

DIPLOMADOLGOZAT

Rédei Róbert

2025



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Emberi erőforrás tanácsadó

mesterképzési szak

DIPLOMADOLGOZAT

Belső kommunikáció szerepe a szervezetfejlesztésben

Belső konzulens: **Dr. Suhajda Csilla Judit**
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete:** **Agrár- és Élelmiszergazdasági
Intézet**

Készítette: **Rédei Róbert**

Gödöllő, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

1.	<i>Bevezetés és célkitűzések</i>	4
2.	<i>Szakirodalmi áttekintés</i>	6
2.1.	A szervezeti belső kommunikáció elméleti alapjai	6
2.1.1.	A szervezeti belső kommunikáció meghatározása és funkciói	6
2.1.2.	A belső kommunikáció eszközei és csatornái	7
2.1.3.	Kommunikációs modellek és elméletek.....	8
2.2.	A szervezetfejlesztés elméleti keretei	9
2.2.1.	A szervezet fogalma és jellemzői.....	9
2.2.2.	A szervezetfejlesztés céljai és folyamatai	12
2.2.3.	Változásmenedzsment és fejlesztési módszerek	14
2.3.	A belső kommunikáció és a szervezetfejlesztés kapcsolata	18
2.3.1.	A belső kommunikáció szerepe a szervezetfejlesztésben	18
2.3.2.	Kommunikációs stratégiák a fejlesztési folyamat során	19
2.3.3.	A kapcsolat hatása a szervezeti hatékonyságra	20
2.3.4.	A munkavállalói elégedettség és elkötelezettség	20
3.	<i>Alkalmazott módszerek (Anyag és módszer)</i>	22
3.1.	Hipotézisek	22
3.2.	Kvantitatív kutatási módszer (Kérdőíves vizsgálat)	22
3.2.1.	A vizsgálati minta háttérváltozóinak bemutatása.....	23
3.3.	Kvalitatív kutatási módszer (Tartalomelemzés)	28
3.3.1.	A vizsgálatba bevont honlapok kiválasztásának módszertana.....	28
3.3.2.	A vizsgálatba bevont honlapok köre	30
3.3.3.	Az elemzés szempontrendszer.....	30
4.	<i>Eredmények és értékelésük (Megvitatás)</i>	33
4.1.	A kérdőíves vizsgálat eredményei	33
4.1.1.	Szervezetfejlesztés	33
4.1.2.	Belső kommunikáció és munkavállalói elégedettség.....	38
4.1.3.	A hipotézisek tesztelése keresztábrás elemzéssel	47

4.2.	A tartalomelemzés eredményei	50
4.2.1.	Az egyes szervezetfejlesztő cégek honlapjának összefoglaló bemutatása.....	50
4.2.2.	A szervezetfejlesztő cégek összefoglaló bemutatása	54
4.2.3.	Főbb eredmények, következtetések.....	55
5.	<i>Következtetések és javaslatok</i>	57
5.1.	Következtetések	57
5.2.	Javaslatok.....	61
6.	<i>Összefoglalás</i>	64
7.	<i>Irodalomjegyzék.....</i>	66
8.	<i>Ábrák és táblázatok jegyzéke.....</i>	71
8.1.	Ábrajegyzék	71
8.2.	Táblázatok jegyzéke	71
9.	<i>Mellékletek.....</i>	73

1. Bevezetés és célkitűzések

A gyorsan változó gazdasági és társadalmi környezetben a szervezetek számára elengedhetetlen, hogy folyamatosan alkalmazkodjanak és fejlesszék működésüket. A szervezetfejlesztés olyan tudatos, tervezett beavatkozások összessége, amelyek célja a szervezeti hatékonyság, alkalmazkodóképesség és a munkavállalói elégedettség növelése. Az emberi erőforrás tanácsadók kulcsszerepet töltenek be ebben a folyamatban, hiszen ők hidat képeznek a szervezeti stratégia és az emberi tényezők között, támogatva a változások sikeres megvalósítását.

Az utóbbi években a belső kommunikáció egyre fontosabbá vált mind a nemzetközi, mind a magyar szervezetekben. A vállalkozások új nehézségekkel szembesülnek a munkaerőpiac folyamatos változása, a digitalizáció, valamint a távmunka vagy hibrid munkavégzés térnyerése miatt. A belső kommunikáció hatékonysága kulcsfontosságú ebben a környezetben a szervezetfejlesztési eljárások végrehajtása, a munkavállalók elkötelezettségének és elégedettségének növelése, valamint az üzleti célok elérése érdekében.

A belső kommunikáció elengedhetetlen a bizalom kiépítéséhez, az információáramlás elősegítéséhez és a közös célok eléréséhez, mivel létfontosságú kapocsként működik a szervezeti szintek között.

Diplomamunkám egyik fő célja annak megértése, hogy a belső kommunikáció hogyan segíti elő az alkalmazottak együttműködését, a koherens szervezeti identitás kialakítását és a szervezeti célok elérését.

Szándékom továbbá annak bemutatása, hogy a belső kommunikáció:

- milyen módon járul hozzá a szervezeti hatékonysághoz,
- hogyan befolyásolja a vezetés és a munkavállalók közti viszonyokat,
- miként támogatja a szervezeti változások befogadását és végrehajtását, valamint
- hogyan segíti a szervezeti kultúra és értékrend fennmaradását és megújítását.

A dolgozatom gyakorlati célja, hogy a szakirodalmi és empirikus kutatás alapján olyan javaslatokat fogalmazzon meg, amelyek hozzájárulhatnak a belső kommunikáció fejlesztéséhez. Ezek a javaslatok segíthetik a vezetőket abban, hogy tudatosabban kezeljék a

kommunikációs folyamatokat, növeljék a munkavállalói elégedettséget és összességében támogassák a szervezeti fejlődést.

A dolgozat célja tehát az, hogy feltárja a belső kommunikáció szerepét a szervezetfejlesztésben, bemutassa, milyen módon járul hozzá a szervezeti változások sikeres megvalósításához, illetve, hogy milyen eszközökkel és módszerekkel tehető hatékonyabbá.

A dolgozat strukturáltan halad: elsőként áttekintem a szervezetfejlesztés elméleti hátterét és az emberi erőforrás menedzsment szerepét, majd bemutatom a kutatás módszertanát, végül pedig az empirikus vizsgálat eredményeit elemzem és gyakorlati javaslatokat fogalmazok meg. Reményeim szerint a dolgozat hozzájárulhat a szervezetfejlesztési folyamatok jobb megértéséhez és hatékonyabb alkalmazásához az emberi erőforrás tanácsadás területén.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A szervezeti belső kommunikáció elméleti alapjai

2.1.1. A szervezeti belső kommunikáció meghatározása és funkciói

A belső kommunikáció a szervezet működésének egyik legfontosabb pillére. Ez az a folyamat, amely a különböző szervezeti szintek és egységek között zajlik és célja az információk, értékek, célok és normák megosztása a munkatársak és a vezetés között. Nem csupán technikai információáramlásról van szó, hanem arról az összetett kapcsolatrendszerrel, amely megalapozza a szervezeti együttműködést, a motivációt és az elkötelezettséget.

A szakirodalomban többféle meghatározás is létezik a belső kommunikáció fogalmára. Buda Béla (1994) szerint a belső kommunikáció „a szervezet működését biztosító információáramlás rendszere, amely a vezetés és a munkatársak közötti, valamint a munkatársak egymás közötti kapcsolattartást szolgálja, és alapvető szerepe van a szervezeti hatékonyság fenntartásában.”

Borgulya (2004) értelmezésében a belső kommunikáció „tartja össze a szervezet tagjait és egységeit”: közvetíti a célokat, biztosítja a működés koordinálását, ellenőrzését, valamint a visszacsatolást, és elősegíti a szervezeti tanulást.

Argenti (2003) pedig úgy fogalmaz, hogy a belső kommunikáció a vállalati kommunikáció „gerince”, mivel az **összekapcsolja a szervezet stratégiai céljait a munkavállalói viselkedéssel** és elősegíti, hogy a dolgozók megértsék és magukénak érezzék a szervezet küldetését és értékeit. A hatékony belső kommunikáció nem csupán információátadás, hanem **a szervezeti kultúra alakításának és az elkötelezettség erősítésének egyik kulcseszköze.**

Összességében tehát a belső kommunikáció egy olyan információ-, érték- és kapcsolatrendszer, amely összetartja és működteti a szervezetet, miközben a stratégiai célokhoz igazodva támogatja a mindennapi működést és a dolgozók bevonását.

A belső kommunikáció funkciói

A belső kommunikációnak számos funkciója van, amelyek együtt formálják a szervezeti viselkedést, kultúrát és teljesítményt. Dajnoki (2003) és Csüllög (2016) négy alapvető funkciót különböztet meg:

1. **Információs funkció** – biztosítja, hogy a szervezet tagjai pontos, naprakész információkhoz jussanak a célokról, feladatokról, változásokról és döntésekről. Ez elősegíti a hatékony döntéshozatalt és csökkenti a bizonytalanságot.

2. **Motivációs funkció** – a kommunikáció eszközével a vezetés képes motiválni, elismerni és ösztönözni a munkatársakat, ezzel növelve az elkötelezettséget és a pozitív szervezeti légkört.
3. **Érzelmi vagy kapcsolati funkció** – a kommunikáció érzelmi támogatást is közvetít, elősegíti a csapatszellem kialakulását, a bizalom és empátia megerősödését.
4. **Ellenőrzési funkció** – a visszajelzési mechanizmusok révén lehetővé teszi a vezetők számára a feladatok, a munkavállalói elégedettség és a szervezeti folyamatok nyomon követését.

Tariszka Éva (2023) kutatásai további kulcsszerepeket is kiemelnek. A belső kommunikáció hozzájárul a szervezeti célok tudatosításához, a vezetők és beosztottak közötti átlátható párbeszédhez, a változások és fejlesztések sikeres kommunikálásához, valamint az innováció és a tudásmegosztás ösztönzéséhez. Mindezek együttesen a munkavállalói elégedettséget és lojalitást is erősítik.

A hatékony belső kommunikáció tehát nemcsak a szervezet stratégiai céljait támogatja, hanem alapvető feltétele a hosszú távú sikernek, az együttműködésnek, az átláthatóságnak és a pozitív szervezeti kultúra kialakulásának is.

2.1.2. A belső kommunikáció eszközei és csatornái

A szervezeti kommunikáció hatékonyságát alapvetően meghatározza, hogy milyen csatornákon és eszközökön keresztül zajlik. Ezek biztosítják, hogy az információk, döntések és visszajelzések gyorsan és pontosan eljussanak a megfelelő helyre. A csatornaválasztást a szervezet mérete, kultúrája, technológiai fejlettsége és a munkavégzés módja (irodai, hibrid, távoli) is befolyásolja.

A szakirodalom (Welch & Jackson, 2007; Karanges et al., 2015) három fő kommunikációs csatornatípust különböztet meg:

- **Papír alapú csatornák**, mint például a hirdetőtáblák vagy a belső újságok. Ezek különösen ott hatékonyak, ahol a dolgozók nem rendelkeznek digitális hozzáféréssel.
- **Telefonos csatornák**, amelyek gyors, személyes kommunikációt biztosítanak belső vonalakon vagy csoportos hívásokon keresztül.

- **Digitális csatornák**, amelyek napjainkban a legmeghatározóbbak. Ide tartoznak az e-mailek, az intranet, a chatplatformok, a projektmenedzsment-rendszerek és a videókonferencia-eszközök.

A legelterjedtebb kommunikációs eszközök közé tartozik az **e-mail**, amely hivatalos információk és dokumentumok továbbítására szolgál, bár túlzott használata információs túlterheléshez vezethet. Az **intranet** központi felületként biztosítja a dokumentumokhoz, szabályzatokhoz és vállalati hírekhez való hozzáférést, támogatva a tudásmegosztást és az egységes információkezelést.

A **chatplatformok** – például a Microsoft Teams vagy a Google Chat – a valós idejű együttműködést segítik, míg a **videókonferencia-eszközök** (Zoom, Google Meet, Teams) a távoli munkavégzés során is megőrzik a személyes kapcsolattartás élményét. A **projektmenedzsment-platformok** (Asana, Trello, Monday.com) egyszerre szolgálják a kommunikáció és a feladatkezelés célját.

Emellett a **belső hírlevelek** és **vállalati újságok** segítik az egységes vállalati kultúra fenntartását, míg a **személyes és informális csatornák**, például a meetingek, tréningek vagy kávészüneti beszélgetések a bizalom és a közösségi szellem kialakításában töltenek be fontos szerepet.

A digitális átalakulás új eszközöket is hozott: megjelentek a **vállalati közösségi hálók** (pl. Yammer, Workplace by Meta), amelyek a közösségi média logikáját követve ösztönzik a nyitott párbeszédet; valamint a **mobilapplikációk** és **HR-kommunikációs platformok** (pl. Workday), amelyek a belső kommunikációt a teljesítménymenedzsmenttel és a visszajelzésekkel integrálják.

A hatékony csatornaválasztás kulcsa az, hogy a kommunikáció igazodjon a szervezet kultúrájához és munkastílusához, miközben biztosítja a gyors, átlátható és kétirányú információáramlást. (Vinnai & Czékmann, 2014)

2.1.3. Kommunikációs modellek és elméletek

A kommunikációs modellek segítenek megérteni, hogyan zajlik az üzenetátadás, hogyan befolyásolja a kontextus a jelentést és milyen tényezők segítik vagy akadályozzák a hatékony kommunikációt.

A klasszikus modellek közé tartozik **Arisztotelész retorikai modellje** (Tóth, 2009), amely a beszélő, a beszéd és a hallgatóság kapcsolatát vizsgálja, valamint a meggyőzés eszközeit hangsúlyozza.

A Shannon–Weaver-modell (1949) a kommunikációt lineáris folyamatként írja le, és bevezeti a „zaj” fogalmát, amely torzíthatja az üzenetet.

Lasswell (1948) modellje az információ irányát és hatását elemzi („Ki mond mit, milyen csatornán, kinek és milyen hatással?”).

Berlo (1960) S-M-C-R modellje a kommunikáció emberi tényezőire, például a tudásra, attitűdre és kultúrára helyezi a hangsúlyt.

Az Osgood–Schramm-modell a kommunikációt kölcsönös, visszacsatoláson alapuló folyamatként írja le, míg Jakobson (1960) hat nyelvi funkciót különböztet meg az informálástól a kapcsolatfenntartásig.

Watzlawick és munkatársai (1967) pedig a kommunikáció pragmatikai aspektusait vizsgálják, kiemelve, hogy „nem lehet nem kommunikálni”.

A modern irányzatok – például a **tranzakciós** és **interakciós modellek**, a **szemiotikai elméletek**, a **beszédaktus-elmélet** vagy a **relevanciaelmélet** – már a kommunikációt dinamikus, kölcsönhatáslapú folyamatként értelmezik. Ezek a megközelítések hangsúlyozzák a visszacsatolás, a kontextus és a jelentésalkotás szerepét, amelyek különösen fontosak a szervezeti kommunikáció és a belső fejlesztés szempontjából.

Összegzésként elmondható, hogy a belső kommunikáció nem csupán az információk továbbításának eszköze, hanem a szervezeti kultúra, a bizalom, az elkötelezettség és az együttműködés alapja. A jól működő kommunikáció átlátható, kétirányú és a szervezet egészét átfogó rendszert teremt, amely a hosszú távú siker záloga.

2.2. A szervezetfejlesztés elméleti keretei

A szervezet fogalma központi jelentőségű a társadalomtudományokban, a gazdaságtanban és a menedzsmentben egyaránt. A szervezet lényegét az emberek összehangolt együttműködése adja, amely közös célok elérése érdekében történik. A szervezet tehát nem pusztán struktúra vagy formális egység, hanem egy dinamikus rendszer, ahol az emberi tevékenység, a kommunikáció és az irányítás egységet alkot.

2.2.1. A szervezet fogalma és jellemzői

A szervezetek meghatározása több tudományterületen is megjelent. Chester Barnard (1938) szerint a szervezet „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere”, amely közös cél elérésére jött létre. A közigazgatási és társadalomtudományi megközelítés a szervezetet „a társadalom tagjainak olyan személytelen kapcsolatokra épülő

csoporthaként” írja le, amelyet konkrét cél megvalósítására hoztak létre és amelyet szabályok, normák és hierarchiák irányítanak. A menedzsment-szemlélet pedig úgy tekint a szervezetre, mint „két vagy több ember alkotta társadalmi egységre, jól körülírható határokkal és folyamatos működéssel, amely meghatározott célok elérésére jött létre” (Antal & Kiss, 2020).

A különböző meghatározások közös pontja, hogy a szervezet mindig céltudatos emberi együttműködés eredménye, amelyet formális struktúra, irányítás és tartós működés jellemez.

A szervezet alapvető sajátosságai több dimenzióban értelmezhetők, amelyek meghatározzák annak működését, célrendszerét és alkalmazkodóképességét.

A szervezet dimenziói részletesen:

1. Közös cél

- A szervezetek létezésének alapja egy közösen elfogadott cél, amely lehet gazdasági (pl. profitmaximalizálás), társadalmi (pl. közszolgáltatás), vagy szolgáltatási jellegű (pl. oktatás, egészségügy).
- Ez a cél irányt mutat a működésnek, és meghatározza az erőforrások felhasználását.
- *Bakacsi (2004)* szerint a célok egyben motivációs tényezők is, amelyek összehangolják az egyéni és szervezeti érdekeket.

2. Tagok és együttműködés

- A szervezet tagjai különböző szerepeket töltenek be és együttműködésük elengedhetetlen a célok eléréséhez.
- A kooperáció formális (munkaköri leírások) és informális (csapatmunka, hálózatok) módon is megvalósulhat.
- *Dobák (2006)* kiemeli, hogy a szervezeti hatékonyság nagymértékben függ a tagok közötti együttműködés minőségétől.

3. Munkamegosztás és felelősség

- A feladatok és döntési jogkörök világos elosztása biztosítja a hatékony működést.
- A munkamegosztás lehet funkcionális, divizionális vagy mátrix jellegű.
- *Antal & Kiss (2020)* szerint a felelősségi körök tisztázása csökkenti a konfliktusokat és növeli az elszámoltathatóságot.

4. **Struktúra és hierarchia**

- A szervezeti struktúra meghatározza, ki kinek jelent, hogyan áramlik az információ, és milyen döntési szintek léteznek.
- A hierarchia lehet lapos (kevés vezetői szint) vagy magas (több szintű irányítás).
- *Bakacsi (2004)* szerint a struktúra a szervezet „csontváza”, amely keretet ad a működésnek.

5. **Koordináció és irányítás**

- A vezetés feladata az egyes egységek összehangolása, szabályok és folyamatok kialakítása.
- A koordináció lehet közvetlen (vezetői utasítás) vagy közvetett (szabályzatok, IT rendszerek).
- *Dobák (2006)* hangsúlyozza, hogy az irányítás nemcsak kontrollt, hanem motivációt is jelent.

6. **Az emberi tényező**

- A szervezet nem csupán struktúrák és folyamatok összessége, hanem emberek közössége.
- Az emberi tényező magában foglalja a kompetenciákat, motivációt, értékeket és kultúrát.
- *Bakacsi (2004)* szerint a szervezeti kultúra és a vezetői stílus jelentős hatással van az emberi tényezőre.

7. **Rugalmasság és alkalmazkodóképesség**

- A modern szervezeteknek képesnek kell lenniük gyorsan reagálni a piaci, technológiai vagy társadalmi változásokra.
- Ez megköveteli a tanulási képességet, innovációt és stratégiai gondolkodást.
- *Antal & Kiss (2020)* kiemelik, hogy a rugalmasság versenyelőnyt jelent a dinamikus környezetben.

A szervezetek egyszerre működnek formális és informális szinten. A formális szervezetet a szabályok, hierarchia és célok határozzák meg, míg az informális szervezet az emberi kapcsolatok, bizalmi hálók és közösségi normák alapján szerveződik. Ez utóbbi gyakran elősegíti a gyors információáramlást és a belső együttműködést.

Összességében a szervezet célorientált, emberi együttműködésen alapuló és strukturált rendszer, amelynek sikerességét az határozza meg, mennyire képes összehangolni tagjai törekvéseit, fenntartani a belső harmóniát és alkalmazkodni a változó környezethez.

2.2.2. A szervezetfejlesztés céljai és folyamatai

A szervezetfejlesztés (Organization Development, OD) a szervezetek tudatos, tervezett és rendszerszintű fejlesztési folyamata, amelynek célja a hatékonyság, az együttműködés és az alkalmazkodóképesség növelése.

Legfőbb célja a szervezeti teljesítmény javítása, a humán, strukturális és stratégiai tényezők összehangolt fejlesztésével. Ennek főbb területei:

1. Teljesítmény növelése

- A szervezeti teljesítmény növelése magában foglalja a *hatékonyság* (erőforrások optimális felhasználása), *termelékenység* (output/input arány javítása) és *eredményesség* (kitűzött célok elérése) fejlesztését.
- A teljesítménymenedzsment rendszerek (pl. Balanced Scorecard) segítik a stratégiai célok lebontását operatív szintre.
- *Harangozó Tamás (2018)* szerint a humán tőke beépítése a stratégiai teljesítménymenedzsmentbe kulcsfontosságú a fenntartható növekedéshez.

