

**8. Mi a véleménye a szervezete belső kommunikációs rendszeréről?** Osztályozza 1-től 5-ig! (1: nem megfelelő, 5: kiváló)

1. A rendszer kiépültsége	1	2	3	4	5
2. Működési mechanizmusa	1	2	3	4	5
3. Hatékonysága	1	2	3	4	5
4. Egyéb:.....	1	2	3	4	5

**9. Véleménye szerint mennyire hatékony az Ön részlege és a többi részleg (osztály) közötti kommunikáció?** A megfelelő választ jelölje!

1. Nincs kommunikáció
2. Nem hatékony, kevés kommunikáció
3. Nem elég hatékony
4. Jó
5. Kiváló

**10. Mi az oka a jó kommunikációs kapcsolatnak.** A megfelelő választ jelölje!

- Jó személyes kapcsolat
- jól működő technikai eszközök (telefon, e-mail, levél)
- Vezetők közötti jó kapcsolat
- Informatív honlap
- Közvetlen, rugalmas munkatársak
- Egyéb:.....



**11. Mi gátolja a hatékony kommunikációt az osztályok, munkatársak között?** Osztályozza 1-től 5-ig! (Egyáltalán nem igaz:1; nem igaz:2; részben igaz:3; igaz:4; teljes mértékben igaz:5)

1. Nincs személyes kontaktus vagy rossz	1	2	3	4	5
2. Rossz technikai feltételek	1	2	3	4	5
3. Nagy térbeli távolság	1	2	3	4	5
4. Vezetők közötti rivalizálás	1	2	3	4	5
5. Hosszú az információs csatorna	1	2	3	4	5
6. Torzulnak az információk	1	2	3	4	5
7. Információt tartanak vissza	1	2	3	4	5
8. Vezető/beosztott közötti bizalmatlanság	1	2	3	4	5
9. Érdektelenség/motiváció hiánya	1	2	3	4	5

**12. Mi gátolja a hatékony kommunikációt saját egységén belül?** Osztályozza 1-től 5-ig! (Egyáltalán nem igaz:1; nem igaz:2; részben igaz:3; igaz:4; teljes mértékben igaz:5)

1. Rossz munkahelyi légkör	1	2	3	4	5
2. A vezető nem tájékoztat időben	1	2	3	4	5
3. Nem a megfelelő információt kapom a munkavégzéshez	1	2	3	4	5
4. Térbeli elszigeteltség	1	2	3	4	5
5. Munkatársak közötti konfliktus	1	2	3	4	5
6. Nem tervszerű kommunikáció	1	2	3	4	5
7. Együttműködés, csapatmunka hiánya	1	2	3	4	5
8. Vezetői döntések	1	2	3	4	5

**13. Mely területen kell leginkább változtatni?** Osztályozza 1-től 5-ig! (nem kell változtatni:1; teljes mértékben:5)

1. A belső kommunikáció rendszerén	1	2	3	4	5
2. A belső kommunikáció rendszerességén	1	2	3	4	5
3. Az információ frissességén, időszerűségén	1	2	3	4	5
4. Az információ tartalmán	1	2	3	4	5
5. A felső vezetés probléma-érzékenységén	1	2	3	4	5
6. A felfelé irányuló információs rendszeren	1	2	3	4	5
7. A felvetett problémákra történő reagáláson	1	2	3	4	5

**14. A belső kommunikáció befolyásolja és milyen mértékben a(z)...** Osztályozza 1-től 5-ig! (1: nem befolyásolja; 5: jelentősen befolyásolja)

1. munkatársak közérzetét	1	2	3	4	5
2. vezető-beosztott közötti viszonyt	1	2	3	4	5
3. szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát	1	2	3	4	5
4. bizalom-bizalmatlanság légkörének kialakulását	1	2	3	4	5
5. szervezeten belüli konfliktusok kialakulását	1	2	3	4	5
6. vezetés döntéshozatali mechanizmusát	1	2	3	4	5
7. feladatok pontos értelmezését és végrehajtását	1	2	3	4	5
8. szervezeti működés hatékonyságát	1	2	3	4	5
9. szervezeti kultúrát és etikát	1	2	3	4	5
10. egyéb.....	1	2	3	4	5

**15. Hogyan jellemezné szervezetében az információk áramlását?** Osztályozza 1-től 5-ig! (Egyáltalán nem igaz:1; nem igaz:2; részben igaz:3; igaz:4; teljes mértékben igaz:5)

1. Fentről lefelé jól terjed	1	2	3	4	5
2. Lentől felfelé jól terjed	1	2	3	4	5
3. Azonos szintek között jól terjed	1	2	3	4	5
4. A nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	1	2	3	4	5

5. A szükséges információk rendelkezésre állnak	1	2	3	4	5
6. Előfordul a tudatos információ visszatartás	1	2	3	4	5
7. Nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak	1	2	3	4	5
8. Az informális tájékozódás elengedhetetlen	1	2	3	4	5
9. Szervezetünkben nem szivárognak ki üzleti titkok	1	2	3	4	5
10. Nincs időm széleskörű személyes információszerzésre	1	2	3	4	5
11. Jól kiépített a környezetből származó információk gyűjtésének rendszere	1	2	3	4	5
12. Az információszerzést bizalmatlanság nehezíti	1	2	3	4	5
13. Az ügyfelektől származó információkat kiemelten kezeljük	1	2	3	4	5
14. Az üzleti kommunikáció színterei hatékonyan működnek	1	2	3	4	5
15. Az információk a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	1	2	3	4	5

**16. A szervezetek életében mindenhol megtalálhatók az informális kapcsolatok és információs rendszerek. Ön mikor fordul informális csatornák felé? Osztályozza 1-től 5-ig! (Egyáltalán nem igaz:1; Nem igaz:2; Részben igaz:3; igaz:4; teljes mértékben igaz:5)**

1. Nem használok informális csatornát	1	2	3	4	5
2. Ha a formális rendszer nehézségeit meg akarom kerülni	1	2	3	4	5
3. A feladatok egy részét csak így lehet megoldani	1	2	3	4	5
4. Ha kíváncsi vagyok egy információra	1	2	3	4	5
5. Ha ellenőrizni akarom egy információ torzulását	1	2	3	4	5
6. Baráti beszélgetések alkalmával	1	2	3	4	5

**17. Mi a véleménye a dolgozók és a vezetés közötti nem hivatalos kommunikációról? Osztályozza 1-től 5-ig! (Nem értek egyet:1; erősen egyet értek:5)**

1. Lentről felfelé	1	2	3	4	5
2. Fentről lefelé	1	2	3	4	5

**18. Az Ön szervezeti egységére mennyire jellemzők az alábbi állítások? Osztályozza 1-től 5-ig! (Nem értek egyet:1; erősen egyet értek:5)**

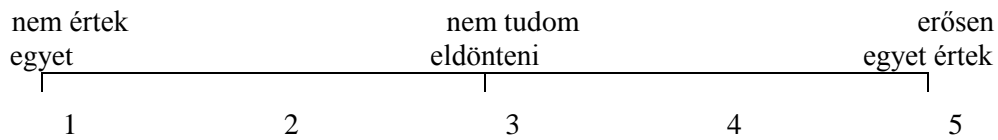
1. Tájékozottnak érzem magam	1	2	3	4	5
2. Időben jutnak el hozzám az információk	1	2	3	4	5
3. Nem a hivatalos úton jutnak el hozzám az információk	1	2	3	4	5
4. Túl sok tájékoztatást kapok	1	2	3	4	5
5. Egyéb:.....	1	2	3	4	5

**19. Önre, mint információközlőre, mi a jellemző?**

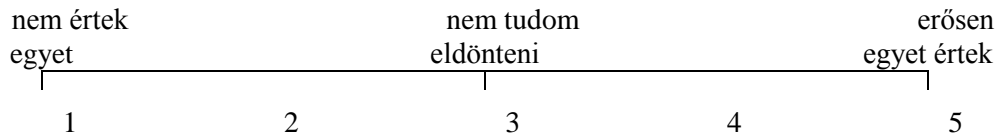
1. Időben továbbítom az információkat	1	2	3	4	5
2. Sokszor nem tudom elérni az információval a címezetteket	1	2	3	4	5
3. Gyakran használom a közvetlen (szóbeli) csatornát	1	2	3	4	5
4. Jellemzően felfelé kell információt továbbítanom	1	2	3	4	5
5. Egyéb:.....	1	2	3	4	5