2. Alkalmazkodóképesség erősítése

- A gyorsan változó környezethez való alkalmazkodás a szervezeti rugalmasságot, nyitottságot és tanulási képességet feltételezi.
- A szervezetfejlesztés célja, hogy a struktúrák és folyamatok ne merev kereteket, hanem adaptív rendszert alkossanak.
- *Bokodi et al. (2019)* kiemelik, hogy a szervezeti hatékonyság növelése csak akkor lehetséges, ha a szervezet képes reagálni a külső kihívásokra.

3. Dolgozói elkötelezettség és együttműködés

- A motivált, bizalommal teli munkavállalói közösség növeli a szervezeti kohéziót és csökkenti a fluktuációt.
- A belső kommunikáció, vezetői támogatás és részvételi lehetőségek kulcsfontosságúak az elkötelezettség kialakításában.
- *Katona Norbert (2016)* szerint a humán stratégia és szervezeti stratégia összehangolása növeli a dolgozói azonosulást a célokkal.

4. Szervezeti kultúra és értékek megerősítése

- A kultúra nemcsak normák és szimbólumok rendszere, hanem a mindennapi döntések és viselkedésminták alapja.
- A transzparencia, felelősségvállalás és bizalom olyan értékek, amelyek hosszú távon fenntartható működést eredményeznek.
- *Szőke & Garamvölgyi (2021)* rámutatnak, hogy a tudásmegosztás és értékalapú vezetés erősíti a szervezeti kultúrát.

5. Innováció és tanulás ösztönzése

- A tanuló szervezet koncepciója szerint a szervezet folyamatosan képes új ismereteket integrálni és alkalmazni.
- Az innováció nemcsak technológiai újításokat jelent, hanem új munkamódszerek, szolgáltatások és szervezeti megoldások bevezetését is.
- *Debreceni Egyetem (n.d.)* anyagai szerint a stratégiai vezetés és szervezetfejlesztés együttese teremti meg az innovációs képesség alapját.

A szervezetfejlesztés egy tudatosan megtervezett, többlépcsős és ciklikus folyamat, amely a szervezet hatékonyságának és alkalmazkodóképességének növelését célozza. A következő szakaszok mentén valósul meg:

1. Helyzetfelmérés és diagnózis

Ez a szakasz a szervezet aktuális állapotának feltárására irányul. A diagnózis során interjúk, kérdőívek, dokumentumelemzések és megfigyelések segítségével azonosítják a fejlesztendő területeket. A cél, hogy objektív képet kapjunk a szervezet működéséről, kultúrájáról, struktúrájáról és problémáiról. **Szabó-Tóth Kinga (2023)** szerint a diagnózis nemcsak adatgyűjtés, hanem a szervezet tagjainak bevonása is, amely elősegíti az elköteleződést a későbbi változások iránt.

2. Fejlesztési stratégia és akcióterv kidolgozása

A diagnózis alapján a vezetés és a tanácsadók közösen határozzák meg a fejlesztési célokat, az alkalmazandó módszereket és az időbeli ütemezést. Az akcióterv tartalmazza a konkrét beavatkozási pontokat, felelősöket és mérőszámokat. **Farkas G, Imreh Sz., Keczer G., Málóvics É.** kiemelik, hogy a közös tervezés növeli a szervezet önfejlesztő képességét, és biztosítja a célokkal való azonosulást.

3. Beavatkozás és megvalósítás

Ebben a szakaszban történik a fejlesztési terv végrehajtása. A beavatkozások lehetnek tréningek, csapatépítő programok, folyamatfejlesztések, kommunikációs fejlesztések vagy strukturális átalakítások. Fontos, hogy a beavatkozások illeszkedjenek a szervezet kultúrájához és céljaihoz. **Matkó & Takács (2023)** szerint a beavatkozás akkor hatékony, ha a szervezet tagjai aktívan részt vesznek benne, és a változások nem kívülről erőltetettek, hanem belső igényeken alapulnak.

4. Értékelés és utánkövetés

A fejlesztési folyamat hatásainak mérése elengedhetetlen a tanulságok levonásához és a további korrekciókhoz. Az értékelés során vizsgálják, hogy a kitűzött célok megvalósultak-e és milyen hatással voltak a szervezeti működésre. Az utánkövetés segít fenntartani a változások eredményeit. **Budai (2012)** modellje szerint az utánkövetés a szervezetfejlesztés szerves része, amely biztosítja a fenntarthatóságot és a tanulási folyamatot.

5. Fenntartás és beépítés

A sikeres változtatások hosszú távú beépítése a szervezeti kultúrába és működésbe kulcsfontosságú. Ez magában foglalja az új normák, értékek és gyakorlatok megerősítését, valamint a folyamatos fejlesztés szemléletének elterjesztését. **Szabó-Tóth Kinga (2023)** hangsúlyozza, hogy a fenntartás nem statikus állapot, hanem folyamatos alkalmazkodás és tanulás, amely a szervezet életképességét biztosítja.

A szervezetfejlesztés sajátossága, hogy tudatos, rendszerszemléletű, adatalapú és participatív folyamat, amely az egész szervezetre kiterjed. Folyamatos és dinamikus jellegű, hiszen a tanulás és fejlődés állandó része a működésnek.

A szervezetfejlesztés célja tehát nem csupán a hatékonyság növelése, hanem egy olyan tanuló, innovatív és alkalmazkodó szervezet kialakítása, ahol az emberek és rendszerek harmóniában működnek a közös célok érdekében.

2.2.3. Változásmenedzsment és fejlesztési módszerek

A változásmenedzsment a szervezetfejlesztés kulcseleme, amely biztosítja, hogy a fejlesztési folyamatok ne csak elinduljanak, hanem tartósan be is épüljenek a szervezet működésébe. A hatékony változásmenedzsment több szinten zajlik, és kiemelt figyelmet fordít az emberi tényezőre.

A szervezetfejlesztés során minden beavatkozás egyben *változást* is jelent, legyen szó struktúraátalakításról, új technológia bevezetéséről vagy kulturális megújulásról. A

változásmenedzsment célja, hogy ezek az átalakulások *zökkenőmentesen, ellenállás nélkül és fenntartható eredményekkel* valósuljanak meg.

A változásmenedzsment a *technológiai, szerkezeti, kulturális és emberi tényezők* tudatos és irányított kezelését jelenti. A sikeres változás nemcsak a folyamatok újratervezését, hanem a munkavállalók bevonását, motiválását és támogatását is megköveteli. A *változással szembeni ellenállás* természetes jelenség, amelyet megfelelő kommunikációval, képzéssel és vezetői példamutatással lehet csökkenteni.

A változásmenedzsment szintjei

1. Egyéni szint

- Itt a munkavállalók *attitűdje, elkötelezettsége és kompetenciái* kerülnek előtérbe. A változás elfogadása személyes szinten történik, ezért fontos az egyéni motiváció erősítése, a félelmek kezelése és a tanulási lehetőségek biztosítása.
- Szabó-Szentgróti Gábor (2024) szerint az egyéni szintű változáskezelés alapja az érzelmi intelligencia és az empatikus vezetés.

2. Csoportos szint

- A *csapatmunka, vezetői támogatás és közös célok* hangsúlyosak. A csoportokban zajló változások során fontos a bizalom kiépítése, a konfliktuskezelés és a közös tanulás.
- Filep Roland (2018) kiemeli, hogy a csoportdinamika és a vezetői szerepvállalás döntően befolyásolja a változás sikerességét.

3. Szervezeti szint

- A *struktúra, folyamatok és kultúra* átalakítása történik. Ez magában foglalja a formális rendszerek újratervezését, a szabályozások módosítását és az értékek újradefiniálását.
- Gál Zsuzsa (2020) szerint a szervezeti szintű változás akkor fenntartható, ha a vezetés stratégiai szinten is elkötelezett a megújulás mellett.

A változásmenedzsment fő modelljei

1. Kurt Lewin (1947) modellje három szakaszból áll:

- *Kiolvasztás (Unfreeze)* – a régi minták megkérdőjelezése és a változásra való felkészítés.
- *Változás (Change)* – az új működési mód kipróbálása és tanulása.
- *Rögzítés (Refreeze)* – az új folyamatok és normák megszilárdítása.

2. **Kotter nyolclépes modellje** (1995)

A sikeres szervezeti változás nyolc lépésben valósul meg: a változás szükségességének felismerése, vezetői koalíció kialakítása, jövőkép megalkotása, annak kommunikálása, akadályok elhárítása, rövid távú sikerek elérése, az eredmények megszilárdítása és az új szemlélet beépítése a kultúrába.

3. **ADKAR-modell** (Hiatt, 2006) Ez a megközelítés az egyéni változásra épül:

Awareness – tudatosság, *Desire* – vágy a részvételre, *Knowledge* – tudás, *Ability* – képesség a megvalósításra, *Reinforcement* – megerősítés.

4. **Checkland rendszerszemléletű modellje** (Soft Systems Methodology)

A szervezetet komplex rendszerként kezeli, ahol a problémák feltárása, alternatívák elemzése és új megoldások kidolgozása integrált módon történik.

A változásmenedzsment szintjeinek és modelljeinek áttekintése jól mutatja, hogy a szervezeti átalakulás nem csupán technikai vagy strukturális kérdés, hanem mélyen emberi és kulturális folyamat is. Az egyéni, csoportos és szervezeti szintek egymásra épülnek: az egyéni attitűdök és kompetenciák hatással vannak a csoportdinamikára, míg a csoportok működése formálja a szervezeti kultúrát és struktúrát. Ezért a változásmenedzsment akkor lehet igazán hatékony, ha minden szintre kiterjedő, integrált megközelítést alkalmaz.

A különböző modellek eltérő fókuszokat képviselnek: Lewin modellje a változás pszichológiai dinamikáját emeli ki, Kotter lépésről lépésre vezet végig a szervezeti átalakuláson, míg az ADKAR-modell az egyéni változás belső motivációs és képességbeli tényezőire koncentrálnak. Checkland rendszerszemléletű megközelítése pedig a komplexitás kezelésére kínál eszközt, különösen akkor, ha a problémák nem egyértelműek vagy több nézőpontból értelmezhetők.

Összességében elmondható, hogy a változásmenedzsment nem egyetlen módszer vagy eszköz alkalmazását jelenti, hanem a szervezet sajátosságaihoz illeszkedő, tudatosan megválasztott stratégia kialakítását. A siker kulcsa az emberi tényező megértésében, a vezetői elkötelezettségben és a folyamatos tanulásban rejlik.

A szervezeti változások hatékony kezelése nem csupán strukturális vagy technológiai beavatkozásokat igényel, hanem az emberi tényező tudatos fejlesztését is. A következő módszerek segítik a változások támogatását és fenntartható beépülését:

- **Coaching és mentoring**

A vezetők támogatása kulcsfontosságú a változási folyamatok során. A coaching segít az egyéni dilemmák feldolgozásában, a vezetői szerep megerősítésében és a változással kapcsolatos

bizonytalanságok kezelésében. A mentoring pedig tapasztalati tudást közvetít, amely segíti a vezetői fejlődést. **Fenyvesi Éva & Ádám Anna (2016)** szerint a coaching különösen hatékony eszköz a turbulens környezethez való alkalmazkodásban, mivel személyre szabott támogatást nyújt a vezetőknek.

- **Tréningek és workshopok**

A készségfejlesztés és csapatépítés révén a munkavállalók felkészültebbé válnak a változások kezelésére. A tréningek során fejleszthetők a kommunikációs, problémamegoldó és együttműködési készségek, míg a workshopok lehetőséget adnak a közös gondolkodásra és megoldáskeresésre. A **KVALIKON (2023)** képzési programja szerint a tréningek segítenek az egyéni és csoportos változáskezelési képességek fejlesztésében.

- **Kommunikációfejlesztés**

A transzparens, kétirányú információáramlás elengedhetetlen a bizalom kialakításához és az ellenállás csökkentéséhez. A kommunikációs fejlesztés célja, hogy a vezetők világosan és hitelesen közvetítsék a változás célját, és meghallgassák a munkatársak visszajelzéseit. A **Barra Consulting (n.d.)** szerint a változáskommunikáció a sikeres változásmenedzsment alapja, mivel segít a munkatársak motiválásában és bevonásában.

- **Szervezeti kultúrafejlesztés**

A változások akkor fenntarthatóak, ha a szervezeti értékek és attitűdök is átalakulnak. A kultúrafejlesztés során új normák, viselkedésminták és szemléletmódok kerülnek előtérbe, amelyek támogatják az új működési módokat. A **GROW Group (2023)** képzései kiemelik, hogy a kultúrafejlesztés nemcsak vezetői szinten, hanem az egész szervezetben zajló folyamat.

- **Projektalapú fejlesztés**

A konkrét célok mentén szervezett fejlesztési projektek lehetővé teszik a változások strukturált és mérhető megvalósítását. A projektmenedzsment eszközei segítenek az ütemezés, felelősség és eredményesség nyomon követésében.

- **Értékelés és visszacsatolás**

A folyamatos tanulás biztosítása érdekében fontos a változások hatásainak mérése és az eredmények visszacsatolása. Ez lehetőséget ad a korrekcióra, a tanulságok levonására és a további fejlesztések tervezésére.

2.3. A belső kommunikáció és a szervezetfejlesztés kapcsolata

A belső kommunikáció és a szervezetfejlesztés között szoros, kölcsönös kapcsolat áll fenn (Bakacsi, 2004; Szabó-Tóth, 2023). A fejlesztési folyamatok csak akkor valósulhatnak meg eredményesen, ha a szervezeten belül biztosított az információk átlátható és hatékony áramlása, valamint a bizalom és az együttműködés légköre. A szervezetfejlesztés alapvető célja a hatékonyság, az alkalmazkodóképesség és a munkavállalói elégedettség növelése, míg a belső kommunikáció ennek megvalósítását teszi lehetővé azáltal, hogy elősegíti a célok, folyamatok és eredmények megértését, elfogadását és végrehajtását.

Borgulya (2004) és Bakacsi (2002) hangsúlyozzák, hogy a belső kommunikáció olyan összetartó erő, amely egységbe rendezi a szervezet tagjait és részlegeit. Ez a kommunikációs háló biztosítja a koordinációt, a motivációt, a visszacsatolást és a tanulást – mindezek pedig elengedhetetlenek a szervezet sikeres fejlesztéséhez.

Összességében elmondható, hogy a belső kommunikáció nem pusztán a szervezetfejlesztés támogató eleme, hanem annak hajtóereje is. A változások közvetítőjeként kulcsszerepet játszik abban, hogy a szervezet minden szintjén megvalósuljon a megértés, az együttműködés és a folyamatos fejlődés.

2.3.1. A belső kommunikáció szerepe a szervezetfejlesztésben

A szervezetfejlesztés sikerének alapja, hogy a munkatársak világosan megértsék a változtatások szükségességét és azok közösségi hasznát. A belső kommunikáció ebben kulcsszerepet játszik, hiszen feladata a célok tudatosítása és elfogadtatása, valamint annak elősegítése, hogy a dolgozók ne külső kényszerként, hanem közös érdekű fejlődési lehetőségként értelmezzék a változást (Kotter, 2012; Bakacsi, 2018). A hatékony kommunikáció így nemcsak információt ad át, hanem motivál, bevon és megerősíti a szervezeti elkötelezettséget. A rendszeres, nyílt és következetes tájékoztatás növeli a bizalmat, elősegíti az együttműködést és a felelősségvállalást, amelyek nélkül a fejlesztési folyamat nem lehet fenntartható (Cameron & Green, 2019).

A jól működő fejlesztés alapvetően kétirányú kommunikációra épül. A munkavállalói visszajelzések lehetőséget adnak a gyors korrekcióra, míg az átlátható információáramlás a bizalom megteremtésének feltétele (Lewin, 1951; Schein, 2010). A bizalom hiánya ugyanis akadályozza a változás beépülését a szervezeti kultúrába. A kommunikáció tehát nem csupán eszköz, hanem a szervezeti kultúra formálója is: értékeket és normákat közvetít, valamint új viselkedési minták és attitűdök elfogadását segíti elő (Hofstede et al., 2010).

A transzparens és következetes kommunikáció egyben a konfliktusok megelőzésének hatékony eszköze is. Csökkenti a bizonytalanságot, mérsékli a változással szembeni ellenállást, és támogatja a tudatos, kontrollált változáskezelést (Armenakis & Harris, 2009).

Összességében elmondható, hogy a sikeres szervezetfejlesztés nem képzelhető el tudatos és stratégiai belső kommunikáció nélkül, amely egyszerre szolgálja a hatékonyságot, a bizalmat és az elkötelezettséget.

2.3.2. Kommunikációs stratégiák a fejlesztési folyamat során

A kommunikációs stratégia biztosítja, hogy a fejlesztés átlátható, következetes és összehangolt legyen. Tudatosan megtervezett, hosszú távú koncepcióról van szó, amely kijelöli, milyen üzeneteket kinek, mikor és milyen csatornán juttat el a szervezet. Négy alapeleme van: a kommunikációs célok kijelölése (például bevonás, tájékoztatás, motiválás), a célcsoportok pontosítása (vezetők, munkavállalók, partnerek), az irányvonalak és alapelvek rögzítése (milyen értékek és viselkedési minták vezérlik az üzenetküldést), valamint az üzenetek és eszközök meghatározása (tartalmak, formák, csatornák) (Sáska, 2016; Szabó-Tóth, 2023).

A gyakorlatban a siker egyik feltétele a világos vízió és a transzparens üzenetküldés. Már a kezdetekkor egyértelművé kell tenni, miért szükséges a változás, merre tart a szervezet és mit várnak az érintettektől; a rendszeres tájékoztatás és a visszajelzések kezelése pedig megerősíti a bizalmat. Ugyanilyen fontos a kétirányú és folyamatos párbeszéd: lehetőséget kell teremteni kérdésekre, javaslatokra, és ezekre érdemi választ kell adni, mert ez növeli az elkötelezettséget és javítja a megvalósítás minőségét. A stakeholder-elemzés segít feltérképezni, kit és hogyan érint a változás, milyen az attitűdjük és mivel motiválhatóak – az érintettek tudatos bevonása érezhetően növeli az elfogadottságot.

A „változás bajnokai”, vagyis a hiteles belső véleményformálók hidat képeznek a vezetés és a szervezet egésze között: érthetővé teszik a célokat, csökkentik az ellenállást, és fenntartják a pozitív lendületet. Mindehhez integrált megközelítés szükséges: az e-mailt, az intranetet, a videómegbeszéléseket, a workshopokat és a vezetői beszélgetéseket egységes logika mentén kell összehangolni. A vezetők kommunikációs készségeinek fejlesztése és a storytelling célzott használata tovább erősíti az üzenetek hatását: a személyes példák és történetek segítenek azonosulni a jövőképpel (Kotter, 1995; Filep, 2018; Szabó-Tóth, 2023).

A fejlesztési ciklus különböző szakaszaihoz eltérő kommunikációs fókusz illeszkedik. A tervezési fázisban a tájékozódás, a célok tisztázása és a közös jövőkép megosztása a feladat; ilyenkor hasznosak a belső fórumok és az érintetti térképek. A bevezetés időszakában az

elköteleződés felépítése kerül előtérbe – workshopokkal, vezetői üzenetekkel, vizuális és személyes kommunikációval. A megvalósítás során a transzparencia és a folyamatos visszacsatolás a kulcs: hírlevelek, kérdőívek, visszajelző felületek segítik a finomhangolást. Az értékelés és fenntartás szakaszában pedig a tapasztalatok megosztása, az elismerés és a közösségi megerősítés tartja életben az új működési módot.

Összességében az átlátható, kétirányú és integrált kommunikáció csökkenti az ellenállást, növeli az elkötelezettséget és segít, hogy a változások a kultúra tartós részévé váljanak.

2.3.3. A kapcsolat hatása a szervezeti hatékonyságra

A tudományos kutatások következetesen alátámasztják, hogy a hatékony belső kommunikáció közvetlen és mérhető hatással van a szervezeti teljesítményre. A transzparens, következetes és kétirányú információáramlás elősegíti az együttműködést, javítja a döntéshozatal minőségét, valamint támogatja az innovációt és a tudásmegosztást (Men, 2014; Welch & Jackson, 2007). Emellett a jól szervezett belső kommunikáció hozzájárul a munkavállalói elégedettség növeléséhez és a fluktuáció csökkentéséhez, ezáltal hosszú távon is erősíti a szervezeti elköteleződést és a teljesítményt (Ruck & Welch, 2012).

Bogner (2019) megfogalmazásában a belső kommunikáció „az egyik utolsó racionális tartalék”, amely megfelelő működtetés esetén a szervezet fenntarthatóságának és fejlődőképességének kulcstényezője lehet. A belső kommunikáció tehát a szervezet idegrendszereként értelmezhető: azon a hálózaton keresztül áramlanak a célok, értékek, információk és érzelmek, amely a változás elfogadását és a fejlődést is előmozdítja (Mazzei, 2010; Christensen & Cornelissen, 2011).

2.3.4. A munkavállalói elégedettség és elkötelezettség

A munkavállalói elégedettség és elkötelezettség a szervezeti teljesítmény, a munkatársak megtartása és a hosszú távú versenyképesség meghatározó stratégiai tényezői, amelyek egymással kölcsönhatásban erősítik a szervezet sikerét (Locke, 1976; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Az elégedettség a munkavállalók szubjektív értékelése arról, mennyire látják pozitívnak a munkahelyi környezetüket, feladataikat és a szervezet működését. Herzberg (1959) kéttényezős elmélete különbséget tesz a higiénés tényezők és a motivátorok között. A higiénés tényezők – mint a fizetés, a munkakörülmények vagy a biztonság – hiánya elégedetlenséget vált ki, ám önmagukban nem növelik a motivációt. Ezzel szemben a motivátorok, például az elismerés, a felelősségvállalás, a kihívást jelentő feladatok és a fejlődési lehetőségek, valódi

belső elégedettséget és teljesítményt idéznek elő (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). A modern munkahelyeken egyre inkább megfigyelhető, hogy a személyes azonosulás, az önfejlesztés lehetősége, a rugalmas munkavégzés és a pozitív szervezeti kultúra gyakran fontosabb motivációs tényezők, mint önmagában az anyagi juttatás (Deci & Ryan, 2000; Deloitte, 2023).

Az elkötelezettség a munkavállaló érzelmi, kognitív kötődését fejezi ki a szervezethez és annak céljaihoz. Az elkötelezett munkatárs lojális, pozitívan viszonyul a szervezeti célokhoz, és hajlandó többletenergiát befektetni a közös siker érdekében (Mowday, Steers & Porter, 1979). A korszerű szervezeti szemlélet szerint az elkötelezettség nem csupán egyéni attitűd, hanem a szervezeti kultúra és a vezetés terméke. Olyan környezetben alakul ki, ahol a vezetők értékelik a hozzájárulást, bevonják a munkatársakat a döntéshozatalba és biztosítják számukra a fejlődés lehetőségét (Saks, 2006). Meyer és Allen (1991) háromdimenziós modellje az elkötelezettséget affektív, normatív és folytonossági komponensekre bontja. Az affektív elkötelezettség az érzelmi azonosuláson alapul („jó itt dolgozni”), a normatív az erkölcsi kötelességérzeten, míg a folytonossági az eddigi befektetések és alternatívák racionális mérlegelésén. A kutatások szerint a leginkább fenntartható és teljesítményt serkentő forma az affektív kötődés, amely belső meggyőződésen alapul (Meyer & Allen, 1997).

Az elégedettség és elkötelezettség egymást erősítő tényezők: az elégedett munkatárs lojálisabb, produktívabb és ritkábban vált munkahelyet, míg az elkötelezett munkavállaló aktívan támogatja a szervezeti változásokat és innovatívabban dolgozik (Harter et al., 2002). E tényezők fejlesztésének kulcsa a vezetői kommunikáció és a bizalom. Az empátikus, transzparens és hiteles vezetés az egyik legerősebb motivációs tényező, amely elősegíti az érzelmi elkötelezettség kialakulását (Kouzes & Posner, 2012). Ugyancsak meghatározó a fejlődési és karrierlehetőségek biztosítása, a pozitív munkahelyi kultúra, a támogató közösségi élmény, a munka–magánélet egyensúly, valamint a rendszeres és hiteles visszajelzés. Az ilyen szervezeti környezetben az emberek értékesnek érzik magukat, fejlődési lehetőségeket találnak és világosan látják munkájuk jelentőségét. Ez a kombináció hosszú távon stabil, kreatív és versenyképes szervezetet eredményez (Schaufeli & Bakker, 2004; Aon Hewitt, 2018).

3. Alkalmazott módszerek (Anyag és módszer)

Diplomamunkám középpontjában a belső kommunikáció szervezetfejlesztésben betöltött szerepének vizsgálata állt.

3.1. Hipotézisek

A kutatásom során az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- 1. hipotézis:** A szervezetekben a horizontális (alkalmazottak közötti) kommunikáció a leggyakoribb problémaforrás, amely hatással van a hatékonyságra és a csapatmunkára.
- 2. hipotézis:** A strukturált visszajelzés hiánya vagy annak nem hatékony működése gyakran okozza a kommunikációs problémákat.
- 3. hipotézis:** Nyíltabb belső kommunikációs eljárások bevezetésével, gyakori visszajelzéssel és a vezetés példamutatással való megerősítésével a szervezet csökkentheti a kommunikációs problémákat.
- 4. hipotézis:** Azokban a szervezeti egységekben, ahol a vezetés proaktívabban és nyíltabban reagál a kommunikációs problémákra a munkavállalói elégedettség nő, a fluktuáció pedig csökken, ha képzéseket és workshopokat szerveznek.
- 5. hipotézis:** A magyarországi szervezetfejlesztő cégek online kommunikációjukban elsősorban a személyességre, bizalomépítésre és partnerségre helyezik a hangsúlyt, nem pedig a mérhető, kvantitatív eredmények bemutatására. Ezzel a cégek a tanácsadói–partneri szerepet erősítik és emberközpontú szakmai identitást alakítanak ki.

A kutatás során kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmaztam, hogy a témát több szempontból megközelítve, komplex képet nyerhessek.

3.2. Kvantitatív kutatási módszer (Kérdőíves vizsgálat)

A kutatás kvantitatív részeként egy online (Google) kérdőívet használtam, amely lehetővé tette a szélesebb közönség elérését és a kvantitatív adatok gyűjtését. A kitöltők anonim formában oszthatták meg velem véleményüket. A közösségi média oldalon osztottam meg a kérdőívet.

A kérdőívem változatos kérdéstípusokat tartalmazott, többek között egyszerű zárt kérdéseket, feleletválasztós jelölőnégyzeteket, legördülő listákat, valamint skálás megítélésen alapuló tételeket. Ezek a formák lehetővé tették az adatok strukturált gyűjtését, megkönnyítették a válaszok validálását, és hozzájárultak az eredmények statisztikai feldolgozhatóságához.

A beérkezett minták alapján pontosabban tudtam alátámasztani vagy megcáfolni a kutatási hipotéziseimet. Az adatfelvétel 2025. augusztus hónapban történt.

A válaszadók a kérdőív további szakaszaiban megosztották véleményüket, tapasztalataikat és attitűdjeiket az adott témával kapcsolatban, ami lehetővé tette az összefüggések mélyebb feltárását.

A kérdőívben a válaszadók kifejtették, milyen asszociációik vannak a „szervezetfejlesztés” fogalmával kapcsolatban. Emellett arról is információt szolgáltatottak, hogy jelenleg zajlik-e szervezetfejlesztési folyamat a munkahelyükön, illetve milyen tématerületen valósult meg ilyen jellegű beavatkozás.

Vizsgáltam továbbá, hogyan ítélik meg a **szervezetfejlesztési folyamat sikerességét**, valamint azt, hogy **milyen mértékben vonták be a munkavállalókat** ezekbe a folyamatokba.

A kutatás fontos részét képezte a **belső kommunikációs csatornák használatának** feltérképezése, illetve az ezekhez kapcsolódó **kommunikációs eszközök hatékonyságának megítélése**. A válaszadók értékelték a **digitális eszközök hatását** is a mindennapi munkavégzésre, valamint a **kommunikációs problémák kezelésére** tett szervezeti lépéseket.

Emellett vizsgáltam a **kommunikációfejlesztési eszközök hatékonyságának megítélését**, valamint a **belső kommunikáció különböző aspektusait**, mint például az információáramlás, az átláthatóság, a visszajelzési kultúra és a vezetői kommunikáció megítélése.

Végül a kutatás kitért arra is, hogy a válaszadók szerint **milyen irányban szükséges tovább fejleszteni a belső kommunikációt** a szervezetekben, ezzel is rámutatva a jövőbeli fejlesztési irányokra és a szervezeti kommunikáció stratégiai jelentőségére.

A kérdőív teljes terjedelmében elérhető a dolgozat mellékletében, amely részletesen tartalmazza a kérdéstípusokat és a válaszlehetőségeket.

3.2.1. A vizsgálati minta háttérváltozóinak bemutatása

A kutatás a **belső kommunikáció szerepét vizsgálta a szervezetfejlesztésben** kérdőíves módszerrel. A felmérést összesen **184 fő** töltötte ki, akik különböző munkahelyi szektorokban és pozíciókban dolgoznak. A minta így megfelelően sokszínű képet adott a szervezeti kommunikáció jelenlegi helyzetéről és a szervezetfejlesztési folyamatokhoz való viszonyulásról.

A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlását az alábbi táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján)

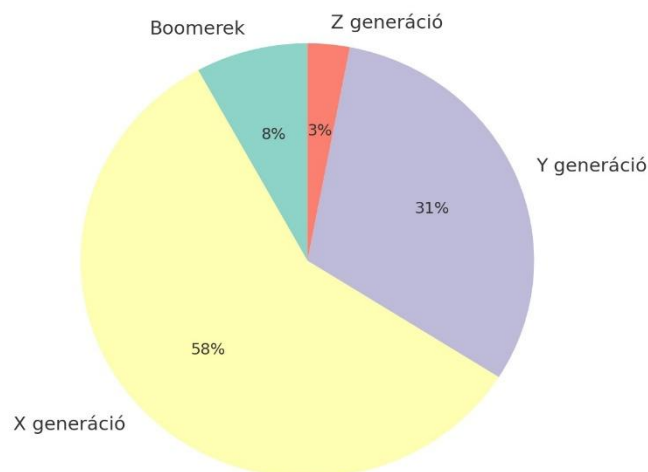
Nemek	Kitöltők száma	Százalékos megoszlás
Nő	142	77 %
Férfi	42	23%

Az 1. táblázat alapján jól látható, hogy a válaszadók jelentős többsége nő volt – arányuk elérte a 77%-ot. Ez részben annak tulajdonítható, hogy a kérdőív a saját közösségi média felületemen került megosztásra, ahol a női ismerősök vannak túlsúlyban.

A következőkben az 1. ábra a kitöltők generációs megoszlását szemlélteti.

1. ábra: Kitöltők generációs megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján)



Az 1. ábra alapján látható, hogy a válaszadók többsége az **X generációhoz** tartozik (58%). Ez arra utal, hogy a kérdőív főként **középkorosztálybeli, tapasztalt munkavállalókat** ért el, akik már hosszabb ideje aktívak a munkaerőpiacon — ez releváns a belső kommunikáció és szervezetfejlesztés vizsgálatánál, hiszen ők gyakrabban találkoztak szervezeti változásokkal és kommunikációs fejlesztésekkel.

A **Y generáció** a második legnagyobb csoport (31%), akik digitálisan aktívak, nyitottak az újításokra és érzékenyek a munkahelyi kultúrára. Ők lehetnek a belső kommunikáció megújításának motorjai.

Boomerok: 8% – bár kisebb arányban vannak jelen, tapasztalatuk és szervezeti emlékezetük értékes lehet. **Z generáció: 3%** – még csak most lépnek be a munka világába.

A következő táblázatban a kitöltők legmagasabb iskolai végzettségének megoszlása kerül bemutatásra.

2. táblázat: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége

(Forrás: saját kutatás alapján)

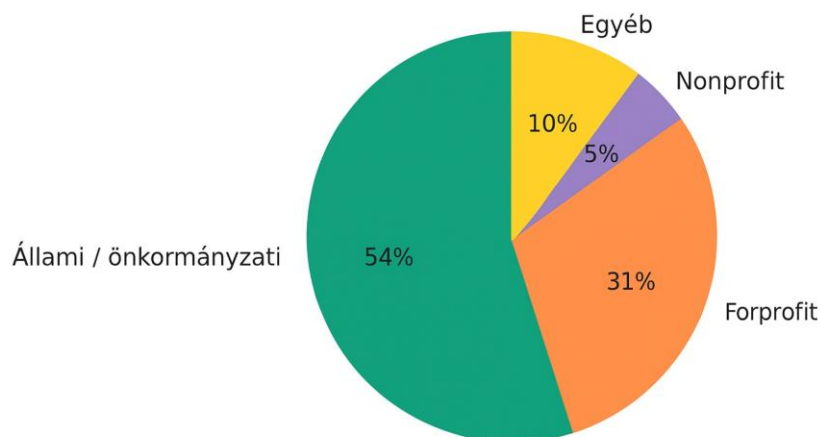
Iskolai végzettség	Kitöltők száma	Százalékos megoszlás
alapfokú	1	0,5 %
középfokú	32	17,4 %
felsőfokú	149	81 %
egyéb	2	1,1%

A 2.táblázatot elemezve látható, hogy a kutatásban résztvevők túlnyomó része **magasan képzett munkavállaló**, akik valószínűleg **fehérgalléros**, irodai munkakörben dolgoznak. A magas végzettségi arány összhangban van a kutatás témájával is, hiszen a **belső kommunikáció és szervezetfejlesztés** leginkább az ilyen szervezeti rétegekben kap hangsúlyt, ahol formális kommunikációs struktúrák, projektmenedzsment és digitális együttműködési eszközök működnek.

A dolgozat következő részében a 2. ábra kerül bemutatásra és elemzésre.

2. ábra: Munkahelyi szektor megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján)



A válaszadók több mint fele (**54%**) az **állami vagy önkormányzati szektorban** dolgozik. Ez a dominancia arra utal, hogy a kutatásban vizsgált **belső kommunikáció és szervezetfejlesztés**

főként olyan szervezeti környezetben zajlik, ahol **formális hierarchiák, szabályozott döntéshozatal** és gyakran **lassabb információáramlás** jellemző.

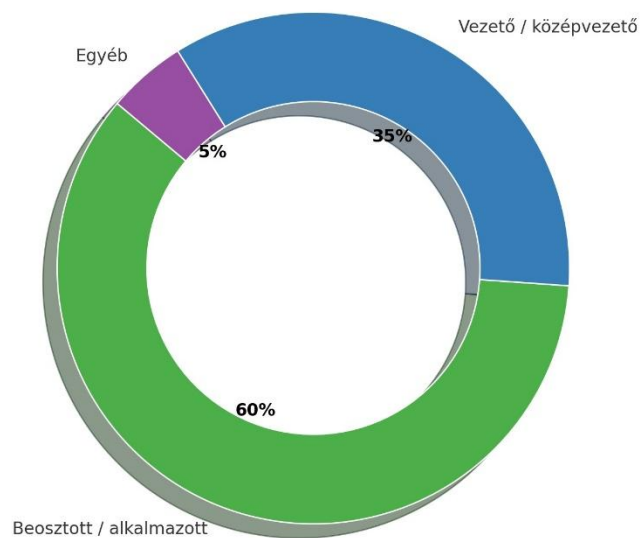
A **forprofit szektor** képviselői a válaszadók **31%-át** adják. Ezen szervezetek esetében jellemzőbb a **rugalmasabb, gyorsabb kommunikáció**, illetve a **digitális eszközök** intenzívebb használata, ami kedvez a szervezetfejlesztési kezdeményezéseknek.

A **nonprofit szféra** (5%) kisebb arányban jelenik meg, míg az „**egyéb**” kategória (10%) valószínűleg magában foglalja a vegyes profilú vagy speciális intézményeket (pl. oktatási, egészségügyi alapítványok, kutatóintézetek stb).

Az elemzés következő lépésében megvizsgálom, hogy az egyes munkahelyi szektorokban a kitöltők pozíció szerint megoszlása hogyan jelenik meg.

3. ábra: Kitöltők pozíció szerinti megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján)



A válaszadók **többsége (60%) beosztotti vagy alkalmazotti** pozícióban dolgozik, míg a **vezetők és középvezetők** a minta **35%-át** teszik ki. Az „**egyéb**” kategória (5%) valószínűleg speciális munkaköröket (pl. tanácsadó, szakértő, projektalapú munkatárs) foglal magában.

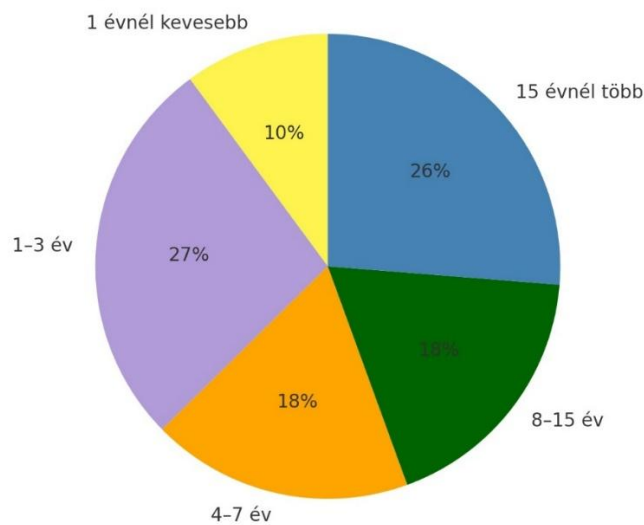
A **60–35%-os arány** alapján a kutatásban jól látszik, hogy a belső kommunikáció nemcsak „felülről lefelé” irányul, hanem mindkét oldal véleménye megjelenik.

A gyűrűdiagram nyitott középpontja szimbolikusan jól illik a témához — a **belső kommunikáció „kétirányú csatornáját”** is kifejezheti, ahol a vezetők és alkalmazottak között folyamatos visszacsatolás zajlik.

Az előző eredményekhez kapcsolódva a következő ábra részleteket mutat be az egyes munkahelyeken eltöltött idő alakulásáról.

4. ábra: Munkatapasztalat megoszlása

(Forrás: saját kutatás alapján)



A válaszadók között **kiegyensúlyozott munkatapasztalati eloszlás** figyelhető meg.

A legtöbben (**27%**) **1–3 éve dolgoznak** jelenlegi munkahelyükön, de szinte ugyanekkora arányban (**26%**) vannak azok is, akik **15 évnél hosszabb tapasztalattal** rendelkeznek.

A középtávú tapasztalattal bírók (4–15 év között) összesen **36%-ot** képviselnek, míg a pályakezdők (1 évnél kevesebb) **10%-ot** tesznek ki.

Ez azt mutatja, hogy a minta **sokszínű**, és jól lefedi a különböző tapasztalati szinteket. A tapasztaltabb válaszadók nagyobb rálátással bírnak a szervezet működésére, kommunikációs rendszerére és a szervezetfejlesztési folyamatokra, míg az újabb munkavállalók frissebb szemléletet és eltérő kommunikációs elvárásokat hozhatnak.

3.3. Kvalitatív kutatási módszer (Tartalomelemzés)

A **tartalomelemzés** egy **kvalitatív kutatási módszer**, amely írott, képi vagy digitális tartalmak szisztematikus vizsgálatával tár fel összefüggéseket, jelentéseket és társadalmi mintázatokat. Gyakran alkalmazzák önálló kutatási eljárásként vagy más módszerekkel (interjú, megfigyelés) kombinálva a társadalom-, oktatás- és szervezetkutatásokban. A **honlapelemzés** a **tartalomelemzés** egyik speciális formája, amely a **digitális tartalmak**, különösen a **szervezetek weboldalai** megjelenő **kommunikáció** kvalitatív vizsgálatára épül (Géring 2014).

3.3.1. A vizsgálatba bevont honlapok kiválasztásának módszertana

A kutatás célja annak feltárása, hogy a magyarországi szervezetfejlesztéssel foglalkozó cégek milyen módon jelenítik meg a **belső kommunikáció** szerepét és jelentőségét saját honlapjaikon.

A tíz kiválasztott szervezet honlapja a hazai szervezetfejlesztési szféra tartalmi és kommunikációs sokszínűségét hivatott bemutatni. A cél nem a statisztikai reprezentativitás volt, hanem a **tartalmi gazdagság** és a **különböző szervezeti megközelítések** feltárása. A kiválasztás alapját képező módszertan tehát a kvalitatív kutatás logikáját követi: a minta a téma mélyebb megértését és értelmezését szolgálja, nem pedig általánosítható mennyiségi következtetések levonását.

A honlapok vizsgálata lehetővé tette, hogy feltárható legyen, miként jelenik meg a **belső kommunikáció**, mint fejlesztési tényező, szervezeti érték vagy szolgáltatás a szervezetfejlesztéssel foglalkozó vállalkozások önreprezentációjában.

A tartalomelemzés tárgyát képező honlapok kiválasztása tudatos, több lépésből álló folyamat eredményeként történt.

A mintába azok a szervezetek kerülhettek be, amelyek

- Magyarországon bejegyzett, működő vállalkozások vagy szervezetek,
- tevékenységükben a szervezetfejlesztés valamilyen formáját (pl. szervezeti diagnózis, vezetőfejlesztés, csapatépítés, változásmenedzsment) végzik,
- nyilvánosan elérhető honlappal rendelkeznek.

A folyamat során az aktualitás és a hozzáférhetőség is alapvető kritériumnak számított.

A mintavétel módja

A vizsgálati minta kialakítása **hólabda módszerrel** történt, hasonlóan ahhoz, ahogy Kenderfi (2020) is azonosította a pályaorientációs honlapokat. Az adatgyűjtés első szakaszában általános internetes keresés zajlott, a következő kulcsszavak felhasználásával: „*szervezetfejlesztés*”, „*változásmenedzsment*”, „*belső kommunikáció*”, „*vezetőfejlesztés*”, „*team coaching*”, „*szervezeti kultúra*”, „*kommunikációfejlesztés*”.

A találatok között megjelenő szervezetek honlapjai képezték a mintavétel alapját. Ezt követően a honlapokon megjelenő **partnerek, szakmai kapcsolatok és hivatkozások** alapján további releváns honlapok kerültek be a vizsgálati körbe.