**20. Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye azokról az értékekről, gyakorlatról, amelyek szervezetében jellemzőek. Osztályozza 1-től 5-ig!**

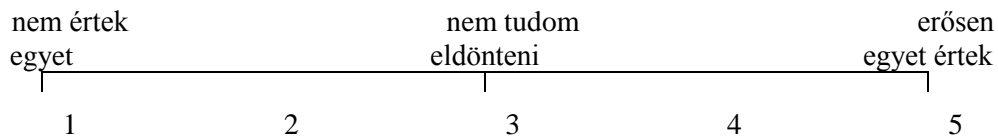
**20.1. A szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még az innováció rováására is.**



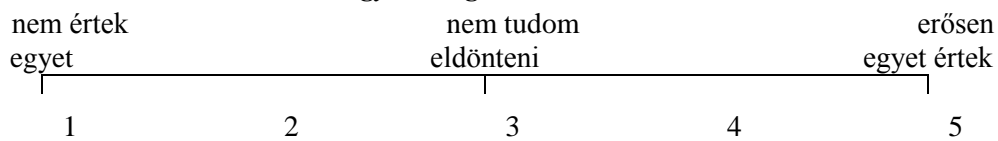
**20.2. Ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire.**



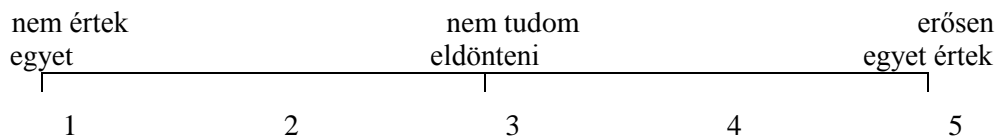
**20.3. Az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt.**



**20.4. Az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak.**

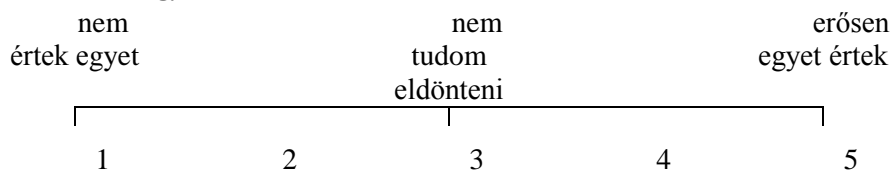


**20.5. A szervezet lojális alkalmazottaihoz.**

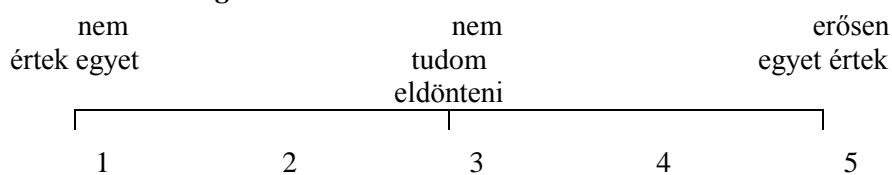


**20.6. A szervezetben az emberek általában...**

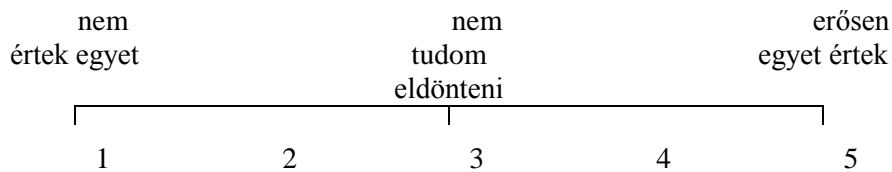
**20.6.1. nagylelkűek**



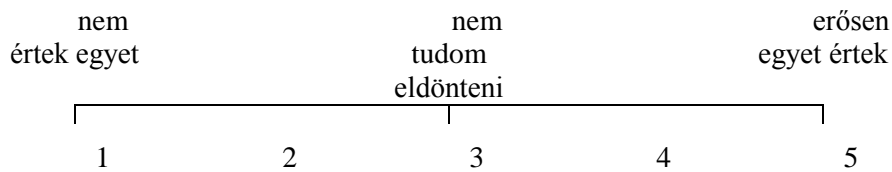
**20.6.2. barátságosak**



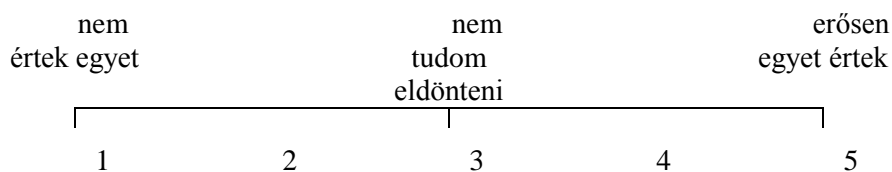
**20.6.3. kemények**



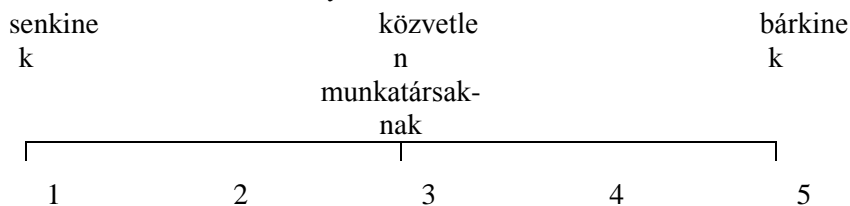
**20.6.4. fogékonyak mások iránt**



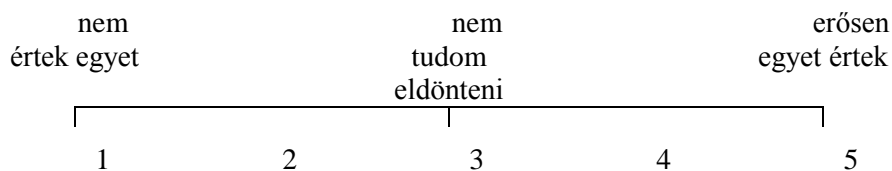
**20.6.5. dominanciára törekszenek**



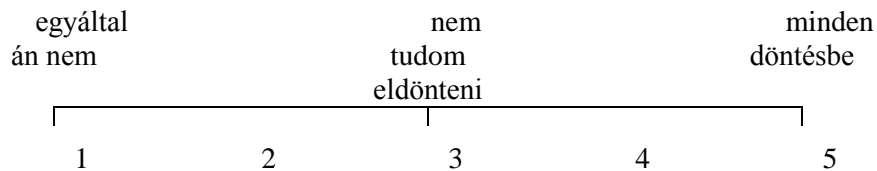
**20.7. A szervezetben az emberek komoly nézeteltéréseikről kinek beszélnek?**



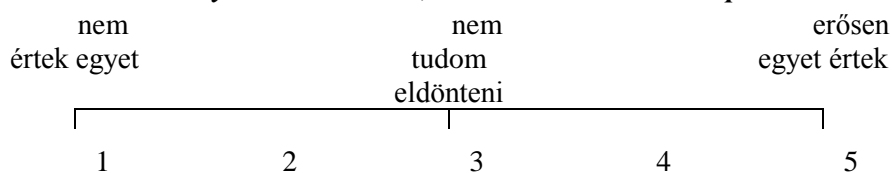
**20.8. A szervezetben a vezetők a célok eléréséről részletes útmutatást adnak.**



**20.9. A fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat.**



**20.10. A szervezet hatékonyabban működne, ha több nő lenne vezető pozícióban.**



**21. Kérem, írja le személyes véleményét!**

**21.1. Mit hiányol személyes kommunikációs lehetőségei terén?**

.....  
.....  
.....