A sokszínűség biztosítása

A mintába kerülő szervezetek kiválasztásánál törekvés volt a **piaci és szervezeti sokszínűség** biztosítása azzal a céllal, hogy a magyar szervezetfejlesztési piac különböző szegmensei reprezentálva legyenek. A mintába így különböző típusú szervezetek kerültek be:

- nagyobb **tanácsadó és tréningcégek**, amelyek országos vagy nemzetközi tevékenységet folytatnak;
- kisebb **coachhálózatok, egyéni tanácsadók vagy szakmai műhelyek**;
- **nonprofit és szakmai szervezetek**, amelyek szervezetfejlesztési, képzési vagy kommunikációs tevékenységet végeznek;
- valamint **felsőoktatási intézményekhez** kapcsolódó kutatóhelyek vagy központok, ahol a belső kommunikáció szervezeti tanulási és fejlesztési kontextusban jelenik meg.

Ez a sokszínűség a tartalomelemzés értelmezését tette gazdagabbá, és lehetővé tette, hogy a különböző szervezeti kultúrák és fejlesztési megközelítések is megjelenjenek a vizsgálatban.

Kizárási kritériumok

A mintába nem kerülhettek be olyan honlapok,

- amelyek kizárólag **humán erőforrás-toborzással, képzésszervezéssel vagy marketingkommunikációval** foglalkoznak,
- amelyeknél a belső kommunikáció csak mellékesen, más témák (pl. külső PR, employer branding) kapcsán jelenik meg,
- illetve amelyek **regisztrációhoz, előfizetéshez vagy fizetős hozzáféréshez kötött** tartalmakat kínálnak, így a nyilvánosan hozzáférhető információk köre korlátozott.

3.3.2. A vizsgálatba bevont honlapok köre

A mintába került szervezetek kiválasztása során törekedtem a sokszínűsége: különböző méretű és profilú vállalkozások honlapjait elemeztem. Az elemzés alapját tíz magyar szervezetfejlesztő cég weboldala képezte, amelyek a következők:

1. Develor Tamácsadó Zrt.: <https://develor.hu/>
2. OD Partner Kft.: <https://odpartner.hu/hu/>
3. Flow Consulting Kft. <https://flow.hu/>
4. Grow Group: <https://grow-group.com/>
5. Improvers Csoport: <https://improversgroup.hu/>
6. Európa Tréning Kft. <https://europatrening.hu>
7. Vista Verde Oktatási Stúdió <https://vistaverde.hu/>
8. ITL Group <https://itlgroup.hu/hu/>
9. Workplus Hungary Kft. <https://www.workplus.consulting/>
10. Simonyi&Tóth Személyzeti Tanácsadás <https://sandt.hu/szervezetfejlesztes/>

3.3.3. Az elemzés szempontrendszere

A hazai szervezetfejlesztési piac szereplőinek vizsgálata során célt az volt, hogy feltérképezzem, miként jelenik meg a szervezetfejlesztés témája a különböző cégek online felületein. Az elemzés segítséget nyújthat azoknak, akik a szervezetfejlesztés iránt érdeklődnek, illetve az életpályájuk vagy szakmai fejlődésük következő szakaszát tervezik.

A vizsgálat során azokat a magyarországi honlapokat kerestem fel, amelyek releváns információkat kínálnak a szervezetfejlesztésről, tanácsadásról és tréningtevékenységről. Az előzetes tapasztalatok arra ösztönöznek, hogy olyan források kerüljenek összegyűjtésre, amelyek szakmai szempontból hitelesek és gyakorlati segítséget is nyújthatnak.

A vizsgálat célja az volt, hogy átfogó képet kapjak a hazai szervezetfejlesztési szféra kommunikációs gyakorlatáról, az online megjelenések szakmai mélységéről és arról, hogy miként pozicionálják magukat ezek a cégek a piacon. Mindez hozzájárulhat a terület jobb megértéséhez, valamint ahhoz, hogy az érdeklődők könnyebben eligazodjanak a szervezetfejlesztés sokszínű világában.

A következőkben vázoló a szervezetfejlesztő cégek honlapelemzésének szempontrendszerét.

1. Tartalmi Elemzési Szempontok

Szervezeti Problémák Azonosítása

Explicit problémamegfogalmazás

- Milyen szervezeti kihívásokat nevez meg konkrétan a cég honlapja?
- Hogyan kategorizálják a problémákat (pl. vezetési, kommunikációs, teljesítménybeli)?
- Mennyire részletesen írják le az egyes problémák okait és következményeit?

Problémák súlyozása és prioritása

- Mely problématerületeket helyezik előtérbe a honlapon?
- Milyen gyakorisággal jelennek meg bizonyos problémátípusok?

Megoldási Javaslatok és Szolgáltatások

Szolgáltatási portfólió elemzése

- Milyen típusú szervezetfejlesztési szolgáltatásokat kínálnak?
- Mennyire konkrétak és részletezettek a szolgáltatásleírások?
- Van-e egyértelmű kapcsolat a problémák és a kínált megoldások között?

Módszertani megközelítések

- Mely szervezetfejlesztési elméletek és módszerek jelennek meg?
- Mennyire innovatívak vagy hagyományosak a kínált megoldások?
- Használják-e digitális eszközöket vagy online megoldásokat?

2. Marketing és Pozicionálási Szempontok

Célközönség-meghatározás

- Mely szektorokra, szervezettípusokra fókuszálnak?
- Milyen méretű szervezeteket céloznak meg?
- Hogyan szólítják meg a különböző döntéshozói szinteket?

Bizalomépítés és Hitelességi Elemek

Referenciák és esettanulmányok

- Bemutatnak-e konkrét projekteket, eredményeket?
- Milyen típusú ügyfelekkel dolgoznak?
- Mennyire részletesek az esetleírások?

Szakmai kompetencia bizonyítása

- Feltüntetik-e a szakemberek képzettségét, tapasztalatát?
- Vannak-e tanúsítványok, akkreditációk?
- Milyen szellemi termékeket (publikációk, kutatások) mutatnak be?

Kategorizálási Rendszer

Módszertani megközelítés szerint

- Hagyományos vagy innovatív módszereket alkalmaznak?
- Inkább tanácsadói vagy tréningi fókuszúak?
- Digitális megoldásokat is beépítik-e?

4. Eredmények és értékelésük (Megvitatás)

4.1. A kérdőíves vizsgálat eredményei

4.1.1. Szervezetfejlesztés

A következő fejezetben a **szervezetfejlesztés témakörében** készült kérdőív válaszainak **részletes elemzését** mutatom be. Az elemzés célja, hogy feltárja a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos **tapasztalatokat, véleményeket és attitűdöket**, valamint átfogó képet adjon a megkérdezettek **hozzáállásáról és javaslatairól** a fejlesztési folyamatokkal kapcsolatban.

A kérdőív egyik nyitott kérdésében a válaszadók saját szavaikkal fogalmazhatták meg, hogy mit jelent számukra a **szervezetfejlesztés** fogalma, melyet az 5. ábra szemléltet.

5. ábra: Szervezetfejlesztés kifejezés értelmezése

(Forrás: saját kutatás alapján)



A beérkezett válaszok sokszínűek voltak: egyesek a hatékonyság növelését, mások a kommunikáció javítását, a vezetői fejlesztést vagy a csapatmunka erősítését emelték ki.

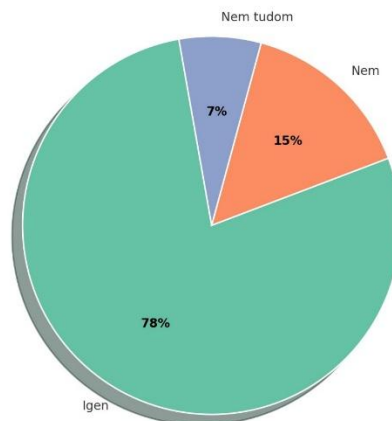
A kérdésre adott válaszok alapján jól látható, hogy a **szervezetfejlesztés** kifejezéshez a résztvevők többféle, egymással összefüggő szemléletet társítanak. A fogalom értelmezése nem egységes, ugyanakkor a különböző nézőpontok szervesen kapcsolódnak egymáshoz. A válaszadók túlnyomó többsége **pozitívan és fejlesztő folyamatként** látja a szervezetfejlesztést.

A **hatékonyság** és **kommunikáció** a leggyakrabban említett célok. Sok válasz kiemeli a **vezetés és a munkavállalók** közötti együttműködés javítását. Megjelenik egy kisebb, de létező

kritikai, szkeptikus hang, amely a gyakorlatban tapasztalt hiányosságokról szól. A „szervezetfejlesztés” szóhoz sokan kapcsolják a **tudatosság, változás és megújulás** fogalmát. Az előző eredményekhez kapcsolódva a következő ábra a szervezetfejlesztés megjelenését mutatja meg a válaszadók szervezetében.

6. ábra: Szervezetfejlesztés megléte a munkahelyeken

(Forrás: saját kutatás alapján)



A válaszok alapján a résztvevők **többsége (78%)** úgy véli, hogy a munkahelyén **történt már valamilyen szervezetfejlesztési tevékenység**. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek döntő része tudatosan foglalkozott a működés, a kommunikáció vagy a humán folyamatok fejlesztésével. A „nem” választ adók aránya **15%**, ami arra utal, hogy vannak olyan munkahelyek, ahol a dolgozók **nem érzékelték konkrét fejlesztési folyamatokat**. Ez többféleképpen is értelmezhető:

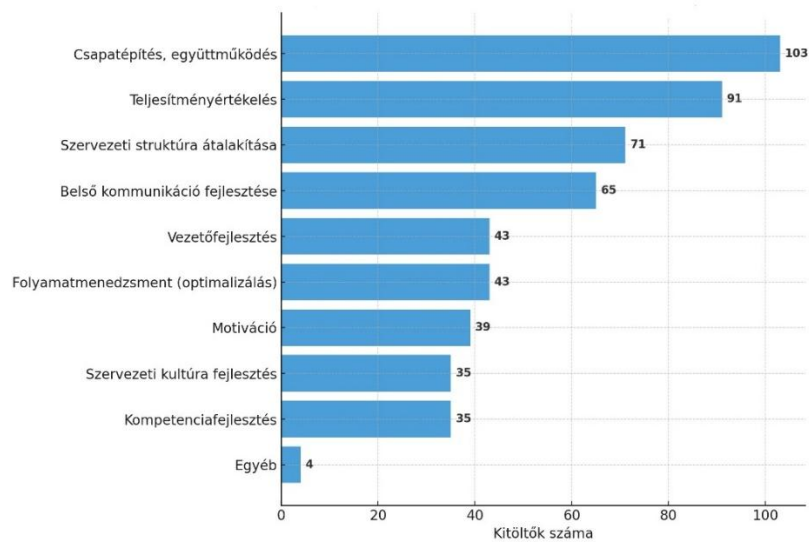
- lehet, hogy valóban nem történt ilyen fejlesztés,
- de az is előfordulhat, hogy a változások **nem kaptak elég kommunikációs hangsúlyt**, így a munkatársak nem tudatosították, hogy azok a szervezetfejlesztés körébe tartoztak.

A „nem tudom” választ adók (7%) csoportja szintén figyelemre méltó: ők valószínűleg **nincsenek teljes körű információ birtokában** a szervezetfejlesztési folyamatokról, ami **belső kommunikációs hiányosságra** utalhat. Ez is alátámasztja, hogy a szervezetfejlesztési kezdeményezések sikeréhez **elengedhetetlen az átlátható, aktív belső kommunikáció**.

A következő ábra kifejti, hogy az egyes szervezetfejlesztések milyen témákban valósultak meg.

7. ábra: Megvalósult szervezetfejlesztési témák a válaszadók munkahelyein

(Forrás: saját kutatás alapján)



A válaszok alapján a szervezetfejlesztési folyamatok leggyakrabban a **csapatmunkát és együttműködést célozták meg (103 válasz)**. Ez jól mutatja, hogy a szervezetek számára a munkatársak közötti kapcsolat és hatékony kommunikáció erősítése az egyik legfontosabb fejlesztési terület. A csapatépítő programok, közös tréningek és együttműködést fejlesztő folyamatok segítik a bizalom kialakítását és a szervezeti kohéziót, ami a hosszú távú hatékonyság alapja.

A második leggyakoribb terület a **teljesítményértékelés fejlesztése (91 válasz)**, ami azt jelzi, hogy a szervezetek igyekeznek objektívebb, átláthatóbb és motiválóbb visszajelzési rendszereket kialakítani. Ez szorosan összefügg a belső kommunikációval is, hiszen az értékelési folyamat csak akkor hatékony, ha kétirányú párbeszéd alakul ki a vezetők és munkavállalók között.

A **szervezeti struktúra átalakítása (71 válasz)** és a **belső kommunikáció fejlesztése (65 válasz)** szintén kiemelt jelentőségű témák. Ezek a fejlesztések tipikusan a szervezet működési hatékonyságát célozzák: a feladatmegosztás, döntéshozatal, információáramlás és felelősségi körök újragondolásával. A válaszokból az is látszik, hogy a kommunikációt a szervezetek stratégiai erőforrásként kezdik kezelni, nem csupán információcserének tekintik.

A **vezetőfejlesztés (43 válasz)** és a **folyamatmenedzsment/optimalizálás (43 válasz)** területek azt mutatják, hogy a szervezetek egy része már felismerte: a hatékony működéshez kompetens vezetők és jól szervezett folyamatok szükségesek. Ez előrevetíti a tanuló szervezet szemlélet erősödését is, amit a **kompetenciafejlesztés (35 válasz)** és **szervezeti kultúra fejlesztése (35 válasz)** tovább támogat. A **motiváció témája (39 válasz)** külön figyelmet érdemel: ez a

dolgozói elkötelezettség egyik alapja és gyakran a belső kommunikáció, elismerés és visszajelzés minőségén múlik. Bár kevesebben említették, a motivációs fejlesztések közvetetten a teljesítmény- és csapatfejlesztési programokat is támogatják. Az „**egyéb**” kategória (4 válasz) minimális aránya azt mutatja, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozások jellemzően a fent felsorolt, jól körülhatárolható témák köré szerveződnek.

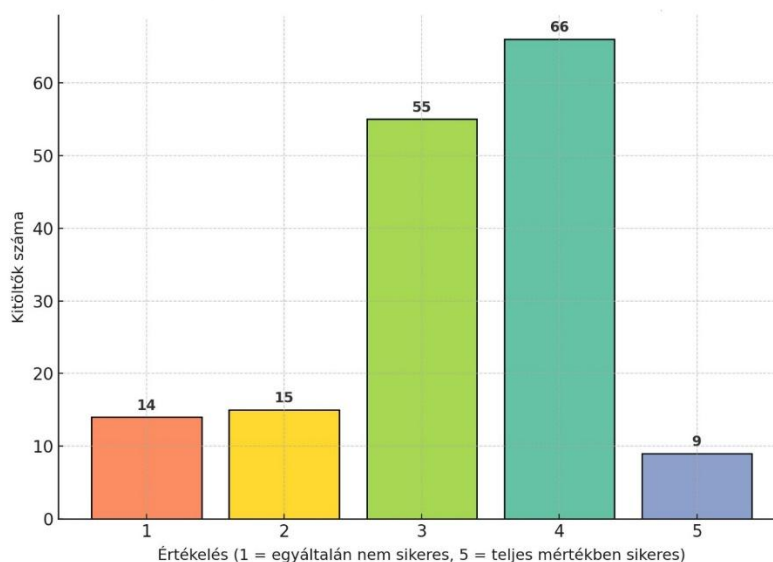
A megvalósult szervezetfejlesztések túlnyomórészt **emberközpontúak és együttműködésre épülők**, ami a modern szervezeti szemlélet egyik legfontosabb jellemzője. A válaszok alapján a szervezetek a fejlesztési erőforrásokat elsősorban a **kommunikáció, csapatmunka és teljesítményértékelés** irányába csoportosítják.

A **strukturális és folyamatfejlesztések** mellett megjelenik a **vezetői kompetenciák erősítése**, valamint a **motivációs és kulturális fejlesztések** is — ez pedig arra utal, hogy a válaszadók szervezeteiben **komplex, többdimenziós fejlesztési megközelítés** jellemző.

Az elemzés következő lépésében megvizsgálom, hogy az egyes szervezetfejlesztési folyamatok sikerességét hogyan ítélték meg a válaszadók. Az eredményeket a következő ábra szemlélteti.

8. ábra: A szervezetfejlesztési folyamat sikerességének megítélése

(Forrás: saját kutatás alapján)



Az adatokból egy **mérsékelt, de alapvetően pozitív tendencia** rajzolódik ki:

- A legtöbben **4-es (66 fő)** értéket adtak, ami azt jelenti, hogy a fejlesztési folyamatokat **többnyire sikeresnek** tartják.

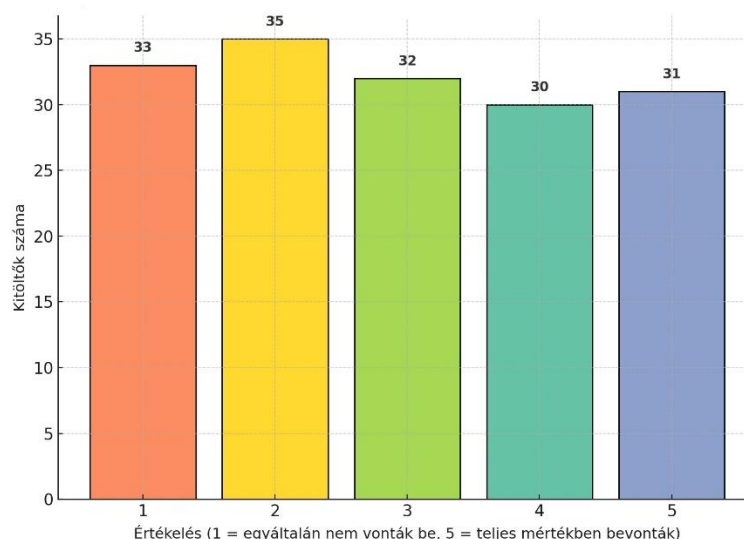
- **55 fő** középén, a „**közepesen sikeres**” (3) kategóriát választotta, ami azt sugallja, hogy a résztvevők egy része **részleges eredményeket** tapasztalt – a célok nem minden esetben valósultak meg teljesen, vagy a hatások még nem érezhetők.
- **Csak 14 + 15 fő** (összesen 18%) adott alacsony értéket (1–2), tehát viszonylag **kevés negatív tapasztalat** van a szervezetfejlesztésekkel kapcsolatban.
- Ugyanakkor a **5-ös (teljes mértékben sikeres)** értéket mindössze **9 fő (6%)** adta, ami arra utal, hogy **a teljes elégedettség ritka**, és a fejlesztések még nem érik el minden esetben a kitűzött hatást.

A válaszok alapján a szervezetfejlesztési folyamatokat a munkavállalók **többsége pozitívan értékeli**, de **a megvalósítás szintje és hatékonysága változó**. Ez arra enged következtetni, hogy a fejlesztések **stratégiai szinten jól irányítottak**, ugyanakkor a **gyakorlati végrehajtás** (például a kommunikáció, bevonás, visszacsatolás) **nem mindig volt egyenletes**.

A középérték (3,46) azt mutatja, hogy a szervezetek nagy része **jó úton halad**, de még **nem érte el a kívánt fejlettségi szintet**.

A következő ábra azt szemlélteti, hogy a válaszadókat milyen mértékben vonták be az egyes szervezetfejlesztési folyamatokba.

9. ábra: A munkavállalók bevonásának mértéke a szervezetfejlesztési folyamatba (Forrás: saját kutatás alapján)



Az eloszlásból jól látható, hogy **nincs egyértelmű domináns vélemény**: a válaszok viszonylag egyenletesen oszlanak meg az 1 és 5 közötti skálán. Ez arra utal, hogy a szervezetfejlesztési folyamatok **nem minden szervezetben zajlottak ugyanolyan módon** — egyes helyeken a dolgozók aktívan részt vettek a folyamatban, máshol viszont alig kaptak szerepet. A

leggyakoribb válaszok az 1-es (33 fő) és 2-es (35 fő) értékek, ami azt jelzi, hogy a válaszadók közel **43%-a** érezte úgy, **nem vonták be kellő mértékben**. Ez jelentős arány, és a belső kommunikáció hiányosságaira hívja fel a figyelmet. A **3-as értéket (32 fő)** választók aránya (kb. 20%) azt jelzi, hogy sokan **részleges bevonást** tapasztaltak — ők valószínűleg tájékoztatást kaptak, de **nem voltak aktív résztvevők** a döntéshozatalban. A **4-es és 5-ös válaszok (összesen 61 fő)** viszont azt mutatják, hogy a dolgozók **mintegy 38%-a** pozitív tapasztalatokról számolt be, tehát **volt lehetőségük beleszólni** a fejlesztési folyamatba vagy részt venni annak végrehajtásában.

A szervezetfejlesztési folyamatok során a dolgozók bevonása **kulcsfontosságú a sikerhez**, mivel az érintettek részvétele növeli az elkötelezettséget, javítja az elfogadottságot és erősíti a kommunikációt. Az eredmények azonban azt mutatják, hogy a bevonás mértéke a vizsgált szervezetekben **egyenetlen és átlag alatti (3,22)**. Ez azt jelzi, hogy bár a szervezetek törekednek a részvételre, még mindig **hiányzik a dolgozók széles körű bevonása** a fejlesztési döntésekbe.

4.1.2. Belső kommunikáció és munkavállalói elégedettség

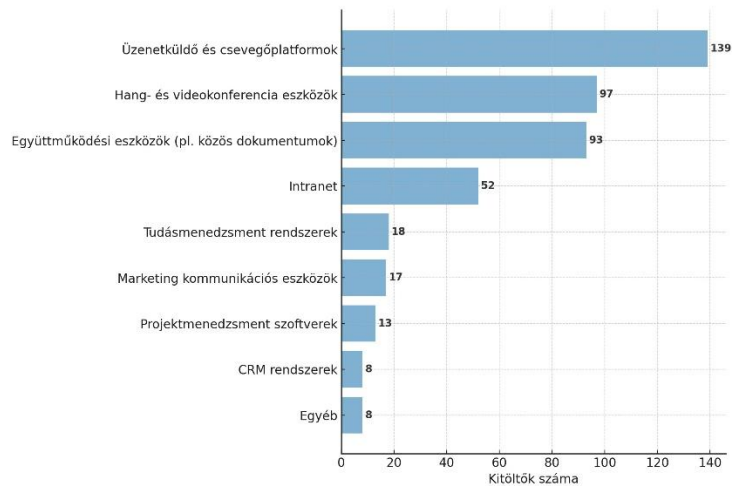
A következő fejezet a belső kommunikáció és a munkavállalói elégedettség kapcsolatát vizsgálja. Ennek keretében elemzésre kerülnek a szervezeten belüli kommunikáció főbb csatornái, működésük jellemzői, valamint azok hatékonysága.

A fejezet célja, hogy a kérdőíves felmérés eredményei alapján elemezze a belső kommunikáció jelenlegi helyzetét és feltárja a lehetséges fejlesztési irányokat a munkavállalói elégedettség növelése érdekében.

A következő ábra bemutatja az egyes belső kommunikációs csatornák típusait az egyes munkahelyeken.

10. ábra: Belső kommunikációs csatornák használata a munkahelyeken

(Forrás: saját kutatás alapján)



Az adatok alapján a válaszadók körében **az üzenetküldő és csevegőplatformok** (139 válasz) a **leggyakrabban használt kommunikációs csatornák**. Ez a modern, gyors és közvetlen információáramlás iránti igényt mutatja. Az ilyen platformok – mint például a **Microsoft Teams** - elősegítik a **rugalmas, valós idejű kommunikációt**, amely a hibrid és távmunkás környezetekben különösen fontos.

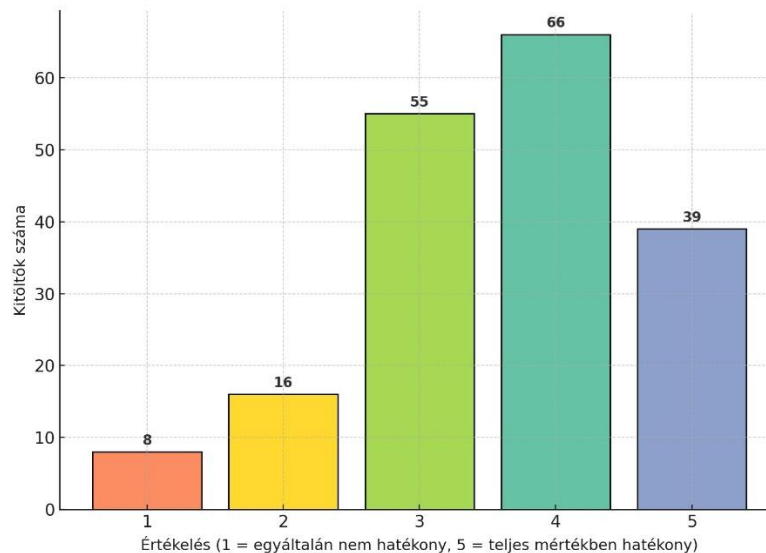
A második leggyakrabban említett csatorna a **hang- és videokonferencia** (97 válasz), ami a **digitális munkavégzés térnyerését** jelzi. A **pandémiás időszak** után ezek az eszközök a szervezeti kommunikáció szerves részévé váltak, támogatva a **kapcsolattartást, megbeszéléseket és csapatmunkát**.

A harmadik leggyakoribb kategória az **együttműködési eszközök** (93 válasz), például a **megosztott naptárak és dokumentumkezelő rendszerek**. Ezek segítik az információ megosztását, az átláthatóságot és a **kollektív munkavégzést**, ami a szervezetfejlesztés egyik alapfeltétele. Az **intranet** (52 válasz) még mindig jelentős szerepet tölt be, különösen a **nagyobb, hierarchikus szervezetekben**, ahol a belső hírek, szabályzatok és folyamatok központi tárolása fontos. Ugyanakkor a modern kommunikációs trendek azt mutatják, hogy az intranetet **egyre inkább kiegészítik vagy kiváltják** az interaktívabb digitális platformok. A **kevésbé gyakori csatornák** – mint a tudásmenedzsment rendszerek (18), marketingeszközök (17), projektmenedzsment szoftverek (13) és CRM rendszerek (8) – azt jelzik, hogy a belső kommunikáció **még nem mindenhol épül komplex, integrált digitális infrastruktúrára**. Ezeket főként a **nagyobb, technológiailag fejlettebb vagy projektalapú szervezetek** használják.

Az előző eredményekhez kapcsolódva a következő ábra a belső kommunikációs eszközök hatékonyságának megítélését mutatja be.

11. ábra: A belső kommunikációs eszközök hatékonyságának megítélése

(Forrás: saját kutatás alapján)



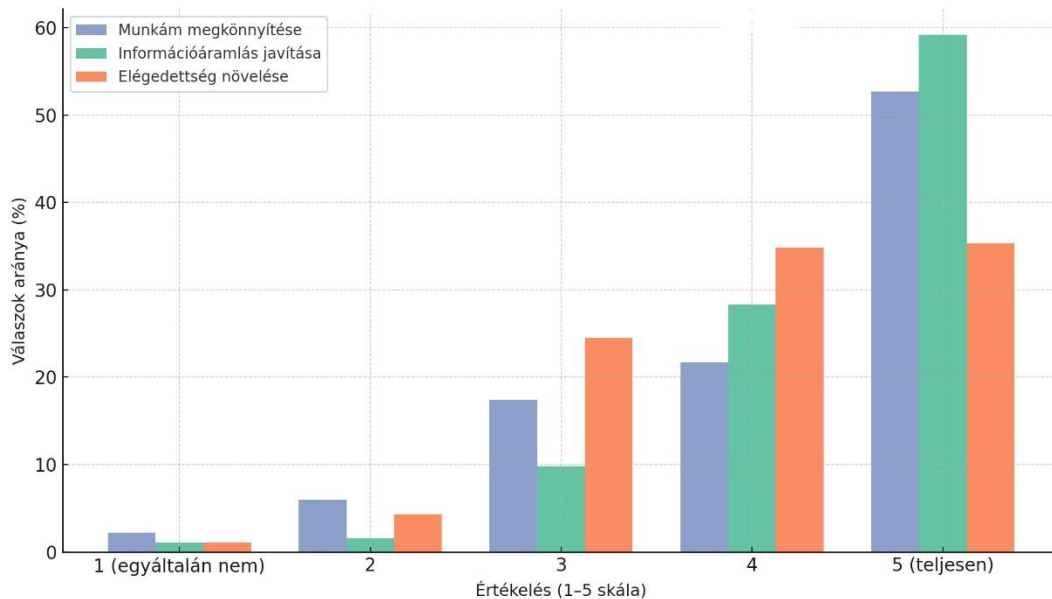
A válaszok alapján a dolgozók többsége **pozitívan értékeli** a belső kommunikációs csatornák működését. A legtöbb **4-es értéket (66 fő)** adtak, ami a „**többnyire hatékony**” kategóriát jelenti. További **39 fő (21%)** szerint a kommunikáció **teljes mértékben hatékony**, ami kifejezetten pozitív visszajelzés. Ez azt mutatja, hogy a legtöbb szervezet **jól működő kommunikációs infrastruktúrával** rendelkezik és a munkavállalók elégedettek az információáramlás sebességével, elérhetőségével és használhatóságával.

A **3-as értéket (55 fő)** választók csoportja azonban arra utal, hogy még mindig van egy **közepesen elégedett réteg** – ők valószínűleg tapasztalnak **rendszerbeli hiányosságokat** (pl. túl sok platform, információs túlterhelés, hiányzó visszajelzési lehetőség).

A **negatív véleményt (1–2)** adók aránya viszonylag alacsony (összesen **24 fő, azaz 13%**), de fontos jelzés: ezekben a szervezetekben a kommunikáció valószínűleg **széttagolt vagy egyirányú**, ami akadályozza a hatékony együttműködést és a dolgozói bevonást.

12. ábra: A digitális eszközök hatásának megítélése a munkavégzésre

(Forrás: saját kutatás alapján)



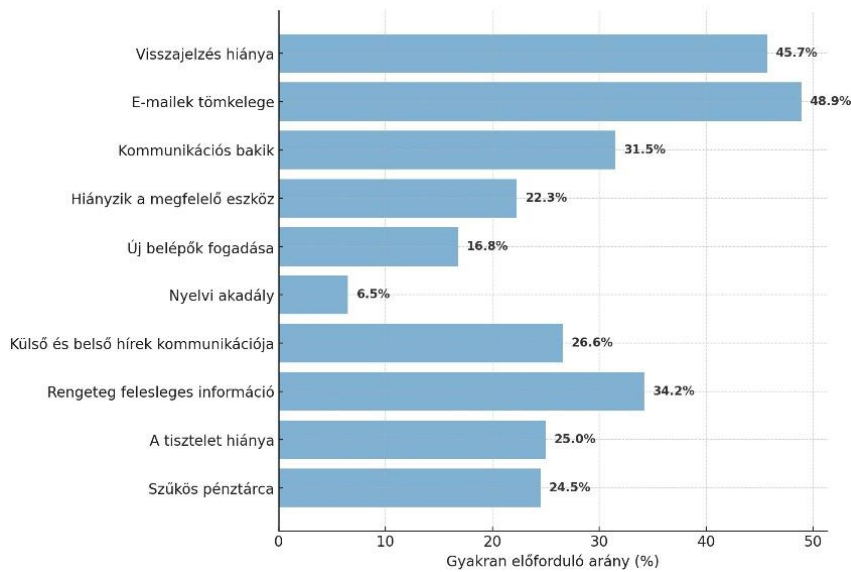
A diagram bemutatja, hogyan ítélik meg a válaszadók a digitális eszközök hatását a munkavégzésre, az információáramlásra és a munkavállalói elégedettségre. A **zöld oszlop** (információáramlás) a legmagasabb értékeket mutatja: több mint **87%** a 4-es vagy 5-ös kategóriában van — tehát a digitális eszközök **jelentősen gyorsítják a kommunikációt**.

A **kék oszlopok** (munkavégzés megkönnyítése) szintén kiemelkedően pozitívak: a válaszadók **háromnegyede** teljes mértékben egyetért ezzel. A **narancssárga oszlopok** (elégedettség) mutatják a legnagyobb szórást: bár az összkép pozitív, itt a **közepes értékelések (3-as)** aránya magasabb, ami azt jelzi, hogy a technológiai fejlesztések **nem mindenkinél váltanak ki közvetlen elégedettséget**.

Az elemzés következő lépésében a gyakran tapasztalt kommunikációs problémák megjelenése kerül bemutatásra az alábbi ábra alapján.

13. ábra: Gyakran tapasztalt kommunikációs problémák a munkahelyeken

(Forrás: saját kutatás alapján)



A diagram világosan mutatja, hogy a **legjelentősebb problémák** a válaszadók szerint:

- **E-mailek tömkelege (48,9%),**
- **Visszajelzés hiánya (45,7%),**
- **Rengeteg felesleges információ (34,2%).**

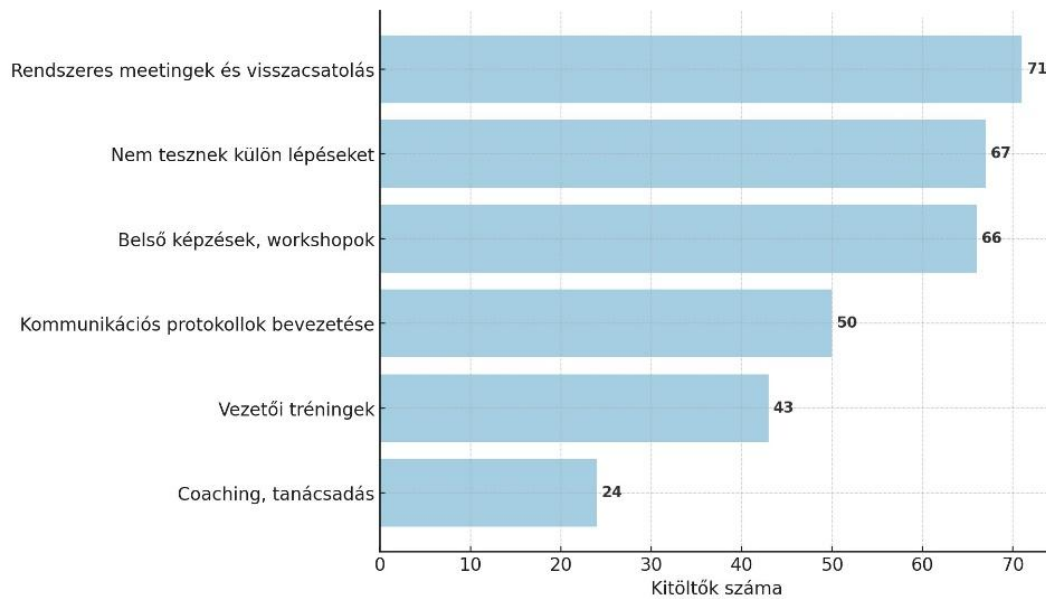
Ezek a tényezők egyértelműen az **információs túlterheltségre** és a **kommunikáció minőségi hiányosságaira** utalnak. A középmezőnyben szerepelnek a **kommunikációs bakik (31,5%)** és a **külső-belső hírek hiányos kommunikációja (26,6%)**, amelyek inkább a **szervezeti koordináció gyengeségére** utalnak.

A **ritkább problémák** — például **nyelvi akadály (6,5%)** vagy **új belépők fogadása (16,8%)** — azt mutatják, hogy ezek inkább specifikus, nem általános nehézségek.

A következőkben nézzük meg hogy az előzőekben feltárt kommunikációs problémák kezelésére milyen szervezeti lépések történnek. Az eredményeket a következő ábra mutatja be.

14. ábra: A kommunikációs problémák kezelésére tett szervezeti lépések

(Forrás: saját kutatás alapján)



A diagram jól mutatja, hogy a **leggyakrabban alkalmazott megoldások a:**

- **rendszeres meetingek és visszacsatolás (71 válasz),** valamint
- **belső képzések és workshopok (66 válasz).**

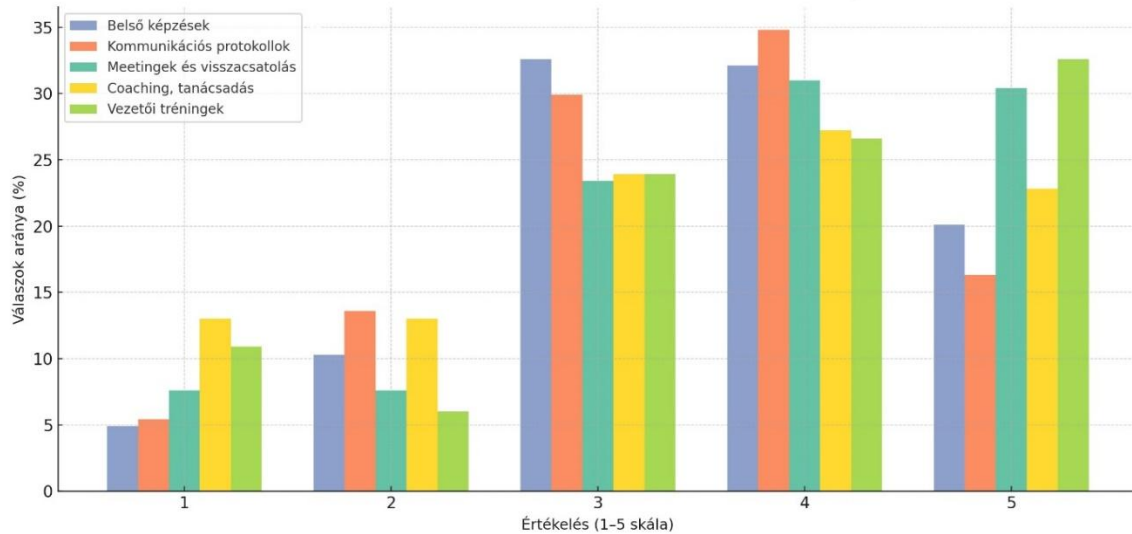
Ezek azt jelzik, hogy a szervezetek többsége **a közvetlen párbeszéd és kompetenciafejlesztés** útján próbálja javítani a kommunikációs hatékonyságot. A **kommunikációs protokollok (50)** és a **vezetői tréningek (43)** már a **tudatos, rendszerszintű fejlesztés** irányába mutatnak.

Ugyanakkor a „**nem tesznek külön lépéseket**” válasz (67) kiemelkedően magas: ez azt mutatja, hogy **a szervezetek közel fele még mindig nem kezel stratégiai szinten kommunikációs problémákat.** A **coaching és tanácsadás (24)** alacsony aránya pedig azt jelzi, hogy **külső szakértők bevonása** még nem általános gyakorlat.

A következő ábra a kommunikációfejlesztési eszközök hatékonyságának megítélését szemlélteti.

15. ábra: A kommunikációfejlesztési eszközök hatékonyságának megítélése

(Forrás: saját kutatás alapján)



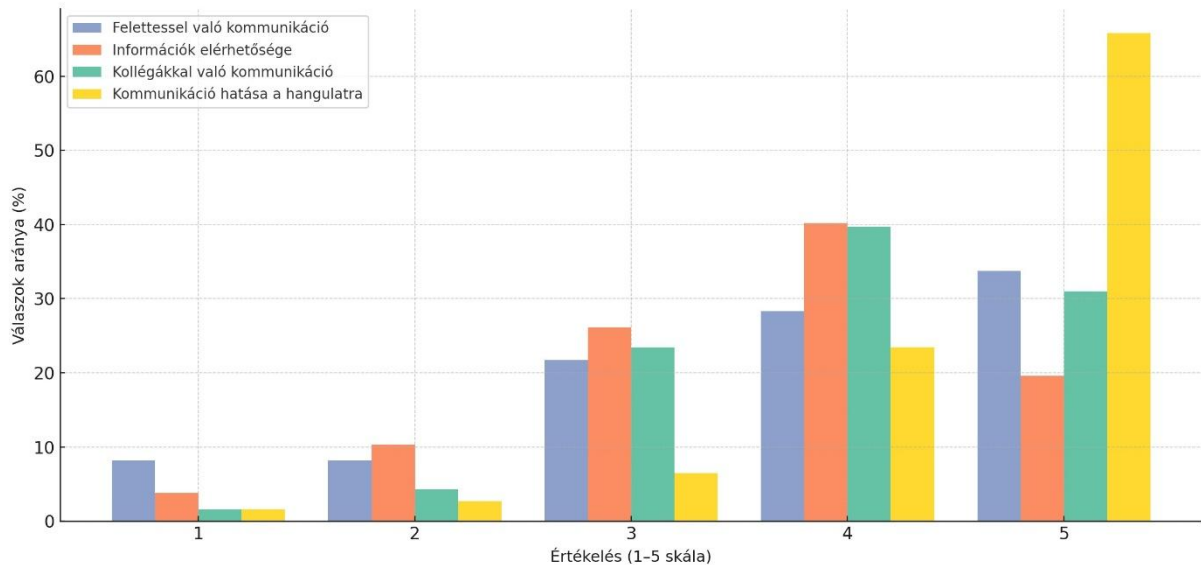
Az ábra jól szemlélteti az egyes eszközök hatékonysági megítélését a válaszadók szerint:

- A **vezetői tréningek** (zöld oszlopok) kapták a **legtöbb 5-ös értékelést (32,6%)**, ami azt jelzi, hogy a vezetők fejlesztése a **leghatékonyabb beavatkozási forma**.
- A **meetingek és visszacsatolás** (türkiz oszlopok) szintén kiemelkednek, a 4-es és 5-ös értékek együtt **több mint 61%-ot** tesznek ki.
- A **belső képzések és workshopok** (kék oszlopok) és a **kommunikációs protokollok** (narancs oszlopok) esetében a többség közepes–jó hatékonyságot jelzett, ami **mérsékelt, de stabil pozitív eredményt** mutat.
- A **coaching és tanácsadás** (sárga oszlopok) értékelése megosztottabb: bár sokan hasznosnak tartják, **nagyobb a szórás**, ami a módszer egyénfüggő jellegét tükrözi.

Az dolgozatom következő lépésében azt elemzem, hogy a belső kommunikáció különböző aspektusait hogyan ítélik meg a válaszadók. Az eredményeket az alábbi ábra szemlélteti.

16. ábra: A belső kommunikáció különböző aspektusainak megítélése

(Forrás: saját kutatás alapján)



A diagram egyértelműen szemlélteti a négy fő kommunikációs terület megítélését:

- **A jó belső kommunikáció hatása a munkahelyi hangulatra** (sárga oszlopok) kapta a **legtöbb 5-ös értékelést (65,8%)**, ami kiemelkedően magas. Ez megerősíti, hogy a dolgozók tisztán látják: a kommunikáció **kulcsszerepet játszik a munkahelyi légkör és elégedettség kialakításában**.
- **A kollégákkal való kommunikáció** (zöld oszlopok) is nagyon pozitív képet mutat: több mint **70%** értékelte 4-esre vagy 5-ösre. Ez erős **csapatkohézióra és támogató munkakörnyezetre** utal.
- **Az információk elérhetősége** (narancs oszlopok) szintén jó, de itt kicsit kiegyenlítettebb az eloszlás: a többség elégedett, viszont **a közepes (3-as) értékelések aránya (26,1%)** jelzi, hogy **van tér a belső információáramlás optimalizálására**.
- **A felettséssel való kommunikáció** (kék oszlopok) a legnagyobb szórást mutatja — bár az értékelések többsége pozitív, az **1–2-es válaszok (16%)** aránya figyelmeztet arra, hogy **nem minden vezető kommunikál hatékonyan és empátikusan**.