**21.2. Hogyan írná le saját szerepét a szervezete belső kommunikációjában?**

.....  
.....  
.....  
.....

## DEMOGRÁFIAI KÉRDÉSEK

**Neme:** NŐ FÉRFI  
**Életkora:** 20-29 30-39 40-49 50-59 60-  
**Beosztása:** VEZETŐ ALKALMAZOTT

**Teljes munkaidős gyakorlata** (Munkában töltött évek száma): .....

**Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?** .....

**Ön szervezete mely ágazathoz tartozik?**

- IPAR
- MEZŐGAZDASÁG
- SZOLGÁLTATÁS (Pl.: vendéglátás, kereskedelem, posta, szállítmányozás)
- ÁLLAMI KÖLTSÉGVETÉSI INTÉZMÉNY (Pl.: oktatás, polgármesteri hivatal)
- NONPROFIT SZERVEZET

**Az ön egységében hányan dolgoznak?**

1-3 4-8 9-12 15-nél több

**A szervezet mérete (alkalmazottak száma szerint)**

1-3 4-10 11-50 51-100 101-300 300 fölött

**Hány hierarchikus szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől?**

1 2 3 4 5 vagy több

**Az Ön részlege elsősorban mivel foglalkozik?**

- Adminisztráció
- Műszaki, termelési tevékenység
- Pénzügy/számvitel
- Személyügyi tevékenység (HR)
- Marketing
- Tervezés
- Beszerzés
- Kutatás/fejlesztés
- Értékesítés
- Kisegítő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)
- Képzés/oktatás
- Egyéb:.....

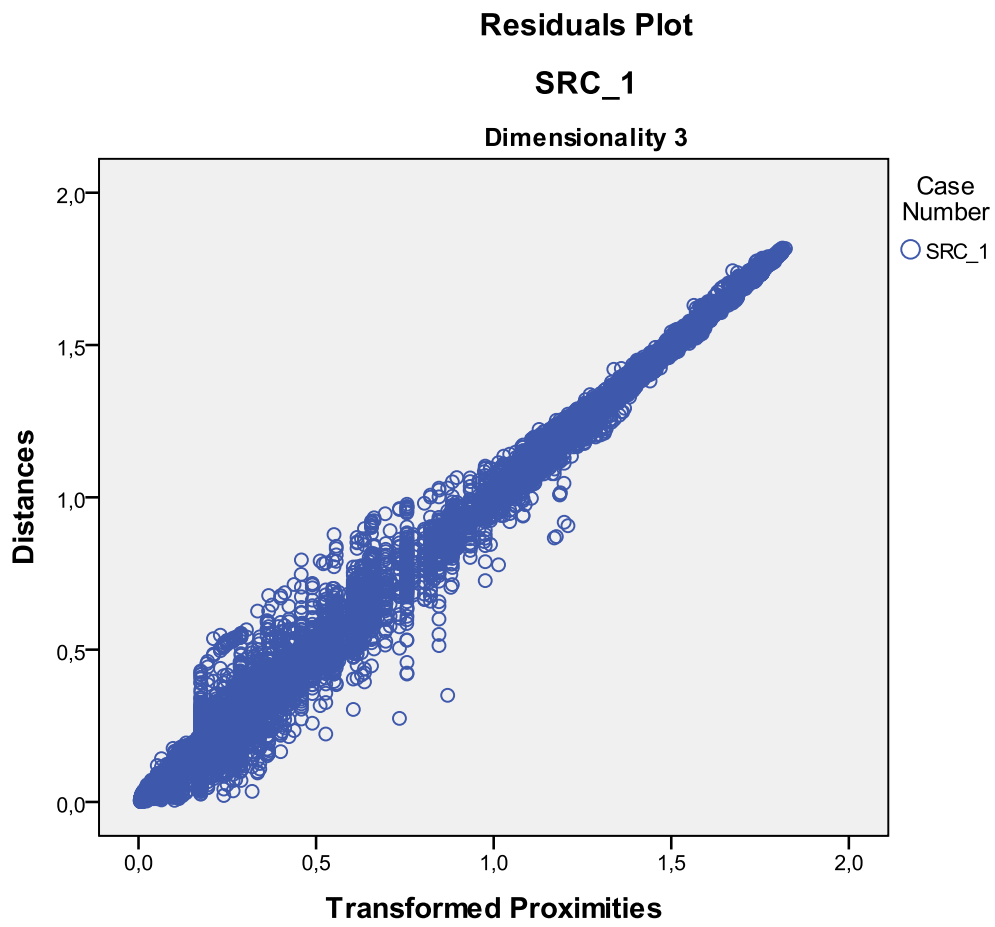
**A szervezet székhelye:**

KÖZSÉG VÁROS MEGYESZÉKHELY FŐVÁROS

**Régió szerinti működési területe/telephelye**

- BUDAPEST főváros, Pest megye
- KÖZÉP-DUNÁNTÚLI RÉGIÓ (Fejér, Komárom-Esztergom, Veszprém megye)
- NYUGAT DUNÁNTÚLI RÉGIÓ (Győr-Moson-Sopron, Vas, Zala megye)
- DÉL DUNÁNTÚL (Baranya, Somogy, Tolna megye)
- ÉSZAK MAGYARORSZÁG (Borsod, Heves, Nógrád megye)
- DÉL ALFÖLD (Bács-Kiskun, Békés, Csongrád megye)
- ÉSZAK-ALFÖLD (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)

## M4. Kutatási eredmények





## 15. kérdés

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
15.1 felIntről lefelé jó	3,33	1,120	1067
15.2 letről felfelé jó	3,22	,997	1067
15.3 azonos szintek között jó	3,83	1,507	1067
15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	3,10	1,023	1067
15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	3,50	,903	1067
15.6 előfordula a tudatos visszatartás	2,97	1,362	1067
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	3,97	,997	1067
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	3,75	1,064	1067
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	3,50	1,182	1067
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	2,98	1,074	1067
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	3,09	,968	1067
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	2,85	1,132	1067
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	3,88	1,045	1067
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	3,35	,939	1067
15.15 az infók a kuldóktól a felhasználóig sokat torzulnak	2,78	1,111	1067

		15.1 felnről lefelé jó	15.2 letről felfelé jó	15.3 azonos szintek között jó	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak
Correlation	15.1 felnről lefelé jó	1,000	,274	,190	,205	,452
	15.2 letről felfelé jó	,274	1,000	,213	,198	,283
	15.3 azonos szintek között jó	,190	,213	1,000	,177	,177
	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	,205	,198	,177	1,000	,234
	15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	,452	,283	,177	,234	1,000
	15.6 előfordula a tudatos visszatartás	-,062	,029	,063	,069	-,138
	15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,116	,198	,151	,240	,122
	15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,085	,182	,108	,151	,094
	15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	,178	,112	,097	,088	,219
	15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	-,030	-,006	,021	,037	-,024
	15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	,302	,236	,154	,243	,298
	15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	-,081	-,005	-,028	,098	-,181
	15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	,252	,182	,174	,098	,279
	15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	,367	,290	,181	,189	,342
	15.15 az infók a kuldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	-,112	,000	-,029	,096	-,171
Sig. (1-tailed)	15.1 felnről lefelé jó		,000	,000	,000	,000
	15.2 letről felfelé jó	,000		,000	,000	,000
	15.3 azonos szintek között jó	,000	,000		,000	,000
	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	,000	,000	,000		,000
	15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	,000	,000	,000	,000	
	15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,021	,172	,019	,013	,000
	15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,000	,000	,000	,000	,000

15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,003	,000	,000	,000	,001
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	,000	,000	,001	,002	,000
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	,163	,418	,245	,112	,215
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	,000	,000	,000	,000	,000
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	,004	,429	,184	,001	,000
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	,000	,000	,000	,001	,000
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	,000	,000	,000	,000	,000
15.15 az infók a kuldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	,000	,500	,170	,001	,000