A **kérdőív nyílt kérdésében** a válaszadók arra reflektáltak, hogy tudnak-e példát mondani olyan esetre, amikor a belső kommunikáció jól működött a munkahelyükön, illetve mi volt ennek a sikernek a kulcsa.

A beérkezett válaszok elemzése alapján megállapítható, hogy a sikeres belső kommunikáció több, egymással szorosan összefüggő tényező eredményeként valósul meg. A visszajelzésekben

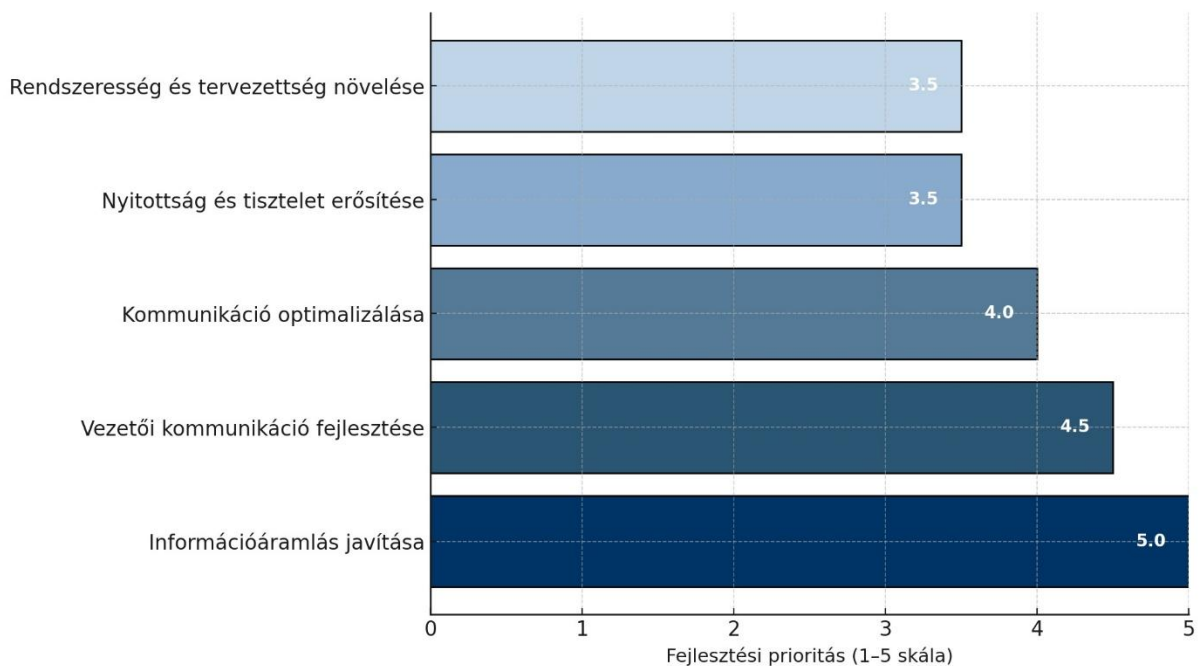
négy fő témakör rajzolódott ki, amelyek egyértelműen meghatározzák a hatékony szervezeti kommunikáció alapjait.

- **Elsőként** a válaszokban az őszinteség, a bizalom és a nyitottság jelent meg legfontosabb sikertényezőként. A dolgozók hangsúlyozták, hogy a belső kommunikáció akkor működik jól, ha az őszinte, transzparens és kétirányú, vagyis a munkatársak és a vezetők kölcsönösen megoszthatják egymással véleményüket, visszajelzéseiket. Többen kiemelték, hogy a bizalmi, nyitott légkör alapfeltétele a problémák gyors megoldásának és a csapategység fenntartásának.
- **Második kulcstényezőként** a pontos, időben és egységesen megosztott információ szerepelt. A válaszadók szerint a kommunikáció akkor volt sikeres, amikor minden érintett munkatárs egyszerre, világos és rövid formában kapta meg ugyanazt az információt. A gyors, célirányos tájékoztatás elősegítette a feladatok hatékony elvégzését és csökkentette a félreértéseket, különösen a szervezeti változások, átszervezések idején.
- **Harmadik fontos elemként** a személyes és közvetlen kommunikáció értéke jelent meg. Több válaszadó kiemelte, hogy az élőszavas, személyes megbeszélések — akár egyéni, akár csoportos formában — jóval eredményesebbek voltak, mint az írásos vagy elektronikus csatornák. A személyes találkozások során lehetőség nyílt az azonnali visszajelzésre, a nonverbális jelek értelmezésére és a kölcsönös megértés megerősítésére.
- **Negyedik kiemelt tényezőként** a vezetői kommunikáció minősége jelent meg. A válaszok alapján a hatékony kommunikáció kulcsa gyakran a vezető hozzáállásán múlik: azok a vezetők, akik proaktívan, egyértelműen és következetesen tájékoztatják munkatársaikat, elősegítik a csapat együttműködését és növelik az elköteleződést. A visszajelzések szerint a jó vezető képes olyan kommunikációs környezetet teremteni, ahol mindenki meghallgatást nyer és világosak a célok és elvárások.

A kérdőíves vizsgálat utolsó kérdésére a válaszadók a belső kommunikáció fejlesztésére az alábbi ábra szerinti fő irányokat fogalmazták meg.

17. ábra: A belső kommunikáció fejlesztésének fő irányai

(Forrás: saját kutatás alapján)



A fenti ábra a válaszadók szerint legfontosabb fejlesztési irányokat mutatja a munkahelyi belső kommunikációban. A legtöbbet az **információáramlás javítását** és a **vezetői kommunikáció fejlesztését** nevezték meg kiemelt területként, ami a transzparencia és a hatékony visszacsatolás iránti igényt tükrözi.

Szintén hangsúlyos volt a **kommunikáció optimalizálása** – a túlzott e-mailforgalom és a párhuzamos csatornák csökkentése érdekében. A válaszok alapján továbbá fontos szempont a **nyitottság és tisztelet erősítése**, valamint a **kommunikáció rendszerességének és tervezettségének növelése**, amelyek hozzájárulnak a bizalom és az együttműködés javításához.

4.1.3. A hipotézisek tesztelése keresztábrás elemzéssel

A kutatás során megfogalmazott hipotézisek vizsgálatára kvantitatív, leíró statisztikai elemzést és kvalitatív (tartalomelemzés) kutatási módszert alkalmaztam, amelyet keresztábrás elemzéssel egészítettem ki.

A keresztábrás elemzés célja annak feltárása, hogy az egyes változók között – például a beosztás, a munkatapasztalat, a kommunikációval való elégedettség vagy a szervezetfejlesztés sikeressége között – fennáll-e szignifikáns összefüggés.

Ez az eljárás különösen alkalmas a **kommunikációs mintázatok és szervezeti tényezők** közötti kapcsolat feltérképezésére, mivel lehetővé teszi a kategóriák közötti arányok

összevetését, és rávilágít a különböző csoportok (pl. vezetők, beosztottak, tapasztalati szintek) válaszbéli különbségeire.

A fejezetben bemutatott három keresztábrás elemzés célja, hogy **empirikus bizonyítékot** nyújtson a korábban megfogalmazott hipotézisek helytállóságára. Az elemzések nemcsak a változók közötti kapcsolat irányát és erősségét vizsgálják, hanem **értelmezési keretet is adnak** ahhoz, hogy a belső kommunikáció fejlesztésére irányuló szervezeti beavatkozások milyen mértékben járulnak hozzá a hatékonyság, az elégedettség és az együttműködés javításához.

A következőkben részletesen bemutatásra kerül:

- az egyes változók kapcsolata,
- valamint az ezekből levonható **következtetések**

3. táblázat: A beosztás és a kommunikációval való elégedettség összefüggése

(Forrás: Saját kutatás alapján)

Beosztás	Alacsony elégedettség (1–2)	Közepes (3)	Magas (4–5)	Összesen
Beosztott/alkalmazott	18%	37%	45%	100%
Közép- és felsővezető	9%	25%	66%	100%
Egyéb	15%	40%	45%	100%

A táblázat a különböző beosztású munkavállalók (vezetők/középvezetők, beosztottak, egyéb) kommunikációval való elégedettségét mutatja be százalékos megoszlásban.

A táblázatból jól látszik, hogy **a vezetői szinten dolgozók kommunikációs elégedettsége magasabb**, mint a beosztottaké. A vezetők 66%-a magas szinten elégedett, míg a beosztottaknál ez az arány csak 45%. Ez azt jelzi, hogy a kommunikációs folyamatok – bár általában működnek – **nem egyformán hatékonyak minden hierarchikus szinten**. A beosztottak kevésbé érzik magukat bevonva és kevesebb visszajelzést kapnak a vezetőktől, ami az információáramlás torzulására utalhat.

Fentiek alapján megállapítható, hogy a kommunikációs elégedettség szintje erősen összefügg a beosztással; minél magasabb a szervezeti szint, annál pozitívabb a megítélés.

4. táblázat: A munkatapasztalat és a szervezetfejlesztés sikerességének összefüggése

(Forrás: Saját kutatás alapján)

Munkatapasztalat	1–2 (nem sikeres)	3 (közepes)	4–5 (sikeres)	Összesen
1–3 év	21%	54%	25%	100%
4–7 év	13%	52%	35%	100%
8–15 év	8%	42%	50%	100%
15 évnél több	6%	38%	56%	100%

A táblázat bemutatja, hogy a munkatapasztalat mértéke miként befolyásolja a szervezetfejlesztési folyamatok sikerességének megítélését. A táblázat szerint **a munkatapasztalat növekedésével párhuzamosan nő a szervezetfejlesztési folyamatokkal való elégedettség.** A legtapasztaltabb munkavállalók (15 év felett) több mint fele (56%) sikeresnek értékelte a fejlesztéseket, míg a pályakezdők körében ez az arány csupán 25%.

Ez arra utal, hogy a szervezetfejlesztés eredményei **inkább a hosszabb ideje dolgozók számára érzékelhetők,** akik mélyebben értik a szervezeti változások célját és hosszabb távú hatásait.

Megállapítható, hogy a szervezeti fejlesztések elfogadottsága és sikeressége a tapasztalattal arányosan nő; a pályakezdők bevonása azonban még fejlesztendő terület.

5. táblázat A szervezetfejlesztési beavatkozások és a digitális kommunikáció hatékonysága közötti kapcsolat

(Forrás: Saját kutatás alapján)

Szervezetfejlesztés történt?	1–2 (nem hatékony)	3 (közepes)	4–5 (hatékony)	Összesen
Igen (volt szervezetfejlesztés)	8%	29%	63%	100%
Nem / Nem tudom	19%	46%	35%	100%

A táblázat azt szemlélteti, hogy a szervezetfejlesztési tevékenységek (pl. tréningek, workshopok, protokollok bevezetése) milyen hatással vannak a digitális kommunikáció megítélésére.

A táblázat egyértelmű összefüggést mutat: **ahol megvalósult szervezetfejlesztés, ott a digitális kommunikáció hatékonyságát is magasabbnak ítélik meg.** A fejlesztési folyamatokon átesett szervezeteknél a válaszadók 63%-a tartja a digitális kommunikációt kifejezetten hatékonynak, míg a fejlesztésben nem részt vevőknél ez az arány csak 35%.

Ez arra enged következtetni, hogy **a szervezetfejlesztés és a kommunikációs kultúra fejlettsége között pozitív korreláció** áll fenn. A fejlesztések nemcsak a struktúrákat, hanem a kommunikációs kompetenciákat is javítják.

Megállapítható, hogy a szervezetfejlesztés közvetett módon a digitális kommunikáció hatékonyságát is növeli, így a két terület egymást erősítő folyamatként értelmezhető.

A három keresztábrás elemzés alapján jól látható, hogy a **kommunikációs elégedettség, a szervezetfejlesztés megítélése és a kommunikációs hatékonyság** között szoros kapcsolat áll fenn. A vezetői példamutatás, a munkatapasztalat, valamint a fejlesztési folyamatok megléte mind hozzájárulnak a pozitív kommunikációs kultúra kialakításához. Ezek az összefüggések megerősítik, hogy a belső kommunikáció fejlesztése nem izolált tényező, hanem a szervezeti tanulás és hatékonyság egyik legfontosabb indikátora.

4.2. A tartalomelemzés eredményei

4.2.1. Az egyes szervezetfejlesztő cégek honlapjának összefoglaló bemutatása

1. Develor Tanácsadó Zrt.

A Develor honlapja elsősorban a vezetőfejlesztés, készségfejlesztés és csapatmunka témáira fókuszál. A szervezeti problémák megfogalmazása jelen van, különösen a generációk közötti együttműködés kihívásaként, azonban az ok-okozati összefüggések részletezése korlátozott. A problémák súlyozása egyértelműen a vezetői kompetenciák és a csapatdinamika köré épül, míg a komplexebb szervezeti struktúra-átalakítás kevésbé kap hangsúlyt.

A szolgáltatási portfólióban tréningek, készségfejlesztő programok és digitális képzések szerepelnek, például a „Digital Mindset” tréning. A módszertani megközelítésben megjelenik az Insights Discovery személyiségprofil, valamint hibrid és online képzési formák. Ugyanakkor a diagnózis, implementáció és fenntartás lépései kevésbé kerülnek részletezésre.

Marketing szempontból a Develor elsősorban nagyvállalatokat és felső-középvezetői szinteket céloz meg. A bizalomépítést ügyfélvélemények és vezetői interjúk támogatják, azonban részletes esettanulmányokat nem közölnek. A pozicionálás inkább tréningorientált, tanácsadói mélység kevésbé hangsúlyos. A Develor Zrt. megbízható választás lehet gyors készségfejlesztésre, de mélyebb OD-projektek esetén érdemes külön érdeklődni a módszertani részletekről.

2. OD Partner Kft.

Az OD Partner honlapja világosan megfogalmazza a szervezeti kihívásokat: a változásmenedzsment, vezetői működés és kultúraváltás állnak a középpontban. A problémák súlyozása egyértelműen a stratégiai szintű átalakításra irányul, nem pusztán képzési szintű beavatkozásra.

A szolgáltatások között szerepel a szervezetfejlesztés, vezetésfejlesztés és tehetséggazdálkodás. A leírások általánosak, az eszköztár kevésbé részletezett. Módszertani szempontból a minőségi párbeszédet tekintik alapvető eszköznek, és integrált szemléletet alkalmaznak. Digitális megoldások kevésbé hangsúlyosak.

Marketing szempontból közép- és nagyvállalatokat céloznak, nemzetközi jelenléttel. A bizalomépítést értékalapú kommunikáció támogatja, de részletes ügyfél-esettanulmányokat nehéz fellelni. A szakmai kompetencia megjelenik, de nem túl részletesen.

Az OD Partner mélyebb tanácsadói támogatást nyújt, különösen ott, ahol valódi szervezeti transzformációra van szükség.

3. Flow Consulting Kft.

A Flow Consulting honlapja jól strukturáltan mutatja be a szervezeti problémákat: a változás, kultúra, hatékonyság, vezetés és csapatmunka kiemelt területek. A „vision – diagnosis – action plan” modell alapján a problémák kategorizálása és súlyozása egyértelmű.

A szolgáltatások széles skálán mozognak: változásmenedzsment, vezetésfejlesztés, coaching, értékesítés, készségfejlesztés. A lean szemlélet és eszköztár is megjelenik, azonban az online megoldások kevésbé hangsúlyosak.

Marketing szempontból közép- és nagyvállalatokat céloznak, nemzetközi ügyfélkörrel. A bizalomépítést erős referencialista támogatja (pl. MOL, BASF). A szakmai kompetencia és módszertani mélység jól látható.

A Flow Consulting komplex OD-megoldásokat kínál, különösen azoknak, akik több szinten – vezetés, kultúra, hatékonyság – kívánnak fejlődni.

4. Grow Csoport

A Grow Csoport honlapja helyzetre szabott támogatást ígér, kiemelve a „kemény” (stratégia, struktúra) és „puha” (kultúra, értékek) elemek integrációját. A problémák súlyozása kiegyensúlyozott, a strukturális és kulturális dimenziók egyaránt hangsúlyosak.

A szolgáltatások között szerepel szervezetfejlesztés, tréning, coaching – mindezek online formában is elérhetők. A módszertani megközelítés innovatív, különösen az online adaptáció és a hibrid megoldások révén.

Marketing szempontból közép- és nagyvállalatokat céloznak, de kisebb szervezetek számára is relevánsak lehetnek. Több mint 20 év tapasztalatuk és tanácsadóképzési programjuk erősíti szakmai hitelességüket.

A Grow Csoport rugalmas, hibrid formában kínál átfogó fejlesztést, különösen ott, ahol a struktúra, kultúra és vezetés együttes fejlesztése a cél.

5. Improvers Csoport

Az Improvers Csoport honlapja elméleti megalapozottságot tükröz, például az Adizes életréteg-modell alkalmazásával. A szervezeti problémák azonosítása a vállalatok fejlettségi szintjeihez igazított beavatkozások mentén történik.

A szolgáltatások között szerepel képzés, licencprogramok és tanácsadás. A kommunikációban a tréning-fókusz dominál, a tanácsadói mélység kevésbé jelenik meg. A módszertani megközelítés elméletközpontú, digitális eszközök nem hangsúlyosak.

Marketing szempontból nagyobb vállalatokat céloznak, a bizalomépítést árbevételi adatok és piaci státusz támogatja. A szakmai kompetencia megjelenik, de kevésbé részletesen.

Az Improvers Csoport erős márkanév a képzésorientált fejlesztések terén, különösen ott, ahol a tréning a fő beavatkozási forma.

6. Európa Tréning Kft.

A Kft. oldalán a szervezetfejlesztés általános célként jelenik meg: a szervezet működőképességének javítása. A honlapon nem találunk részletes problémakategorizálást vagy ok-okozati elemzést, így a megközelítés inkább funkcionális tréningorientált.

A szolgáltatások között szerepel képzés, tanácsadás és szervezetfejlesztés, de a módszertani háttér kevésbé részletezett. Digitális eszközökről nincs információ és a bizalomépítés is visszafogott: kevés publikus referencia érhető el. A célközönség valószínűleg közép- és nagyvállalatok, de a pozicionálás nem mély OD-tanácsadói irányba mutat. Egyszerűbb fejlesztési igények esetén lehet releváns választás.

7. Vista Verde Oktatási Stúdió

Részletesen azonosítja a szervezeti kihívásokat: a kultúra, sokszínűség, generációk együttműködése, teljesítményértékelés és tudásmenedzsment mind megjelennek. A fókusz

egyértelműen strukturális és kulturális irányba mutat, ami naprakész és célzott megközelítést jelez. A szolgáltatások között szerepel egyéni fejlesztés, vezetői tréning, coaching, mediáció és szervezeti diagnosztika, konkrét időkeretekkel. A módszertan célirányos, nem csupán elméleti, és bár az online lehetőségek nem hangsúlyosak, a programok jól körülhatároltak. A célcsoport elsősorban HR-vezetők és strukturális fejlesztést kereső cégek, a pozicionálás pedig tréning- és tanácsadási fókuszú, tanácsadói elemekkel.

8. ITL Csoport

A szervezet honlapján a szervezetfejlesztés stratégiai változások támogatásaként jelenik meg. A problémák között a szervezeti kockázatok, hatékonyság és kultúra szerepelnek, a súlyozás pedig a célok és együttműködés hatékonyságára koncentrál.

A szolgáltatások az ITL HR Solutions részleghez kapcsolódnak, és magukban foglalják a szervezetfejlesztést, képzéseket és coachingot. A „integrált folyamat” kifejezés utal a komplex megközelítésre, de a módszertani részletek nem nyilvánosak és digitális eszközök nem hangsúlyosak. A célközönség közép- és nagyvállalatok, különösen azok, akik komplex HR/OD igényekkel rendelkeznek. A bizalomépítést számadatok és szakemberprofilok támogatják. Az ITL tehát „egyablakos” HR/OD szolgáltatóként pozicionálja magát.

9. A Workplus Hungary Kft.

A hatékony működés, kultúra, vezetés és változáskezelés témáit emeli ki. A szervezetfejlesztés mellett a kiválasztás, tréning és coaching is hangsúlyos, tehát kevert fókuszú megközelítést alkalmaznak. A szolgáltatások között szerepel HR outsourcing is, és a leírások a testreszabott stratégia és gyakorlatorientáltság fontosságát hangsúlyozzák. A módszertani megközelítésben kiemelik az objektív diagnózist és a kultúraváltás támogatását, de az online eszközök nem jelennek meg hangsúlyosan. A célközönség változatos, hazai és nemzetközi cégek egyaránt, a bizalomépítést a több évtizedes múlt támogatja. A pozicionálás szerint a szervezetfejlesztés a HR szolgáltatások részeként jelenik meg.