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2519,587
	df	105
	Sig.	,000

		15.1 feltről lefelé jó	15.2 letről felfelé jó	15.3 azonos szintek között jó	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	15.5 szükséges infók rendelke álln
Anti-image Covariance	15.1 feltről lefelé jó	,711	-,076	-,051	-,050	
	15.2 letről felfelé jó	-,076	,821	-,097	-,049	
	15.3 azonos szintek között jó	-,051	-,097	,895	-,083	
	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	-,050	-,049	-,083	,840	
	15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	-,197	-,088	-,022	-,100	
	15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,004	-,025	-,067	-,005	
	15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,007	-,050	-,042	-,104	
	15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,025	-,060	-,014	-,027	
	15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	-,010	,004	-,009	-,018	
	15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	,023	,025	-,013	,011	
	15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	-,078	-,055	-,014	-,102	
	15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	-,001	,012	,045	-,047	
	15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	-,033	,001	-,063	,060	
	15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	-,110	-,078	-,020	-,014	
	15.15 az infók a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	,038	-,019	,022	-,065	
Anti-image Correlation	15.1 feltről lefelé jó	,834(a)	-,099	-,064	-,065	
	15.2 letről felfelé jó	-,099	,879(a)	-,113	-,058	
	15.3 azonos szintek között jó	-,064	-,113	,856(a)	-,095	
	15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	-,065	-,058	-,095	,818(a)	
	15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	-,285	-,119	-,029	-,133	

15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,006	-,031	-,079	-,007
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,009	-,064	-,051	-,131
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,033	-,074	-,016	-,033
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	-,013	,004	-,010	-,022
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	,029	,029	-,014	,013
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	-,106	-,069	-,016	-,126
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	-,001	,016	,057	-,061
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	-,046	,001	-,077	,077
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	-,162	-,106	-,026	-,018
15.15 az infók a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	,052	-,024	,026	-,082

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
15.1 feltről lefelé jó	1,000	,513
15.2 letről felfelé jó	1,000	,399
15.3 azonos szintek között jó	1,000	,285
15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	1,000	,430
15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	1,000	,546
15.6 előfordula a tudatos visszatartás	1,000	,452
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	1,000	,582
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	1,000	,667
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	1,000	,496
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	1,000	,511
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	1,000	,427
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	1,000	,594
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	1,000	,573
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	1,000	,548
15.15 az infók a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	1,000	,506

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,212	21,411	21,411	3,212	21,411	21,411	2,198	14,654	14,654
2	2,158	14,390	35,801	2,158	14,390	35,801	1,990	13,269	27,923
3	1,092	7,282	43,083	1,092	7,282	43,083	1,912	12,747	40,670
4	1,065	7,100	50,183	1,065	7,100	50,183	1,427	9,513	50,183
5	,897	5,983	56,166						
6	,828	5,521	61,687						
7	,794	5,292	66,979						
8	,781	5,205	72,184						
9	,729	4,863	77,047						
10	,696	4,641	81,688						
11	,613	4,088	85,776						
12	,574	3,828	89,604						
13	,550	3,670	93,274						
14	,526	3,509	96,783						
15	,482	3,217	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component			
	1	2	3	4
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	,704	-,043	,223	,002
15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	,625	-,325	-,136	,177
15.1 feltről lefelé jó	,613	-,226	-,177	,235
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	,597	,016	,464	,009
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	,592	,020	-,032	,275
15.2 letről felfelé jó	,538	,007	-,324	-,066
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,471	,414	,014	-,435
15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	,452	,182	-,437	,037
15.3 azonos szintek között jó	,408	,015	-,343	-,013
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	,017	,759	,091	,092
15.15 az infók a kuldóktól a felhasználóig sokat torzulnak	-,039	,693	,010	,155
15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,009	,639	-,167	,126
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	,431	-,191	,518	,078
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,412	,309	,114	-,624
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	,060	,446	,211	,514

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 4 components extracted.



**Rotated Component Matrix(a)**

	Component			
	1	2	3	4
15.1 feltről lefelé jó	,617	-,121	,327	-,103
15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	,613	,163	-,066	,152
15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	,593	-,232	,366	-,082
15.2 letről felfelé jó	,589	-,031	,073	,212
15.3 azonos szintek között jó	,518	-,006	-,010	,127
15.11 jól képzett környezetből származó infógyűjtési rendszer	,501	,128	,397	-,047
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	-,070	,739	-,006	,207
15.15 az infók a kuldóktól a felhasználóig sokat torzulnak	-,041	,698	-,079	,105
15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,108	,628	-,179	,115
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	-,018	,621	,244	-,255
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	,125	,046	,714	,215
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	-,006	-,115	,694	,030
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	,363	-,022	,606	,220
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	,083	,050	,161	,795
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,223	,216	,149	,681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,722	,007	,615	,318
2	-,053	,920	-,137	,364
3	-,662	,051	,746	,058
4	,197	,389	,216	-,874

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Component Score Coefficient Matrix**

	Component			
	1	2	3	4
15.1 feltről lefelé jó	,294	-,017	,059	-,180
15.2 letről felfelé jó	,305	-,035	-,132	,091
15.3 azonos szintek között jó	,297	-,013	-,160	,035
15.4 a nem hivatalos infók rendelkezésre állnak	,369	,072	-,216	,022
15.5 a szükséges infók rendelkezésre állnak	,263	-,078	,084	-,146
15.6 előfordula a tudatos visszatartás	,111	,311	-,127	-,004
15.7 nagy szerepe van a szem.kapcsnak	,007	,019	-,015	,474
15.8 informális tájékoztatás elengedhetetlen	-,099	-,090	,011	,610
15.9 nem szivárognak ki üzleti titkok	-,198	-,028	,464	-,026
15.10 nincs időm széleskörű személyis infószerzésre	-,030	,388	,231	-,329
15.11 jól kiépített környezetből származó infógyűjtési rendszer	,203	,109	,146	-,165
15.12 az infószerzés bizalmatlanság nehezíti	-,053	,361	,036	,059
15.13 az ügyfelek infóit kiemelten kezelik	-,146	,033	,432	,079
15.14 az ü.komm szinterei hatékonyan működnek	,024	-,006	,290	,073
15.15 az infók a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	-,003	,352	-,014	-,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

### Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3	4
1	1,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

### 15. kérdés Ward Method

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	167	15,6	15,7	15,7
	2	379	35,5	35,5	51,2
	3	335	31,4	31,4	82,6
	4	186	17,4	17,4	100,0
	Total	1067	99,9	100,0	
Missing	System	1	,1		
Total		1068	100,0		

### Initial Cluster Centers

	Cluster			
	1	2	3	4
15. kérdés REGR factor score 1	8,24724	2,79489	-3,21572	-2,88677
15. kérdés REGR factor score 2	,90774	4,98130	,85194	-3,73327
15. kérdés REGR factor score 3	-5,33165	-2,02651	,69280	-3,51803
15. kérdés REGR factor score 4	2,40986	-,48025	1,96485	-3,17659

**Final Cluster Centers**

	Cluster			
	1	2	3	4
15. kérdés REGR factor score 1	8,24724	,23184	-,11424	-1,53866
15. kérdés REGR factor score 2	,90774	,58454	-,38226	-1,73171
15. kérdés REGR factor score 3	-5,33165	-,00470	,13421	-2,00476
15. kérdés REGR factor score 4	2,40986	-,59485	,58828	-1,64145

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nem * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Életkor * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Beosztás * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Iskolai végzettség * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Munkában töltött évek száma * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgoik * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Az ön szervezete mely ágazathoz tartozik * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Az ön egységében hányan dolgoznak * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Az ön szervezetének mérete * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Az ön részlege mivel foglalkozik * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Az ön szervezetének székhelye * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%
Szervezet helye régió szerint * 15. kérdés Ward Method	1067	99,9%	1	,1%	1068	100,0%

**Nem \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Nem	nő	250	130	205	96	681
	férfi	133	51	129	73	386
Total		383	181	334	169	1067

**Életkor \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Életkor	nem válasz	0	1	1	0	2
	20-29	144	75	111	68	398
	30-39	126	46	100	57	329
	40-49	64	36	79	33	212
	50-59	39	18	40	9	106
	60 év felett	4	5	2	1	12
Total		383	181	335	169	1068

**Beosztás \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Beosztás	nem vál.	1	4	7	0	12
	vezető	71	38	68	15	192
	beosztott	310	138	260	154	862
Total		382	180	333	169	1068

**Iskolai végzettség \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Iskolai végzettség	nem válasz	1	1	2	0	4
	szakmunkás	31	14	51	22	118
	érettségi	186	79	162	79	506
	főiskola	120	60	94	56	330
	egyetem	43	27	24	11	105
Total		383	181	335	169	1068

**Munkában töltött évek száma \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Munkában töltött évek száma	1-3	78	37	64	39	218
	4-10	122	53	84	54	313
	11-15	61	26	51	26	164
	16-20	34	20	32	11	97
	21-30	49	23	62	33	167
	31-40	33	18	41	5	97
	41-50	6	4	1	1	12
Total		383	181	335	169	1068

**Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgoik \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgoik	1-3	176	86	135	92	489
	4-10	135	55	119	50	359
	11-15	40	23	26	10	99
	16-20	13	10	23	3	49
	21-30	13	3	19	13	48
	31-40	6	4	13	1	24
Total		383	181	335	169	1068

**Az ön szervezete mely ágazathoz tatózik \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Az ön szervezete mely ágazathoz tatózik	nem válasz	1	0	3	0	4
	ipar	35	35	50	29	149
	mezőgazdaság	5	2	5	3	15
	szolgáltatás	242	106	209	106	663
	állami költségvetési intézmény	86	32	62	25	205
	nonprofit szervezet	14	6	6	6	32
Total		383	181	335	169	1068



**Az ön egységében hányan dolgoznak \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Az ön egységében hányan dolgoznak	nem v	1	0	1	0	2
	1-3	54	30	56	19	159
	4-8	124	60	68	57	309
	9-12	63	32	67	33	195
	12	133	58	141	59	391
Total		383	181	335	169	1068

**Az ön szervezetének mérete \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Az ön szervezetének mérete	1-3	15	1	16	3	35
	4-10	52	29	38	22	141
	11-50	97	50	73	35	255
	51-100	65	33	50	21	169
	101-300	43	37	53	26	159
	300 felett	109	31	104	61	305
Total		383	181	335	169	1068

**hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől	nem v.	7	3	10	1	21
	1	80	48	65	27	220
	2	83	33	69	25	210
	3	89	47	67	34	237
	4	53	21	46	30	150
	5 vagy több	66	27	77	52	222
	6	5	1	1	0	7
	7	0	1	0	0	1
Total		383	181	335	169	1068

**Az ön részlege mivel foglalkozik \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Az ön részlege	nem válasz.	0	0	5	0	5
mivel foglalkozik	adminisztráció	72	23	44	20	159
	műszaki, termelési tev	29	30	34	22	115
	pénzügy/számvitel	59	32	59	22	172
	személyügyi tevékenység	16	3	17	4	40
	marketing	7	6	8	3	24
	tervezés	3	1	6	1	11
	beszerzés	16	16	19	5	56
	kutatás/fejlesztés	3	1	1	1	6
	értékesítés	100	35	75	54	264
	kisegítő-kiszolgáló tevékenység	13	8	21	12	54
	képzés/oktatás	24	11	14	10	59
	egyéb	41	15	32	15	103
Total		383	181	335	169	1068

**Az ön szervezetének székhelye \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Az ön szervezetének székhelye	nem válasz	0	0	2	0	2
	község	22	21	34	8	85
	város	153	76	146	63	438
	megyeszékhely	113	34	81	43	271
	főváros	95	50	72	55	272
Total		383	181	335	169	1068

Szervezet helye régió szerint \* Ward Method

Crosstabulation

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Szervezet helye régió szerint	Budapest	104	52	81	59	296
	Közép-Dunántúl	12	2	8	1	23
	Nyugat-Dunántúl	3	0	3	2	8
	Dél-Dunántúl	10	2	3	0	15
	Észak Magyarország	6	8	8	1	23
	Dél Alföld	85	37	88	43	253
	Észak Alföld	163	80	144	63	450
Total		383	181	335	169	1068

## 20. kérdés feldolgozása

### Factor Analysis

#### Correlation Matrix

	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	20.6.1 nagylelkű
Correlation	1,000	,287	,259	,290	,196	,195
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is						
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,287	1,000	,439	,473	,482	,295
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,259	,439	1,000	,526	,421	,372
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,290	,473	,526	1,000	,526	,421
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,196	,482	,421	,526	1,000	,377
20.6.1 nagylelkű	,195	,295	,372	,421	,377	1,000

20.6.2	,158	,320	,324	,401	,303	,539
barátságos						
20.6.3	,126	,074	,070	,069	-,013	-,036
kemények						
20.6.4	,227	,421	,382	,387	,338	,503
fogékonyak mások iránt						
20.6.5	,052	-,027	-,060	-,042	-,080	-,091
dominanciára törekszenek						
20.7 az	,046	,039	,012	,029	,111	,057
emberek komoly nézeteltérésü kről kiknek beszélnek						
20.8 a	,214	,362	,248	,300	,332	,222
vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak						
20.9	,255	,355	,263	,393	,409	,288
fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottak at						
20.10	,148	,130	,142	,112	,095	,076
hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban						
Sig. (1-tailed) 20.1 a		,000	,000	,000	,000	,000
szervezetben a rendszeresség és következetess ég hangsúlyozott még a innováció rovására is						

20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,000		,000	,000	,000	,000
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,000	,000		,000	,000	,000
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,000	,000	,000		,000	,000
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,000	,000	,000	,000		,000
20.6.1 nagylelkű	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20.6.2 barátságos	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20.6.3 kemények	,000	,008	,011	,012	,341	,120
20.6.4 fogékonyak mások iránt	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20.6.5 dominanciára törekszenek	,045	,189	,026	,086	,004	,001
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,065	,102	,353	,170	,000	,031
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,000	,000	,000	,000	,000	,000

20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,000	,000	,000	,000	,000	,000
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,000	,000	,000	,000	,001	,006

### Correlation Matrix

	20.6.2 barátságosság	20.6.3 kemények	20.6.4 fogékonyak mások iránt	20.6.5 dominanciára törekszenek	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak
Correlation 20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,158	,126	,227	,052	,046	,214
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,320	,074	,421	-,027	,039	,362
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,324	,070	,382	-,060	,012	,248
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,401	,069	,387	-,042	,029	,300
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,303	-,013	,338	-,080	,111	,332
20.6.1 nagylelkű	,539	-,036	,503	-,091	,057	,222

	20.6.2 barátságos	1,00 0	,014	,529	-,094	,132	,259
	20.6.3 kemények	,014	1,00 0	,054	,291	,046	,125
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	,529	,054	1,00 0	-,035	,071	,300
	20.6.5 dominanciára törekszenek	-,094	,291	-,035	1,00 0	,096	,079
	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,132	,046	,071	,096	1,00 0	,067
	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,259	,125	,300	,079	,067	1,00 0
	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,234	,115	,275	,013	,109	,342
	20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,097	,070	,127	,052	,153	,110
Sig. (1-tailed)	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,000	,000	,000	,045	,065	,000
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,000	,008	,000	,189	,102	,000
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,000	,011	,000	,026	,353	,000
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,000	,012	,000	,086	,170	,000
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,000	,341	,000	,004	,000	,000



20.6.1 nagylelkű	,000	,120	,000	,001	,031	,000
20.6.2 barátságos		,329	,000	,001	,000	,000
20.6.3 kemények	,329		,039	,000	,066	,000
20.6.4 fogékonyak mások iránt	,000	,039		,124	,011	,000
20.6.5 dominanciára törekszenek	,001	,000	,124		,001	,005
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,000	,066	,011	,001		,014
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,000	,000	,000	,005	,014	
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,000	,000	,000	,332	,000	,000
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,001	,011	,000	,043	,000	,000

### Correlation Matrix

	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottak at	20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban
Correlati on		
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,255	,148
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,355	,130

	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,263	,142
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,393	,112
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,409	,095
	20.6.1 nagylelkű	,288	,076
	20.6.2 barátságos	,234	,097
	20.6.3 kemények	,115	,070
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	,275	,127
	20.6.5 dominanciára törekcsenek	,013	,052
	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,109	,153
	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,342	,110
	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	1,000	,147
	20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban	,147	1,000
Sig. (1-tailed)	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,000	,000
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,000	,000
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,000	,000
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,000	,000
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,000	,001
	20.6.1 nagylelkű	,000	,006
	20.6.2 barátságos	,000	,001
	20.6.3 kemények	,000	,011
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	,000	,000

20.6.5 dominanciára törekszenek	,332	,043
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,000	,000
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,000	,000
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat		,000
20.10 hatékonyabb lenne a működés, ha nő lenne vezető pozícióban	,000	

### Inverse of Correlation Matrix

	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	1,187	-,145	-,099	-,144
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,145	1,656	-,245	-,222
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,099	-,245	1,583	-,467
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,144	-,222	-,467	1,881
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,062	-,362	-,186	-,438
20.6.1 nagylelkű	-,057	,120	-,154	-,171
20.6.2 barátságos	,048	-,059	-,018	-,240
20.6.3 kemények	-,079	-,020	-,066	-,045
20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,062	-,295	-,151	-,004
20.6.5 dominanciára törekszenek	-,039	,015	,055	-,012

20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	-,010	,045	,057	,083
20.8 a vezetők a célok eléréséről részletes útmutatást adnak	-,069	-,201	-,008	-,017
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,124	-,120	,063	-,215
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	-,090	-,033	-,091	,009

### Inverse of Correlation Matrix

	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	20.6.1 nagylelkű	20.6.2 barátságos	20.6.3 kemények
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,062	-,057	,048	-,079
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,362	,120	-,059	-,020
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,186	-,154	-,018	-,066
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,438	-,171	-,240	-,045
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	1,715	-,196	,060	,109
20.6.1 nagylelkű	-,196	1,705	-,540	,108
20.6.2 barátságos	,060	-,540	1,701	-,013
20.6.3 kemények	,109	,108	-,013	1,139
20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,008	-,403	-,493	-,035
20.6.5 dominanciára törekszenek	,080	,028	,111	-,309
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	-,138	,029	-,164	-,011
20.8 a vezetők a célok eléréséről részletes útmutatást adnak	-,167	,027	-,112	-,073

20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,268	-,123	,033	-,098
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,028	,027	-,009	-,024

### Inverse of Correlation Matrix

	20.6.4 fogékonyak mások iránt	20.6.5 dominanciára törekszenek	20.7 az emberek komoly nézeteltérésük ről kiknek beszélnek	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,062	-,039	-,010	-,069
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,295	,015	,045	-,201
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,151	,055	,057	-,008
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,004	-,012	,083	-,017
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,008	,080	-,138	-,167
20.6.1 nagylelkű	-,403	,028	,029	,027
20.6.2 barátságos	-,493	,111	-,164	-,112
20.6.3 kemények	-,035	-,309	-,011	-,073
20.6.4 fogékonyak mások iránt	1,712	-,015	,006	-,117
20.6.5 dominanciára törekszenek	-,015	1,134	-,107	-,107
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,006	-,107	1,071	,005
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	-,117	-,107	,005	1,302
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,024	,006	-,070	-,216
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	-,050	-,032	-,143	-,023

### Inverse of Correlation Matrix

	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottak at	20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,124	-,090
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,120	-,033
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,063	-,091
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,215	,009
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,268	,028
20.6.1 nagylelkű	-,123	,027
20.6.2 barátságos	,033	-,009
20.6.3 kemények	-,098	-,024
20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,024	-,050
20.6.5 dominanciára törekszenek	,006	-,032
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	-,070	-,143
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	-,216	-,023
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	1,391	-,079
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	-,079	1,071

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3436,615
	df	91
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices

		20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz
Anti-image Covariance	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,843	-,074	-,053	-,064	,031
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,074	,604	-,093	-,071	-,128
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,053	-,093	,632	-,157	-,068
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,064	-,071	-,157	,532	-,136

	20.5 a	,031	-,128	-,068	-,136	,583
	szervezet lojális alkalmazottai hoz					
	20.6.1	-,028	,043	-,057	-,053	-,067
	nagylelkű					
	20.6.2	,024	-,021	-,007	-,075	,021
	barátságos					
	20.6.3	-,059	-,011	-,036	-,021	,056
	kemények					
	20.6.4	-,031	-,104	-,056	-,001	-,003
	fogékonyak mások iránt					
	20.6.5	-,029	,008	,031	-,006	,041
	dominanciára törekszenek					
	20.7 az	-,008	,025	,034	,041	-,075
	emberek komoly nézeteltérésük ről kiknek beszélnek					
	20.8 a	-,045	-,093	-,004	-,007	-,075
	vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak					
	20.9	-,075	-,052	,028	-,082	-,112
	fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottaka t					
	20.10	-,071	-,019	-,053	,004	,015
	hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban					
Anti- image Correlatio n	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetessé g hangsúlyozott még a innováció rovására is	,905 <sup>a</sup>	-,104	-,072	-,096	,044



20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	-,104	,896 <sup>a</sup>	-,151	-,126	-,215
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,072	-,151	,898 <sup>a</sup>	-,271	-,113
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,096	-,126	-,271	,886 <sup>a</sup>	-,244
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,044	-,215	-,113	-,244	,875 <sup>a</sup>
20.6.1 nagylelkű	-,040	,072	-,094	-,096	-,115
20.6.2 barátságos	,034	-,035	-,011	-,134	,035
20.6.3 kemények	-,068	-,014	-,049	-,031	,078
20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,044	-,175	-,091	-,002	-,004
20.6.5 dominanciára törekszenek	-,034	,011	,041	-,008	,057
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	-,009	,034	,044	,058	-,102
20.8 a vezetők a célok eléréséről részletes útmutatást adnak	-,056	-,137	-,005	-,011	-,111
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,096	-,079	,042	-,133	-,174

20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	-,080	-,025	-,070	,006	,021
--	-------	-------	-------	------	------

#### Anti-image Matrices

		20.6. 1 nagylelkű	20.6. 2 barátságos	20.6. 3 kemények	20.6. 4 fogékonyak mások iránt	20.6. 5 dominanci ára törekszenek
Anti-image Covariance	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,028	,024	-,059	-,031	-,029
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,043	-,021	-,011	-,104	,008
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,057	-,007	-,036	-,056	,031
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,053	-,075	-,021	-,001	-,006
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,067	,021	,056	-,003	,041
	20.6.1 nagylelkű	,587	-,186	,056	-,138	,014
	20.6.2 barátságos	-,186	,588	-,007	-,169	,058
	20.6.3 kemények	,056	-,007	,878	-,018	-,239
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,138	-,169	-,018	,584	-,008
	20.6.5 dominanciára törekszenek	,014	,058	-,239	-,008	,882

	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,016	-,090	-,009	,003	-,088
	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,012	-,050	-,050	-,053	-,072
	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,052	,014	-,062	-,010	,004
	20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,015	-,005	-,020	-,027	-,026
Anti-image Correlation	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,040	,034	-,068	-,044	-,034
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,072	-,035	-,014	-,175	,011
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	-,094	-,011	-,049	-,091	,041
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	-,096	-,134	-,031	-,002	-,008
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,115	,035	,078	-,004	,057
	20.6.1 nagylelkű	,860 <sup>a</sup>	-,317	,078	-,236	,020
	20.6.2 barátságos	-,317	,839 <sup>a</sup>	-,010	-,289	,080
	20.6.3 kemények	,078	-,010	,598 <sup>a</sup>	-,025	-,271
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	-,236	-,289	-,025	,879 <sup>a</sup>	-,011

20.6.5 dominanciára törekszenek	,020	,080	-,271	-,011	,566 <sup>a</sup>
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,022	-,122	-,010	,004	-,097
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,018	-,075	-,060	-,079	-,088
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,080	,021	-,078	-,015	,004
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,020	-,007	-,022	-,037	-,029

#### Anti-image Matrices

	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban
Anti-image Covariance 20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,008	-,045	-,075	-,071
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,025	-,093	-,052	-,019
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,034	-,004	,028	-,053

20.4	az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,041	-,007	-,082	,004
20.5	a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,075	-,075	-,112	,015
20.6.1	nagylelkű	,016	,012	-,052	,015
20.6.2	barátságos	-,090	-,050	,014	-,005
20.6.3	kemények	-,009	-,050	-,062	-,020
20.6.4	fogékonyak mások iránt	,003	-,053	-,010	-,027
20.6.5	dominanciára törekszenek	-,088	-,072	,004	-,026
20.7	az emberek komoly nézeteltérésekről kiknek beszélnek	,934	,004	-,047	-,125
20.8	a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,004	,768	-,119	-,017
20.9	fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	-,047	-,119	,719	-,053
20.10	hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	-,125	-,017	-,053	,933

Anti-image Correlation	20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	-,009	-,056	-,096	-,080
	20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,034	-,137	-,079	-,025
	20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,044	-,005	,042	-,070
	20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,058	-,011	-,133	,006
	20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	-,102	-,111	-,174	,021
	20.6.1 nagylelkű	,022	,018	-,080	,020
	20.6.2 barátságos	-,122	-,075	,021	-,007
	20.6.3 kemények	-,010	-,060	-,078	-,022
	20.6.4 fogékonyak mások iránt	,004	-,079	-,015	-,037
	20.6.5 dominanciára törekszenek	-,097	-,088	,004	-,029
	20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,599 <sup>a</sup>	,004	-,058	-,133

20.8 a	,004	,905 <sup>a</sup>	-,161	-,020
vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak				
20.9	-,058	-,161	,896 <sup>a</sup>	-,065
fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottaka t				
20.10	-,133	-,020	-,065	,824 <sup>a</sup>
hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban				

### Communalities

	Initial	Extraction
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	1,000	,320
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	1,000	,553
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	1,000	,485
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	1,000	,598
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	1,000	,569
20.6.1 nagylelkű	1,000	,657
20.6.2 barátságos	1,000	,724
20.6.3 kemények	1,000	,635
20.6.4 fogékonyak mások iránt	1,000	,636
20.6.5 dominanciára törekszenek	1,000	,617
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	1,000	,679
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	1,000	,367
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	1,000	,457
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	1,000	,509

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Total Variance Explained**

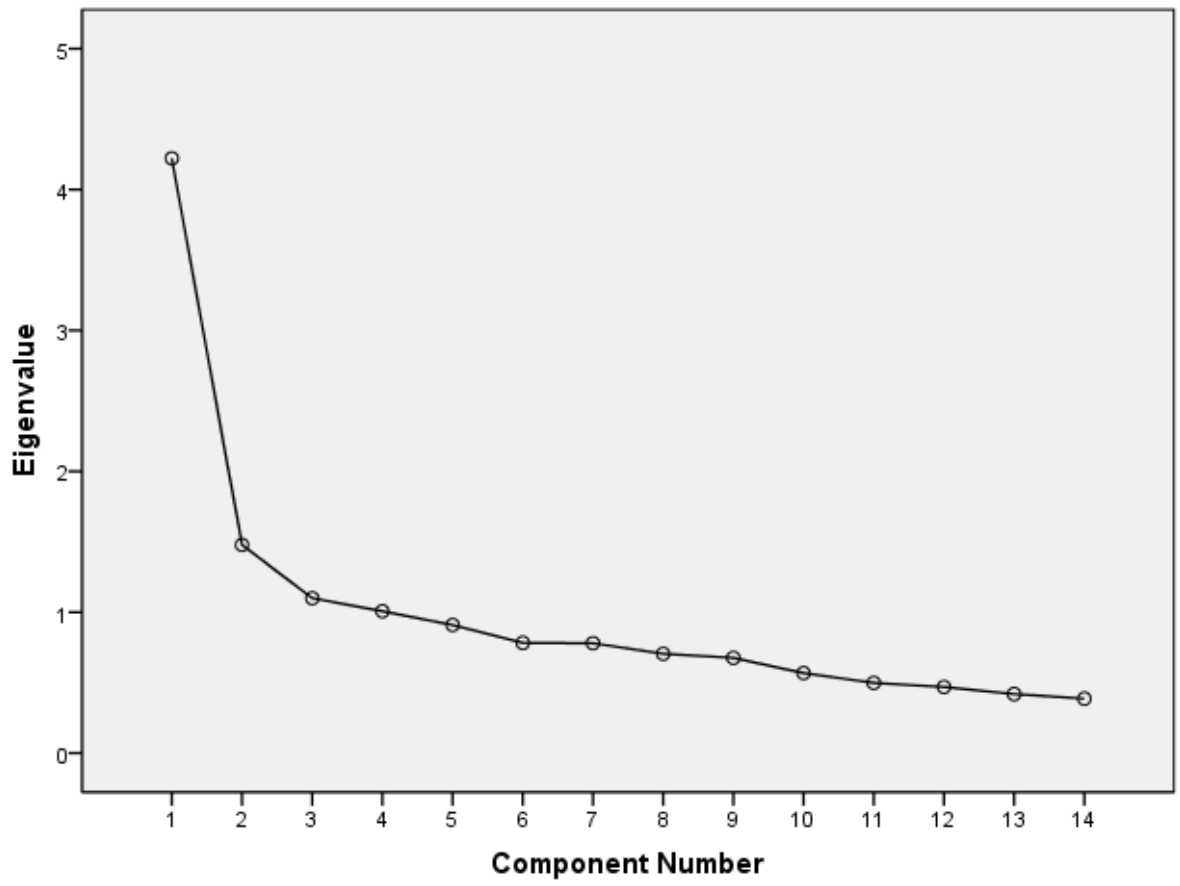
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,222	30,157	30,157	4,222
2	1,478	10,558	40,715	1,478
3	1,100	7,855	48,569	1,100
4	1,007	7,194	55,763	1,007
5	,909	6,495	62,258	
6	,783	5,590	67,848	
7	,780	5,573	73,421	
8	,705	5,032	78,453	
9	,676	4,828	83,281	
10	,568	4,057	87,338	
11	,498	3,556	90,895	
12	,470	3,354	94,249	
13	,419	2,992	97,241	
14	,386	2,759	100,000	

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30,157	30,157	3,086	22,043	22,043
2	10,558	40,715	2,194	15,669	37,712
3	7,855	48,569	1,353	9,664	47,375
4	7,194	55,763	1,174	8,388	55,763
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,748	-,052	-,183	-,049
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,698	,040	-,217	-,129
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,694	-,085	-,125	-,254
20.6.4 fogékonyak mások iránt	,688	-,119	,197	,331
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,669	-,068	-,177	-,029
20.6.1 nagylelkű	,660	-,279	,226	,305
20.6.2 barátságos	,641	-,224	,358	,368
20.9 fontos szervezeti döntésekre bevonják az alkalmazottakat	,587	,195	-,099	-,253
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,538	,247	-,123	-,030
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,444	,271	-,173	-,138
20.6.5 dominanciára törekszenek	-,049	,713	,019	,327
20.6.3 kemények	,113	,682	-,142	,369
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	,144	,279	,725	-,234
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,240	,309	,391	-,451

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
20.2 ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a tagok egyéni eredményeire	,708	,228	-,009	-,005
20.5 a szervezet lojális alkalmazottaihoz	,688	,231	-,186	,082
20.4 az emberek büszkék arra, hogy itt dolgoznak	,686	,350	-,049	-,046
20.9 fontos szervezeti döntésekbe bevonják az alkalmazottakat	,641	,088	,051	,189
20.3 az alkalmazottak lojálisak a szervezet iránt	,611	,323	-,053	-,065
20.8 a vezetők a célok elérésről részletes útmutatást adnak	,539	,165	,210	,073
20.1 a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott még a innováció rovására is	,530	,016	,179	,084
20.6.2 barátságos	,178	,826	-,023	,100
20.6.1 nagylelkű	,264	,761	-,093	,010
20.6.4 fogékonyak mások iránt	,318	,728	,060	,035
20.6.3 kemények	,135	,002	,785	-,034
20.6.5 dominanciára törekszenek	-,044	-,059	,775	,104
20.7 az emberek komoly nézeteltérésükről kiknek beszélnek	-,068	,165	,068	,802
20.10 hatékonyabb lenne a működés ha nő lenne vezető pozícióban	,242	-,061	,008	,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	,798	,590	,010	,124
2	,176	-,329	,856	,359
3	-,440	,431	-,073	,784
4	-,373	,599	,512	-,491

### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,798	,590	,010	,124
2	,176	-,329	,856	,359
3	-,440	,431	-,073	,784
4	-,373	,599	,512	-,491

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Quick Cluster

#### Initial Cluster Centers

	Cluster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 3	3,09651	-2,13785	-2,72097
REGR factor score 2 for analysis 3	-1,97354	1,31854	-3,46834
REGR factor score 3 for analysis 3	3,14913	,10243	-3,43879
REGR factor score 4 for analysis 3	-2,21370	2,68968	-3,19772

**Iteration History<sup>a</sup>**

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	3,893	3,369	3,286
2	,290	,146	,435
3	,155	,108	,378
4	,089	,073	,417
5	,074	,049	,324
6	,036	,066	,291
7	,032	,063	,225
8	,019	,042	,149
9	,017	,046	,141
10	,043	,071	,196

a. Iterations stopped because the maximum number of iterations was performed. Iterations failed to converge. The maximum absolute coordinate change for any center is ,142. The current iteration is 10. The minimum distance between initial centers is 8,394.

**Final Cluster Centers**

	Cluster		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 3	,51491	-,28164	-,34177
REGR factor score 2 for analysis 3	-,14420	,66511	-1,13890
REGR factor score 3 for analysis 3	,70494	-,29658	-,65534
REGR factor score 4 for analysis 3	-,41898	,28836	,15345

**ANOVA**

	Cluster		Error	
	Mean Square	df	Mean Square	df
REGR factor score 1 for analysis 3	83,030	2	,846	1065
REGR factor score 2 for analysis 3	245,913	2	,540	1065
REGR factor score 3 for analysis 3	164,594	2	,693	1065
REGR factor score 4 for analysis 3	56,138	2	,896	1065

**ANOVA**

	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 3	98,150	,000
REGR factor score 2 for analysis 3	455,337	,000
REGR factor score 3 for analysis 3	237,584	,000
REGR factor score 4 for analysis 3	62,622	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

**Number of Cases in each  
Cluster**

Cluster	1	394,000
	2	457,000
	3	217,000
Valid		1068,000
Missing		,000



## CROSSTABS

## Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Nem * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Életkor * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Beosztás * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Iskolai végzettség * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Munkában töltött évek száma * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Az ön szervezete mely ágazathoz tartozik * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Az ön egységében hányan dolgoznak * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Az ön szervezetének mérete * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Az ön részlege mivel foglalkozik * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Az ön szervezetének székhelye * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%
Szervezet helye régió szerint * Cluster Number of Case	1068	100,0%	0	,0%	1068	100,0%

## Nem \* Cluster Number of Case Crosstabulation

Count

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Nem	nő	239	303	139	681
	férfi	155	154	77	386
Total		394	457	217	1068

**Életkor \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total 1
		1	2	3	
Életkor	nem v.	0	0	2	2
	20-29	133	195	70	398
	30-39	131	128	70	329
	40-49	77	88	47	212
	50-59	41	38	27	106
	60 év felett	6	5	1	12
Total		394	457	217	1068

**Beosztás \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total 1
		1	2	3	
Beosztás	nem vál.	2	0	10	12
	vezető	79	70	43	192
	beosztott	313	385	164	862
Total		394	457	217	1068

**Iskolai végzettség \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total 1
		1	2	3	
Iskolai	nem vál.	0	1	3	4
végzettség	szakmunkás	44	46	28	118
	érettségi	190	203	113	506
	főiskola	124	146	60	330
	egyetem	33	59	13	105
Total		394	457	217	1068

**Munkában töltött évek száma \* Cluster Number of Case  
Crosstabulation**

Count		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Munkában töltött évek száma	1-3	80	105	33	218
	4-10	103	147	63	313
	11-15	69	58	37	164
	16-20	38	40	19	97
	21-30	57	67	43	167
	31-40	41	34	22	97
	41-50	6	6	0	12
Total		394	457	217	1068

**Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgoik \* Cluster Number of Case  
Crosstabulation**

Count		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgoik	1-3	167	236	86	489
	4-10	137	143	79	359
	11-15	33	46	20	99
	16-20	15	16	18	49
	21-30	29	13	6	48
	31-40	13	3	8	24
Total		394	457	217	1068

**Az ön szervezete mely ágazathoz tartozik \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Az ön szervezete mely ágazathoz tartozik	nem válasz	1	1	2	4
	ipar	38	63	48	149
	mezőgazdaság	5	7	3	15
	szolgáltatás	242	293	128	663
	állami költségvetési intézmény	92	79	34	205
	nonprofit szervezet	16	14	2	32
Total		394	457	217	1068

**Az ön egységében hányan dolgoznak \* Cluster Number of Case  
Crosstabulation**

Count

	Cluster Number of Case			Total
	1	2	3	
Az ön egységében hányan dolgoznak	0	1	1	2
1-3	58	64	37	159
4-8	103	151	55	309
9-12	75	87	33	195
12	152	148	91	391
Total	394	457	217	1068

**Az ön szervezetének mérete \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

	Cluster Number of Case			Total
	1	2	3	
Az ön szervezetének mérete	14	9	12	35
1-3	41	70	30	141
4-10	84	117	54	255
11-50	65	68	36	169
51-100	64	54	41	159
101-300	124	137	44	305
300 felett	394	457	217	1068
Total				

**hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
hány szint választja el a szervezet első számú vezetőjétől	nem v.	9	8	4	21
	1	68	96	56	220
	2	79	86	45	210
	3	85	99	53	237
	4	60	67	23	150
	5 vagy több	90	98	34	222
Total		394	457	217	1068

**Az ön részlege mivel foglalkozik \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Az ön részlege mivel foglalkozik	nem válasz	0	1	4	5
	adminisztráció	62	72	25	159
	műszaki, termelési tev	34	50	31	115
	pénzügy/számvitel	66	70	36	172
	személyügyi tevékenység	12	16	12	40
	marketing	12	10	2	24
	tervezés	5	6	0	11
	beszerzés	17	25	14	56
	kutatás/fejlesztés	2	4	0	6
	értékesítés	95	115	54	264
	kisegítő-kiszolgáló tevékenység	20	21	13	54
	képzés/oktatás	30	23	6	59
	egyéb	39	44	20	103
Total		394	457	217	1068

**Az ön szervezetének székhelye \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Az ön szervezetének székhelye	nem válasz	0	1	1	2
	község	29	30	26	85
	város	153	188	97	438
	megyeszékhely	113	114	44	271
	főváros	99	124	49	272
Total		394	457	217	1068

**Szervezet helye régió szerint \* Cluster Number of Case Crosstabulation**

Count

				Cluster Number of Case			Total
				1	2	3	
Szervezet szerint	helye	régió	Budapest, Pest m.	112	131	53	296
			Közép-Dunántúl	9	11	3	23
			Nyugat-Dunántúl	3	4	1	8
			Dél-Dunántúl	3	8	4	15
			Észak Magyarország	4	11	8	23
			Dél Alföld	90	111	52	253
			Észak Alföld	173	181	96	450
Total				394	457	217	1068