10. Simonyi & Tóth Személyzeti Tanácsadás

A szervezetfejlesztést teljes körű támogatásként mutatja be. A problémák azonosítása során konkrét eszközök – például szociometriai felmérés és értékelő központ – is megjelennek, ami módszertani mélységet jelez. A fókusz a vezetőfejlesztésen és szervezeti dinamika feltárásán van, HR-tanácsadói orientációval. A szolgáltatások részletesen bemutatják a módszereket, az online eszközök viszont nem hangsúlyosak. A célközönség közép- és nagyvállalatok, különösen azok, akik vezetőfejlesztésben és szervezetfejlesztésben gondolkodnak. A

bizalomépítést a nemzetközi partnerség és a több évtizedes tapasztalat támogatja. A pozicionálás holisztikus HR/OD keretben történik.

4.2.2. A szervezetfejlesztő cégek összefoglaló bemutatása

A hazai szervezetfejlesztési piac tíz meghatározó szereplőjének online megjelenéseit elemezve jól kirajzolódik, hogy a szektor kommunikációs gyakorlatára a szakmai hitelesség, gyakorlatorientált szemlélet és sokszínű szolgáltatási kínálat jellemző. Az alábbiakban összefoglalva bemutatásra kerül, miként jelenik meg a szervezetfejlesztés témája az egyes cégek honlapjain, és hogyan pozicionálják magukat az online térben, kiemelve a kommunikációs és szakmai fókuszpontokat.

Fő kommunikációs jellemzők

Az elemzett cégek kiemelt hangsúlyt fektetnek a szervezetfejlesztés gyakorlati hasznára: problémamegoldó megközelítést, mérhető eredményeket és tartós változást ígérnek. A Develor például speciális, az ügyfél igényeihez szabott fejlesztési módszerek mellett a mérhető eredményességet és élményalapú tanulást emeli ki, hibrid és digitális eszközök integrálásával.

A cégek kommunikációjukban hangsúlyozzák a tanácsadás és tréningtevékenység egyediségét, szektorfüggetlen tapasztalatot, valamint a vezetők és csapatok fejlesztésére irányuló innovatív programokat. Az OD Partner például kutatás- és fejlesztés fókuszú szakmai műhelyként, konferenciák szervezésével és folyamatos szakmai megújulással pozicionálja magát.

A szervezetfejlesztéshez kapcsolódó coaching, vezetőfejlesztés és csapatépítés szinte minden cégnél fókuszban van. A Flow Consulting oldalán hangsúlyos a blended, személyes és online tanácsadási formák, továbbá podcast, webinár és karrierépítést támogató tartalmak, amelyek a szakmai közösség építését is szolgálják.

Szolgáltatási igények, célcsoportok

Az elemzett weboldalak kiemelik, hogy programjaik a vállalati felsővezetők, HR szakemberek, csapatok, középvezetők és magánszemélyek fejlődését támogatják. A Grow Group például a változásmenedzsmentet, vezetőfejlesztést és a szervezeti tudatosságot helyezi előtérbe, hangsúlyozva a projektmenedzsment és coaching ügyfélközpontú szemléletét.

Improvers Group oldalán a szervezeti kultúra fejlesztése és a Franklin Covey globális trendjei jelennek meg fő irányvonalként, hangsúlyozva, hogy a hosszú távú versenyképesség záloga a kultúra fejlesztése és a tudatos, kitartó megvalósítás.

Európa Tréning Kft. a szervezetfejlesztés mellett tanácsadási tevékenységgel egészíti ki portfólióját, módszertani hangsúllyal a fejlődés mérhetőségére és a folyamatos, visszamért változásokra.

Szakmai fókuszok, piaci pozíciók

Vista Verde Oktatási Stúdió differenciált, moduláris tréningstruktúrákat kínál, kiemelt hangsúllyal a coaching, mediáció és szervezetpszichológiai szemlélet gyakorlati alkalmazására, emellett ingyenes tanácsadásokkal igyekszik támogatni széles célközönségét.

ITL Group az integrált szervezetfejlesztési folyamatokban látja az eredményes fejlesztés zálogát: stratégiai változások támogatása, egyéni és szervezeti teljesítmény fejlesztése, valamint HR tanácsadói szolgáltatások, mind proaktív, testreszabott megoldásokkal.

Workplus Hungary, Simonyi&Tóth, valamint a többi cég szintén a vezetői készségek, hatékony kommunikáció, csapat- és egyéni fejlesztések hangsúlyát erősítik. Kimagasló a személyes visszajelzésekre, a folyamatos fejlődésre és gyakorlati példákra építő tréningmodell.

Online pozicionálás és információs támogatás

A weboldalak felépítése jellemzően modern, felhasználóbarát, gyakoriak az esettanulmányok, blogok, online jelentkezési lehetőségek és digitális tudásmegosztó platformok (pl. podcast, videóinterjúk).

Az online felületeken gyakran jelennek meg naprakész piaci trendek, szakmai cikkek, továbbképzési lehetőségek és aktualitások, számos vállalkozás hangsúlyozza, hogy nyitott tehetségek és szakmai együttműködések befogadására.

Összegzés

A szervezetfejlesztés témaköre a hazai cégek online felületein átfogó, hiteles, értékközpontú kommunikációval jelenik meg, kiemelve a mérhető eredményeket, a folyamatos fejlődés szükségességét és a vezetői, csapat-, valamint kultúrafejlesztés komplex igényeit. Az érdeklődők és pályakezdők számára így a webes információforrások egyértelműen támogatást, gyakorlati útmutatót jelentenek az eligazodáshoz és a szféra jobb megértéséhez.

4.2.3. Főbb eredmények, következtetések

Az elemzés során feltárt eredmények alapján világosan látszik, hogy a hazai szervezetfejlesztési szolgáltatók egyre tudatosabban és professzionálisabban használják az online kommunikációs csatornákat. A vizsgált cégek honlapjai nem csupán informatívak, hanem stratégiai eszközként

is funkcionálnak: célzottan építik a márkát, pozicionálják a szolgáltatásaikat, és aktívan támogatják az ügyfelek tájékozódását.

A tartalmi elemek középpontjában a szervezetfejlesztés gyakorlati haszna áll. A legtöbb szolgáltató kiemeli a mérhető eredményeket, az ügyfélspecifikus megoldásokat és a folyamatos fejlődés fontosságát. A weboldalak felépítése korszerű és felhasználóbarát: esettanulmányok, blogbejegyzések, digitális tudásmegosztó felületek és online jelentkezési lehetőségek segítik a látogatók eligazodását. Emellett egyre több cég nyitott karrier- és együttműködési lehetőségeket is kínál, ezzel is erősítve a szakmai közösségépítést.

A szolgáltatási paletta szinte mindenhol lefedi a vezetőfejlesztést, coachingot, csapatépítést és szervezeti kultúra fejlesztését. A tanácsadás és tréningek testreszabottsága kiemelt érték, amely jól tükrözi a piaci igényekre való érzékeny reagálást. A digitális jelenlét szerepe folyamatosan erősödik: a cégek nem csupán információt közölnek, hanem aktívan építik saját tanulási platformjaikat, szakmai hálózataikat és közösségi tereiket is.

A szolgáltatók közötti különbségek ugyanakkor jól érzékelhetők. Vannak, akik mélyreható szervezeti transzformációra specializálódtak – például az OD Partner vagy a Flow Consulting –, míg mások inkább gyors, készségfejlesztésre fókuszáló tréningeket kínálnak, mint a Develor vagy az Improvers. Emellett olyan cégek is megjelentek, mint az ITL Csoport vagy a Workplus Hungary, amelyek széles HR/OD portfólióval rendelkeznek, és „egyablakos” megoldásként szolgálják ki a komplexebb ügyféligényeket.

A pozicionálás tehát szorosan összefügg a célcsoporttal és a szolgáltatási mélységgel. Kis- és középvállalatok számára a készségfejlesztésre fókuszáló cégek lehetnek ideálisak, míg a nagyobb szervezetek, amelyek átfogó fejlesztési projekteket gondolkoznak, inkább a stratégiai tanácsadói szemléletet képviselő szolgáltatókat választják.

Összességében elmondható, hogy a hazai szervezetfejlesztési piac online jelenléte nemcsak informatív, hanem iránymutató is. A webes felületek egyre inkább a szakmai diskurzus tereivé válnak, ahol nemcsak szolgáltatások, hanem szemléletmódok, módszertani megközelítések és piaci trendek is megjelennek. Ez a fejlődés hozzájárul a szervezetfejlesztés magyarországi gyakorlatának átláthatóságához, a szakmai párbeszéd elmélyítéséhez és nem utolsósorban a tudásmegosztás élénkítéséhez a piac szereplői között.

5. Következtetések és javaslatok

5.1. Következtetések

A kvantitatív és kvalitatív kutatások eredménye alapján a következőkben szeretném alátámasztani vagy megcáfolni a korábban felállított hipotéziseimet, miszerint:

Hipotézis 1: A szervezetekben a horizontális (alkalmazottak közötti) kommunikáció a leggyakoribb problémaforrás, amely hatással van a hatékonyságra és a csapatmunkára.

A kutatás eredményei alapján **ez a hipotézis csak részben igazolható**. A válaszok szerint a horizontális kommunikáció általában **pozitív és együttműködésre épülő**, különösen azokban a szervezetekben, ahol a bizalom, a nyitottság és a személyes kapcsolatok erősek. A dolgozók gyakran említették az egymás segítségét, az információk megosztását és a csapatkohéziót, mint a jól működő kommunikáció alapjait. Ugyanakkor előfordulnak **félreértések, információ-visszatartás és személyeskedés** is, különösen nagyobb, hierarchikusabb szervezetekben, ahol a horizontális kommunikációt formális szabályok korlátozzák. A horizontális kommunikáció nem a leggyakoribb, hanem **az egyik lehetséges** problémaforrás; a főbb gondok inkább a vertikális (vezető–beosztott) irányban jelennek meg.

Hipotézis 2: A strukturált visszajelzés hiánya vagy annak nem hatékony működése gyakran okozza a kommunikációs problémákat.

Ez a hipotézis **igazolt**. A kutatás több ponton is rámutatott arra, hogy a visszacsatolás hiánya az egyik legjelentősebb probléma a belső kommunikációban. A válaszadók gyakran panaszkodtak arra, hogy a vezetők nem adnak rendszeres, konstruktív visszajelzést, vagy ha adnak is, az nem strukturált és nem következetes. Ennek következménye a bizonytalanság, az információs aszimmetria és a motiváció csökkenése. Az is megfigyelhető, hogy azokban a szervezetekben, ahol léteznek formális visszajelzési rendszerek (értékelő beszélgetések, rendszeres meetingek), **a kommunikáció és az elégedettség is jobb szintet mutat**.

Hipotézis 3: Nyíltabb belső kommunikációs eljárások bevezetésével, gyakori visszajelzéssel és a vezetés példamutatással való megerősítésével a szervezet csökkentheti a kommunikációs problémákat.

Ez a hipotézis **igazoltnak tekinthető**. A kutatás alapján a dolgozók leginkább az **őszinte, kétirányú kommunikációt és a vezetői nyitottságot** tartják a siker kulcsának. Ahol a vezetők rendszeresen tájékoztatják a munkatársakat, meghallgatják a véleményüket és példát mutatnak

a kommunikációban, ott **nagyobb a bizalom, a motiváció és az elégedettség**. A visszajelzési kultúra erősítése, a rendszeres információmegosztás és a transzparens döntéshozatal egyértelműen javítja a szervezeti légkört és csökkenti a konfliktusokat.

Hipotézis 4: Azokban a szervezeti egységekben, ahol a vezetés proaktívabban és nyíltabban reagál a kommunikációs problémákra, a munkavállalói elégedettség nő, a fluktuáció pedig csökken, különösen, ha képzéseket és workshopokat szerveznek.

Ez a hipotézis **több empirikus adattal is alátámasztható, ezért igazoltnak tekinthető**. A kutatásban szereplő válaszok alapján a **vezetői fejlesztések, kommunikációs tréningek és csapatépítő programok** pozitív hatással vannak a szervezeti működésre. Ahol a vezetők proaktívan reagálnak a problémákra, és bevonják a dolgozókat a megoldásokba, ott a munkavállalói elégedettség magasabb és a csapatok stabilabban működnek. A képzések és workshopok a **bizalom, a motiváció és a közös tanulás** erősítésén keresztül közvetlenül hozzájárulnak a fluktuáció csökkenéséhez és a munkahelyi légkör javulásához.

Hipotézis 5: A magyarországi szervezetfejlesztő cégek online kommunikációjukban elsősorban a személyességre, bizalomépítésre és partnerségre helyezik a hangsúlyt, nem pedig a mérhető, kvantitatív eredmények bemutatására. Ezzel a cégek a tanácsadói–partneri szerepet erősítik, és emberközpontú szakmai identitást alakítanak ki.

Az elemzés alapján ez a hipotézis **nagyobbrészt igazolható**, ugyanakkor néhány árnyaló tényezőre is érdemes felhívni a figyelmet.

A legtöbb szolgáltató valóban a személyes kapcsolatokra épít: gyakoriak az olyan kifejezések, mint „együtműködés”, „testreszabott megoldás”, „minőségi párbeszéd” vagy „helyzetre szabott támogatás”. A bizalomépítés eszközei – például ügyfélvélemények, referenciák, vezetői interjúk vagy hosszú távú piaci jelenlét – szintén hangsúlyosan jelen vannak. Ezek a kommunikációs elemek azt sugallják, hogy a cégek nem pusztán szolgáltatást kínálnak, hanem partnerként kívánnak jelen lenni az ügyfelek fejlődési folyamataiban.

Ugyanakkor az is látható, hogy a mérhetőség – bár kevésbé látványosan – mégis jelen van. Több szolgáltató utal a „hatékonyság növelésére”, „HR-költségek optimalizálására” vagy „diagnózisra épülő fejlesztési modellre”. Ezek a megfogalmazások azt jelzik, hogy az eredményorientáltság nem hiányzik teljesen, csak éppen nem kerül a kommunikációs fókuszba. A kvantitatív mutatók, esettanulmányok vagy mérési rendszerek ritkán jelennek meg részletesen, ami megerősíti a hipotézis azon részét, hogy ezek háttérbe szorulnak.

Összességében tehát a hazai szervezetfejlesztő cégek online kommunikációja valóban az emberközpontú, bizalmi alapú tanácsadói szerepet hangsúlyozza. A mérhetőségre való törekvés ugyan jelen van, de nem dominál és gyakran implicit módon jelenik meg. A hipotézis így **érvényesnek tekinthető**, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a kommunikációs stílus és tartalom célja nem csupán informálás, hanem kapcsolatépítés és szakmai identitás formálása is.

Dolgozatom eredményei alapján megállapítható, hogy a szervezetek tudatosan törekednek a szervezetfejlesztésre és a belső kommunikáció erősítésére. Ugyanakkor a folyamatok hatékonysága és a dolgozók bevonásának mértéke nem egységes, ami arra utal, hogy a fejlesztések sok esetben még nem épültek be teljeskörűen a szervezeti kultúrába.

A szervezetfejlesztés a legtöbb válaszadó munkahelyén jelen van, azonban sokan nem tudnak róla, vagy nem ismerik fel annak konkrét formáit. Ez rávilágít arra, hogy a fejlesztési folyamatok kommunikációja kulcsfontosságú. Ha a változásokat nem kommunikálják megfelelően, az alkalmazottak nem érzik magukat bevonva, ami a fejlesztési erőfeszítések elfogadottságát és eredményességét is csökkenti. A szervezetfejlesztés sikere tehát szorosan összefügg az **információmegosztás, a dolgozói részvétel és a folyamatos visszajelzés minőségével**.

A megvalósult szervezetfejlesztési programok túlnyomórészt emberközpontúak, az együttműködésre és a csapatmunkára építenek. A leggyakoribb fejlesztési irányok a **belső kommunikáció fejlesztése, a vezetői tréningek, a teljesítményértékelési rendszerek korszerűsítése és a motivációs programok** voltak.

Mindez azt mutatja, hogy a szervezetekben egyre inkább előtérbe kerül a **komplex, többdimenziós fejlesztési megközelítés**, amely nem csupán strukturális, hanem kulturális és attitűdbeli változásokat is magában foglal.

A **digitális kommunikációs eszközök** – mint a Microsoft Teams, az intranet vagy a videokonferencia-platformok – a munkavégzés nélkülözhetetlen részévé váltak és általánosságban pozitív megítélés alá esnek. A dolgozók többsége úgy véli, hogy ezek az eszközök megkönnyítik a munkát és gyorsabbá teszik az információáramlást. Ugyanakkor a kutatás rámutatott a **kommunikációs túlterheltség** és az **információszűrés hiányának** problémájára is. Ez arra utal, hogy a digitális eszközök önmagukban nem garantálják a hatékony kommunikációt, ha hiányzik mögülük az átlátható struktúra, a célzott információkezelés és a visszajelzési mechanizmus.

A válaszokból kiderül, hogy a szervezetek kommunikációs gyakorlata sokszor **reaktív**, azaz problémamegoldásra fókuszáló, nem pedig megelőző jellegű. Bár a belső képzések, a kommunikációs protokollok és a rendszeres meetingek elterjedtek, a kommunikáció még nem mindenhol stratégiai szinten kezelt kérdés. Számos szervezetnél hiányzik a kommunikációs tudatosság és a vezetői elköteleződés ezen a téren. Ezzel szemben azok a szervezetek, amelyek **tudatosan fejlesztik a kommunikációt – például képzések, tréningek, visszajelzési rendszerek segítségével –, egyértelműen sikeresebbek az együttműködés és a szervezeti hatékonyság szempontjából.**

A **vezetői kommunikáció és a visszacsatolás** meghatározó tényező a munkahelyi elégedettségben. A jól működő belső kommunikációt a bizalom, az őszinteség és a tisztelet jellemzi. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetők nyitottak a párbeszédre és rendszeresen adnak visszajelzést, a dolgozók elkötelezettebbek, motiváltabbak és hatékonyabban dolgoznak. A kutatásból az is kiderült, hogy a **sikeres kommunikációs gyakorlatok közös jellemzője** a világos információátadás, a kölcsönös meghallgatás és a kétirányú kommunikáció.

A **fő kihívások** közé továbbra is a túlzott e-mailforgalom, a visszajelzések hiánya, a párhuzamos csatornák és a kommunikációs protokollok hiányosságai tartoznak. Ezek nem mennyiségi, hanem minőségi problémákra utalnak. A jövőbeli fejlesztések során ezért a szervezeteknek nem újabb eszközöket kell bevezetniük, hanem a meglévő rendszereket kell **átláthatóbbá, egységesebbé és célzottabbá** tenniük.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált szervezetekben a **belső kommunikáció fejlődő, de még nem teljesen optimalizált terület.** A digitális és emberi tényezők egyensúlya kulcsfontosságú: a technológiai fejlesztések önmagukban nem elegendőek, ha a szervezeti kultúra nem támogatja a nyitottságot, a bizalmat és a kétirányú párbeszédet. A kutatás alapján a siker kulcsa nem az eszközökben, hanem az **emberi tényezőkben – a vezetői példamutatásban, az őszinte kommunikációban és a közös célokban** rejlik.

A jövőben a szervezetek számára az jelenthet valódi előrelépést, ha a kommunikációt nem pusztán technikai folyamatként, hanem **stratégiai és kulturális fejlesztési eszközként** kezelik. Ennek alapja a folyamatos visszacsatolás, a dolgozók bevonása és a vezetői felelősségvállalás, amelyek hosszú távon a szervezeti hatékonyság, a munkahelyi elégedettség és a bizalom erősödéséhez vezetnek.

5.2. Javaslatok

A kutatás eredményei alapján egyértelmű, hogy a szervezetek többsége felismerte a belső kommunikáció és a szervezetfejlesztés stratégiai jelentőségét, azonban ezek gyakorlati megvalósítása még nem teljes körű. A fejlesztési folyamatok eredményessége szoros összefüggésben áll azzal, hogy a kommunikáció mennyire átlátható, kétirányú és rendszeres.

Ennek alapján a következő javaslatok fogalmazhatók meg a szervezetek számára:

1. **A munkavállalók bevonásának erősítése:** A dolgozók aktív részvétele a fejlesztési folyamatokban kulcsfontosságú. A bevonás növeli az elkötelezettséget, a bizalmat és a változások elfogadását. Célszerű rendszeres fórumokat, workshopokat és visszajelzési alkalmakat biztosítani, ahol a munkatársak véleménye és tapasztalatai beépülhetnek a döntéshozatalba.
2. **A kommunikációs folyamatok átláthatóbbá tétele:** Javasolt egységes belső kommunikációs rendszer kialakítása, amelyben minden információ elérhető, visszakereshető és naprakész. A párhuzamos csatornák (pl. e-mail, chat, intranet) összehangolása csökkentheti az információs túlterheltséget és biztosíthatja, hogy minden dolgozó időben és pontosan értesüljön a szervezeti döntésekről.
3. **A vezetői kommunikáció fejlesztése és példamutatás erősítése:** A vezetők kulcsszerepet játszanak a kommunikáció minőségében. Számukra célzott tréningek és coaching programok javasoltak, amelyek fejlesztik a visszajelzési, konfliktuskezelési és motivációs készségeiket. A nyitott, őszinte és empatikus vezetői kommunikáció közvetlenül javítja a munkahelyi légkört és a csapatkohéziót.
4. **A visszajelzési kultúra tudatos fejlesztése:** A kutatás eredményei szerint a visszajelzés hiánya a kommunikáció egyik leggyakoribb problémája. Célszerű olyan rendszert kialakítani, amelyben a dolgozók rendszeres, konstruktív és kétirányú visszacsatolást kapnak – nemcsak a teljesítményükről, hanem a szervezeti folyamatokról is. Ez növeli a transzparenciát és elősegíti a tanuló szervezet kialakulását.
5. **A digitális kommunikáció tudatos és mértékletes használata:** Bár a digitális eszközök hatékonyak, túlzott használatuk információs túlterheléshez vezethet. Javasolt az eszközök használatának szabályozása és a prioritások meghatározása, hogy az információk célzottan, releváns módon jussanak el a címzettekhez. Fontos a digitális írástudás és a hatékony online kommunikáció fejlesztése is.
6. **A szervezeti kultúra fejlesztése és a bizalom erősítése:** A kommunikáció hatékonysága nagymértékben függ a szervezeti kultúrától. Az őszinteség, a tisztelet és

a bizalom erősítése hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók bátran megosszák véleményüket és az együttműködés valóban kétirányúvá váljon. Az ilyen környezetben a szervezet képes rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz és hosszú távon is fenntartható fejlődést biztosítani.

7. **A kommunikáció fejlesztésének stratégiai beágyazása:** A belső kommunikáció ne csupán operatív eszköz legyen, hanem a szervezetfejlesztés stratégiai pillére. Érdemes külön felelősöket (pl. belső kommunikációs koordinátort) kijelölni és a kommunikációs célokat a szervezeti stratégia részévé tenni. Ez biztosítja, hogy a fejlesztések ne elszigetelten, hanem rendszerszinten valósuljanak meg.
8. **A fejlesztési célok és elvárások tisztázása:** Mielőtt szolgáltatót választanak, érdemes pontosan meghatározni, hogy milyen típusú fejlesztésre van szükség: vezetői kompetenciák erősítésére, szervezeti kultúra megújítására, strukturális átalakításra vagy éppen HR-folyamatok optimalizálására. Ez segít abban, hogy a kiválasztott partner valóban illeszkedjen a szervezet aktuális állapotához és jövőképehez.
9. **A szolgáltatók online kommunikációjának tudatos értelmezése:** A weboldalak nemcsak információt közölnek, hanem tükrözik a szolgáltatók szakmai identitását is. Érdemes figyelni arra, milyen nyelvezetet használnak, milyen mélységben mutatják be módszertani hátterüket és hogyan pozicionálják magukat: tanácsadóként, tréningpartnerként vagy HR-szolgáltatóként. Az emberi erőforrás tanácsadó szak hallgatói számára ez különösen fontos tanulási terep lehet, hiszen itt valós példákön keresztül láthatják, hogyan épül fel egy szakmai arculat.
10. **A mérhetőségre és az eredménykövetésre való rákérdezés:** Bár sok szolgáltató a személyességet helyezi előtérbe, a fejlesztési folyamatok akkor válnak igazán értékessé, ha mérhető eredményekkel is alátámaszthatók. Érdemes rákérdezni arra, milyen diagnosztikai eszközöket alkalmaznak, hogyan követik nyomon a hatásokat és milyen visszamérési módszereket kínálnak. Ez nemcsak a szervezet számára fontos, hanem az emberi erőforrás tanácsadó szak gyakorlati képzéseiben is kulcstéma.
11. **A digitális jelenlét és az online lehetőségek megvizsgálása:** A hibrid munkavégzés korában elengedhetetlen, hogy a szolgáltató képes legyen online vagy vegyes formában is támogatást nyújtani. Az online tréningek, digitális tanulási platformok és hibrid coaching lehetőségek nemcsak rugalmasságot biztosítanak, hanem a szervezet földrajzi és időbeli korlátait is segítenek áthidalni.
12. **A hosszú távú partnerségre való törekvés:** A szervezetfejlesztés nem egyszeri beavatkozás, hanem folyamatos tanulási és fejlődési folyamat. Érdemes olyan

szolgáltatót választani, aki nemcsak tréninget kínál, hanem stratégiai szinten is képes együtt gondolkodni a szervezettel. Az emberi erőforrás tanácsadó szak szemléletében is egyre hangsúlyosabbá válik a hosszú távú, bizalmi alapú együttműködés fontossága.

13. **Az emberi erőforrás tanácsadó szak:** nemcsak elméleti alapot ad a szervezetfejlesztési piac megértéséhez, hanem gyakorlati irányítúként is szolgálhat a szakmai fejlődéshez. A hazai szolgáltatók elemzése kiváló lehetőséget kínál arra, hogy a hallgatók valós példákon keresztül tanuljanak, és tudatosan építsék saját tanácsadói kompetenciáikat.

Összességében a javaslatok azt a szemléletet erősítik, hogy a **hatékony belső kommunikáció nemcsak információcsere**, hanem a szervezeti kultúra, az együttműködés és a bizalom alapja. Ha a szervezetek képesek a kommunikációt stratégiai szintre emelni, az **nemcsak a szervezeti hatékonyságot, hanem a dolgozói elégedettséget és lojalitást is jelentősen növelheti.**

A szervezetfejlesztés akkor válik valódi értékteremtő folyamattá, ha emberközpontú, átlátható, mérhető és stratégiaileg megalapozott. A fenti javaslatok ebben nyújtanak iránymutatást – nemcsak a szervezeteknek, hanem azoknak a szakembereknek is, akik az emberi erőforrás tanácsadó szak révén kívánnak aktív szereplőivé válni ennek a fejlődési térnek.

6. Összefoglalás

A kutatás átfogó képet nyújtott a belső kommunikáció szerepéről a szervezetfejlesztésben.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezetek többségében a belső kommunikáció és a fejlesztési folyamatok tudatosan jelen vannak, ugyanakkor ezek hatékonysága, szervezettsége és a dolgozók bevonásának mértéke eltérő.

A szervezetfejlesztés sikere elsősorban azon múlik, hogy mennyire képesek a szervezetek biztosítani az átlátható információáramlást, a folyamatos visszacsatolást és az alkalmazottak aktív részvételét.

A kutatás során kirajzolódott, hogy a modern szervezetekben a fejlesztési irányok egyre inkább **emberközpontúak** és **együttműködésre épülnek**. A kommunikáció, a csapatmunka, a motiváció és a vezetőfejlesztés kulcsszerepet kapnak a szervezeti működés javításában. A digitális eszközök – például az üzenetküldő platformok, intranetek és videókonferenciarendszerek – nagyban hozzájárulnak a hatékonyság növeléséhez, ugyanakkor új kihívásokat is teremtenek, mint az információs túlterheltség és a visszajelzések hiánya. Ez arra utal, hogy a digitalizáció önmagában nem elegendő: a technológiai fejlesztéseket **kulturális és kommunikációs fejlesztésekkel** kell kiegészíteni.

A vizsgálat azt is feltárta, hogy a munkavállalók többsége pozitívan értékeli a vezetői és kollegiális kommunikációt, ugyanakkor továbbra is hiányosságokat tapasztal a visszajelzés, a transzparencia és az információ megosztásának területén. A hatékony belső kommunikáció tehát nem pusztán eszköz, hanem **a szervezeti kultúra egyik legfontosabb építőeleme**, amely meghatározza az elégedettséget, a lojalitást és a szervezeti teljesítményt is.

A kutatásból levonható legfontosabb tanulság, hogy a sikeres szervezetfejlesztés nem elszigetelt projekt, hanem **folyamatos tanulási és alkalmazkodási folyamat**. A szervezetek akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha a kommunikációt nem technikai, hanem emberi és stratégiai dimenzióként kezelik. A vezetői példamutatás, az őszinte párbeszéd és a rendszeres visszacsatolás olyan alapértékek, amelyek hosszú távon megerősítik a szervezeti bizalmat és a működés stabilitását.

A javaslatok alapján a jövőbeni fejlesztéseknek több irányban kell megvalósulniuk: növelni kell a munkavállalók bevonását, fejleszteni a vezetői kommunikációs kompetenciákat, tudatosan kezelni a digitális kommunikációs eszközök használatát, valamint erősíteni a visszajelzési és együttműködési kultúrát. A kommunikációs folyamatok egységesítése, a transzparens

információáramlás és a bizalomra épülő szervezeti kultúra kiépítése hosszú távon nemcsak a munkavállalói elégedettséget növeli, hanem a szervezeti hatékonyságot és versenyképességet is erősíti.

Összességében a kutatás igazolta, hogy a **belső kommunikáció fejlesztése nem csupán kiegészítő tényező, hanem a szervezetfejlesztés egyik legfőbb motorja.**

A kommunikáció minősége meghatározza a szervezet működését, kultúráját és teljesítményét. A jövő sikeres szervezetei azok lesznek, amelyek képesek a technológiai innovációt és az emberi tényezőket összehangolva, nyitott, bizalomra épülő és együttműködő kommunikációs kultúrát kialakítani.

7. Irodalomjegyzék

- Antal Zsuzsanna & Kiss Norbert Tamás (2020): Szervezetigazgatás és menedzsment. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Aon Hewitt (2018). *Global Employee Engagement Trends*. Aon Hewitt.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bakacsi Gyula (2002,2004): *Szervezeti magatartás*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, Gy. (2018). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Barnard, C. I. (1938). *A vezető funkciói*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barra Consulting (n.d.): *Változáskommunikáció – Coaching, tréning, kommunikációfejlesztés*.
Elérhető: barra.hu
- Bokodi Márta et al. (2019): *Szervezeti és személyzeti hatékonyság és teljesítmény*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Borgulya Á. – Barakonyi K. (2004): *Vezetés és kommunikáció* Kiadó: Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs. ISBN: 963-642-119-1
- Bogner, M. (2019). *A belső kommunikáció mint a szervezeti hatékonyság tartaléka*. Budapest: HVG Kiadó.
- Buda B. (1994): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest: Animula Kiadó
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414.

Csüllög, G. (2016). A belső kommunikáció és a szervezeti kultúra összefüggései. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(4), 38–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.04.05>

Csüllög, M. (2015). Szervezeti belső kommunikáció – elméleti alapok és empirikus tapasztalatok. In: *Vezetéstudomány*, 46(3), 25–33.

Dajnoki, K. (2003). A belső kommunikáció szerepe a szervezeti hatékonyságban. In Poór, J. (szerk.), *Humán erőforrás menedzsment kézikönyv* (pp. 215–228). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Debreceni Egyetem (n.d.): *Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés*. Oktatási segédanyag.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dobák, M. (2006). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.

Farkas Gergely, Imreh Szabolcs, Keczer Gabriella, Málovics Éva: *Menedzsment alapjai – A szervezeti változás és a változásmenedzsment definíciója*. Elérhető: jgyph.hu

Fenyvesi Éva & Ádám Anna (2016): *A coaching jelene – Magyarországi helyzetkép*. Budapesti Gazdasági Egyetem. Elérhető: publikaciotar.uni-bge.hu

Filep Roland (2018): *Változás-vezetés*. Debreceni Egyetem. Elérhető: dea.lib.unideb.hu

Gál Zsuzsa (2020): *Változásmenedzsment alapjai*. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Elérhető: academia.edu

Géring Zsuzsanna (2014): *Tartalomelemzés: a virtuális és a 'valós' világ határán – egy vállalati honlap-elemzés bemutatása*. In: *KEK_2014_1_mod6*. Pannon Egyetem. Elérhető: [Gering tanulmánya](http://Gering_tanulmánya)

GROW Group (2023): *Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment képzés*. Elérhető: grow-group.com

Harangozó Tamás (2018): *A humán tőke beépítése a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszerbe*. Budapesti Corvinus Egyetem.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change*. Loveland, CO: Prosci.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2015). *The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study*. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.
- Katona Norbert (2016): A szervezeti- és humán stratégia kapcsolódása. *SZTE Acta*.
- Kenderfi Miklós (2020): *Pályaorientációs tartalmú honlapok vizsgálata 2020 áprilisában*. *Opus et Educatio*, 7(4), 410–422.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- KVALIKON (2023): *Változásmenedzsment képzés*. Elérhető: kvalikon.hu
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Matkó Andrea & Takács Béla (2023): *Szervezetfejlesztés gyakorlata egy hazai vállalat esetében*. Debreceni Egyetem. Elérhető: IJEMS

- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Poór, J., & Karoliny, M. (2020). *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Romero-Rodríguez, L. M., et al. (2024). Internal communication and happiness management: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*
- Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Employee voice: The missing link in internal communication. *Public Relations Review*, 47(5), 102053.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sáska Géza (2016): *Kommunikációs stratégia és szervezeti kommunikáció*. In: Bakacsi Gyula (szerk.): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Szabó-Szentgróti Gábor (2024): *Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra*. Új Munkaügyi Szemle.
- Szabó-Tóth Kinga (2023): *Szervezetfejlesztés*. Miskolci Egyetem. Elérhető: [Coach Szervezetfejlesztés 2023.pdf](#)

Szőke Brigitta & Garamvölgyi Judit (2021): Humán erőforrás gazdálkodás és tudásmegosztás. PPKE HISZ folyóirat.

Tariszka, É. (2023). A szervezeti belső kommunikáció változása, avagy a válság hatása a belső kommunikációs gyakorlatokra. REAL repozitórium, Miskolci Egyetem.

Tóth Erzsébet (2009): Kommunikációelmélet, Budapest, Akadémiai Kiadó.

Verčič, A. T. (2025). Digital internal communication and information overload: A paradox of connection. *Journal of Communication Management*.

Vinnai Edina & Czékmann Zsolt (2014): Szervezeti kommunikáció. Nemzeti Közszerzői Intézet, Vezető- és Továbbképzési Intézet.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177–198.

8. Ábrák és táblázatok jegyzéke

8.1. Ábrajegyzék

1.	ábra: Kitöltők generációs megoszlása	24
2.	ábra: Munkahelyi szektor megoszlása.....	25
3.	ábra: Kitöltők pozíció szerinti megoszlása	26
4.	ábra: Munkatapasztalat megoszlása	27
5.	ábra: Szervezetfejlesztés kifejezés értelmezése.....	33
6.	ábra: Szervezetfejlesztés megléte a munkahelyeken	34
7.	ábra: Megvalósult szervezetfejlesztési témák a válaszadók munkahelyein	35
8.	ábra: A szervezetfejlesztési folyamat sikerességének megítélése	36
9.	ábra: A munkavállalók bevonásának mértéke a szervezetfejlesztési folyamatba	37
10.	ábra: Belső kommunikációs csatornák használata a munkahelyeken.....	39
11.	ábra: A belső kommunikációs eszközök hatékonyságának megítélése	40
12.	ábra: A digitális eszközök hatásának megítélése a munkavégzésre	41
13.	ábra: Gyakran tapasztalt kommunikációs problémák a munkahelyeken	42
14.	ábra: A kommunikációs problémák kezelésére tett szervezeti lépések	43
15.	ábra: A kommunikációfejlesztési eszközök hatékonyságának megítélése.....	44
16.	ábra: A belső kommunikáció különböző aspektusainak megítélése.....	45
17.	ábra: A belső kommunikáció fejlesztésének fő irányai.....	47

8.2. Táblázatok jegyzéke

1.	táblázat: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása.....	24
----	--	-----------

2.	táblázat: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége.....	25
3.	táblázat: A beosztás és a kommunikációval való elégedettség összefüggése.....	48
4.	táblázat: A munkatapasztalat és a szervezetfejlesztés sikerességének összefüggése ..	49
5.	táblázat A szervezetfejlesztési beavatkozások és a digitális kommunikáció hatékonysága közötti kapcsolat	49

9. Mellékletek

1.számú melléklet: Google kérdőív kérdései

1. Neme:

- Férfi
- Nő
- Egyéb/Nem kívánom megadni

2. Melyik generációba tartozik?

- Boomerek (1946-1964 között született)
- X generáció (1965-1980 között született)
- Y generáció (1981-1996 között született)
- Z generáció (1997-2012 között született)

3. Legmagasabb iskolai végzettsége:

- alapkötő (pl.: általános iskola)
- középötő (pl.: gimnázium, technikus, szakközépiskola, szakiskola)
- felsőötő (pl.: főiskola, egyetem, BA/Bsc, MA/Msc)
- egyéb

4. Munkahelye melyik szektorban működik?

- Állam/önkormányzati
- Forprofit
- Nonprofit
- Egyéb

5. Milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

- Beosztott/alkalmazott
- Vezető/Középvezető

6. Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő:

- 1 évnél kevesebb
- 1-3 év
- 4-7 év
- 8-15 év
- 15 évnél több

7. Mi jut eszébe a szervezetfejlesztés kifejezés kapcsán?

8. Volt-e már szervezetfejlesztés a munkahelyén?

- Igen
- Nem
- Nem tudom

9. Ha igen, milyen témában valósult meg a szervezetfejlesztés? (Több válasz is lehetséges)

- Belső kommunikáció fejlesztése
- Vezetőfejlesztés
- Szervezeti struktúra átalakítása
- Csapatépítés, együttműködés
- Teljesítményértékelés
- Folyamatmenedzsment (folyamatoptimalizálás)
- Szervezeti kultúra fejlesztés
- Kompetenciafejlesztés (pl. tanuló szervezet)
- Motiváció

10. Kérem, értékelje, mennyire volt sikeres a szervezetfejlesztési folyamat! (1–5 skála); (1 = egyáltalán nem volt sikeres, 5 = teljes mértékben sikeres)

1 2 3 4 5

11. Hogyan gondolja, mennyire vonták be Önt a szervezetfejlesztési folyamatba?(1–5 skála); (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben)

1 2 3 4 5

12. Mely belső kommunikációs csatornákat használ leggyakrabban a munkahelyén? (Több válasz lehetséges)

- üzenetküldő és csevegőplatformok
- intranet
- együttműködési eszközök (megosztott naptár, közös dokumentumszerkesztés)
- tudásmenedzsment rendszerek
- projektmenedzsment szoftver
- hang- és videokonferencia (Zoom, Microsoft Teams)
- marketing kommunikációs eszközök
- client relationship management (CRM) rendszerek

13. Az Ön munkahelyén használt belső kommunikációs eszközöket mennyire tartja hatékonyak? (1 = egyáltalán nem, 5 = teljes mértékben)

1 2 3 4 5

14. Értékelje az alábbi állításokat 1-5 fokozaton (1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért)

Állítások	1	2	3	4	5
A digitális kommunikációs eszközök (Teams, stb,) megkönnyítik a munkámat					
A digitális eszközök javítják az információáramlás sebességét					
A technológiai fejlesztések pozitívan befolyásolják a munkavállalói elégedettséget					

15. Az alábbi kommunikációs problémákat tapasztalta-e a munkahelyén? (0 = Nem, 1 = Ritkán, 2 = Gyakran)

Kommunikációs problémák	1	2	3	4	5
A visszajelzés hiánya					
E-mailek tömkelege					
Kommunikációs bakik					
Hiányzik a megfelelő eszköz					
Új belépők fogadása					
Nyelvi akadály					
Külső és belső hírek kommunikációja					
Rengeteg felesleges információ					
A tisztelet hiánya					
Szűkös pénztárca					

16. Mit tesz a szervezete ezeknek a problémáknak a kezelésére? (Több válasz is megjelölhető)

- Belső képzések, workshopok
- Kommunikációs protokollok bevezetése
- Rendszeres meetingek és visszacsatolás
- Coaching, tanácsadás
- Vezetői tréningek
- Nem tesznek külön lépéseket

17. Értékelje, mennyire tartja hatékonynak ezeket a megoldásokat! (1 = egyáltalán nem hatékony, 5 = teljes mértékben hatékony)

Megoldások	1	2	3	4	5
Belső képzések, workshopok					
Kommunikációs protokollok bevezetése					
Rendszeres meetingek és visszacsatolás					
Coaching, tanácsadás					
Vezetői tréningek					

18. Értékelje az alábbi állításokat 1-5 fokozaton (1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért)

Állítások	1	2	3	4	5
Elégedett vagyok a közvetlen felettesemmel való kommunikációval					
Könnyen elérem a munkámhoz szükséges információkat					
A kollégáimmal való kommunikáció hatékony és építő jellegű					

19. Tudna példát mondani egy olyan esetre, amikor a belső kommunikáció jól működött a munkahelyén? Mi volt a siker kulcsa?

20. Ha egy dolgot azonnal megváltoztathatna a belső kommunikációban a munkahelyén, mi lenne az és miért?

10. Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Rédei Róbert
A Hallgató Neptun kódja:	IVAHEL
A dolgozat címe:	Belső kommunikáció szerepe a szervezetfejlesztésben
A megjelenés éve:	2025
A konzulens intézetének neve:	Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Nemzetközi-szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szövegenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.


Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2025 év november hó 05 nap



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

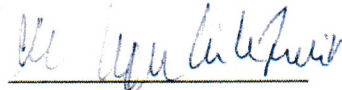
NYILATKOZAT

Rédei Róbert hallgató (Neptun azonosítója: IVAHEL) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: 2025 év november hó 03 nap



belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Rédei Róbert
Neptun-kódja:	IVAHEL
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Diplomadolgozat
A munka címe:	Belső kommunikáció szerepe a szervezetfejlesztésben

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
Ötletelés	ChatGPT 5	Tartalomelemzés szempontrendszere

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve, Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....


.....

.....

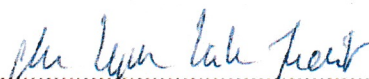
4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helyállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: .Budapest, 2025. .november hó 05 nap



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása