

DIPLOMADOLGOZAT

MÉSZÁROS LEHEL

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**Budapest
2023.**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vezetés és szervezés mesterképzési szak**

**A közszféra és a versenyszféra szervezeti kommunikációja közötti
különbség a motiváció tekintetében**

Belső konzulens: Dr. Bajkai-Tóth Katinka, egyetemi adjunktus

Készítette: Mészáros Lehel

DA3SMS

levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Gazdaságtudományi Intézet

**Budapest
2023.**

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	4
2. SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMOTIVÁCIÓ	8
2.1 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ.....	8
2.2 MUNKAMOTIVÁCIÓ.....	13
2.3 A SZERVEZETEK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁI.....	18
2.4 A SZERVEZETEK KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁI.....	19
2.5 A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA KOMMUNIKÁCIÓJÁNAK ELTÉRÉSEI.....	24
2.6 KOMMUNIKÁCIÓS KONFLIKTUSOK	27
2.6.1 <i>Dezinformáció</i>	27
2.6.2 <i>Pletyka</i>	29
3. A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA MOTIVÁCIÓJÁNAK ELTÉRÉSEI	33
3.1 MUNKA VÁLLALÓI MOTIVÁCIÓ ALAKULÁSA	33
3.2 MOTIVÁCIÓ HATÁSA A FLUKTUÁCIÓRA	38
3.3 TANULÁSI MOTIVÁCIÓ.....	39
4. SAJÁT VIZSGÁLAT	41
4.1 KUTATÁSI CÉLOK, KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK	41
4.2 A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEI ÉS HELYSZÍNE.....	42
4.3 KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS A MINTA BEMUTATÁSA	42
4.3.1 <i>Kutatási módszerek</i>	42
4.3.2 <i>A minta bemutatása</i>	45
4.4 EREDMÉNYEK	48
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	81
6. ÖSSZEFOGLALÁS	88
6.1 RÖVID ÖSSZEFOGLALÁS.....	88
6.2 A TÉMA TOVÁBBI KUTATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI	89
6.3 FELHASZNÁLÁSI JAVASLAT	90
7. IRODALOMJEGYZÉK	91
8. TÁBLÁZATJEGYZÉK	94
9. ÁBRAJEGYZÉK	96
10. MELLÉKLETEK	97
1. SZ. MELLÉKLET.....	97
2. SZ. MELLÉKLET.....	98

3. SZ. MELLÉKLET.....	99
4. SZ. MELLÉKLET MINTA DIAGRAMJAI	104
5. SZ. MELLÉKLET 1. HIPOTÉZISDIAGRAMJAI.....	106
6. SZ. MELLÉKLET 2. HIPOTÉZISDIAGRAMJAI.....	119
7. SZ. MELLÉKLET A 3. HIPOTÉZISDIAGRAMJAI.....	122
FÜGGELÉKEK.....	126

1. BEVEZETÉS

Kommunikáció nélkül az emberek elvesznének. A jó kommunikáció az emberi élet értelme és a sikeres személyközi kapcsolatok kulcsa is. Arisztotelész egyik híres idézete: "Az ember természeténél fogva társas állat" hangsúlyozza az emberi kapcsolatok és az interakciók fontosságát általában, ami még inkább érvényes az üzleti környezetre. A kommunikáció szorosan kapcsolódik az emberi élet és tevékenység minden területéhez, így nincs olyan szegmense a magánéletnek vagy bármilyen szervezeti tevékenységnek, amelyben a kommunikáció ne lenne fontos. A kommunikáció olyan fogalmakat ír le, mint az információ vagy a tudás átadása, valamint az érzelmek és kreatív ötletek cseréje.

Egy dolog biztos; minden, amit az életben teszünk, valamilyen formában kommunikációt igényel. Ha a mindennapi rutinra gondolunk; amikor az irodában a kollégáinkkal, otthon a családdal, vagy a szupermarketben az eladónővel cserélünk információt, mindezekkel az emberekkel a kommunikációs stílusok különbözőek. Végeredményben ezek mind olyan módok, ahogyan kommunikálunk. A kommunikációval születünk, és bizonyos tehetséget igényel, de mégis rengeteg módot találhatunk arra, hogy miként fejleszthetjük a kommunikációt, különösen a munkahelyen belül. Ez a tanulmány a kommunikációra összpontosít a szervezeti szemszögből, és így a szervezetekben a munkavállalók közötti kommunikációs folyamatokat magyarázza el.

A szervezeten belüli alkalmazottak közötti kommunikációs folyamat lehet hatékony és lehet hatástalan (Guest & Conway, 2002; Goetsch & Davis, 2010). Ha a kommunikációs folyamat hatékony, a munkavállalók elégedettek és motiváltak a feladataik elvégzésére, és így elkerülhetetlenül bekövetkezik az „üzleti siker”. Az alkalmazottak kommunikációs készségekkal összefüggő képzéseknek meg kell akadályozniuk a nem hatékony kommunikáció előfordulását. A legfontosabb kommunikációs készségek az aktív hallgatás és a visszajelzés nyújtása, amelyeket a későbbiekben mutatok be.

A vezetők a napi rutinjuk során és az üzleti életben egyaránt az információcsere alkalmával megannyi kommunikációs módot alkalmaznak a beosztottakkal szemben, így az is elmondható, hogy különböző módszerekkel motiválják alkalmazottiakat is (Miner, 1988; Boeree, 2006) a magasabb munkateljesítmény elérése érdekében. Természetesen a végső vezetői cél a kellemes munkahelyi légkör megteremtése és a legsikeresebb technika megtalálása az egyes alkalmazottak motivációjára, ami a munkavállalók sokfélesége és eltérő személyisége miatt nagyon összetett. A munkavállalók egyedi személyiségük alapján

külön és külön megközelítést igényelnek a magasabb szintű motiváció elérése érdekében. Ezért a nagyvállalatoknál különösen nehéz a jó vállalati kommunikáció és a motiváció elérése.

A motiváció már régóta foglalkoztatja a szervezeti viselkedéskutatókat (Krivonos, 1946). Ez egyben az egyik legjelentősebb menedzseri témakör is. A kulcskérdés, amelyet bizonyára a legtöbb vezető feltesz magának, az, hogy hogyan tudják motiválni a munkavállalókat, hogy olyan magas munkateljesítményt érjenek el, amely a legjobb eredményeket hozza a vállalat számára? Mi a legerősebb motivációs hajtóerő az egyének számára? Vajon csak a pénz az, ami az egyéneket a munkahelyi teljesítményre ösztönzi? Vagy a jó szervezeti kommunikáció hajtja őket? Mit tekinthetünk a jó szervezeti kommunikáció fogalmának? Valószínűleg az összes munkafeltétel együttesen kiegyensúlyozott, ezt keresik az egyének a munkakörnyezetükben.

A motivációt egyszerűen úgy definiálhatjuk, mint egy bizonyos módon való viselkedést, amely valaminek a megtételére irányuló vágyakozással jár. A motivációs elméleteket sokféleképpen meg lehet különböztetni, többek között a szükségletalapú elméleteket és a folyamatelméleteket, amelyeket később részletesen bemutatok. Miner (1988) számára a legfontosabb motivációs technikák a célmeghatározás, a munka újra tervezése és a jutalmazási rendszer, míg Boeree (2006) szerint a munkavállalókat a vezetési stílus, a kompenzációs tervek, a szerepmeghatározások és a szervezeti tevékenységek révén kell motiválni. Opu (2008) tanulmányában hangsúlyozta, hogy "a motiváció azért jelentős, mert még a szükséges tudással, készségekkel és képességekkel rendelkező emberek is gyengén fognak teljesíteni, ha nem motiváltak arra, hogy idejüket és erőfeszítéseiket áldozzák dolgozni" (Harris in Milapo, 2001, old.: 29.). Gyakran felmerül a kérdés, hogyan lehet motiválni a munkavállalókat annak érdekében, hogy a lehető legtöbbet és legjobban teljesítsenek abban a szervezetben, ahol dolgoznak. A legtöbb vita a munkavállalók szerepére összpontosít a munkateljesítmény növelésének folyamatában (Jambrek & Penic, 2008). Az emberek azonban általában saját okukból csatlakoznak egy szervezethez, ami azt jelenti, hogy jobban érdekelték őket saját személyes céljaik elérése, mint a vezető által meghatározott célok (Rollinson, 2008).

A kutatás célja:

A kutatás fő célja, hogy kihangsúlyozza a kommunikáció fontosságát a szervezeteken belül és kívül a vállalati világban is. Amikor a szervezeteken belüli kommunikációról beszélünk,

akkor a diplomamunkában a pénzügyi szektor kommunikációját értem ez alatt, mivel tudjuk azt, hogy milyen stresszes lehet a bankoknál és a befektetési alapoknál dolgozni, különösen a jelenleg is a gazdaságot érintő pénzügyi válság idején. A pénzügyi és más ágazatokban az elmúlt években a munkavállalókkal találkozó valamennyi nehéz helyzetben a hatékony szervezeti kommunikáció, valamint az alkalmazottak számára a megfelelő motivációs technika kiválasztása volt a kulcsa a magas munkateljesítmény elérésének.

A kutatási kérdések a következők:

1. Van-e kapcsolat a szervezeti kommunikáció és a munkavállalók motivációja között?
2. Van-e kapcsolat a szervezeti kommunikáció misztifikációja és a dolgozók motivációja között?
3. Milyen hatással van a szervezetek kommunikációja a dolgozók fogyasztására a saját termékeik/szolgáltatásaik tekintetében?
4. Milyen eltérések vannak a közigazgatási- és a magánszektor kommunikációjában?
5. Milyen hatása van a pletykának a különböző szinteken?
6. Mely tényezők hatnak a dolgozók elégedettségére?

A témaválasztásom aktualitását a közigazgatás kommunikációs rendszerében folyamatban lévő fejlesztések mutatják. Mind az MNB mind a kereskedelmi bankok fejlesztik digitális kommunikációjukat. Más közigazgatási szervezeteknél is átszervezések vannak. A jogszabályi környezet változása, a fenntarthatósági elvárások, a technológiai fejlődés, a digitális csatornák elterjedése a fogyasztók körében a pénzügyi szektort is megújulásra kényszeríti. A bankok folyamatosan újításokat vezetnek be, ez átalakítja a kommunikációs rendszerüket, új biztonsági előírásokat vetnek be a kapcsolattartás terén. A motiváció növeli a teljesítményt, javítja az alkalmazottak életminőségét, a cég iránti elkötelezettségét, a stratégiai célokkal való azonosulását. Ezáltal javítja a szervezet teljesítményét, jó hírét. A jó kommunikáció növeli a motivációs szintet, az pedig a szervezet hatékonyságára hat. Tehát gazdaságossági szempontból fontos szempontokat kívánok diplomadolgozatomban megvizsgálni és kutatni.

A témaválasztás oka részben a személyes munkakörömből adódik, melyhez alapvetően illeszkedik a téma. Másrészt pedig érdekesnek, mélyebb elmélyülésre alkalmasnak tartom

a témát. Úgy gondolom, hogy a motiváció kutatása segíteni fog nem csak a mindennapjaimba, hanem a munkám során is.

2. SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MUNKAMOTIVÁCIÓ

2.1 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

A vállalati kommunikáció alatt a szervezet tagjainak teljeskörű kommunikatív ténykedését értjük, amellyel hozzájárulnak a termelési/szolgáltatási feladatok meghatározásához és teljesítéséhez. Ettől eltér a közszolgálati kommunikáció, mely alatt „a hatékony és hatásos közszolgálatot közvetlenül vagy közvetetten segítő, többségi állami tulajdonnal rendelkező szervezetek által végzett, vagy kontrollált kommunikációt értjük.” (Antal, 2018., old.: 69)

A szervezeteknél két kommunikációs csatorna található: egy kifelé irányuló (extern) és egy szervezeten belül működő (intern). A külső csatorna a külvilág felé irányul, beleértve az üzleti partnereket, a végső fogyasztókat, érdeklődőket. A cég arculatát a logók, reklámok, a megjelenési forma, viselkedési stílus alkotják. A belső csatorna az alkalmazottak és vezetőség közötti információáramlást, tudásátadást, fejlesztést, stratégiai célok és elvárások közvetítését szolgálja. A jól kialakított munkahelyi környezetben kétféle belső csatorna működik.

A *formális kommunikáció* a szervezet tagjainak hivatalos közlendői egymás felé, ideértve az értekezleteken elhangzó információkat, céges lapban megjelent cikkeket, hirdetőtáblára kitett üzeneteket stb. Irányulhat alulról felfelé pl. javaslat továbbítása a vezetőség felé, felülről lefelé, mint a vezető által kiadott utasítás, vagy történhet egy hierarchiális szinten levők között, pl. osztályvezetői megbeszélés. Színtere a közvetlen munkakörnyezet. A formális kommunikáció a szervezet hosszútávú teljesítményére is hatással van, ha rosszul működik, az komoly problémákat okozhat.

Az *informális kommunikáció* a szervezet tagjainak nem hivatalos, magánjelleű beszélgetéseit, véleménycseréit, baráti segítő interakciókat foglalja magába.

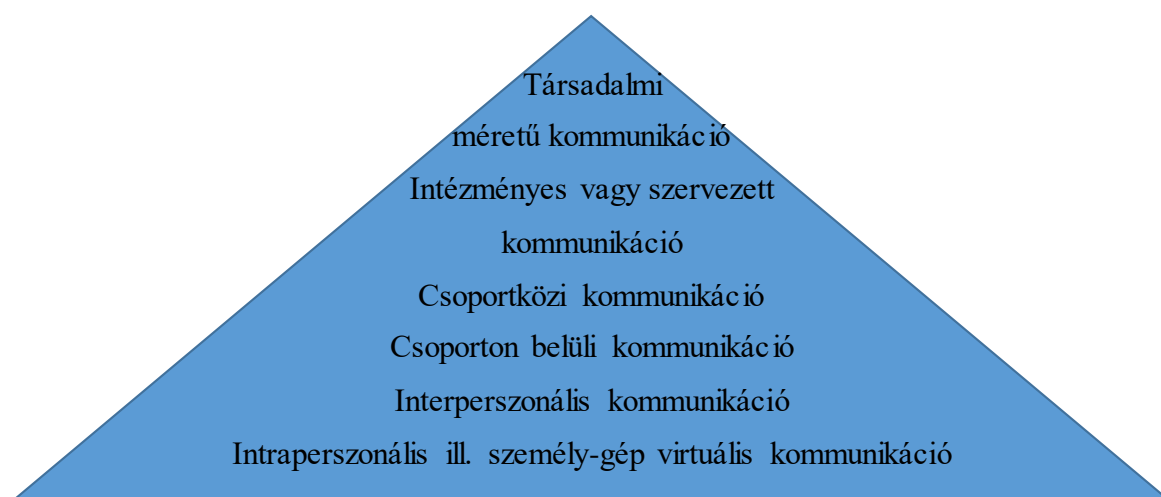
A vállalatok személyes kommunikációja az értékesítők, független szakértők és a társadalom egyedein keresztül valósul meg. Nem személyes kommunikáció esetén egy küldő és több/sok fogadó áll.

Horizontális kommunikáció valósul meg az egymás mellé rendelt szervezeteknél koordinációs céllal. Vertikális kommunikáció iránya lehet alulról, például a dolgozóktól a vezetés felé irányuló ötletek, vagy felülről jövő, például egy vezetői utasítás. Diagonális

kommunikáció az eltérő szervezeti szintű egységek közötti információáramlás, például jelenléti ívek eljuttatása a HR-osztály felé. (Roóz, 2006)

Külső csatorna

A PR a gazdasági és társadalmi ismertség és elismertség érdekében tevékenykedik. Ennek érdekében kapcsolatot tart fenn a médiák képviselőivel, értesíti őket a szervezett rendezvényekről, nyilatkozik az újságnak, elkészíti a vállalat belső hírlevelét, újságját, névjegykártyákat és a levélpapírt.



1. ábra Kommunikációs piramis Sándor Zsuzsa: Vizuális alkotástípusok a kommunikációban. A vizuális kommunikáció változatainak összehasonlító elemzése alapján. (2013)

A kommunikáció szintjeit összegzi McQuail a kommunikációs piramisban, mely a kor igénye szerint ki lett egészítve a személy és gép közötti virtuális kommunikációval. Ez látható az 1. ábrán. Az intraperszonális kommunikáció egy konkrét személy önmagával folytatott párbeszéde, mely képes a személyt kiegyensúlyozni, de ha gyakran beszél magában, akkor pszichológiai esetként gyógykezelésre szorul. A mediatizált kommunikáció egyirányú, visszacsatolás hiánya jellemzi, technológiai eszköz közvetíti. Például vezetői felhívások, pályázatok közzététele. Az interperszonális kommunikáció több személy között létrejött párbeszéd, melyet környezet befolyásol. Például irodai beszélgetések, utasítások. A csoporton belüli kommunikációban több személy vesz részt, csoportterápia során gyógyító hatással bír. Társadalmi méreteket ölt a tömegkommunikáció, célja a manipuláció. Ilyen például a projektbeszámoló a lakosság felé. (Kozma, 2005)

A kommunikáció csoportkohéziós erőként működik. Minden csoportban léteznek olyanok, akik távol maradnak a célok elérésétől. Az ellentétes tevékenységben való részvétel gátolja a csoportkohéziót, a csoporttagot részleges vagy teljes passzivitása nem zárja ki a csoportdinamikából. A szervezethez segít a célok gyorsabb elérésében, növeli a kivitelezhetőségbe vetett hitet, növeli a tagok biztonságérzetét. A szervezett tevékenységeket könnyebb kontroll alatt tartani, a működési hibák megszüntethetők általa, ezáltal a veszteség is csökken. Makroszinten a szervezési kommunikáció rendszeren belüli (intraszisztemikus) és rendszerek közötti (interszisztemikus) kapcsolatokra bonthatók. (Kozma, 2005)

A szervezetek kommunikációja lehet verbális, melyet kiegészít a nonverbális metakommunikáció. A verbális kommunikáció közvetett formája az írásbeli kommunikáció, ahol a közlés és a befogadás más helyszínen és eltérő időpontban történik. A kommunikációt befolyásolják a kontaktus során kibocsátott jelzések, külső megjelenésünk, metakommunikációs jelzések, mint mimika, tekintet, fej-kéz gesztusai, érintés, illatok, testtartás, emblémák viselése. Ezek fontosságát jelzik egyes szállóigék. Pl. A szem a lélek tükré. Mehrabian és Wiener (1967) kutatása szerint az első benyomás 7%-a származik a közlésből, a hangjelekből és a beszédmódból 38%-a, az arcból – elsősorban a szem, száj, homlok területéről – 55%-a. (Csepeli, 2015)

Az írásbeli kommunikáció a szervezeteknél hagyományosan levelezés formájában található meg, előnye az átgondolt-újraolvasott-javított szöveg, mely könnyebb értelmezhetővé tesz lehetővé.

Hivatalos írásos kommunikációs formák:

- névjegy
- levél, e-mail, sms
- tanulmány, diplomamunka, beszámoló, jelentés
- pályázat
- jegyzőkönyv, emlékeztető
- ügyviteli iratok
- végzés, határozat

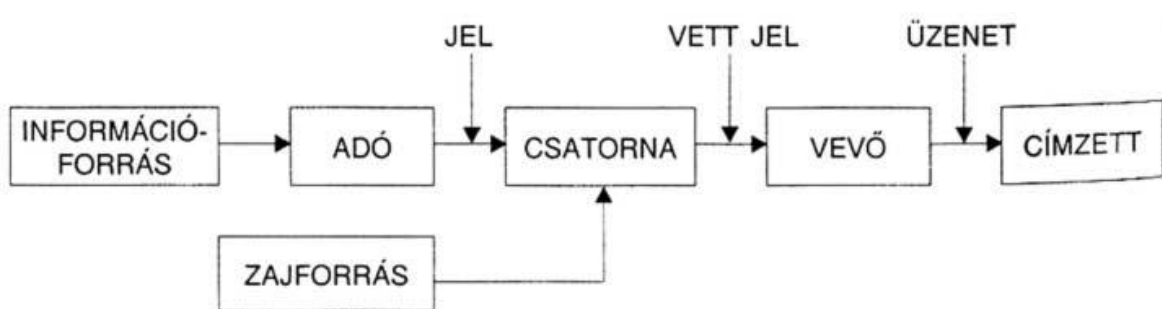
Az elektronikus kommunikáció eszközeit az állami és a magánszektor egyaránt használja. A közigazgatási szervek túlterheltségének csökkentése és az ügyintézés gyorsítása, hatékonyságának növelése érdekében hozták létre az e-government-et, melynek része az e-

ügyintézés. Célja a személyes ügyintézés problémáinak kiküszöbölése, gyors ügyintézés, közérthető ügykezelés, a folyamatok egyszerűsítése, elérhetőség.

Az internetes kommunikáció eszközei a digitális kornak megfelelően az e-mail, blog, közösségi oldalak, hírlevél, fórum chat, tartalommosztók.

Legfőbb előnyük a gyors átviteli és terjedési sebesség.

Claude Shannon kommunikációs modellje jól mutatja az információ áramlását és a hátráltató tényezőket.



2. ábra Shannon-Weaver féle kommunikációs modell Forrás: [Weaver \(communicatio.hu\)](http://www.communicatio.hu/hg/kommelm/texts/weaver.htm) Letöltés: 2023.01.23.

A küldő fél és a fogadó fél közti izomorfia a hátráltató tényezők miatt nem 100%-os. A kommunikáció eredményessége a küldő és a címzett gondolatainak, érzéseinek, tapasztalatának, benyomásainak nagy mértékű egyezésén múlik. Ahogy a modell is mutatja, a háttérzajok akadályozzák a megértést, ez félreértéshez vezethet. Ha az üzenet tartalma nem mindkét fél számára érthető vagy jól értelmezhető, illetve érdekellentétek, véleménykülönbségek állnak fenn, az szintén félreértésre ad okot. Tévedésekből is születhetnek jó dolgok, de destruktív hatásként bomlaszthatja a csoportokat, azok dinamikáját, tehát egyensúly létrehozására kell törekedni.

A média azt jelenteti meg, aminek hírértéke van, illetve amiért reklámok díját szedhetik be. Ha a PR újdonságról szóló, hatásos, releváns, egyedi hírrel szolgál, az érdeklődésre számíthat. A közéleti személyek, erőviszonyok átrendeződése, hatalmi harcok válhatnak az emberi emóciót megmozgató hírré. A nagy központi közigazgatási hivatalok általában tartanak fenn sajtóosztályt, akik a megjelenő külső kommunikációért felelősek. Éppen ezért jól tájékozottnak kell lennie a világ eseményeiről, hogy gyorsan reagálni tudjon a sajtó ezzel

kapcsolatos kérdéseire, vagy az ott megjelent hírekre. A cél a jó kapcsolat fenntartása a nyilvánosság hiteles tájékoztatása érdekében.

Az írott kommunikáció dokumentumai:

Bizonylatok bizonylati rend alapján elkészítve, tárolva, megőrizve.

Szigorú aláírási jogosultságok vannak, kibocsátást követően alakilag, számszerűen és tartalmilag ellenőrzik, nyilvántartásba veszik.

Számviteli bizonylatok: tárgyi eszközök, számlák, szállító levél, pénzforgalmi biz., (nyugta, elismervény, kötelezvény) bérelszámolási bizonylatok, könyvelési belső biz, leltározási biz, gépi adatfeldolgozás okmányai (törzsadatok, gépi programok, feldolgozási utasítások, gépi adathordozók tervei, gépi adatfeldolgozás okmányai. Ajánlatkérés.

Joggyakorlatot feltételező iratok:

- határozatok-rendeletek
- körlevél
- engedély
- jegyzőkönyv

Belső használatra készült iratok:

- emlékeztető
- feljegyzés
- jelentés
- tájékoztató levél
- kivonat

Egyszerű iratok:

- nyomtatványok
- hatósági bizonyítvány
- hatósági igazolvány
- meghatalmazás
- idézés
- értesítés
- meghívó

Beadványok és válaszok:

- kérvény-kérelem
- fellebbezés

A kommunikáció hatékonysága azon is múlik, hogy megfelelően alkalmazzák az írásbeli és szóbeli kommunikáció elemeit. Erre vonatkozóan lásd az 1. sz. mellékletet.

A kommunikáció fontosságát jelzi, hogy az emberek kommunikáció iránti igénye alapvető szükségletekből ered, ilyen az önérték, társulás és érintkezés. (Balogh, Barta, & Koncz, 2000)

2.2 MUNKAMOTIVÁCIÓ

Motiváció alatt azt az általános képességet értjük, amikor tudati vagy emocionális ráhatással képesek vagyunk elérni, hogy bizonyos személy vagy személyek, illetve a szervezet vagy annak egy csoportja a kívánt irányba változzon, cselekedeteit módosítsa, tettvágygal töltse fel. A pszichológia tudománya szerint ez az egyént cselekvésre ösztönző belső tudatállapot. A motiváció fogalmán egyrészt a belső, pszichológiai eredetű késztetéseket értjük, másrészt az ösztönzés szinonimájaként szolgálva „... azt a vezetői magatartást jelöli, amelyben beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíteti.” (Bencsik, 2008, old.: 130)

A 2. sz. mellékletben található 3. ábra azt mutatja, hogy a szervezet teljesítményét az emberi és a szervezeti tényezők egymással kölcsönhatásban, együttesen hozzák létre. Az alkalmazottak motivációját intrinzik és extrinzik módon lehet befolyásolni. Az intrinzik motiváció kiindulópontja a kíváncsiság, a belső késztetés, melyet az érdeklődés és az érzelmek irányítanak. Az extrinzik motiváció külső jutalmazással vagy büntetéssel fenntartott, előnyöket hangsúlyozó szükséglet. (Bencsik, 2008) Ezek az ösztönzés pozitív, illetve negatív irányú elemei.

A külső motiváció fajtái:

- Pozitív motiváció: dicséret
- Negatív motiváció: nyomás vagy büntetés

A pozitív motiváció növeli az önbizalmat, ami a hibák elkövetésének csökkenését vonja magával. A negatív motiváció ezzel szemben rontja a teljesítményt, kudarckerülő

magatartáshoz vezethet, ami növeli a stresszfaktort, a vezető részéről pedig több ellenőrzést igényel. Éppen ezért csak a pozitív motiváció sikertelensége esetén javasolt alkalmazni, állandó kontroll mellett. Hatása az egyén elkerülő magatartásából fakad. A motiváció befolyásolja az eredményt. A túlzott motiváció gátolhatja is a jó teljesítményt. (Daróczi, 2020.) Skinner megerősítési elmélete szerint a múltbeli cselekedeteink következményei befolyásolják a jövőbeli cselekedeteinket, reakcióinkat hasonló szituációban. Pozitív megerősítést nyer az egyén, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolhat, negatív megerősítésnél kellemetlen vagy hátrányos következmény szűnik meg. Feszültséget gerjeszt, a magatartást azonban nem változtatja meg. Az elbocsátás, vagy az elvárt jutalom elmaradása büntetesként funkcionál, ez félelmet és bizalmatlanságot generál, ami a problémák elrejtésére készlet. A magatartást módosításával megszüntethetők a következmények, ezáltal kizárva az ismétlődést.

A motivációs eszközök használata során figyelembe kell venni az egyének eltéréseit, ösztönszerű viselkedésmintáikat, eltérő szükségleteiket. Az egyén motivációja mindig egyéni választás eredménye. Az egyén dönti el, hogy mely cél érdekében, milyen mértékben és mennyire kitartóan hajlandó erőfeszítéseket tenni. A motiváció komplexitása a motívumok széles köréből fakad. A szervezetnél végzett tevékenység során a munkamotívumok alkotják az egyén motivációs profilját.

Munkamotívumok:

- A munkatevékenységre irányuló motívumok az egyén személyiségéből fakadnak. Ezek a tevékenységjellem, a változatosság és az elmélyülés.
- A munkakörülményekre irányuló motívumok a szervezet környezetéből fakadnak. Ide tartoznak a tárgyi közeg, a személyes egyéni kapcsolatok és a közösségi kapcsolatok.
- Az élethelyzetre irányuló motívumok az életminőségre hatnak. Ennek elemei a társadalmi érdek, a biztonság, presztízs és a jövedelem.
- Az általánosan érvényesülő motívumok az egyén fejlettségének és szocializációjának eredménye. Ide sorolható az erkölcsi érték és az önmegvalósítás.

A munkamotívumok ismerete a vezetők munkájában hasznosítható.

A munkamotivációs eszközök:

- a) A munkafeladat motivációs hatása a feladat jellegéből adódik.
- b) A vezetési módszerek, vezetési stílus ösztönző hatása

- c) Munkatársi kapcsolatok értékei, normái, visszacsatolása
- d) Vezetői teljesítményértékelés, visszacsatolás során az egyén igény szintjét módosítva fejleszti a munkamotívumokat.
- e) Jutalmazás és büntetés alkalmazása az egyén személyiségéhez illesztve.
- f) A munkához való viszony objektív és szubjektív feltételeinek megteremtésével a képességek és a követelmények egyensúlyának kialakítása. (Balogh, Barta, & Koncz, 2000)

Motivációs elméletek

Herzberg két tényezős elméletében a munkahelyi élet során felmerült tényezőket két faktorba sorolta. A motivátorokat (teljesítmény, elismerés, felelősség stb.) a munkavégzéshez kapcsolódó önmegvalósítással azonosította. A higiénés faktorok (cég politikája, vezetése, munkahelyi körülmények, bér stb.) célja a fájdalom elkerülése, ez a munkakörülményekkel áll összefüggésben. Herzberg elvei szerint a csökkent kontroll és a hatáskör szélesítése növeli a felelősségvállalást és az eredményességet, az önellenőrzés lehetősége a munkatevékenység áttekintésére kényszerít, a fejlődési motiváció nehezebb munkafeladatok kiosztásával vagy specializálódással serkenthető.

McClelland teljesítmény – hatalom elméletében a motívumok vizsgálatára építve a szervezetek motivációs felépítését 11 pontba szedi, a munkamotiváció szempontjából három elemet érdemes kiemelni.

- *A teljesítmény motívum* a siker iránti igényből fakad. A cél inszertív értéke úgy érvényesül, hogy a képességeknek megfelelő, kihívást jelentő feladatok esetén nagyobb a munka vonzereje, könnyű feladat esetén természetes, hogy el tudja végezni, így a munka vonzereje csökken.
- *Az affiliációs motívum* a társulás vagy társas kapcsolatok iránti igényből fakad. Ilyen például a szeretet, elfogadás iránti igény, barátságos viselkedés.
- *A hatalom motívum* a befolyásolás igénye, melyet a tekintély, presztízs alapoz meg.

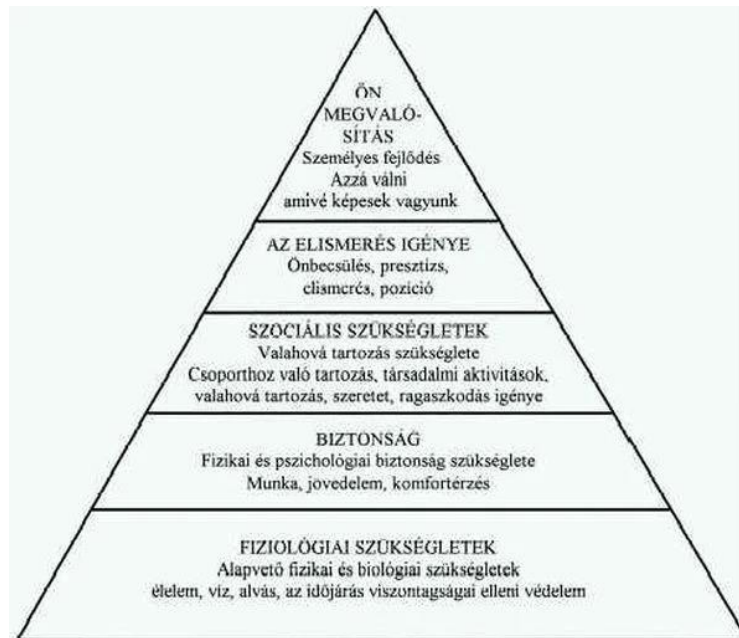
McGregor X és Y elméletében a klasszikus iskola tapasztalatokon alapuló megközelítést egészíti ki a human relations irányzat megállapításaival. Az X-elmélet a gyakorlatban az autokratikus vezetőt testesíti meg, az Y-elmélet pedig a demokratikus vezetőt. Az X-elmélet a vezetők és az alkalmazottak negatív jellemzőire fókuszál. E szerint az átlagember idegenkedik a munkától és elkerüli azt, ha arra lehetősége nyílik. Ezért az embereket

kényszeríteni kell, akár büntetéssel is, hogy a szervezeti céljainak eléréseért tevékenykedjen. Az átlagember számára előnyt élvez a felsőbb irányítás, nem szeret felelősséget vállalni, kevés ambícióval rendelkezik, és elsődleges célja a vágyott biztonság elérése. Az Y-elmélet a munkavégzést befolyásoló megállapításokat tesz az emberekről: E szerint az átlagember élvezettel végzi a munkáját, nem kell kényszeríteni a munkavégzésre, a szervezeti célok iránt elkötelezett dolgozó önállóan, önmagát ellenőrizve dolgozik. Elkötelezettsége a cég és annak céljai iránt jutalmazással növelhető. Érett személyiséggel rendelkező ember felelősségtudattal, problémamegoldó készséggel rendelkezik, ebből kifolyólag felelősséget vállal az elvégzett munkájáért, a szervezetet saját elképzeléseivel, ötleteivel, kreativitásával is támogatja. Állítása szerint az emberek szellemi kapacitása kihasználatlan.

Ouchi Z elmélete a japán gondolkodást tükrözve az alkalmazottak menedzselésének módjára építve, az alkalmazottak bevonásával és felhatalmazásával éri el a termelékenység növelését. Alapja az erős vállalati filozófia és kultúra, az alkalmazottak tulajdonosi szemléletét kihasználva és a döntéshozatalba való bevonásukkal erősítve. A dolgozók együttműködése szükséges a szervezet sikeréhez, az emberek jobb eredményt érnek el, ha képzésben, fejlesztésben részesülnek elméleti és gyakorlati ismereteik terén. Fontosnak itéli a munkavállalók jóllétét, a munkakörülmények javítása növeli az önbecsülést és az emberi méltóságot. A munkavégzés kontrollálására informális ellenőrzést javasol formális intézkedésekkel, melynek során értékelik a munka minőségét és a teljesítményt. A felelősségvállalás egyéni és csoportos szinten is megvalósul. Az alkalmazottak generalisták, speciális szakmai feladatkörrel rendelkeznek. (Ong, 2020)

Maslow szükséglet hierarchia elméletében egymásra épülő szükséglet hierarchiát állít fel.

A belső motiváció ereje nagyobb a külső ösztönző eszközök által elért motivációs szintnél. A belső motiváció az elvégzett munka örömeiből, ahol az öröme az öröme maga a jutalom, valamint a jó teljesítményből származik. A sikeres tevékenység jutalma a dicséret, elismerés, pozicionális felemelkedés, személyes fejlődés, tehát kielégíti a Maslow szerinti magasabb szintű szükségleteket. Maslow elmélete szerint a munka elősegíti a legfontosabb emberi szükségletek kielégítését.



3. ábra Maslow piramis Letöltés: 2023.01.19. [Együttműködő Kommunikáció » Tudatoságunk útja 2. \(emk.hu\) http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatosagunk-utja-2-2/](http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatosagunk-utja-2-2/)

A 4. sz. ábrán a Maslow piramis szintjei láthatók, ahol a hierarchia rendje szerint a magasabb rendű szükségletek csak az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése után jelentkeznek.

A munkatársak motiválása a kezdeti lelkesedés fenntartása, teljesítmény növelése, jó hangulat, pozitív gondolkodás, aktív részvétel érdekében elkerülhetetlen. Kiindulópontja a szükségletek kielégítése iránti igény, mely a hierarchiában történő emelkedésével erősebben motivált dolgozókat eredményez. A motivált kollégák tele vannak ötletekkel, kezdeményezi azok megvalósítását a cég stratégiai céljainak elérése érdekében, fejlődőképes és önképzést is végez, keresi a kihívást jelentő feladatokat, beilleszkedik a céges kultúrába, részt vesz a teammunkában.

Honig 2021-ben végzett kutatásában öt támogató gyakorlatot vizsgált: személyzet és a munkahelyi környezet átalakítása, fizetés és jutalmak, szervezeti kultúra, vezetői stílusok és nem pénzügyi munkakör-tervezés elemei. Megállapította, hogy a munkavállalók autonómiája, a világos célkitűzés és a vezetői visszajelzések hatnak a legerősebben a munkavállalók intrinzik motivációjára. A menedzsment támogatásán múlik a magas motivációs szintű dolgozók megtartása. Honig kutatása alapján a vállalati motivációs eszközök és a munkavállalók intrinzik motivációja közti összefüggés erősebb akkor, ha a munkaadó számára a feladatok kontrollálása nehézségekbe ütközik. A menedzsment támogatása fontosabbá válik, amikor az egyes feladatrészek nem egyértelműen vannak

meghatározva, a feladat megoldásához a munkavállaló kreativitása szükséges. Véleménye szerint a támogató gyakorlat bevezetése a dolgozók belső motivációját erősíti, anyagi befektetést nem igényel. (Honig, 2021) A közszféra feladatkiosztására jellemző a nehéz ellenőrizhetőség, több szintű vezetőség.

2.3 A szervezetek belső kommunikációs csatornái

„A jó kommunikáció nagyon sokat jelent, hiszen a munkavállalók így kapnak információt a menedzsment törekvéseiről, döntéseiről, illetve a munkavállaló is kifejtheti véleményét.” (Bajkai-Tóth, 2022)

A formális belső kommunikáció keretében az *értekezleteken* hatékony döntéshozatal történik, a felelős személyek vesznek részt rajta., célja lehet tervezés, problémamegoldás, informálás, ötletelés, motiválás. Maximum 15 fős csoportok döntésképesek, hatékonyságukhoz rövid, megoldáscentrikus válaszok szükségesek a részt vevők részéről. Az eredmények végrehajtására felelőst, határidőt kell kijelölni, melyet be kell tartatni. Az értekezlet során a meggyőzés eszközeit használva, érzelmekre hatva, észérveket hozva és diagrammokkal érthetőbbé és látványosabbá téve, jelentésekkel alátámasztva, a többiek személyiségét figyelembe véve kell megválasztani a kommunikációs stílust. Az értekezlet távollét esetén tartható vállalati levelezőrendszeren, belső e-mailekkel, videokonferenciával. (Varga, 2021.)

Az informális belső kommunikáció során a dolgozók *magánbeszélgetéseket* folytatnak, melynek témája változó. Lehet tudásszerzés, munkatevékenység kötetlen megbeszélése, mely a vállalat hasznára válhat, a tacit tudást aktivizálja. A dolgozók egymást segítik a problémamegoldásban, ami közvetetten szintén a termelékenység növeléséhez vezet. Színtere a munkavégzés helyéről átkerül az összekötő helyiségekbe, étkezőbe, büfébe, szociális helyiségekbe. Itt nincsenek hátráltató tényezők, megszűnik az alá-fölé rendeltségi viszony. A személyközi információáramlás a szervezet tagjainak kapcsolatát erősíti, a közösséghez való tartozást érezteti, a jobb életminőség eléréséhez feltétlenül szükséges. Hatása jobb munkatejesítményben nyilvánul meg. A segítő interakciók létrejöttéhez kell egy segítő szándékkal közeledő személy és egy segítséget kérő egyén. A népszerűség, a csoportban betöltött szerep befolyásolja, hogy ki kinek képes és tud segíteni. Nyitottnak kell lenni a másik gondolata felé, másik félnek pedig őszintén meg kell nyílni. A működőképes

pozitív szemléletű kapcsolat létrejötte esetén adódik esély a sikeres segítségnyújtásra. Jó szervezeti kommunikáció biztosítja az információ minden irányban történő terjedését.

A nem megfelelő kommunikáció következtében jelentkező információlemorzsolódás	
Igazgató	100%
Igazgatóhelyettes	63%
Főmérnök	56%
Uzemvezető	40%
Főművezető	30%
Művezető	25%
Dolgozó	20%

1. Táblázat A nem megfelelő kommunikáció következtében jelentkező információlemorzsolódás Forrás: (Roóz, 2006, old.: 244.)

Az 1. táblázat jól mutatja, hogy az információlemorzsolódás nagyobb méretet ölt a vezetői szint növekedésével. Ez sajnos azt jelenti, hogy a legfelsőbb vezető kimarad az információáramlásból.

2.4 A szervezetek külső kommunikációs csatornái

A kommunikáció során tömegkommunikációs eszközöket is alkalmaznak, ilyenek a televízió, rádió, nyomtatott és elektronikus sajtó, internet. A gyakorlatban ez kiegészül a mobiltelefonokra küldhető rövid szöveges üzenetekkel, e-mail üzenetekkel, telefonhívásokkal. A sajtóval való kapcsolattartás sajtótájékoztató, sajtóreggeli, sajtóbejárás, interjú, háttérbeszélgetés, sztorigenerálás, témagazda-rendszer formájában történhet, melyhez hírlevelet, sajtóanyagot, fotót biztosítanak.

PR RENDEZVÉNYEK

- sajtóközlemény ide sorolható:
 - sajtómeghívó (2 héttel korábban rendelkezésre kell bocsátani)
 - emlékeztető (esemény előtt 2-3 nappal küldeni)

- hirdetés
 - statisztikai közlemény
 - tájékoztató közlemény (kinevezések, új szolgáltatás)
 - politikai tájékoztató (perszonalizált hír)
 - hivatalos tájékoztató (vezetés által kibocsátott nagy közönséget érintő hír, mindenhol megjelenik)
 - A d'arriere plan közlemény (adott esemény tájékoztatójához csatolt adatbázisszerű felsorolás)
 - Állásfoglaló tájékoztató - tiltakozást, provokációt, tisztázást vagy helyesbítést céloz.
 - rádió és TV számára szóló közlemény (rövid)
 - videóközlemény (készre szerkesztve)
- sajtótájékoztató
 - sajtószervek felhívása, informálása, cikkjavaslat
 - médiaesemények (ebéd, vásár)
 - rádió, TV, újság és folyóirat interjúk
 - rádiós és tv-s vitaműsorok
 - véleménynyilvánítás
 - sajtócsomag
 - közérdekű bejelentések
 - belső kiadványok, hírlevelek
 - elektronikus távközlés
 - transzparenszek

A nyomtatott, írott sajtó megjelenhet a helyi lapokban, diáklapokban kis példányszámban vagy nagy példányszámban megjelenő országos lapokban. Terjesztése alapvetően meghatározza és olvasótáborát országos, regionális vagy helyi ill. szakmai.

Az audiovizuális sajtó elérése a sugárzás hatótávolsága szerint változik. Legfőbb eltérés a nyomtatott sajtóhoz képest, hogy amíg az külföldre csak ritkán jut el, addig ez műholdas továbbítás esetén nemzetközi elérést biztosíthat. A közszolgálati csatornák az állami PR elsődleges megjelenési eszköze.

Public relations (PR) alatt értendő a „vállalatok, intézmények tevékenységének, termékeinek, szolgáltatásainak tudatosan átgondolt, beható reklámozása, népszerűsítése a

tömegtájékoztatási eszközök sokoldalú felhasználásával.” (Bakos, 1994) A PR rendszere kommunikációs és kapcsolatszervező tevékenységet jelent. A PR tevékenység során elemzést és tervezést követően összeállítanak egy imázs-reklámot, melyet a nagyközönség elé tárnak. Ennek során fejlődik a kommunikáció, tudatos kommunikációra épül, intézményes szolgáltatásként valós tartalommal kell rendelkeznie, hiszen tömegek figyelik, társadalomtudományi ismereteket alkalmaz a meggyőzés érdekében. Jól alkalmazható a politika, gazdaság területén, intézmények népszerűsítésére, termék hirdetésére, adománygyűjtésre, környezetvédelmi előírások, eszközök népszerűsítésére, népegészségügyi, kulturális és technikai vívmányok terén a tájékozottság és a nyitottság növelésére, informálásra. A reklámtevékenységhez logót használnak, melynek olyan esztétikai, formai, stílus és színösszeállításnak kell megfelelni, amely elnyeri az emberek tetszését, könnyen megjegyezhető, azonosítható legyen. Kis méretű logó is elég a weboldal fejlécéhez. Speciális brandje van a YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn közösségi oldalaknak, ehhez alkalmazkodniuk kell a szervezeteknek. A logó készítéshez kell egy jó jelmondat, elképzelés a stílusról (modern, tradicionális), fontos hozzá tudni, hogy a fogyasztók mely rétegét kívánja megszólítani. A fogyasztók szívesen kipróbálják az ingyenes termékmintákat, képeslapokat, szívesen vesznek részt közösségi programokon, azonban zavaró számukra a kereskedelmi adókra jellemző filmet félbeszakító reklám, az internetes oldalak böngészése közben felugró ablakok. A szórólapokat gyakran olvasatlanul dobják el, rádión leginkább zenét hallgatnak, reklámszakasznál átkapcsolják. Az óriásplakátok figyelemfelkeltők, az eladásösztönzés a rövid távú forgalom növelés eszköze. Az értékesítés növeléséhez eszközei: különféle akciók, két termék vásárlása esetén a harmadik féláron, extra mennyiség eredeti áron, multipack, árukapcsolás, vonalkódgyűjtő nyereményjáték, bolti hostess-árubemutató, törzsvásárlói kedvezmények, pontgyűjtés.

A közösségi oldalak használatával a fogyasztók hozzászólásaikkal, megosztásaikkal, lájkjaikkal önkéntelenül is reklámozzák a céget, a pozitív értékelés azért is fontos, mivel sajnos a negatív reklám terjedése gyorsabb, így könnyen rossz hírért keltheti egy szervezetnek. Érdeemes olyan képet, írást közzé tenni, ami figyelemfelkeltő, érdekes, valamely rendezvényről értesít, díj eléréséről tájékoztat. Csak megbízható forrásból származó információt, engedéllyel készült fotót szabad közzé tenni. A netikett szerint a csupa nagybetűs írás kiabálást jelent, tehát kerülendő.

A mai munkamorál szerint elvárás a munkát hazavinni, ami az otthoni gépek és a wifi gyengébb védelmi rendszere miatt adatlopást tesz lehetővé, akár még a hivatali rendszer használatához szükséges adatokat is lemásolhatja. (Técsy, 2007)

A közigazgatás interperszonális kommunikáció, a kommunikáció a közigazgatásban kötelességgé vált. A hatékony problémamegoldás az ügyfelek pozitív megítélését vonja magával, aki tapasztalatairól saját környezetét tájékoztatja. Ezért az ügyfelek fogadásának szabályozottan és jól kell működni. Ehhez az útbaigazítást kompetens személynek kell végezni, aki a megfelelő osztályra, szakmailag felkészült ügyintézőhöz küldi az ügyfelet. Az ügyintézőnek pedig határidőre el kell készíteni a beadványokra a választ. Elvárás, hogy a különböző személyiségjegyű ügyfeleket megfelelő bánásmódban részesítsék. Bajkai-Tóth & Garamvölgyi kutatása szerint az ügyfelekkel való bánásmód a közszférában a második legfontosabb, a versenyszférában a negyedik helyen áll. (Bajkai-Tóth & Garamvölgyi, 2019)

Ügyfélfogadás módozatai:

Telefonbeszélgetés, melynek során az illemszabályok ismeretével és alkalmazásával udvarias, segítőkész hangnemben kell az ügyfelet kiszolgálni.

Levelezés során elvárás a gyors, hatékony, személyre szóló megoldások, azok magyarázatai, lehetőségek, beadás módjának pontos megadása, esetleges kiegészítő információk nyújtása.

Közvetlen ügyfélfogadás céljára kialakított terem elosztása lehet kisablakos, ami személytelen, vagy nagy légtérű terem. (Részletesen lásd 3.1. alfejezetben) Játszószoba kialakítása jó fényt vet rá. Szórólapok, eligazítások, nyomtatványok kihelyezése az ügyintézést segíti. (Kozma & Cziprián, 2005)

A digitális világban a fogyasztó gyorsabb, valós idejű, perszonalizált és az igényeit proaktívan ismerő és azonnali megoldási javaslattal előálló kiszolgálást vár el. A Z-generáció számára a leginkább természetes a digitális technológia használata, melyhez hozzátartozik az ujjenyomattal történő igazolás, hangutasítások. Az ügyfélszolgálatnak biztosítania kell a valós idejű kommunikációt, melynek során 10 csatornából maximum egyet nélkülözhet. Ilyenek a Gyakran Ismételt Kérdések, ismeretnyújtó portálok, valós idejű üzenetváltás (pl. Chat, chatbot), önálló problémamegoldás, telefonos, e-mail-ben történő elérhetőség, közösségi média, SMS, üzenetküldő alkalmazás (pl. WhatsApp/Messenger), mesterséges intelligencia, webes vásárlások támogatása. (Deloitte, 2023.) Az ügyfél

kommunikáció automatizálása személytelenné teszi azt, ugyanakkor a kommunikáció szempontjából elszigetelődést okoz. A jó kommunikációhoz ismerni kell az ügyfeleket, a véleményüket, és az automatizálás hátrányaként pont az ügyfelek megismerése marad el. Ezt lehet pótolni weboldala, közösségi oldalra kihelyezett rövid szöveges vélemény kérésével, ami több, mint egyszerű értékelés egy skálán, vagy like, emoji használata.

A 2009-ben kezdődő pénzügyi gazdasági válság a pénzügyi szolgáltatásokkal szemben bizalmatlanságot okozott, az ügyfelek örömmel fordultak a megjelenő internetes pénzügyi szolgáltatások iránt. A digitalizáció és a hálózatok terjedésének köszönhetően megjelentek a Fintech cégek, melyek technológia által vezérelt pénzügyi innovációt hoztak magukkal. A bankok partnerként tekintettek rájuk, segítségükkel növelték az ügyfél-elégedettséget. (Kerényi, 2019.) A válság kedvezőtlen hatásainak kivédésére költségcsökkentést és a PR, rendezvények tartásával növelték kommunikációjukat. Ezzel tudták megtartani piaci pozíciójukat és az üzleti stratégia támogatásával a válság ellenére növekedni. (ProfitLine, 2009.) A 2010-ben bevezetett bankadó a pénzügyi cégek terheit növelte, melyre válaszul tovább növelték a kommunikációs kiadásait. A lakosságra fókuszáló szolgáltatók inkább reklámra költöttek (50%), a nem lakossági szolgáltatásokat nyújtó pénzintézetek inkább csökkentették a reklámkiadásokat a PR javára. A nyomtatott reklámanyagok helyett az online felületeket, TV-t, rádiót veszik gyakrabban igénybe. (Portfólió, 2011.) A 2022-ben bevezetett extra profitadó, és a 2023. április 1-én életbe lépő kötelező tartalékrata emelés is megemelte a bankok terheit egy pandémia és háború terhelte időszakban. Erre megoldás – a Rittal cég honlapjának tanúsága szerint – a blokklánc és a kriptovaluták, melyek nem csak kihívást, de lehetőséget is jelentenek a hatékonyság és biztonság terén. A bankok ügyfeleinek elvárása, hogy „omnichannel”, azaz több csatornát is hálózatba fogláló rendszerben szabadon váltogathassa azokat. A blokklánc diszruptív technológiája teszi lehetővé a teljesen anonim tranzakciókat, melyeket a résztvevő felek ellenőrizni és dokumentálni tudnak, valamint az okos szerződéseket, melyekkel szerződést köthetnek. (Rittal)

Az (EU) 2015/2366 irányelv (a pénzforgalmi szolgáltatásokról szóló 2. irányelv, PSD 2) megteremti az Európai Unió (EU) belüli elektronikus fizetések integráltabb belső piaca továbbfejlesztésének jogi alapját. (Európai, 2021.) A legújabb digitális eszközök használata felgyorsítja és olcsóbbá teszi a bankolást. Ilyen eszközök: digitális bankkártya, e-számla, mobil-számla, szelfi azonosítású bankszámlanyitás, hitelfelvétel, nyílt bankolás QR-kód beolvasással. Ennek megfelelően a banki szféra újításokat vezetett be, kommunikálva azok

előnyeit a fogyasztók felé. A pénzügyi intézetek növekvő számú felületen elérhető ún. API-k segítségével, a technológiai újításokhoz és az 'ügyfél-azonosítási vagy hiteligenlési folyamatokhoz' illeszkedve gyors és effektív megoldásokra van szükség. (Bodnár, 2023.) A kereskedelmi bankok olyan digitális ügyfél-azonosítást vezettek be, ami direkt kapcsolódást biztosít a közigazgatási adatbázishoz. A legújabb elvárásokra készülnek újabb alkalmazások: a nemzetközi ügyfél-azonosítás, a digitális állampolgárság bevezetése. Hamarosan a hiteles elektronikus aláírás és a banki alkalmazás segítségével szerződéseket is jóváhagyhatunk. Az új kínálat bevezetéséhez a legmodernebb technológia, mesterséges intelligencia lesz szükséges. (Bodnár, 2023.)

A külső kommunikáció megújítására az MNB-nél az idei évre szerződtek egy programozó céget, melynek feladata az elektronikus fizetések biztonságosabbá tétele, tájékoztató felületek modernizálása, kampánykommunikációs feladatok, PR és rendezvényszervezési feladatok ellátása. (MNB, 2022.) A pénzügyi technológia gyűjtőfogalom, melybe beleértjük „a digitális főkönyvi technológiát, a robottanácsadókat, a Reg-Tech megoldásokat, virtuális pénzeket.” (Kerényi, 2019., old.: 8.)

2.5 A közszféra és a versenyszféra kommunikációjának eltérései

A közszolgálati kommunikáció a versenyszférához hasonlóan kiszervezhető, az eltérés az erősebb kontrollban van. A szervezetek tevékenységének eredményessége a könnyebben mérhető hatékonysággal és a bonyolultabb összetételű, nehezen mérhető hatásossággal írható le. A hatásosság a közszolgálat esetében a hosszú távú társadalmi jólétnövekedés mértékén mérhető le, a versenyszférában a termékek, szolgáltatások értékesíthetőségén mérik le, a közjóhoz a termékek és szolgáltatások minőségének növelésével elért profitmaximalizálás vezet.

A külső környezeti tényezők közvetett hatást gyakorolnak. Ide tartozik a szervezetek eltérő jogi szabályozása, ahol a közszférára szigorúbb szabályok vonatkoznak. „Nemzetközi példák alapján látható, hogy egyes országokban a magán- és közszféra kommunikációs tevékenységére is külön jogszabályok vonatkoznak.” (Antal, 2018., old.: 71.) A közszférában tulajdonosi, közpolitikai befolyás érzékelhető a tulajdonos nem személy vagy igazgatóság, hanem maga az állam, aki a választópolgárok érdekeit képviseli. A tulajdonosi érdekek hatékonyabban érvényesíthetők a magánszektorban, ahol nem kell egy egész társadalom igényeit képviselni. A környezet változékonysága tekintetében a magánszektorra

jellemző versenyhelyzet hiányában a közszolgálat monopóliumot élvez, melynek következményeként lassú, rugalmatlan bürokrácia alakul ki, a változásokat többnyire állami szintről indítványozzák. A fogyasztók igényei a versenyszférában állandóan változnak, ez a vállalatok érdeke a verseny fenntartása érdekében. Az állampolgári igények kevésbé befolyásolhatók, jellemzőbb rájuk az állandóság. „Mivel a közszféra rendkívül sokszintű és erősen fragmentált, a tervezés és a megvalósítás folyamatai általában hosszadalmas egyeztetéseken és bonyolult koordinációs mechanizmusokon alapulnak.” (Antal, 2018., old.: 71.) A szervezetek hatékony együttműködését a hatáskörük szabályozottsága és érdekkonfliktusok akadályozzák. A magánszféra hálózatokat hoz létre az együttműködés, tevékenységük optimalizálása és a jobb tudásmegosztás, a kutatási eredmények gyorsabb alkalmazhatósága érdekében.

A belső környezeti tényezők közvetlenül hatnak a kommunikációs gyakorlatra. A közszféra szervezetinek rugalmatlansága és a befektetés nagysága miatt a digitalizáció előnyeit kevésbé használja ki, miközben a magánszféra jellemzője a gyors átállás. Az állami szférára közvetett célok jellemzők, anyagi jellegű ösztönzés rendszere eltér, ez a köz szolgálatát ellátók alacsonyabb szintű motivációjához és elégedettségéhez vezet, ami végső soron a hatékony működést gátolja. Az alacsonyabb elköteleződés oka a munkakör tartalmában és az anyagi ellentételezésben található. A szervezeti teljesítmény mérése a magánszféra sikereit látva bekerült a közszférába is, de a célok kvalitatív jellege miatt nehezebben megoldható. Következményeként a működési célok és a szervezet küldetése elválik, a szervezet érdekeit tartva szem előtt a közjó helyett. Az eredményesség mérése a költségvetés növelésén, az alkalmazottak létszámváltozásán, tervezhető karrierutakon keresztül történik.

A külső környezeti tényezők is alakítják a kommunikációs gyakorlatot. A közszféra kiemelt figyelmet kap a médiától és a társadalom tagjaitól, a sajtómegjelenések kritikát tartalmaznak, a szakmai üzeneteknek nincs hírértéke a média számára. A közintézmények hajlamosak a konzervatív, konfliktuskerülő megfogalmazás használatára. A magánszféra médiamegjelenése eseményekhez köthető, nem élveznek állandó és intenzív figyelmet. Az állampolgárok szempontjából nézve személyes ügyeik, problémáik, azok megoldása fontosabbak, mint a közügyek, ítéletalkotásukra személyes tapasztalataik következtében kerül sor. „Ugyanakkor a közszolgálati kommunikáció a közbizalom formálásának fontos tényezője.” (Antal, 2018., old.: 72) A változó médiafogyasztási szokásokat a magánszféra gyorsabban követi, hiszen folyamatosan keresik azokat az eszközöket, amelyekkel hatékonyan eléri a fogyasztókat, ideértve az új médiaplatformokat, az influenszerek

ajánlásait. „A közszolgálat társadalmi elismertsége általánosságban mindenütt a világon alacsonyabb, mint a versenyszféráé. (Heintzman – Marson, 2005; waeraas – Byrkjeflot, 2012)” (Antal, 2018., old.: 73) Ez a versenyszféra hatékonyabb működésének és a közszféra szolgáltatásainak igénybevétele során szerzett tapasztalatoknak köszönhető. A média kritikai szemléletmódja a hirdetésekre költött pénzüsszegek közhírré tételére is vonatkozik, ezért az állami szervezetek óvatosabban költenek erre a célra, pedig az intenzívebb kommunikáció társadalmilag hasznos lenne. A közszolgálati kommunikációt akadályozza továbbá, hogy nincs egyértelmű utasítás a kommunikáció felelősére és koncentráltságára, a kommunikáció fontosságának elismerése az erőforrások tekintetében, hiányzik az egyértelmű kommunikációs célok meghatározása és azok eredményességének mérése. „Általánosságban érvényes, hogy minél kevésbé definiáltan jelennek meg a célok és a kommunikációs teljesítménymutató rendszerek (KPI), annál kevésbé kényszerül a szervezet a kommunikáció intenzitásának fokozására. (...) a motiváltabb szervezet aktívabb a kommunikáció területén is.” (Antal, 2018., old.: 74)

A kommunikációt és a közszolgálati tevékenységet köz- és szakpolitikai egyeztető fórumokon meghatározott prioritások alapján tervezik meg, módosítása az indirekt visszajelzések alapján történik. A magánszférának nincs szüksége ilyen visszajelzésekre, hiszen a termék, szolgáltatás értékesítésének számszerű változása direkt jelzéssel szolgál. A kommunikációs csatornák kiválasztása minden szervezetnél médiafogyasztási adatokon alapszik. Az online csatornák eredményeihez könnyű hozzájutni látogatottsági méréssel, az offline csatornák használatának eredményességét célzott mérésekkel lehet explicit módon kimutatni. A kommunikáció célja a közszolgálatnál a kormányzati célokhoz kötődik, indirekt módon a szakpolitikától is függ, stílusa visszafogott, hivatali nyelvezetre, jogszabályi hivatkozásokra támaszkodik, ezáltal a közérthetőség csökken. A magánszféra célja a profit növelése, ehhez kreatív megoldásokat, formákat alkalmaznak, stílusuk merész, előremutató, marketinges tapasztalatokra építve alakítják ki, jogi nyelvezetet szükség esetén alkalmaznak, például kölcsönszerződésnél. A magánszférával szemben egy hivatal nem fordít kellő figyelmet arra, hogy elmagyarázza az igénybe vett szolgáltatások tartalmát, főbb jellemzőit. A magánvállalatok a szinergiahatások kiaknázása érdekében integrált kommunikációt folytatnak, a közszolgálati kommunikációt az erős kontrollt biztosító felügyeleti rendszer akadályozza, több szervezet is eljárhat az állampolgárokkal való kapcsolattartás érdekében.

2.6 Kommunikációs konfliktusok

Konfliktus: „az egyéni vagy egy társadalmi csoporton belül, illetve két egymástól kölcsönösen függő fél (személy, csoport, társadalmi berendezkedés) között létrejövő ellentétes (...) érzelmek, értékrendek vagy érdekek (szükségletek) összeütközése. Olyan nézeteltérés, amely (...) a konfliktus alanyai számára nem kívánatos magatartást eredményez.” (Kővágó, 2004, old.: 128) A konfliktusok származhatnak ismeretek hiányából, tévedésből, történelmi tradícióból, előítéletből, versengésből. A belső konfliktushelyzet során az egyént vagy a csoportot önmagával ellentétes gondolatok gyötrik, vagy saját értékrendje, meggyőződése, érzelme, érdeke, szükséglete vagy szokásrendszere ellenére cselekszik. A külső konfliktushelyzetben az egymással kölcsönös függésben lévő személyek, csoportok, társadalmi szervezetek eltérő célkitűzés mellett kizárólagos nyerő pozíció, azaz win-lose helyzet elérésére törekszenek. A konfliktusok jelezhetnek strukturális vagy vezetési problémákat is, létrejöhetnek egyes személyek között. A konfliktusok negatív hatása miatt a vezetés által kezelni kell ezeket a helyzeteket, akár megelőző szabályozással, szükség esetén a szervezet átalakításával, megfelelő kommunikációval, vezető kommunikációs képzésével. A személyiség eleme lehet a konfliktuskerülő magatartás, vagy az érzelmek elfojtása, melynek következtében a konfliktusok csak nehezen kerülnek a felszínre, segítő kapcsolati kommunikáció szükséges a rendezéséhez. (Bolton, 1987) A kibeszéltetés célja a véleménykülönbségek, érzelmi szálak megismerése, szükség esetén a dolgozó védelembe vétele, a konfliktust kiváltó viselkedés és a konfliktusok lehetséges következményeinek tudatosítása a felekben. A konfliktuskezelés célja a hatásosabb kommunikáció, ennek érdekében a negatív érzelmek kioltása, veszekedés helyett irányított párbeszédet indítványoz a felek között a véleménykülönbségek kezelésére. A feleknek meg kell érteniük a másik álláspontját, hogy el tudják fogadni egymást és felismerjék, hogy nem feltétlenül kell egy véleményen lenniük, a véleménykülönbség lehet konstruktív is.

2.6.1 Dezinformáció

Az álhírek lehetnek pozitív kimenetelű vágyálmok, közösség tagjait egymás ellen fordító ékverő álhírek, illetve félelmeket és konfliktusokat kifejező mumus szóbeszéd, összeesküvés-elméletek. Az összeesküvés-elméletek olyan hiedelmek, mely nagy hatalmak titkos szervezkedéséről szólnak, egy csoport feletti gazdasági-politikai hatalom elérése érdekében. Ebben segíti őket a modern technológia, könnyebben terjednek az alternatív magyarázatok. Nem pszichopatológiai kór, az alacsonyabb iskolai végzettség, társadalmi

kirekesztettség vagy elit réteghez tartozás nem befolyásolja az álhírek befogadását és tartalmának elsajátítását. Az álhírek létrejöttét valamely csoport törekvései és céljai, vágyai motiválják. A csoporttagság feltétele pedig a csoport normáinak elfogadása, így válik kollektív hírré. Haszna a csoporttagok részére nyújtott védelem, megmagyaráz szokatlan jelenségeket, hatással van a hatalmi viszonyokra, világról alkotott nézeteiket megszilárdítja, kiegyensúlyoz. A negatív információ hatása az emberek rossz hírre való fogékonysága miatt erősebben érvényesül. Ugyanakkor a csoport segít a megküzdésben. „Jellemzően a szervezetekben a szóbeszédet, pletykákat, konteókat elsősorban a beosztottak terjesztik egymás közt a vezetőkkel szemben, és nem fordítva.” (Krekó, 2018, old.: 89)

Az álhírek terjesztésének eszköze a tömegmédiá, tömegkommunikációs eszközök. Részletesen ld. 2.4. alfejezetben. Álhírek könnyen terjednek, hiszen felszínes információt könnyű megjegyezni, elfogultak, csoporttagok hitelesítik. Nem egyértelmű információk megjelenése vezet a szóbeszéd beindulásához. Bizonytalan társadalmi státusz, információhiány, hallásvesztés felerősítik a terjedést. Válságok, természeti katasztrófák rendelkeznek a kialakuláshoz szükséges feltételekkel. Következésként önvédelmi reakciót indíthat be, ami ellentámadásban realizálódik. A társas kapcsolatok alapja a bizalom, melyre az álhírek káros hatást fejtenek ki. A média iránt bizalommal rendelkező emberek nem is feltételezik, hogy médiahack-vel, kampányokkal dezinformációkat terjesztenek, s ezáltal manipulálják a gondolkodásukat. Felgyorsult világunkban a hírekhez is gyorsan szeretnének az emberek hozzájutni, ezáltal kimarad a hírek forrásának ellenőrzése. A manipuláció ellen a szkepszis és a gyanakvás használ, ez viszont az összeesküvés-elméletek táptalaja. (Krekó, 2018)

Legjobb példa napjainkból a Covid19 védőoltással kapcsolatban megjelent egymásnak ellentmondó információk, mely a védőoltás elleni bizalmatlanságot generált, majd a törvény által a munkáltatók számára az oltás kötelezővé tételének lehetővé tételére ellenérzést váltott ki a dolgozók autonómiájának megsértése miatt. A koronavírus járvány okozta bezártság és a digitális oktatás, a távmunka és a személyközi kommunikáció iránti igény a számítógép elé ültette az embereket, zaklatottak lettek a korlátozások és az egymásnak ellentmondó információk, félelem miatt, ez fogékonnyá tette őket az álhírekre. Brit tanulmányban megállapították, hogy az álhírek terjesztői egyszerű emberek voltak, kitalálói politikusok és celebek. (Felix, 2020.) Az információk megbízhatatlansága miatt újabb magyarázatok láttak napvilágot, összeesküvés-elméletek sorát hívva életre. A stressz csökkentésének módja, ha megtalálják az értelmet, oksági összefüggéseket az eseményekben. Ugyanakkor az álhírek

elvezették a gondolatokat a betegségtől való félelemtől. A hatalom iránti bizalom, morális értékeinek elfogadása a szabálykövetési hajlandóságot befolyásolta. Az előzetes tudás, ismeretek alapján alkotott vélemény és a tekintéllyel rendelkező személy állásfoglalása alapján ítélik meg az álhíreket. (Krekó, 2021)

2.6.2 Pletyka

A pletyka az emberi közösségek természetes velejárója, akkor keletkezik, ha legalább 3 fő alkot egy csoportot és érdeklődést mutatnak a másik iránt. „A pletyka beindulásához nincs feltétlenül szükség bizonytalanságra vagy információhiányra, mint a rémhírek esetében.” (Szvetelszky, 2002., old.: 20.)

A pletyka szereplője a közlő és a befogadó által ismert személy, akiről nem publikus információt terjesztenek, mely folyton változik. A pletykálás az emberekre jellemző, közösségekben létrejövő kommunikáció egy fajtája. A pletyka aktualitása a csoporttagok kíváncsiságának a függvénye, mindig változtat az események folyamán és értékelésén. Az aktualitását mutatja a kommunikáció. Cselekménye egyszerű, értékét a témaszemély adja. Terjedési sebessége függ a társas kapcsolatok sűrűségétől, azok egymáshoz való viszonyától, időbeliségtől, unalom fokától. A pletyka nemzedékről nemzedékre szállhat anekdota, regényrészletként, de akár történeti tényként is. Propp szerint a funkciója a szereplők cselekedete a cselekményen belüli jelentés szempontjából. (Propp, 1995) Egyéb funkciói: állásfoglalás, meggyőzés, tájékoztatás, ellensúlyozás, kárpótlás, visszacsatolás, tanulás. „Minél kevésbé van szükség a pletyka megértéséhez és/vagy élvezetéhez a konszenzusteremtő viszonypontra és az evidenciabázis figyelembevételére, annál önállóbb a pletyka.” (Szvetelszky, A pletyka, 2002., old.: 157) A közvetítő közeg, csatorna lehet élőbeszéd, telefon, levél, távirat, e-mail stb. Minél gyorsabban, minél többen hallják a pletykát, annál nagyobb a hatóköre. A pletykának nincs eleje és vége, ezért a társadalom tagjai lenéznek. A főpletka bevezetőként szolgál az alpletkához. A helyszíne lényegtelen, véletlen találkozások útján terjed. A személyes érintettség növeli a válaszkényszert, az pedig a pletyka evolúciós értékét. A helyzeti viszony a közlő és a befogadó viszonyára vonatkoztatható kölcsönhatás.

A terjedés mellett a pletyka annak továbbadására készíti a befogadót, a rémhír cselekvésre is készíti, a pánik ösztönös menekülési reakciót vált ki. A nyomtatott anyag nyilvános, ellenőrizhető információt tartalmaz, ennek pontos ellentétéként határozható meg a pletyka. A pletyka nyomtatott formája a pletykalapban megjelentett torz, felnagyított, elferdített hír.

A hálózatok módosították a pletyka jelentését, hiszen annak terjedése a megosztásokkal, átmásolásokkal egyidejűleg sok irányban történik, felgyorsította a terjedési folyamatot. A top-down, azaz a felülről irányított tömegkommunikáció tekintetében a webkettes alkalmazások a hálózattudat növekedését idézték elő. A pletyka terjedését felgyorsítják a konfliktushelyzetek, krízisek és katasztrófák, ugyanakkor ez esélyt biztosít a túlélésre. Az „oversharing a tudatalattink kétségbeesett próbálkozása a szorongás kontrollálására.” (Szvetelszky, 2020., old.: 43.) A vállalati formális kommunikáció top-down irányú, de üzleti okokból bottom-up, azaz lentől felfelé terjedés látszatát kívánják fenntartani. Ez fordítva is igaz, a bottom-up információ terjedés top-down irányt szeretne elérni. A társadalmi norma trendje szerint a nyilvánosság a közösségi oldalak használatával kiszélesedett, komplexebb lett, miközben az intim és a társas szféra közti határ szűnőben van. A pletyka hangsúlyozását szolgálják a nyelvi eszközök, mint a hosszabb-rövidebb szünet beiktatása a hatás fokozása érdekében, a befejezetlenül hagyott mondatok a fantáziát indítják be, a szófordulatok, hangsúly, hanghordozás plusz információt nyújt. A pletyka negatív vonzata: sértés annak, akiről szól. Pozitív vonzata: viszonzandó és lekötelező gesztus a befogadónak. „A kultúra evolúcióját is a normaszegés biztosítja, általa a rendszer egésze lesz flexibilisebb...”, (Szvetelszky, 2020., old.: 74.) a problémamegoldást is segíti.

A normaszegésre adott válaszlehetőségek:

- Eltitkolása esetén nincs kommunikáció.
- Bevallása, elismerése személyes kommunikáció keretein belül zajlik.
- A közös hálózat tagjairól terjed.
- Közszeraplón, általánosítva tesztelik.

A pletyka félreértésekhez is vezethet, de egy erős vállalati kultúra legyőzi. Sperber mások mentális állapotának megváltoztatásának szándéka kapcsán írta: „Az emberi kommunikáció egyszerre módszer az ilyen metareprezentációs vágyak kielégítésére és hallgatóságunk reprezentációs képességeinek kihasználására.” (Szvetelszky, 2020., old.: 86.) A pletyka átalakulása több szinten zajlik. A téma szintjére az átalakulás nem jellemző. Az intraperszonális szinten dől el a terjesztési hajlandóság, amit a társadalmi csoportok befolyásolnak. Az interperszonális szinten a folyamatban részt vevő személyek viszonya változik meg a pletyka többi alanyával szemben. Csoportközi szinten eltérő jellegű kommunikáció eredményeképpen a hír átalakul. Az átalakulás létrejöhet az elemek kombinálásával, rekombinációval (a hír helyreállítása), projekcióval (tudatalatti módosítások), redukcióval (elemek elhagyása), polarizálódással (közösség véleménye),

előjelváltással (etikai megfontolás). A pletyka csoportszintű eredménye: „a bizalom erősödése, a biztonság növekedése, a megbecsültség fokozódása, a normaszegők büntetése és a csoportnorma erősödése.” (Szvetszky, 2020., old.: 90.) Jung szerint a hírképzés személytelensége viszi rá az embereket saját érzéseik kivetítésébe. Seneca szavaiból kiindulva, mely szerint 'a lélek tükre a beszéd', a pletyka a csoport lelkének tükre. A több csoport között ingázó egyén mozgása labilissá teszi a csoportdinamikát, ugyanakkor ő maga sem tud kötődni, elköteleződni egyik csoport mellett sem. A szervezetben terjedhetnek ártó, bizalmatlanságot keltő pletykák, illetve a szervezeti integrációt, csoportkohéziót támogató pletykák. Berkos szerint a horizontális pletykák a hasonló beosztású munkatársak között terjed, ez sokkal hihetőbb, mint a vertikális pletykák, melyek az eltérő hierarchikus szintek között terjednek. „A szervezeti pletyka terjedését meghatározza a csomópontok, a hubok kapcsolatrendszerének a formális hierarchiára való rávetülése.” (Szvetszky, 2020., old.: 100.) Az informális kommunikációs stratégiák kialakításával, a pletyka feltérképezésével a vezető kihasználhatja annak előnyeit, csökkentheti hátrányait. A pletykák jobb döntésre készíthetik a vezetőt. A navigációs pletykák az új belépő dolgozókat irányítja, segíti beilleszkedésüket. Pletykakutatással javítható az informális kommunikációs rendszer. pl. csökkenti a rémhírek terjedését. A pletyka felmérésére nem alkalmazható eszközök a számonkérés, a szembesítés és a besúgó alkalmazása. A csoportteljesítmény megítélését befolyásolja, hogy melyik csoport milyen teljesítményt nyújtott, a saját csoportot előtérbe helyezve. A vezető jó, ha tudja: mindig van alapja a folyosói pletykának. A bürokrácia szintjének növekedésével egyenes arányban nő a pletyka. A pletyka összeilleszti az egymástól függetlenül érkező információkat, így dezinformáció is létrejöhet. A formális kommunikáció jellemzően túlságosan általánosít, lassan érkezik meg, ezáltal veszít a hitelességéből. Ezáltal a dolgozók az informális kommunikációt megbízhatóbbnak ítélik meg, ezáltal támogatja az informális szervezeti hierarchia létrejöttét. A pletyka szolgálhatja tehát az információk gyors áramlását, aktualitását, befolyásolja a döntéseket, önbeteljesítő jóslatként is működhet. A vezetők érdeke az álhírek visszaszorítása, ezek ugyanis többnyire a vezetőkről szólnak. Alfano és Robinson paradoxona: „a vezető szavában a szervezeti tagok még akkor is bízni szeretnének, ha nem értenek vele egyet.” (Szvetszky, 2020., old.: 146.) A közösségi pletykák terjedését a véleményvezérek irányítják. Ők ismernek valakit vagy valamit, és rendelkeznek a kockázatvállalás, kreativitás képességével, kötődnek a társadalmi normákhoz, melyek kultúránként eltérőek lehetnek, így azt sugározzák a világ többi részére. „A véleménybróker olyan szereplő, aki nevető harmadikként profitál másik két ember kapcsolatából.” (Szvetszky, 2020., old.: 150.) Ilyen például a feltörekvő vezető. A

pletykafészek az, aki mindig mindenkiről mindent tud, amit tovább is ad. Helyzeti személyiség, aki morális tevékenységével kiemelhet egyes embereket a tömegből. A felső vezetők a pletyka által megismerhetik az informális csoportok belső céljait, kihasználhatja őket lelkesítő és ösztönző célra.

Szervezeti szintű kommunikációs folyamatok	
Formális, hivatalos kommunikáció	Informális kommunikáció, pletyka
racionalizál	általánosít és absztrahál
sztenderdizál	optimalizál
formalizál	legalizál

2. Táblázat Forrás: Szvetelszky Zsuzsanna *Rejtett szervezetek*. Typotex Kiadó, Budapest 43. oldal

A 2. táblázat a formális és informális szervezeti kommunikáció eltéréseit mutatja be. A hivatalos kommunikáció célja az ésszerű, szabványosított, szigorú szabályok szerint formába öntött információáramlás, az informális kommunikáció hajlamos az általánosításra, hatásosságra törekszik, lényegretörő és az információt megfelelteti a csoport értékeknek.

Az informális kommunikáció működését a formális szervezet hibái gerjesztik. Ilyenek:

- Rosszul kommunikált küldetés, jövőkép.
- Rossz kapcsolódás a vezetői szintek között.
- Gyenge, érthetetlen vezetés, tájékoztatlanság.
- Felelősségek és feladatkörök nem egységesek.
- Rossz vertikális és horizontális kommunikáció.
- Beillesztés, visszajelzés, értékelés hiányosságai.
- Gyors változások a szervezetben.
- A médiából értesülnek a hírekről. (Szvetelszky, 2017.)

Ha a belső kommunikáció rossz, akkor a média hitelessége nő a dolgozók szemében.

3. A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA MOTIVÁCIÓJÁNAK ELTÉRÉSEI

Az eltérés oka, hogy az állami tulajdonban lévő cégek nagyobb részt nem profitorientált tevékenységet végeznek, finanszírozásuk részben vagy teljesen önkormányzati, állami tulajdonban az adófizetők által befizetett költségvetési bevételek terhére történik.

3.1 Munkavállalói motiváció alakulása

Farkas Ferenc és társai a munkahelyi motivációkat vizsgálták Magyarországon 2013-ban, kutatásuk eredménye szerint a magyar munkavállalók legfontosabb motivációs tényezői helyezési sorrendben: megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód; munkahely megtartásának biztonsága, jövője; versenyképes fizetés és anyagi juttatások, méltányos és igazságos díjazás; megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat. (Farkas, 2013.)

A munkavállalói motiváció mértékét tehát növelni lehet egy megfelelően kialakított motivációs rendszerrel. Ennek részei a juttatások rendszere, a munkakörnyezet kialakítása, vállalati kultúra, kommunikáció, karrierlehetőség. A hatékony ösztönzési rendszer a munkavállalói érdek teljesítésével a szervezeti célokra irányítja az alkalmazottak érdekeltségét, mely a szervezet feltételeinek, követelményeinek kielégítésével jár, ugyanakkor e két elem egymást erősítő hatással bír. (Karoliny & Poór, 2010.)

A leggyakrabban használt ösztönzők:

a) Belső jutalmak, ösztönző hatások

A belső jutalmak, ösztönző hatások nem külső személytől érkeznek, hanem a munkafolyamattal kapcsolatos belső érzelmi viszonyból fakadnak. A vezető megfelelő vezetői stílust használva képviseli a szervezetet, példamutató magatartást tanúsítva, illetve következetes, kreatív munkaszervezéssel, munkaköri rotációval, munkakörbővítéssel, munkakörgazdagítással érhet el ösztönző hatást.

b) Személyügyi jutalmak, ösztönzők

A munkaviszony és a munkafolyamat jelzett mozzanataihoz kapcsolódó, általában formális keretekben megjelenő jutalmak, ösztönzők tartoznak ide.

A munkafeltételek minimális feltételeit az 1993. évi XCIII törvény a munkabiztonságról szabályozza. A rugalmasabb munkaidő felhasználást és a munka-család egyensúly megteremtését szervezetenként eltérő eszköztárral használják.

Kedvező munkamegbízások, felelősségvállalás növelése megfelelő mértékkel növeli az elismertség iránti igény kielégülését.

A szabadság kiadására a 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről tartalmaz előírásokat. Mértéke meghatározott, felével a munkáltató rendelkezhet.

Bérezési és juttatási rendszer megfelelő kialakítása szükséges az elégedett munkavállalókhoz, ha a kiemelkedő teljesítmény jutalmazását is beépítik, akkor motiválva lesznek az átlag feletti teljesítésre.

Kitüntetés, megemlékezés a nevezetes napokról, ünnepekről, családi napok tartása elkötelezetté teszi a dolgozókat.

Természetbeni juttatásra, anyagi vagy nem anyagi előnyre váltható pontrendszerrel a versengést szabályozzák és a kiemelkedő teljesítményt, fejlesztő ötletelést jutalmazzák.

Előléptetés, karrierút, fejlődési lehetőség biztosítása a dolgozók motivációja mellett az életminőségüket javítják, tudásukat, gondolkodásmódjukat fejlesztik.

c) Munkakapcsolati ösztönzők

Ezek az ösztönzési-elismerési formák a munkatársaktól, külső-belső céges partnerektől, illetve a vezetőktől származnak.

A dolgozók ügyeihez való korrekt viszonyulás a bizalmi légkörhöz járul hozzá.

Környezetből fakadó inspiráció, kreativitás növelése, új igények, igényszintek kialakítása az életminőségre hatnak.

Tájékoztatást nyújtani az elvárásokról, tudnivalókról biztonságérzetet kelt.

A munkafeltételek elvárt szintű vagy a kötelező szint feletti biztosítása, munkakörnyezet biztonságos és célszerű kialakítása, belső kommunikáció javítása a szervezet stressz szintjét és ezzel a konfliktusok előfordulását csökkentik.

A csoportos munkavégzés és a projektmunkák segítik a kapcsolatok kialakulását, a panasz meghallgatását követően a helyzet kezelése érdekében szükség lehet konfliktuskezelési technikákat alkalmazni.

Nyomon követés, a befektetett energia, költségek, felhasznált idő és a hozott eredmények mérése az eredményesség nyomon követése érdekében történik.

d) Munkakapcsolatokból fakadó jutalmak, ösztönzők

A munkatársak, üzleti partnerek, a vezetők egyénnel szembeni személyes törődését, embertársi szeretetet kifejező jutalmak, ösztönzők tartoznak ide. Például személyes figyelem, dicséret, megértés.

A közszféra ösztönző rendszerének elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza. Anyagi természetűek az alapilletmény, az illetménykiegészítés és az illetménypótlék, ezek együtt alkotják a személyi alaplét. Nem anyagi jellegűek a munkafeltételek, ergonómia, karrierlehetőség, egészségvédelmi program. Az ösztönzés-stratégiai célok, valamint a külső és belső feltételek alapján határozzák meg az igénybe vehető eszközök körét, figyelembe véve annak hatásmechanizmusát. A köztisztviselők és közalkalmazottak javadalmazását az előmeneteli és az illetményrendszer határozza meg, szenioritás-elvű rendszerben. A rendszert úgy kell kialakítani, hogy az a szervezet egészére vonatkozóan egységes szabályozás keretében egzisztenciális biztonságot nyújtson, a kiemelkedő teljesítményt jutalmazza, az előmenetel szintjének megfelelően, nyújtson lehetőséget a teljesítmény, szaktudás és felelősségi kör szerinti differenciálásra. Ennek megfelelően fizetési és besorolási osztályok, fizetési fokozatok kerültek központilag meghatározásra. (Karoliny, 2006.)

Ritkán használt ösztönzők:

Évente egyszer szoktak a vezetők éves beszámolót tartani a dolgozóknak, ahol a lezárt év sikereiről, eredményeiről, eredményességéről szoktak beszélni. Azonban előfordulnak üzleti szempontból kevésbé sikeres évek. Ha a mutatószámok gyengék, éves beszámoló helyett céltörténet javasolt lelkesítő, motiváló céllal mesélni. Howard Gardner, a Harvard Egyetem professzora szerint „A vezető arzenáljának a leghatékonyabb fegyvere a történet.” (Hall, 2021, old.: 171) A történetmesélés segítségével a vezető emlékezetesebben tud kommunikálni, hiszen egy érdekes történetre évek múltán is emlékezni fognak, és egy jól felépített és elmondott történet motiváló, meggyőző erővel hat. A történetmesélés „a

csoporthoz egyesítésének, megszűrésének és motiválásának eszköze...” (Hall, 2021, old.: 178) A történetmesélés egy vezetői eszköz a dolgozók pozitív befolyásolására, segíti a vállalati kultúra kialakítását és fenntartását.

Térközsabályozás

A távolságtartást befolyásolja az egyén életvitelének szintere, azaz a település népsűrűsége. Például a falvakban nincsenek forgalmas utcák, a határvonal kitolódik. A távolságtartás mértéke jelzi a szembenálló felek viszonyát. Intim távolságon az egyéntől számított 30-40 cm-es kört értjük, ahova a tőle távol álló embereket nem viseli el visszatetszés nélkül. A másik fél nem látható teljes egészében, a halkabb beszéd jellemzi. A személyes távolság egy méter, a biztonságot jelenti, a munkahelyen ez a szokásos távolság. Ide az ismerősök, kollégák léphetnek be, a beszéd hangereje normál szinten van. A társasági és társadalmi távolság az idegenek, új üzletfelek számára kb. 3 m. A nyilvános távolság 3 méter feletti teret jelent, ez az előadók, szónokok számára szükséges tér.

Berendezések motivációs ereje

α) Ergonómia:

Az alapvető elvárásoknak való meg nem felelés hosszú távon stresszt okoz, mivel a sorozatosan ismétlődő apró, tűnő kellemetlenségek, hosszú távon egyre bosszantóbbá, majd idegesítővé, dühítővé válik. Az emberi test szempontjából nézve a kényelmetlen helyzetből egészségügyi problémák adódhatnak. Fontos, hogy a közvetlen környezetünk megfeleljen a használat céljának, rendeltetésének, esztétikus megjelenésével javítsa a hangulatot, a berendezési tárgyak, eszközök elhelyezése logikus, érthető és jól áttekinthető legyen. Ez egy környezetpszichológiai tanulmány készítésével megoldható.

β) Munkahely térbeli elhelyezkedése irodatípusok szerint csoportosítva

1. Hagyományos elrendezésű ún. sejt- vagy cellairoda

Egyéni vagy kisebb csoportok elhelyezésére, maximum 6 fő. Előnye, hogy a fizikai környezet jellemzői jobban igazíthatók az egyéni igényekhez, elmélyült, nagy figyelmet igénylő munkavégzést tesz lehetővé. Hátránya a magasabb kialakítási költsége, és a korlátozott személyes kommunikáció. A dolgozók csak az étkezőben, kiegészítő helyiségekben, folyosón találkoznak. Magányérzet alakulhat ki, ami akár depresszióvá is fejlődhet, hiányzik az egészséges verseny, a kontroll.

- Nyílt nagyterű iroda

Nagyobb csoportok elhelyezésére szolgál, ahol többfajta munkakör is ellátható, könnyedén átrendezhető a helyigény változásának függvényében, jól áttekinthető. A fizikai környezet nem szabályozható az egyéni igényeknek megfelelően, mert az egyénektől alkalmazkodást követel, ami hosszú távon az egyensúly felbomlásához vezethet. Gyakoribbak a félreértések, viták, szembenállások, könnyen kialakulhatnak belső csoportosulások, amely a másik csoport vagy személy ellen irányulhat, szélsőséges esetben diszkriminatív eszközökkel is.

- Irodatáj rendszerű nagyterű iroda

Jellemzően paravánokkal vannak az egyes munkaterületek, egyének egymástól elválasztva, mely vizuálisan elválasztódást jelent, azonban hiányzik az áthallási diszkréció. Az áttekinthetőséget akadályozzák a paravánok. A főnöki iroda többnyire sokablakos, vagy üvegalitka jellegű, ami az állandó kontroll érzetét sugallva frusztrációt okoz a munkavállalókban, ez pedig elégedetlenséget, elbizonytalanodást, munkateljesítmény esését idézi elő.

2. Home Office rendszer

Atipikus munkavégzéshez, távmunkához, otthon végezhető munkához alakítható ki. Előnye, hogy költség- és időtakarékos megoldás mindkét fél számára. Munkaidő és munkabeosztás a munkavállaló saját döntése a kapott határidő betartásának kötelezettségével. Munkakörnyezetét teljes mértékig a saját igényeinek megfelelően alakíthatja ki. Hátránya, hogy az itt dolgozó ritkán találkozik a kollégákkal, kirekesztődik a közösségből, nem tud azonosulni a vállalat célkitűzéseivel, szellemiségével, nem jutnak el hozzá fontos információk, lemaradhat a képzésekről, munkahelyi tréningekről, csapatépítésről, tájékoztató gyűlésekről. Előléptetési lehetősége nincs, vagy korlátozott.

3. Hoteling rendszer

Lényege, hogy a helyfoglalás érkezési sorrendben történik, egyetlen munkavállalónak sincs fix helye. Minden, munkavégzéshez szükséges holmi egy mobil, kerek, könnyen mozdítható, zárható, megkülönböztető jeggyel (névvel, számmal) ellátott fiókos tárolóban van elhelyezve, melyet a munkaidő leteltével a bejárat közelében elhelyezkedő parkolóhelyen kell elhelyezni. A privát szféra hiánya és a konfliktusok kemény ellenállást válthatnak ki a dolgozókból. A mindennapos

helyfoglalási vita tovább fajulhat veszekedéssé, testi bántalmazássá, akár rendszeres zaklatás, diszkrimináció is lehet belőle. A munkahelyi légkörre ez van a leginkább káros hatással.

3.2 Motiváció hatása a fluktuációra

A motiváció egy gazdasági szervezetnél csökkenti a fluktuációt. A vezetők mindent megtesznek a dolgozók megtartásáért, ezért a motivációs eszközöket a lehető legjobban kihasználják. A közigazgatási szervezeteknél az elvégzendő munka jellege nem teszi lehetővé a motiváció kihasználását. A hierarchia kiszámítható, előre meghatározott felemelkedési lehetőséget biztosít a ranglétrán. A támogató menedzsment gyakorlatok szintje alacsony. Elegendő, ha a munkát jól végzi el, nem szükséges hozzá a lelkesedés. Karrierista, erős tenni akarással megáldott személy nem bírja kivárni az idejét. A munkahelyváltás a szervezetet rosszul érinti, hiszen egy új dolgozó betanítása hosszú időbe kerül, azonban a távozó dolgozó profitálhat belőle. A munkahelyváltás több lehetőséggel kecsegtet, gyorsabb pozicionális felemelkedést és magasabb jövedelmet biztosít. (Perczel, n.d.) A bürokrácia csökkenti a motivációt, hiszen maga a dolgozó is elítéli, hátrányosnak ítéli meg a hivatali rend kényszerű betartását. Tehát, ha a motivált ember meg akarja őrizni saját motivációját, kénytelen váltani, olyan vállalatot keresve, ahol megbecsülésüknek sokkal többféle módon tudnak hangot adni. A munkájával elégedett ember nem keres más lehetőséget. Az elégedetlenség egyik oka az alulértékeltség, ha nem érzi, hogy képességeit kihasználhatta a szervezet érdekében. A túlterhel, stresszes, kiégett dolgozó nem tud jól koncentrálni, teljesíteni, lelkesedése lecsökken. A monoton munkafeladat végzésére nem mindenki alkalmas. Az állandó ülőmunkát végző személy számára is lehet unalmas, élvezhetetlen. „A Pew Research Center felmérése szerint a dolgozók mindössze 54%-a elégedett a munkájával, szemben a 2007-es 62%-kal.” (Jobsearchskill, 2022.) Elégedetlenebbek az alacsonyabb jövedelmű munkavállalók, a fiatalok, pályakezdők és alacsonyabb végzettségűek.

Az emberek nem szívesen hagynak ott olyan munkahelyet, ahol jó a vállalati kultúra, a munkakörnyezet, és az emberek ezer szálon kapcsolódnak, kötődnek egymáshoz. Ezek a 3.1. alfejezetben említett kutatás szerint megelőzik a magas fizetés iránti szükségletet.

3.3 Tanulási motiváció

Az emberek származása, neveltetése alapjaiban hat a magatartásukra. A hozott anyag tanulással, a változás szándékával módosítható. A vezetőség és a HR feladata a célkitűzések közvetítése az emberek felé. Ugyanakkor visszacsatolásra is szükség van, hogy lássák a célok teljesülését. Ezt biztosítja a teljesítményértékelési rendszer.

Közszolgálati tevékenység feladatai a dolgozók munkaköre szerint személyre van lebontva, a feladatokat jogszabály írja elő. A közszolgálatot ellátó tevékenységi köröket törvény szabályozza, ezek a közfeladatok, melyek a közérdeket szolgálva hatással van a társadalomra, ezért ritkán szervezik ki a magánvállalatoknak, ellátásukat a társadalom finanszírozza az állami költségvetésből vagy vegyes finanszírozás keretében valósul meg. (NJT, 2011., p. 3/A.§)

Az ösztönzési rendszer hátrányaként jelentkezik, hogy a munkavállaló a szokásos feladatait háttérbe szorítva munkájából arra összpontosít, amiért extra juttatást kap. Ugyanakkor nem érdekelt abban, hogy a közigazgatási szervezeteknél megszokott előírt határidő letelte előtt elvégezzen egy munkát, főként, hogy lehetősége van határidőt hosszabbítani. Így előfordulhat, hogy a távoli határidős feladatait eltolja, helyére a jutalom reményével kecsesítő feladat kerül. A versenyszférában az ösztönzési rendszer felerősítheti a versengést, de erre a közigazgatási szervezeteknél kevés lehetőség van. A jutalmazás rendszere itt előmenetelhez kapcsolódik, tehát meghatározott időszakonként várható. A teljesítmény és a kifizetés nem kapcsolódik szorosan egymáshoz. A teljesítményértékelést leggyakrabban évente végzik, amely elég hosszú időszak ahhoz, hogy egyenletesen kiemelkedő teljesítményt nyújtson a dolgozó, így mindenképpen kell, hogy valamilyen olyan feladatot kapjon, amiben kiemelkedő teljesítményt nyújthat. Az emberi memória hátránya, hogy legjobban az utolsó időszakra emlékszünk, ezért az értékelést megelőző időszakban végzett munkák nagyobb súllyal esnek számításba. Másrészt ez értékeléskor fejlődésként is felfogható. A teljesítményértékelés előtti hónapokban felerősödhet a bizonyítási vágy, motiváltabbá téve a munkavállalókat. Ha a dolgozó az értékelő beszélgetést követően méltánytalannak ítéli meg az eredményt, az demotiváló hatással lehet. Azonban megfelelő kommunikációs eszközök kiválasztásával a negatív kritika is átfordítható, fejlődési lehetőséget kínálva. A teljesítményértékelés eredményei alapján célzottan küldik az alkalmazottakat továbbképzésekre, tréningekre. A tréningek sikere főleg az alkalmazott motivációján, hozzáállásán múlik, azonban nem mindenkinek van a tréning

során sikerélménye. Bajkai-Tóth Katinka által végzett kutatás eredményei is ezt igazolják. Megállapítása szerint, ha „a megtanultakat sikeresen alkalmazni tudják a hétköznapi életben, érzékelik, hogy azok működőképesek, motivációjuk egyre jobban nő a tréningképzéseken való részvétel iránt.” (Bajkai-Tóth, 2018.)

4. SAJÁT VIZSGÁLAT

4.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Kutatásomban a szervezetek külső és belső formális és informális kommunikációjának fontosságát szeretném bemutatni. Az állami és magántulajdonban lévő pénzügyi szervezetek az elmúlt években nehéz helyzetbe kerültek, melyből a kiutat véleményem szerint kommunikációjuk javításával érhetik el. A munkateljesítmény növekedéséhez elsősorban a szervezetek belső kommunikációján keresztül vezet az út, viszont a külső kommunikációtól sem tudják magukat függetleníteni. Munkavégzésük során maguk is megtapasztalják a partnerek, ügyfelek reakcióit, magánemberként pedig látják a reklámokat, hallják a környezetük visszajelzéseit.

A kutatási feladat:

1. Van-e kapcsolat a szervezeti kommunikáció és a munkavállalók motivációja között?
2. Van-e kapcsolat a szervezeti kommunikáció misztifikációja és a dolgozók motivációja között?
3. Milyen hatással van a szervezetek kommunikációja a dolgozók fogyasztására a saját termékeik/szolgáltatásaik tekintetében?
4. Milyen eltérések vannak a közigazgatási- és a magánszektor kommunikációjában?
5. Milyen hatása van a pletykának a különböző szinteken?
6. Mely tényezők hatnak a dolgozók elégedettségére?

Hipotéziseim:

1. Magasabb motivációjú dolgozóra pozitívabban hat a külső és belső szervezeti kommunikáció.
2. A jó szervezeti kommunikáció az alkalmazottak fogyasztási szokásait és motivációját egyaránt pozitívan befolyásolja.
3. A szervezeti kommunikáció demisztifikációja csökkenti a dolgozók motivációját.

Várakozásaim szerint a cégek a kommunikációs eszközök közül a rendezvényekre és a PR, Reklám marketing tevékenységekre helyezik a hangsúlyt. Véleményem szerint a dolgozókat erősen befolyásolja a pletyka, hiszen a személyes tapasztalataim szerint a negatív pletykát igyekeznek az emberek elkerülni, nem szeretnék negatív híresztelések témaalanyai lenni. Ennek ellenére szívesen meghallgatják a pletykákat felhangtól függetlenül. A pletykából szerzett információk elfogadását befolyásolja a pletykáló személy munkahelyi elfogadottsága, a hallott híresztelés saját tapasztalathoz, gondolkodáshoz való illeszkedése.

4.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

A kérdőívekből a munkavállalók véleményét próbáltam megtudni, kinek milyen tapasztalata van a hazai munkaerőpiacon, mi a véleményük a témával kapcsolatban.

A kérdőív elkészítéséhez és kiküldéséhez Google Docs kérdőívkitöltő programot használtam.

Felvétel területe: Elektronikus elérhetőséggel, közösségi oldallal rendelkező magyarországi lakosok körében végeztem a kutatást, nemtől, kortól, vallási felekezettől függetlenül. Tanulókat, munkatapasztalattal nem rendelkezőket a kérdőíves kutatás nem szólít meg.

A kutatás teljesen anonim, annak eredményéről nem küldök tájékoztatást a kitöltők részére.

Kitöltés időtartama: 2023.02.28. - 2023.03.06.

4.3 Kutatási módszerek és a minta bemutatása

4.3.1 Kutatási módszerek

Tervezett sokaság létszáma: 100 fő

Kitöltött kérdőívek száma: 224 db

Válaszadási arány: 50 % - megfelelő, 60 % - jó, 70 % - nagyon jó.

Ennek alapján a válaszadók aránya kiválónak minősül.

A kutatás követelményeinek mindenki megfelelt, kizárni senkit sem kellett. Egy fő kitöltő válasza két kérdésnél nem volt értelmezhető, vagy besorolható, ezért ezeknél a kérdéseknél a válaszait nem vettem számításba, helyileg jeleztem, mint 'nem értelmezhető válasz'.

A terv 224%-át sikerült elérnem, teljesítve a várakozásaimat. Ehhez többször megismételt kiküldésre volt szükség. A kitöltésre 2023.02.28-tól 2023.03.06. -ig 7 nap állt rendelkezésre, az időtartam leteltével a kérdőíveket lezártam, és az elemzést elvégeztem.

A kutatás során önkitöltős kérdőívet töltöttem, melynek költségvonzata ingyenes kérdőívkitöltő program használatával szinte nulla. A kérdőív online volt elérhető, így reményeim szerint nagyobb körben értem el az embereket. A kitöltés az egyes blokkokon belül tetszőleges sorrendben volt elvégezhető, erre nem volt ráhatásom. A kérdőívbe igyekeztem minden lényeges információt beépíteni, így 28 kérdésből ill. kérdéscsoportból álló kérdőívet sikerült összeállítani. Hossza nem befolyásolta a felmérésben részt vevők számát.

A kérdőívek szerkesztése során különös odafigyeléssel, gondossággal jártam el a megfogalmazás tekintetében. A kérdésnek egyértelműnek kellett lennie, nehogy félreérthető legyen. A szokásos nemre, korra, iskolai végzettségre vonatkozó és általános kérdéseken felül 22 kérdést terveztem feltenni. A kérdések nagy részét kötelező volt megválaszolni az eredmény értékelhetősége érdekében. Néhány kérdésnél lehetőséget adtam a szabad véleménynyilvánításra, elegendő helyet hagyva a válaszoknak. A válaszokból a lényegre kiemelve elemeztem, ezek eredményeként olyan plusz információt szerettem volna kinyerni, ami befolyásolhatja az eredményt. A zárt kérdések könnyű feldolgozhatóság mellett kisebb-nagyobb mértékű információvesztést okozhatnak. A nyitott kérdések lehetőséget adnak a vélemények kifejtésére, viszont az elemzés beosztása előre nem tervezhető. A csoportosítást a válaszok függvényében fogom elvégezni. Feleletválasztós kérdéseknél több, általam felkínált válaszból lehetett választani, több helyen van egyéb választási lehetőség beépítve, ahol a valóságnak megfelelően tudnak olyan információt hozzáírni, melyre én nem gondoltam. A válaszadók száma ismételt megosztással, kiküldéssel vagy motiválással növelhető, ezt kihasználtam a felvétel során. A kitöltés minősége kérdéses. Gyakran építetek be átfogalmazott kérdéssel ellenőrző pontokat a válaszok valóságtartalmának, helyes értelmezésének ellenőrzésére, ezt azonban a kérdőív alapterjedelme miatt mellőztem. A Likert skálás kérdések célja a vélemények súlyozása. (Majoros, 2005.)

A válaszmegtagadás, avagy folyamatosan középső válasz kiválasztása torzíthatja az eredményt, ez néhány kérdésre kapott válasznál sajnos előfordult.

Az adatok elemzését két vagy több különböző típus esetén (pl. férfi/nő) nominális skála használatával végzem.

Zárt kérdések száma: 5 db

Nyitott kérdések száma: 1 db

Likert skálás kérdések száma 9 kérdéscsoportból áll össze. A Likert skálán 1-5-ig lehet a véleményüket besorolni.

Sorrendet felállító kérdések száma: 3 db. Itt 1-10-ig illetve 1-6-ig kellett besorolni a válaszlehetőségeket.

Feleletválasztós kérdések száma: 16 db.

Az ábrázolás során használok oszlop- és sávdigramot, kördiagramot.

Az iskolai végzettségi arányszámok/Képzettségi arányszámok kifejezik, hogy a vizsgált népesség mekkora része milyen legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezik, hány százalékának van felsőfokú vagy középfokú végzettsége.

Kifejtős válaszok esetén tartalmuk szerint csoportosítom, elemzem, az így kapott eredményeket a kutatási munka során felhasználom. Az elemzés során egyszerű statisztikai mutatók használatával dolgozom fel a kapott adatokat. Az adatelemzést a pénzügyi, közigazgatási és magánszféra összehasonlításával végzem, a nonprofit szféra vizsgálata nem képezi részét a diplomamunkámnak.

Az adatfeldolgozást Microsoft Excel programmal végeztem, verziószáma 2208. Ezt tanulóként ingyenesen tudtam letölteni. Az elemzéshez használtam SUM, DARABHATÖBB függvényt. végeztem vele százalékszámítást. A **DARABHATÖBB** függvény több kritériumot alkalmaz a megadott tartomány celláira, és összeszámolja, hogy hányszor teljesül minden feltétel. (Microsoft, DARABHATÖBB) A SUM függvény összeadja a kijelölt tartományokban megadott értékeket. (Microsoft, SUM függvény)

4.3.2 A minta bemutatása

3. Táblázat A minta megoszlása (n=224)

Neme	Összesen (n=224)	%-os arány	Közszféra (n=113)	%-os arány	Magánszféra (n=104)	%-os arány	Nonprofit szféra (n=7)	%-os arány
férfi	126	56%	66	58,41%	58	55,77%	2	28,57%
nő	98	44%	47	41,59%	46	44,23%	5	71,43%
Összesen	224	100%	113	100,00%	104	100,00%	7	100,00%
Életkora	Összesen (n=224)	%-os arány	Közszféra (n=113)	%-os arány	Magánszféra (n=104)	%-os arány	Nonprofit szféra (n=7)	%-os arány
18 év alatt	5	2,23%	2	1,77%	0	0,00%	3	42,86%
18 és 27 év között	62	27,68%	33	29,20%	29	27,88%	0	0,00%
28 és 44 év között	65	29,02%	30	26,55%	33	31,73%	2	28,57%
45 és 60 év között	62	27,68%	34	30,09%	28	26,92%	0	0,00%
60 éves kor felett	30	13,39%	14	12,39%	14	13,46%	2	28,57%
Összesen	224	100,00%	113	100,00%	104	100,00%	7	100,00%
Legmagasabb iskolai végzettsége	Összesen (n=224)	%-os arány	Közszféra (n=113)	%-os arány	Magánszféra (n=104)	%-os arány	Nonprofit szféra (n=7)	%-os arány
8 általános	56	25,00%	29	25,66%	24	23,08%	3	42,86%
felsőfokú, diplomás (egyetem/főiskola)	47	20,98%	28	24,78%	19	18,27%	0	0,00%
posztgraduális képzés	35	15,63%	14	12,39%	19	18,27%	2	28,57%
szakmunkásképző/szakiskola	47	20,98%	24	21,24%	22	21,15%	1	14,29%
érettségi (gimnázium/szakközépiskola)	39	17,41%	18	15,93%	20	19,23%	1	14,29%
Összesen	224	100,00%	113	100,00%	104	100,00%	7	100,00%
Melyik ágazatban dolgozik jelenleg?	Összesen (n=224)	%-os arány	Közszféra (n=113)	%-os arány	Magánszféra (n=104)	%-os arány	Nonprofit szféra (n=7)	%-os arány
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	10	4,46%	7	6,19%	3	2,88%	0	0,00%
Bányászat	15	6,70%	7	6,19%	7	6,73%	1	14,29%
Egyéb szolgáltatás	19	8,48%	12	10,62%	6	5,77%	1	14,29%
Építőipar	6	2,68%	2	1,77%	4	3,85%	0	0,00%
Feldolgozóipar	11	4,91%	8	7,08%	3	2,88%	0	0,00%
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	17	7,59%	7	6,19%	10	9,62%	0	0,00%
Információ, kommunikáció	13	5,80%	9	7,96%	4	3,85%	0	0,00%
Ingatlanügyletek	12	5,36%	7	6,19%	4	3,85%	1	14,29%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	18	8,04%	8	7,08%	9	8,65%	1	14,29%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	11	4,91%	4	3,54%	6	5,77%	1	14,29%
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	8	3,57%	2	1,77%	6	5,77%	0	0,00%
Oktatás	17	7,59%	7	6,19%	9	8,65%	1	14,29%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	10	4,46%	5	4,42%	5	4,81%	0	0,00%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	17	7,59%	12	10,62%	5	4,81%	0	0,00%
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	12	5,36%	5	4,42%	7	6,73%	0	0,00%
Szállítás, raktározás	14	6,25%	4	3,54%	10	9,62%	0	0,00%
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	9	4,02%	5	4,42%	3	2,88%	1	14,29%
Vizellátás	5	2,23%	2	1,77%	3	2,88%	0	0,00%
Összesen	224	100,00%	113	100,00%	104	100,00%	7	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.20.

A nemek szerinti megoszlás a férfiak többségét hozta, a kitöltők több, mint fele férfi, foglalkoztatáspolitikai szektor szerinti megoszlása 2-3 százalékpontnyi eltérést mutat.

A kérdőív kitöltése során minden korosztály képviseltette magát. A legtöbb kitöltő a 28-44 év közötti korcsoportba tartozik 65 fővel (29,02%). A legkevesebb kitöltő az 18 év alattiak közül került ki 5 fővel (2,23%). A 18 és 27 év közötti, valamint a 45 és 60 év közötti korosztály egyformán 62 fővel (27,68%), a 60 év feletti 30 fővel (13,39%) képviseltették magukat. 18 év alatti kitöltőt a magánszféra nem foglalkoztat, az X generáció tagjai inkább

a közszférában dolgoznak (+3%), az Y generáció tagjai inkább a magánszféránál (+5%), a Z generációnál 1%. eltérés van a két szféra között.

A legmagasabb iskolai végzettség szerint a 8 általános iskolát végzettek közül került ki a legtöbb kitöltő 56 fő (25,00%). A válaszadók 17,41%-a (39 fő) rendelkezik érettségivel. Szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkező kitöltők száma megegyezik a felsőfokú, diplomás végzettségűek számával (47fő-20,98%). Posztgraduális képzést végzettek száma 35 fő (15,63%). Iskolai végzettség szempontjából magas végzettségűek 36,61 %-os arányban töltötték ki a kérdőívet. A felsőfokú és tudományos végzettségű dolgozók és a szakmunkások foglalkoztatottsága a két szektorban azonos mértékű, eltérés az érettségivel rendelkezők esetében van a magánszféra javára +3%.-tal, és a szakma nélkül dolgozók +2%.-tal a közszféra javára.

A kérdőív kitöltése során minden ágazat képviseltette magát. Kifejezetten pénzügyi, biztosítási területen a kitöltők mindössze 4,37%-a dolgozik. 2,18% és 8,3% közé esik az ágazatok részvételi aránya.

4. Táblázat A minta foglalkoztatáspolitikai szféra szerinti megoszlása

Jelenlegi munkahelye melyik foglalkoztatáspolitikai szférához tartozik?	Fő	%-os arány	Szféraváltók	Fő	%-os arány
Közszféra	113	50,45%	Közszférára váltott (n=120)	59	49,17%
Magánszféra	104	46,43%	Magánszférára váltott (n=120)	60	50,00%
Non-profit szféra	7	3,13%	Nonprofit szférára váltott (n=120)	1	0,83%
Összesen	224	100,00%		120	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.20.

A kitöltők 51%-a a közszférában, 46%-a a magánszférában dolgozik jelenleg. A nonprofit szféra 3%-os részvételi aránya elenyésző.

A kitöltők 53,57%-a (120 fő) rendelkezik több foglalkoztatáspolitikai szférában is tapasztalattal. A kitöltők 49,17%-a (59 fő) váltott magán- vagy nonprofit szféráról közszférára, 50%-a (60 fő) váltott nonprofit vagy közszféráról magánszférára, a válaszadók mindössze 0,83%-a (1 fő) hagyta ott magán- vagy közszférához tartozó munkahelyét a

nonprofit szféra kedvéért. Megállapítható tehát, hogy a szféraváltás elsősorban a közszféra és a nonprofit szféra között történik.

5. Táblázat Saját szférára váltás oka és megoszlása a szférák között

Szféraváltás oka	Összesen Fő	%-os arány	Közszférára váltott	%-os arány	Magánszférára váltott	%-os arány
Nem értelmezhető válasz	1	0,84%	0	0,00%	0	0,00%
Magasabb fizetés	19	15,97%	6	31,58%	13	68,42%
Mert a másik az idén jellegű volt.	1	0,84%	0	0,00%	1	100,00%
Rugalmasság hiánya	1	0,84%	1	100,00%	0	0,00%
Béren kívüli juttatások	6	5,04%	2	33,33%	4	66,67%
Csak átmeneti megoldás volt	1	0,84%	0	0,00%	1	100,00%
Családi okok	4	3,36%	2	50,00%	2	50,00%
Egysíkú meló	5	4,20%	2	40,00%	3	60,00%
Karriervágy	9	7,56%	4	44,44%	5	55,56%
Ismerősökkel dolgozhatok együtt	8	6,72%	3	37,50%	5	62,50%
Fejlődési lehetőség	14	11,76%	8	57,14%	6	42,86%
Vezetőség miatt	5	4,20%	4	80,00%	1	20,00%
Munkahelyi körülmények	10	8,40%	6	60,00%	4	40,00%
Munkakör	7	5,88%	4	57,14%	3	42,86%
Kíváncsiság	5	4,20%	4	80,00%	1	20,00%
Kiegész	7	5,88%	3	42,86%	4	57,14%
Magasabb presztízs	5	4,20%	2	40,00%	3	60,00%
Munkahely közelsége	3	2,52%	2	66,67%	1	33,33%
Személyes ellentétek	8	6,72%	5	62,50%	3	37,50%
Összesen	119	100,00%	58	48,74%	60	50,42%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.20.

Rákérdeztem a foglalkoztatáspolitikai szféra váltás okaira. A kérdésre nem volt kötelező válaszolni, viszont nem adtam meg véleményformáló, irányító jelleggel bíró válaszlehetőségeket, mindenki a saját véleményét írhatta le szabadon. A korábban szféraváltók közé tartozó kitöltők közül egy fő kivételével mindenki válaszolt, ezeket csoportosítottam. Kiemelkedő eredményt hozott a magasabb javadalmazás iránti igény (16%), melyet tovább növel a béren kívüli juttatások iránti igény (5%). Némiképp lemaradva a fejlődési lehetőség valamely formáját írták (11,76%). Életkor szerint nézve nincs szignifikáns eltérés a korcsoportok szerint a magasabb jövedelem, illetve a fejlődési lehetőség iránti igényben. A 18-27 év közöttiek közül 10 fő, a 28-44 év közöttiek közül 7 fő, a 45-59 évközöttiek közül 8 fő választotta. A fejlődési lehetőséget a 18-27 év közöttiek közül 4 fő, a 28-44 év közöttiek közül 4 fő, a 45-59 évközöttiek közül 5 fő választotta. A pénzügyi szektorra nem vonható le következtetés, hiszen minden válaszoló eltérő választ adott. Megállapítható, hogy a magasabb jövedelem reménye, a béren kívüli juttatások inkább a magánszférához vonzzák az embereket. Az egysíkú munka hiánya, ismerősök vonzása,

magasabb presztízs iránti igény a magánszféra választásának további okai. Rossz vezetőség és a személyes ellentétek inkább a magánszférára jellemző.

Jobb fejlődési lehetőséget és jobb munkakörülményeket inkább a közsféránál remélnék, a kíváncsiság egyértelműen a közsférát övezi, továbbá a munkahely közelsége vonzó a közsférában.

A családi okok, karriervágy, munkakör és kiegészítés miatt mindkét szférát közel azonos mértékben választották a kitöltők.

4.4 Eredmények

A kutatási eredményeket a hipotézisek mentén vizsgálom, így jól látszik majd, hogy a hipotézis igazolását mire alapozom. Ennek során keresztelemzéseket végzek korra, nemre, szférára és a hipotézisek fő jellemzőire.

1. Magasabb motivációjú dolgozóra pozitívabban hat a külső és belső szervezeti kommunikáció.

Ez egy nagyon összetett kérdés, melyet igyekeztem több szempontból megvizsgálni, hogy valós és értékelhető eredményt kapjak. Az alkalmazottak motivációja külső/belső, illetve pozitív/negatív elemekből áll. Az intrinzik motivációt jellemzi a kíváncsiság, az érdeklődés és az érzelmek által irányított belső késztetés. Az extrinzik motiváció előidézhető pozitív eszközök használatával, ilyen a jutalmazás, dicséret vagy negatív eszközök használatával, ha büntetéssel, nyomással tartják fenn, vagy az előnyöket hangsúlyozzák. A szervezetek belső kommunikációs elemei két részre bonthatók. Egyrészt létezik egy informális kommunikáció a dolgozók között, ide tartozik a pletyka, dezinformáció, illetve van egy hivatalos formális szervezeti kommunikáció, amely a vezetéstől lefelé/dolgozóktól kiindulva a vezetőség felé működik. A szervezetek külső kommunikációs elemei a tömegkommunikáció, PR, közösségi oldalak, ügyfélfogadás/ügyintézés. Ezen tényezők egymásra hatását vizsgálom. Szeretném megismerni a köztük fennálló kapcsolatokat. A kérdőívet ennek megfelelően állítottam össze. Mindenekelőtt fontosnak tűnt számomra, hogy érzékeltek-e a dolgozók változást munkahelyük kommunikációjában, ebből a fogékonyságukat kívántam leszűrni.

6. Táblázat *Érzékelt-e változást jelenlegi munkahelye kommunikációjában?*

Érzékelt-e változást jelenlegi munkahelye kommunikációjában?	Fő	%-os arány	Közsféra	%-os arány	Magánszféra	%-os arány
Nem válaszolt	1	0,45%	111	49,55%	121	54,02%
Igen	109	48,66%	58	25,89%	48	21,43%
Nem	114	50,89%	55	24,55%	55	24,55%
Összesen	224	100,00%	224	100,00%	224	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.21.

A kitöltők fele érzékelt változást munkahelye külső és belső kommunikációjában. A közsférában dolgozók 51,33%-a (58 fő), a magánszférában dolgozók 46,15%-a (48 fő), a nonprofit szférában 42,89%-a (3 fő) jelezte a szervezeti kommunikáció változását. A legerősebb változást tehát a közsférában dolgozók jelezték. Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység ágazatból jelezték a legtöbben 13 fővel (76,5%), második helyen a humán-egészségügyi ágazat végzett 11 fővel (64,7%), harmadik helyen a bányászat végzett 10 fővel (66,7%). Nemekre lebontva 49 nő (48,5%) és 60 (48,8%) férfi jelzett változást, ez a jelenti, hogy a női nem érzékenysége nem befolyásolja az eredményt. Generációra leválogatva 50% körüli értékek jönnek ki.

7. Táblázat *A dolgozók által érzékelt változások a szervezet külső kommunikációjában*

Külső kommunikáció változása	Összesen (n=224)	%-os arány	Közigazgatás (n=113)	%-os arány	Magánszféra (n=104)	%-os arány
Nem értelmezhető válasz	1	0,45%	0	0,00%	0	0,00%
Hirdetések	67	29,91%	32	10,67%	33	11,46%
Közösségi oldalak használata	60	26,79%	28	9,33%	29	10,07%
Közösségi programok, rendezvények	86	38,39%	48	16,00%	37	12,85%
Levélpapír	52	23,21%	24	8,00%	28	9,72%
Logó	64	28,57%	35	11,67%	27	9,38%
Reklámok	58	25,89%	28	9,33%	30	10,42%
Sajtómegjelenés	48	21,43%	21	7,00%	25	8,68%
Stratégiai célok kinyilvánítása	60	26,79%	36	12,00%	24	8,33%
Telefonos ügyintézés	46	20,54%	19	6,33%	27	9,38%
Ügyfelek tájékoztatása	57	25,45%	29	9,67%	28	9,72%
Összesen	599	224	300	113	288	104

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.20.

E kérdésnél lehetőséget adtam a megadott válaszlehetőségeken túl egyéni válasz adására, ezt egyetlen ember használta ki, de nem értelmezhető választ adott, így válaszát nem vettem figyelembe. A külső kommunikáció változását a közösségi programok, rendezvények szervezése terén jelezték a legtöbben (38,4%), a marketing tevékenységből eredő

kommunikáció változását a kitöltők 39%-a jelezte. Az arculattervezéshez kapcsolódó levélpapír és logó változását a kitöltők 19,4%-a, az ügyfélkommunikáció változását 17,2%-a, az üzleti stratégia erősebb hangsúlyozását 26,8%-a jelezte. A marketing tevékenység változását közigazgatásnál a kitöltők 36,33%-a, a közszférából 36,3%-a, a magánszférából 40,6% jelezte. Az arculattervezéshez kapcsolódó levélpapír és logó változását a közigazgatásnál a kitöltők 19,4%-a, az ügyfélkommunikáció változását 17,2%-a, az üzleti stratégia erősebb hangsúlyozását 26,8%-a jelezte. Általánosságban megállapítható, hogy a magánszféra külső kommunikációjának változása alig haladja meg a közigazgatási szektorét. A közigazgatás a legnagyobb mértékű változtatást a közösségi programok, rendezvények (16%) és a stratégiai célok kinyilvánítása (12%) terén vezették be. Ezek a HR-politika eszközei. A magánszféránál szintén a közösségi programok, rendezvények (12,9%) állnak az élen, majd a hirdetések (11,5%). A két szféra egymáshoz képest maximum 4 százalékpontos eltéréssel módosította külső kommunikációját, minden eszköznél érzékelhető változás a feleknél.

8. Táblázat A dolgozók által érzékelt változások a szervezet belső kommunikációjában

Belső kommunikáció változása	Összesen Fő	%-os arány	Közigazgatás	Közigazgatás %-os arány	Magánszféra	Magánszféra %-os arány
Közösségi programok, rendezvények	89	39,73%	43	19,20%	45	20,09%
Nem változott.	1	0,45%	1	0,45%	0	0,00%
Pályázatok benyújtása	57	25,45%	28	12,50%	28	12,50%
Utasítások	69	30,80%	35	15,63%	34	15,18%
Vezetői beszámoló	64	28,57%	33	14,73%	31	13,84%
Vezetői stílus	61	27,23%	65	29,02%	29	12,95%
Videókonferenciák bevezetése	52	23,21%	24	10,71%	28	12,50%
Vállalati hírlevél	60	26,79%	35	15,63%	24	10,71%
Vállalati levelezőrendszer	63	28,13%	30	13,39%	30	13,39%
Értekezletek	67	29,91%	34	15,18%	32	14,29%
Összesen	583		224		328	

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.20.

E kérdésnél lehetőséget adtam a megadott válaszlehetőségeken túl egyéni válasz adására, ezt senki sem használta ki. A belső kommunikáció változását a közösségi programok, rendezvények szervezése terén használták a legtöbben (39,73%), ezt az utasítások (30,8%) és az értekezletek (29,9%) követték. Minden vizsgált eszköznél 20% feletti eredmény született. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók negyede érzékelt változást munkahelye belső kommunikációjában. A magánszféra csak a videókonferenciák bevezetésében hagyja le a közigazgatást alig 2%-kal. A vezetői stílus változtatása a közigazgatási szektorban jelentős (29%). A többi eszköz bevezetését a két szféra közel azonos arányban végzi.

Megállapítható, hogy mindkét szféra javítja a kommunikációját, melynek elsődleges célja a dolgozók ösztönzése. A videókonferencia a digitalizáció és a távmunka szükséges eszköze, ezt a magánszféra jobban kihasználja.

9. Táblázat A munka pozitív elismertsége a teljes mintára vonatkoztatva

Munka pozitív elismertsége	Egyáltalán nem ismerik el	Inkább nem ismerik el	Hol elismerik, hol nem ismerik el	Inkább elismerik	Teljes mértékig elismerik	Összesen
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott hivatalos megbeszélések alapján?	1,34%	29,46%	36,16%	31,70%	1,34%	100,00%
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott magán megbeszélések alapján?	0,89%	2,68%	29,91%	33,48%	33,04%	100,00%
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott hivatalos megbeszélések alapján?	1,34%	22,77%	35,27%	37,95%	2,68%	100,00%
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott privát beszélgetések alapján?	1,34%	0,89%	28,13%	33,48%	36,16%	100,00%
A szervezeten kívülről a vállalati ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?	0,89%	32,14%	31,25%	33,93%	1,79%	100,00%
A szervezeten kívülről a privát ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?	2,23%	1,79%	35,27%	34,82%	25,89%	100,00%
A szervezeten kívüli médiumokból (újság, TV, Rádió) kapott értesülések alapján?	30,36%	29,02%	34,82%	4,02%	1,79%	100,00%
A személyes környezetéhez tartozók visszajelzései alapján?	32,59%	29,02%	30,36%	4,91%	3,13%	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A mintát több szempontból vizsgáltam meg. Az első táblázat a teljes mintára vonatkozik.

10. Táblázat A munka pozitív elismertsége a szféraváltók körében

Munka pozitív elismertsége a szféraváltók körében	Egyáltalán nem ismerik el	Inkább nem ismerik el	Hol elismerik, hol nem ismerik el	Inkább elismerik	Teljes mértékig elismerik	Összesen
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott hivatalos megbeszélések alapján?	0,83%	30,00%	38,33%	30,00%	0,83%	100,00%
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott magán megbeszélések alapján?	0,00%	1,67%	31,67%	36,67%	30,00%	100,00%
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott hivatalos megbeszélések alapján?	0,83%	24,17%	31,67%	40,83%	2,50%	100,00%
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott privát beszélgetések alapján?	0,83%	0,00%	25,83%	37,50%	35,83%	100,00%
A szervezeten kívülről a vállalati ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?	0,83%	35,83%	27,50%	35,00%	0,83%	100,00%
A szervezeten kívülről a privát ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?	0,83%	0,00%	37,50%	30,00%	31,67%	100,00%
A szervezeten kívüli médiumokból (újság, TV, Rádió) kapott értesülések alapján?	28,33%	29,17%	40,00%	2,50%	0,00%	100,00%
A személyes környezetéhez tartozók visszajelzései alapján?	35,00%	35,00%	26,67%	1,67%	1,67%	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A munka pozitív elismertsége a személyes környezetben és a médiák részéről hiányt szenved. A külső privát ügyfelek visszajelzése pozitív (70,1%). A vállalat külső ügyfélkörének a megítélése a három közbülső fokozat között oszlik meg hasonló arányban (31-34%), így a munka pozitív elismertsége közepesnek mondható, átlagosan 32,4% arányszámmal. A kollégákkal folytatott privát beszélgetések alapján a munkájuk elismertsége jónak mondható, 70%-uk munkáját ítélték meg pozitívan. A kollégák közti hivatalos megbeszéléseknél már rosszabb a helyzet, de még itt is az elismertség felé hajlik (40,6%). A vezetőkkel folytatott beszélgetések esetében is hasonló a helyzet. A privát beszélgetéseknél úgy tűnik elismerik a munkájukat (66,5%), a hivatalos megbeszéléseknél ez már kevésbé érvényesül (33%). Hasonló eredményre jutottam a közszféra és a magánszféra, valamint a pénzügyi ágazat szempontjából, így azt külön nem részletezem. A szféraváltók között az elismertség a vezetők magánbeszélgetései alapján, a kollégák privát beszélgetéseiben és a privát ügyfelek visszajelzései alapján érződik, ez motiváló tényező, értéke mindegyiknek 50% felett van.

11. Táblázat Egyéni motivációs tényezők összesített adatok alapján

Egyéni motivációs tényezők	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dicséret	2,23%	0,45%	0,45%	1,79%	1,34%	0,89%	26,79%	23,66%	19,64%	22,77%
Anyagi juttatás	1,79%	0,45%	0,45%	0,89%	0,45%	0,00%	0,89%	27,68%	32,59%	34,82%
Munkaköri változás	2,23%	0,89%	0,89%	0,00%	1,79%	0,00%	25,00%	20,98%	27,68%	20,54%
Pozitív vezetői vélemény/megerősítés	0,89%	1,34%	0,89%	0,00%	0,00%	24,55%	30,36%	17,86%	22,32%	1,79%
Csapatépítő tréning	2,68%	0,89%	0,00%	0,89%	18,75%	25,89%	24,55%	23,21%	1,79%	1,34%
Büntetés	2,23%	22,77%	23,66%	24,11%	20,54%	2,23%	2,23%	0,89%	0,45%	0,89%
Kritika	0,89%	23,21%	28,13%	19,20%	20,98%	1,34%	2,23%	1,34%	1,34%	1,34%
Előnyben részesítés	1,34%	1,34%	0,00%	0,00%	23,66%	24,55%	20,98%	24,11%	2,68%	1,34%
Juttatás megvonása	32,14%	29,46%	31,25%	0,89%	1,34%	0,89%	0,45%	0,89%	0,45%	2,23%
Munkakörnyezet	1,34%	0,89%	1,34%	1,34%	0,45%	10,71%	19,20%	20,09%	24,55%	20,09%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A mintát több szempontból vizsgáltam meg. A 11. táblázat a teljes mintára vonatkozik.

12. Táblázat Egyéni motivációs tényezők közszféra adatai alapján

Egyéni motivációs tényezők	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dicséret	2,65%	0,88%	0,00%	0,88%	0,88%	1,77%	29,20%	23,01%	17,70%	23,01%
Anyagi juttatás	1,77%	0,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,66%	32,74%	38,94%
Munkaköri változás	0,88%	0,88%	0,88%	0,00%	1,77%	0,00%	35,40%	17,70%	22,12%	20,35%
Pozitív vezetői vélemény/megerősítés	0,88%	1,77%	0,00%	0,00%	0,00%	24,78%	32,74%	15,04%	22,12%	2,65%
Csapatépítő tréning	2,65%	1,77%	0,00%	0,88%	16,81%	21,24%	31,86%	22,12%	1,77%	0,88%
Büntetés	3,54%	20,35%	23,01%	23,89%	23,89%	0,00%	1,77%	0,88%	0,88%	1,77%
Kritika	0,88%	20,35%	29,20%	18,58%	24,78%	0,00%	2,65%	0,00%	1,77%	1,77%
Előnyben részesítés	0,00%	0,88%	0,00%	0,00%	26,55%	25,66%	17,70%	22,12%	4,42%	2,65%
Juttatás megvonása	35,40%	23,89%	32,74%	0,88%	0,88%	0,00%	0,88%	1,77%	0,88%	2,65%
Munkakörnyezet	0,00%	1,77%	0,00%	0,88%	0,88%	11,50%	19,47%	16,81%	27,43%	21,24%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Ezt követően a 12. táblázat összesítettem a közszféra szerinti megoszlást.

13. Táblázat Egyéni motivációs tényezők magánszféra adatai alapján

Egyéni motivációs tényezők	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dicséret	0,00%	0,00%	0,96%	1,92%	1,92%	0,00%	25,96%	24,04%	22,12%	23,08%
Anyagi juttatás	0,00%	0,00%	0,00%	0,96%	0,96%	0,00%	1,92%	30,77%	33,65%	31,73%
Munkaköri változás	1,92%	0,00%	0,96%	0,00%	1,92%	0,00%	15,38%	23,08%	35,58%	21,15%
Pozitív vezetői vélemény/megerősítés	0,00%	0,00%	0,96%	0,00%	0,00%	24,04%	28,85%	21,15%	24,04%	0,96%
Csapatépítő tréning	0,00%	0,00%	0,00%	0,96%	22,12%	30,77%	17,31%	25,96%	0,96%	1,92%
Büntetés	0,00%	25,96%	25,96%	25,00%	18,27%	1,92%	2,88%	0,00%	0,00%	0,00%
Kritika	0,00%	27,88%	27,88%	20,19%	17,31%	0,96%	1,92%	2,88%	0,00%	0,96%
Előnyben részesítés	1,92%	0,96%	0,00%	0,00%	20,19%	24,04%	24,04%	27,88%	0,96%	0,00%
Juttatás megvonása	27,88%	36,54%	30,77%	0,96%	0,96%	1,92%	0,00%	0,00%	0,00%	0,96%
Munkakörnyezet	0,96%	0,00%	1,92%	0,96%	0,00%	8,65%	20,19%	25,00%	23,08%	19,23%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A 13. táblázatban összesítettem a magánszféra szerinti megoszlást.

Ennél a kérdésnél sorrendet kértem felállítani, hogy lássam, a pozitív vagy a negatív motiváció hat-e jobban az emberekre. Az az 1. helyre a legkevésbé motiváló elemet kértem elhelyezni, 10. helyre a leginkább motiváló tényezőt. Az egyént leginkább motiváló tényező az anyagi juttatás lett (34,9%), ezt követi a dicséret (22,8%), majd a munkaköri változás (20,5%) 0,4 százalékponttal áll feljebb, mint a munkakörnyezet (20,1%). A legkevésbé motiváló tényezők kiemelkedve a többiek közül a juttatás megvonása (32,1%), lemaradva követi ezt a csapatépítő tréning (2,7%), majd azonos százalékponttal (2,23%) a dicséret és a munkaköri változás áll. A láthatóság kedvéért a táblázatban kiemeltem a 10%-ot meghaladó válaszokat. Az erősebben motiváló eszközök közé láthatóan a dicséret, anyagi juttatás, munkaköri változás, munkakörnyezet (besorolásuk 6-10), 5 feletti besorolásba került a

pozitív vezetői vélemény/megerősítés, csapatépítő tréning és az előnyben részesítés. A kevésbé motiváló eszközök közé a büntetés, kritika (besorolásuk 2-5) és a juttatás megvonása (besorolása 1-3) került. A közszférára és a magánszférára vetítve a mintázat teljes mértékig azonos, csak az arányszámok módosulnak kissé. A negatív motivációs elemek demotiváló hatást érnek el, a nemekre vonatkoztatva eltérés nem tapasztalható.

14. Táblázat Egyéni motivációs hatások összesített adatok alapján

Egyéni motivációs hatások	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közösség véleménye	2,23%	1,34%	0,00%	1,34%	0,89%	20,98%	22,32%	20,98%	13,39%	16,52%
Jó vagy rossz hír	1,34%	1,34%	19,20%	16,07%	16,52%	12,95%	18,30%	12,05%	0,89%	1,34%
Újságcikk	23,21%	25,89%	22,32%	22,77%	2,23%	0,89%	0,89%	1,34%	0,45%	0,00%
Reklám	27,23%	25,45%	21,88%	19,20%	1,79%	0,89%	0,45%	1,34%	1,34%	0,45%
Pozitív visszajelzés	1,79%	1,34%	0,45%	0,45%	1,34%	0,00%	22,32%	26,34%	25,00%	20,98%
Előírások gyakori változása	3,13%	18,75%	21,43%	21,43%	16,52%	16,52%	0,45%	1,34%	0,00%	0,45%
Stratégiai cél	1,79%	1,34%	2,23%	1,34%	0,89%	22,32%	20,09%	27,23%	21,43%	1,34%
Vezetői beszámoló	1,79%	2,23%	0,45%	22,77%	24,11%	18,30%	25,45%	1,34%	2,68%	0,89%
Vállalati hírlevél/belső újság	34,38%	24,11%	14,29%	22,32%	1,34%	0,45%	1,79%	0,89%	0,45%	0,00%
Szóbeszéd	3,13%	1,34%	0,89%	1,79%	0,45%	24,55%	24,11%	20,54%	22,32%	0,89%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A mintát több szempontból vizsgáltam meg. A 15. táblázat a teljes mintára vonatkozik.

15. Táblázat Egyéni motivációs hatások a közigazgatási szektor adatai alapján

Egyéni motivációs hatások	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közösség véleménye	2,65%	1,77%	0,00%	0,88%	0,88%	21,24%	23,01%	23,89%	15,93%	9,73%
Jó vagy rossz hír	1,77%	1,77%	21,24%	15,93%	12,39%	12,39%	21,24%	10,62%	1,77%	0,88%
Újságcikk	20,35%	28,32%	24,78%	22,12%	2,65%	0,88%	0,00%	0,88%	0,00%	0,00%
Reklám	27,43%	26,55%	24,78%	16,81%	1,77%	0,88%	0,00%	0,88%	0,88%	0,00%
Pozitív visszajelzés	1,77%	1,77%	0,00%	0,00%	1,77%	0,00%	23,89%	28,32%	23,89%	18,58%
Előírások gyakori változása	3,54%	17,70%	19,47%	16,81%	20,35%	19,47%	0,00%	1,77%	0,00%	0,88%
Stratégiai cél	2,65%	0,88%	2,65%	0,00%	0,00%	23,89%	19,47%	26,55%	22,12%	1,77%
Vezetői beszámoló	2,65%	2,65%	0,88%	24,78%	24,78%	15,93%	23,89%	0,88%	2,65%	0,88%
Vállalati hírlevél/belső újság	35,40%	17,70%	17,70%	24,78%	1,77%	0,00%	1,77%	0,00%	0,88%	0,00%
Szóbeszéd	4,42%	1,77%	0,88%	1,77%	0,00%	22,12%	23,01%	25,66%	19,47%	0,88%

. Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15

A 16. táblázat a közigazgatási szektor összesített adatait mutatja.

16. Táblázat Egyéni motivációs hatások a magánszektor adatai alapján

Egyéni motivációs hatások	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közösség véleménye	0,96%	0,00%	0,00%	0,96%	0,96%	22,12%	22,12%	18,27%	11,54%	23,08%
Jó vagy rossz hír	0,00%	0,00%	18,27%	17,31%	21,15%	12,50%	15,38%	14,42%	0,00%	0,96%
Újságcikk	25,96%	25,00%	19,23%	23,08%	0,96%	0,96%	1,92%	1,92%	0,96%	0,00%
Reklám	27,88%	23,08%	19,23%	22,12%	1,92%	0,96%	0,96%	1,92%	1,92%	0,00%
Pozitív visszajelzés	0,96%	0,00%	0,00%	0,96%	0,96%	0,00%	20,19%	25,00%	26,92%	25,00%
Előírások gyakori változása	1,92%	20,19%	23,08%	25,96%	13,46%	13,46%	0,96%	0,96%	0,00%	0,00%
Stratégiai cél	0,96%	1,92%	0,96%	0,96%	1,92%	22,12%	20,19%	29,81%	20,19%	0,96%
Vezetői beszámoló	0,00%	0,96%	0,00%	22,12%	23,08%	22,12%	26,92%	1,92%	1,92%	0,96%
Vállalati hírlevél/belső újság	34,62%	32,69%	8,65%	19,23%	0,96%	0,96%	1,92%	0,96%	0,00%	0,00%
Szóbeszéd	0,96%	0,96%	0,96%	0,96%	0,96%	27,88%	26,92%	14,42%	25,96%	0,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A 17. táblázat a magán szektor összesített adatait mutatja.

Az egyéni motivációs hatások vizsgálatánál azt vizsgáltam, hogy milyen hatással van a dolgozókra a szervezet formális és informális belső kommunikációja. Az az 1. helyre a legkevésbé motiváló elemet kértem elhelyezni, 10. helyre a leginkább motiváló tényezőt. Az egyént leginkább motiváló hatás a pozitív visszajelzés lett (21%), ezt követi a közösség véleménye (16,5%). A legkevésbé motiváló tényezők közül a legnagyobb pontszámot a vállalati hírlevél/belső újság (34,38%) kapta, kissé lemaradva követi ezt a reklám (27,2%), majd az újságcikk (23,2%). A láthatóság kedvéért a táblázatban kiemeltem a 10%-ot meghaladó válaszokat. Az erősebben motiváló eszközök közé láthatóan a pozitív visszajelzés, a közösség véleménye, a stratégiai cél és a és a szóbeszéd került (besorolásuk 6-10). A kevésbé motiváló eszközök közé az újságcikk, vállalati hírlevél/belső újság, reklám és az előírások gyakori változása került (besorolása 1-4). A középmezőnyben végzett a jó vagy rossz hír (besorolása 2-8), vezetői beszámoló (besorolása 4-7). A közsférára és a magánszférára vetítve a mintázat teljes mértékig azonos, csak az arányszámok módosulnak kissé.

17. Táblázat A munkahelyi pletyka

Mennyire jellemző munkahelyén a pletykálás?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
1	3	1,34%	1	0,81%	2	1,98%
2	5	2,23%	3	2,44%	2	1,98%
3	80	35,71%	47	38,21%	33	32,67%
4	72	32,14%	40	32,52%	32	31,68%
5	64	28,57%	32	26,02%	32	31,68%
Összesen	224	100,00%	123	100,00%	101	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A munkahelyi pletykálás szintjére voltam kíváncsi. A besorolást 1-5 skálán kértem meghatározni, ahol 1 az egyáltalán nem fordul elő és 5 a mindennapos pletykálást jelenti. A szervezetek 28,6%-nál mindennapos, a középtartományba a válaszok 35,7%-a érkezett. Jól láthatóan a szervezeteknél sok a pletykálás, ez szférától független munkahelyi információs forrás.

18. Táblázat Vállalati pletykák megoszlása

Vállalaton belül milyen jellegű pletykák szoktak előfordulni?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Kollégák magánéletéről szóló	98	43,75%	51	17,00%	47	19,34%
Minden más pletyka is.	1	0,45%	0	0,00%	1	0,41%
Szervezeti átalakulásról szóló	134	59,82%	75	25,00%	59	24,28%
Technológiai újításokról szóló	92	41,07%	54	18,00%	38	15,64%
Vezetőkről szóló	102	45,54%	61	20,33%	41	16,87%
Vállalat jövőjét érintő	116	51,79%	59	19,67%	57	23,46%
Összesen	543	224	300	100,00%	243	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

Azt vizsgáltam, hogy a szervezetek belső informális kommunikációja során milyen témákat érintő pletykák szoktak előfordulni. Lehetőséget adtam egyéni vélemények kifejezésére, de ezzel mindössze 1 fő élt. A legtöbben a szervezeti átalakulásról szóló információkat jelölték (59,8%), majd a vállalat jövőjét érintő (51,8%). Népszerűek még a vezetőkről és a kollégák magánéletét érintő híresztelések. A megadottak közül a technológiai újítások foglalkoztatja az embereket a legkevésbé. 1 fő megjegyzése szerint mindenféle pletyka megtalálható a cégnél.

19. Táblázat Negatív pletyka hatása az egyénre

Mennyire rontja el a kedvét, ha negatív jellegű pletykát híresztelnek Önről?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
1	6	2,68%	4	3,25%	2	1,98%
2	4	1,79%	3	2,44%	1	0,99%
3	7	3,13%	3	2,44%	4	3,96%
4	101	45,09%	53	43,09%	48	47,52%
5	106	47,32%	60	48,78%	46	45,54%
Összesen	224	100,00%	123	100,00%	101	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A negatív pletykák terjesztésének a pletyka tárgyára (konkrét személyre) vonatkozó hatását kívántam kideríteni. A besorolást 1-5 skálán kértem meghatározni, ahol 1 az egyáltalán nem rontja el a kedvem és az 5 a nagyon elrontja a kedvem. Az adatokból látszik, hogy a kitöltők nagy részét (92,4%) komolyan érinti, ha rossz hírverést keltenek róla. A válaszadók 4,5%-a gondolja úgy, hogy nincs, vagy kevés hatással van rá a rosszmájú híresztelés. A szektorokra

lebontva szinte ugyanez az eredmény született, tehát ebben nincs eltérés a közigazgatási és a magánszféra tekintetében.

20. Táblázat Változások iránti igény a teljes mintára vonatkoztatva

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,13%	0,89%	32,14%	29,91%	33,93%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	32,59%	29,91%	32,59%	2,68%	2,23%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	2,68%	28,57%	33,48%	31,70%	3,57%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	3,13%	4,02%	30,36%	30,80%	31,70%
A személyes ügyintézését mindig mosolyogva kell végezni.	29,46%	29,02%	37,95%	1,79%	1,79%
A személyes ügyintézését mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	1,79%	4,02%	37,05%	27,68%	29,46%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	44,64%	49,55%	1,34%	2,68%	1,79%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A 22. táblázat a teljes mintára vonatkozó adatokat mutatja.

21. Táblázat Változások iránti igény férfiaknál

Változások iránti igény férfiaknál	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,25%	0,81%	35,77%	30,89%	29,27%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	29,27%	30,89%	34,15%	2,44%	3,25%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	1,63%	28,46%	32,52%	34,15%	3,25%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	2,44%	4,07%	30,89%	31,71%	30,89%
A személyes ügyintézését mindig mosolyogva kell végezni.	26,02%	27,64%	44,72%	0,81%	0,81%
A személyes ügyintézését mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	2,44%	4,88%	37,40%	27,64%	27,64%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	46,34%	45,53%	2,44%	3,25%	2,44%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A 23. táblázat a leválogatás eredményéből a férfiak összesített adatait mutatja.

22. Táblázat Változások iránti igény nőknél

Változások iránti igény nőknél	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	2,97%	0,99%	27,72%	28,71%	39,60%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	36,63%	28,71%	30,69%	2,97%	0,99%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	3,96%	28,71%	34,65%	28,71%	3,96%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	3,96%	3,96%	29,70%	29,70%	32,67%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	33,66%	30,69%	29,70%	2,97%	2,97%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	0,99%	2,97%	36,63%	27,72%	31,68%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	42,57%	54,46%	0,00%	1,98%	0,99%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A 24. táblázat a leválogatás eredményéből a nők összesített adatait mutatja.

23. Táblázat Változások iránti igény a közszféra adatai alapján

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,54%	0,00%	30,09%	28,32%	38,05%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	36,28%	30,09%	30,09%	1,77%	1,77%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	3,54%	30,97%	29,20%	33,63%	2,65%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	4,42%	3,54%	36,28%	30,09%	25,66%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	34,51%	25,66%	35,40%	3,54%	0,88%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	2,65%	2,65%	31,86%	28,32%	34,51%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	42,48%	51,33%	1,77%	3,54%	0,88%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15

A változások iránti igényt a szférákra is lebontottam. A 26. táblázatban foglaltam össze a közszféra adatait.

24. Táblázat Változások iránti igény a magánszféra adatai alapján

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	0,96%	0,96%	36,54%	30,77%	30,77%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	28,85%	29,81%	36,54%	1,92%	2,88%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	0,00%	26,92%	38,46%	31,73%	2,88%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	0,00%	2,88%	25,96%	32,69%	38,46%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	24,04%	32,69%	41,35%	0,00%	1,92%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	0,96%	2,88%	45,19%	25,00%	25,96%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	49,04%	46,15%	0,96%	1,92%	1,92%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15

A 27. táblázat a magánszférára vonatkozó adatokat mutatja.

A változások iránti igényt irányított válaszokkal próbáltam megtudni, ahol 1-5-ig terjedő skálán kellett besorolni a változásokhoz való egyéni hozzáállást. Az 1 az egyáltalán nem örülök, az 5 a maximálisan örülök jelentéssel bír. A kapott válaszokból kiderül, hogy nem örülnek, hogy az ügyféllel szemben tilos legyen konfliktusba keveredni (94,2%), és mosolygós ügyintézés legyen számukra előírva (58,5%). Ugyanígy nem szeretnék magyarázkodni az ügyfélnek (62,5%). Az okokat nem kérdeztem, így a felvett adatokra tudok csak támaszkodni. Láthatóan sokan szeretnék azonban az ügyfelet egyenrangú félként kezelni (57,1%), mellőzni a jogi szakszöveget (62,7%), és helyette közérthetően tájékoztatni az ügyfeleket (63,8%). Ez a munkájuk egyszerűsítése iránti igényt jelzi. Az elektronikus ügyintézés láthatóan újdonságként hat, megosztotta a véleményeket. A kitöltők harmada inkább örülne, harmada inkább nem örülne, és harmaduk közepső értéket választott, mellyel nem nyilvánítottak véleményt. A közepső válasz adása e kérdéskörnél jellemzően 30-37% közé esik, ami elég sok tartózkodást jelent. Ez alól az egyetlen kivétel a konfliktus tiltására vonatkozik. A változások iránti igény alakulása szerint a közigazgatási szektor véleménye egyezik a magánszektoreval, viszont fokozottabban érvényesül.

25. Táblázat Fontosság megítélése adott kijelentésekről.

Fontosság megítélése	Nagyon fontos	Kicsit fontos	Fontos is meg nem is	Nem fontos	Egyáltalán nem fontos	Összesen
Az ügyfelek speciális tudást tulajdonítanak számomra.	46,43%	47,32%	3,13%	1,34%	1,79%	100,00%
Az ügyfelek tájékoztatása jogi formulák gyakori használatával t	3,13%	3,57%	32,59%	32,14%	28,57%	100,00%
Képekkel erősíteni a szöveg hatását.	22,32%	20,98%	14,29%	22,77%	19,64%	100,00%
A cél az ügyfelek ismereteinek bővítése.	3,57%	29,91%	29,46%	33,93%	3,13%	100,00%
Mindig tévedhetetlennek tűnnek az ügyfelek szemében.	49,55%	44,64%	3,13%	2,68%	0,00%	100,00%
Ha hibát követek el, elismerem, bocsánatot kérek az ügyféltől.	20,09%	19,20%	29,46%	19,64%	11,61%	100,00%
Sokat kérdezek az ügyfélről, így alaposabbnak tűnök.	5,80%	24,11%	22,77%	24,55%	22,77%	100,00%
Éreztem, hogy az ügyfeleknek hálásnak kell lenniük felém.	24,11%	25,00%	26,79%	21,43%	2,68%	100,00%
Cél, hogy istenként tekintsenek rám.	24,55%	20,09%	16,96%	20,09%	18,30%	100,00%
Igyekszem a legegyszerűbb megoldást javasolni.	49,11%	45,09%	2,68%	2,23%	0,89%	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Ennél a kérdéskörnél azt kértem, hogy sorolják be 1-5 skálán, hogy mennyire érzik fontosnak munkavégzésük misztifikációját érintő kérdéseket. A kérdések közül 6 a misztifikációt erősíti, négy a demisztifikáció irányába hat. A legegyszerűbb megoldási javaslattal állnának elő a legtöbben (94,2%). A kitöltők 94,2%-a szeretne tévedhetetlennek tűnni az ügyfelek szemében, de 39,29%-uk mégis elismerné, ha téved. A harmaduk (31,25%) számára nem fontos a tévedés beismerése, harmaduk (29,5%) hezitál a kérdést illetően. Az ügyfelekről való érdeklődés egyik szférában sem tűnik igazán fontosnak, pedig ez az ügyfelekkel való kommunikáció során bizalmat építő tényező, az pedig javítja a kommunikációt. A kitöltők 93,7%-a számára fontos, hogy az ügyfelek elismerjék speciális tudásukat. A jogi formulák használatát inkább nem tartják fontosnak (60,7%). Ez egybevág azzal, hogy a korábbi kérdésnél a kitöltők 67,2%-a örülne a jogi formulák mellőzésének. Képekkel lehetséges érthetőbbé tenni a szakmai szövegeket, ebben a kérdésben egyenlő arányban oszlanak meg a demisztifikációt támogatók (43,3%) és ellenzők (42,4%). Az ügyfelek ismereteinek bővítése is hasonló eredményt hozott, a kitöltők 33,5%-a támogatná, 37% -a feleslegesnek ítélte meg. Mindössze a kitöltők negyede vár el hálát az ügyfelektől (24,1%), miközben 92,9%-ukat elégedetté tenné. (Lásd a következő kérdésnél) Sokan szeretnék, ha maximálisan felnéznenek rájuk az ügyfelek (44,6%), de 38,4%-uk számára ez nem lényeges. A kitöltők véleménye a misztifikáció támogatásának irányába hajlik, bár a négy demisztifikációs elem közül háromnak erősebb a támogatottsága, mint az irányába tanúsított ellenállás. Ez a három az egyszerű megoldás (94,2%), tévedés beismerése (39,3%) és a képek használata (43,3%).

26. Táblázat Vélemények a misztifikációról

Véleményezés	1	2	3	4	5
Az ügyfelek alacsony szintű digitális kompetenciája többletmunkát jelent.	1,79%	2,23%	31,25%	33,93%	30,80%
A programok nem felhasználóbarátok.	16,96%	22,77%	20,54%	20,98%	18,75%
Közigazgatási és pénzügyi alapismeretek oktatása a középiskolában.	25,45%	17,86%	17,86%	11,16%	27,68%
A technológia innovációja követhetetlen.	31,70%	33,04%	29,46%	4,46%	1,34%
A jogszerűség elsőbbséget élvez a hatékonysággal szemben.	2,23%	3,57%	33,93%	32,14%	28,13%
Az eredményesség növeli a motivációt.	1,79%	0,89%	28,13%	32,59%	36,61%
A munkámat nem érzem eredményesnek.	19,64%	20,54%	23,21%	18,30%	18,30%
A munkám negatív eredménnyel zárul.	23,66%	19,20%	17,86%	18,30%	20,98%
A profit kellő visszajelzést nyújt a munkámról.	18,30%	17,86%	22,32%	21,88%	19,64%
Az ügyfelek hálája elégedettséggel tölt el.	1,79%	1,79%	3,57%	47,32%	45,54%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Ennél a kérdéssornál az emberek véleményét vizsgáltam, ezért minden kérdéshez egy 1-5 skálán kellett válaszolni, ahol az 1 az egyáltalán nem ért egyet, az 5 a teljes mértékig egyetért jelentéssel bír. A legtöbben az ügyfelek hálájára vonatkozó kérdéssel értettek egyet (92,9%), ezt követi az eredményesség motivációt növelő hatása (69,2%), a digitális kompetencia hiányának munkatevékenység növelő hatásával a kitöltők 64,3%-a értett egyet. A kitöltők körében a technológiai innováció követhető (64,7%). A munkájuk eredménye változó, alig 3 százalékpont különbség van a pozitív (42,9%) és a negatív (39,3%) munkaeredményesség között. Akik a munkájukat nem érzi eredményesnek, azoknak 43,21%-a szerint negatív végkimenetű a munkája, közel azonos 40,74%-uk szerint a munkájuk eredményessége pozitív, tehát a kettő közötti összefüggés nem állapítható meg. Ugyanakkor az eredményesség munkamotiváció növelő hatásával a kitöltők 69,2%-a (155 fő) egyetértett valamilyen mértékben, közülük 64 fő (41,3%) érzi eredményesnek a munkáját, negatív munkaeredményre vizsgálva 43,9%-uk (68 fő) érzi pozitívnak a munkáját. Az adatok összevetéséből megállapítható a munka eredményességének és pozitív eredményének szintje növelése a szervezetek érdeke. A jogszerűséget a kitöltők 60,2%-a tartja fontosabbnak a hatékonyságnál. Közigazgatási és pénzügyi alapismeretek oktatását a kitöltők 38,8%-a támogatná, 43,3% ellenszavazattal szemben. Az IT programok alkalmazhatóságához egyenlő arányban (37,3%) viszonyulnak ellene és mellette a válaszadók, tehát ugyanannyi embernek tetszik, mint ahánynak nem. A pénzügyi szféránál némiképp magasabb (50%) tekintik a programokat nem felhasználóbarátnak. Ez egybevág azzal a ténnyel, hogy az ügyfelek digitális ismereteinek hiánya többletmunkát eredményez, az összesített listán

64,7%, ettől jelentős növekedést éppen a pénzügyi ágazat mutat (80%). A profit a kitöltők 41,2%-ának jelent visszajelzést a munkájáról, ez megközelítőleg egyforma mértéket ölt mindegyik vizsgált szektorban.

27. Táblázat Munkahelyi pletykálás szintje

Mennyire jellemző a munkahelyén pletykálás?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
1	3	1,34%	1	0,81%	2	1,98%
2	5	2,23%	3	2,44%	2	1,98%
3	80	35,71%	47	38,21%	33	32,67%
4	72	32,14%	40	32,52%	32	31,68%
5	64	28,57%	32	26,02%	32	31,68%
Összesen	224	100,00%	123	100,00%	101	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.23.

A pletykálás láthatóan a közepes szinttől felfelé halad, mindössze 4% azoknak az aránya, ahol nincs pletykálás. Feltehetőleg ők kis 1-2 fős cégnél dolgoznak, a pletyka kialakulásához minimum 3 ember szükséges. A pletykát több férfi ítéli közepes méretűnek, mint nő. Fordított arány igaz a sok munkahelyi pletykára. A közszférában a felsőfokú végzettségűeknek van részük pletykában, a legtöbbet az X és a Z generáció jelzi. A magánszférában a végzettség növekedésével csökken a pletyka szintje, a legtöbb pletykát az Y generáció jelezte.

28. Táblázat Munkahelyi pletyka típusai

Vállalaton belül milyen jellegű pletykák szoktak előfordulni?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Kollégák magánéletéről szóló	98	43,75%	51	17,00%	47	19,34%
Minden más pletyka is.	1	0,45%	0	0,00%	1	0,41%
Szervezeti átalakulásról szóló	134	59,82%	75	25,00%	59	24,28%
Technológiai újításokról szóló	92	41,07%	54	18,00%	38	15,64%
Vezetőkről szóló	102	45,54%	61	20,33%	41	16,87%
Vállalat jövőjét érintő	116	51,79%	59	19,67%	57	23,46%
Osszesen	543	224	300	100,00%	243	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.23.

A pletyka megmutatja, hogy milyen információ iránti érdeklődés van a szervezetnél. Ez általában megmutatja a formális szervezeti kommunikáció hibáit is. A pletyka típusainak vizsgálata során a legtöbb a vállalatot érintette, a kollégák iránti érdeklődés alacsonyabb, mint a vezetőket érintő kérdések. Egyéb pletyka senkit nem érdekel.

A nemi eltéréseket vizsgálva a nemi szerepek nyomaira bukkantam. A nők nagyobb biztonság iránti igénye tükröződik a vállalat jövőjét érintő pletykák iránti érdeklődésben. A férfiak karrier iránti vágyát jelzi a vezetői pletykák iránti nagyobb érdeklődés, technológia iránti érdeklődésüket a magasabb arányú technológiai pletyka észlelése.

29. Táblázat Negatív szóbeszéd hatása

Negatív szóbeszéd hatása	1	2	3	4	5
Én motiváltabb lettem.	4,02%	3,13%	4,46%	47,77%	40,63%
Az egész csapat motiváltabb lett.	33,48%	32,14%	30,80%	3,13%	0,45%
Nem volt kedvem dolgozni.	2,68%	2,23%	30,80%	29,46%	34,82%
A csapatban senkinek sem volt kedve dolgozni.	3,13%	20,09%	29,91%	26,34%	20,54%
Növekedett a teljesítményem.	29,91%	34,82%	30,36%	3,57%	1,34%
A csapat jobban teljesített.	35,71%	27,68%	32,14%	2,68%	1,79%
Csökkenett a teljesítményem.	2,68%	4,46%	30,36%	31,25%	31,25%
A csapat alulteljesített.	4,02%	2,68%	33,93%	29,91%	29,46%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Ez a kérdés a munkamotiváció és a negatív pletyka kapcsolatát vizsgálta. Válaszolni 1-5 skálán kellett, ahol az 1 az Egyáltalán nem volt hatással, az 5 a Nagy hatással volt az egyén, illetve a csapat teljesítményére. Az adatok alapján a negatív szóbeszéd az egyén motivációs szintjét hosszú távon növelte (88,4%), csapatszinten azonban inkább nem volt rá hatással (65,6%). Eltérő mértékben, de mind az egyének (64,3%), mind a csapat (46,9%) munkakedvét rövid távon csökkentette. Mind az egyén (64,7%), mind a csapat (63,4%) teljesítményét közel azonos mértékben növelte. Ellenkező pólusú megfogalmazás közel azonos eredményt hozott: Az egyének 62,5%-ú, a csapat 59,4%-ú teljesítménycsökkenésével járt együtt. A szférákra való bontásnál nagyfokú eltérés nem mutatkozott.

30. Táblázat Pozitív szóbeszéd hatása

Pozitív szóbeszéd hatása	1	2	3	4	5	Nem választott
Én motiváltabb lettem.	0,89%	1,34%	31,25%	31,25%	34,82%	0,45%
Az egész csapat motiváltabb lett.	0,00%	2,68%	35,27%	30,80%	30,80%	0,45%
Nem volt kedvem dolgozni.	26,34%	35,27%	33,48%	2,23%	2,23%	0,45%
A csapatban senkinek sem volt kedve dolgozni.	45,09%	46,43%	5,36%	1,34%	1,34%	0,45%
Növekedett a teljesítményem.	0,89%	2,23%	35,71%	29,46%	31,25%	0,45%
A csapat jobban teljesített.	0,89%	2,68%	35,27%	33,04%	27,68%	0,45%
Csökkenett a teljesítményem.	45,09%	49,55%	2,68%	1,34%	0,89%	0,45%
A csapat alulteljesített.	46,88%	45,54%	3,13%	2,23%	1,79%	0,45%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A pozitív szóbeszéd és a pletyka kapcsolatát vizsgáltam ennél a kérdéskörnél az egyén és a csapat vonatkozásában. Válaszolni 1-5 skálán kellett, ahol az 1 az Egyáltalán nem volt hatással, az 5 a Nagy hatással volt. A kérdés nem volt kötelező, egy fő kivétellel mégis

mindenki válaszolt a kérdésre. A pozitív szóbeszéd munkakedvre gyakorolt hatása az egyén (66,1%) és a csapat (61,6%) szempontjából is növelte a motivációt, a munkakedvre nem volt káros hatással sem egyéni (4,5%) sem csapatszinten (2,7%). A teljesítményt egyenlő mértékben növelte a kitöltők 60,71%-a szerint. Az ellentétes pólusú kérdésfeltevésre kevesebb tartózkodó válasz érkezett, teljesítmény csökkentő tényezőként sem az egyén (94,6%) szintjén, sem a csapat szintjén (92,4%) nem szolgál. A pletyka tehát azonos irányú hatással bír egyéni és csapat szinten is.

31. Táblázat Pozitív szóbeszéd hatása

Pozitív szóbeszéd hatása	1	2	3	4	5
Én motiváltabb lettem.	0,89%	1,34%	31,25%	31,25%	34,82%
Az egész csapat motiváltabb lett.	0,00%	2,68%	35,27%	30,80%	30,80%
Nem volt kedvem dolgozni.	26,34%	35,27%	33,48%	2,23%	2,23%
A csapatban senkinek sem volt kedve dolgozni.	45,09%	46,43%	5,36%	1,34%	1,34%
Növekedett a teljesítményem.	0,89%	2,23%	35,71%	29,46%	31,25%
A csapat jobban teljesített.	0,89%	2,68%	35,27%	33,04%	27,68%
Csökken a teljesítményem.	45,09%	49,55%	2,68%	1,34%	0,89%
A csapat alulteljesített.	46,88%	45,54%	3,13%	2,23%	1,79%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

32. Táblázat Információ forrásának vizsgálata

Milyen emberektől származó véleményt, információt fogad el?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Nem válaszolt	4	1,79%	0	0,00%	4	2,03%
barátok	15	6,70%	7	2,93%	8	4,06%
bárki	1	0,45%	1	0,42%	0	0,00%
csoport által megbecsült személyek	85	37,95%	45	18,83%	40	20,30%
hátterben maradók	8	3,57%	2	0,84%	6	3,05%
jó szakemberek	80	35,71%	44	18,41%	36	18,27%
karizmatikus egyének	7	3,13%	5	2,09%	2	1,02%
mindentudók	7	3,13%	4	1,67%	3	1,52%
pletykafészek	5	2,23%	2	0,84%	3	1,52%
rendezett háttérrel rendelkezők	67	29,91%	40	16,74%	27	13,71%
vezéregyéniség	76	33,93%	44	18,41%	32	16,24%
véleményvezérek	5	2,23%	3	1,26%	2	1,02%
általában pontos információkkal rendelkezők	76	33,93%	42	17,57%	34	17,26%
Összesen	436	224	239	100,00%	197	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A szervezeteknél fontos, hogy mire tekintenek fel az emberek, akinek a véleményét és a tőle származó információkat nagyobb eséllyel fogadják el. A kérdésre nem volt kötelező

válaszolni, de több lehetőséget is meg lehetett jelölni. Az összes kitöltőből mindössze 4 fő (1,8%) nem élt válaszadási jogával. Legmagasabb számban a csoport által megbecsült személyeket (38%) fogadják el, tőlük alig lemaradva a jó szakemberek (35,7%), majd azonos arányban a (33,9%) a vezéregyéniségek és az általában pontos információval rendelkezők véleménye számít. Jól láthatóan ez a személy vagy személyek nem lehet „bárki” (0,45%), nem sokat számít e téren a barátság, a karizma, a mindentudás képessége, de még a pletykafészek és a véleményvezérek sem számítanak megbízhatónak. Együtt 17,41%-át teszik ki a kollégáknak. A háttérben maradók azok, akiket észre sem vesznek, tehát nem is lehet csodálkozni azon, hogy a véleményükre sem kíváncsi senki (3,6%). Megállapítható, hogy a kollégák majdnem negyede (21,5%) nem számít megbízható információforrásnak. Ha hozzávesszük, hogy a pletykatéma javarészt szorosan a vállalathoz kötődik, akkor valóban nem a barátok véleménye kell, hogy számítson.

Az 1. hipotézis megerősítése/elvetése

Ez a hipotézis teljesült. Az erősebb külső motivációval rendelkező személyekre erősebben hat mind a szervezet kommunikációja, mind a szervezeten kívülről kapott visszajelzések, információk. Az erős belső motiváció viszont nem egyforma hatással bír a költségvetési, illetve a magánszféra vonatkozásában. Az alkalmazottak a céghez való lojalitásuk és az általa forgalmazott termékekkel, nyújtott szolgáltatásokkal szembeni elfogultságuk a fogyasztási szokásaikat befolyásolja, a cég termékeinek használatára buzdítja őket, az így szerzett tapasztalataik pedig a motivációjukat növelik.

2. A jó szervezeti kommunikáció az alkalmazottak fogyasztási szokásait és motivációját egyaránt pozitívan befolyásolja.

Ennél a kérdésnél a cél a külső-belső kommunikációjának hatásvizsgálata a saját cég által kínált termékek/szolgáltatások használatára. Ehhez tudnom kellett, mennyire hiszik el, amit a szervezeten kívülről hallanak, mennyire figyelnek rá, használják-e és elégedettek-e vele. A kérdések erre vonatkoznak.

A külső és belső kommunikációra vonatkozó kérdéseket az első hipotézisnél már vizsgáltam.

33. Táblázat Hihető információforrás a teljes mintára vonatkoztatva

Mit tart hihetőbb információ forrásnak?	Oszlop: 1	Oszlop: 2	Oszlop: 3	Oszlop: 4	Oszlop: 5	Oszlop: 6
szóbeszéd	4,02%	16,96%	21,43%	15,63%	20,09%	21,88%
hivatalos értesítés	33,48%	31,70%	28,13%	2,23%	2,68%	1,79%
médiahír	1,79%	19,20%	19,20%	19,64%	21,43%	18,75%
vezetői beszámoló	20,09%	28,13%	23,21%	24,55%	1,34%	2,68%
jelentések	29,91%	29,91%	33,93%	3,13%	3,13%	0,00%
baráti beszélgetések	23,66%	21,88%	32,14%	18,30%	2,23%	1,79%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Az információk származási helyét levizsgáltam nemek szerinti megoszlásra is. A 37. táblázat tartalmazza az összesített adatokat a teljes mintára vonatkoztatva.

34. Táblázat Hihető információforrás a férfiak számára

Mit tartanak hihetőbb információ forrásnak a férfiak?	Oszlop: 1	Oszlop: 2	Oszlop: 3	Oszlop: 4	Oszlop: 5	Oszlop: 6
szóbeszéd	4,07%	17,07%	21,14%	13,82%	21,95%	21,95%
hivatalos értesítés	28,46%	41,46%	24,39%	3,25%	0,81%	1,63%
médiahír	1,63%	15,45%	20,33%	21,95%	20,33%	20,33%
vezetői beszámoló	17,07%	30,89%	26,02%	22,76%	0,81%	2,44%
jelentések	28,46%	32,52%	32,52%	3,25%	3,25%	0,00%
baráti beszélgetések	24,39%	18,70%	34,96%	18,70%	1,63%	1,63%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A 38. táblázat a férfiak adatait összesíti.

35. Táblázat Hihető információforrás a nők számára

Mit tartanak hihetőbb információ forrásnak a nők?	Oszlop: 1	Oszlop: 2	Oszlop: 3	Oszlop: 4	Oszlop: 5	Oszlop: 6
szóbeszéd	3,96%	16,83%	21,78%	17,82%	17,82%	21,78%
hivatalos értesítés	39,60%	19,80%	32,67%	0,99%	4,95%	1,98%
médiahír	1,98%	23,76%	17,82%	16,83%	22,77%	16,83%
vezetői beszámoló	23,76%	24,75%	19,80%	26,73%	1,98%	2,97%
jelentések	31,68%	26,73%	35,64%	2,97%	2,97%	0,00%
baráti beszélgetések	22,77%	25,74%	28,71%	17,82%	2,97%	1,98%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.22.

A 39. táblázat a nők adatait összesíti az elemzéshez.

A kérdésre sorrend felállításával kellett válaszolni, ahol az első a leghihetőbb, az utolsó a legkevésbé hihető információforrás. A válaszadás kötelező volt. A leghihetőbb információforrásnak a hivatalos értesítés (93,3%) és a jelentések (93,8%) bizonyultak.

Harmadikként a sorban a baráti beszélgetések szerepelnek (77,7%), ami azért érdekes, mert a barátok véleményét az előző kérdésnél a kitöltők nem fogadták el. Legkevésbé tűnik hihetőnek a média hír (59,8%), valamint a szóbeszéd (57,6%). A vezetői beszámolóról sincs túl jó véleményük, az emberek 28,6%-a szerint nem hihető.

36. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése

Milyenek itéli meg a vállalatnál kapott hivatalos információkat?					
	1	2	3	4	5
pontos	2,70%	2,25%	36,49%	30,63%	27,93%
naprakész	3,15%	32,43%	29,73%	30,63%	3,60%
valóságnak megfelel	2,25%	1,35%	31,53%	34,68%	28,83%
gyors	28,38%	33,78%	32,88%	3,60%	1,35%
megbízható forrásból származik	1,80%	2,25%	4,95%	46,85%	43,24%
reflektálható	31,53%	31,08%	31,53%	3,60%	1,80%
célirányos	3,15%	29,73%	31,53%	34,68%	0,90%
könnyen értelmezhető	2,70%	3,60%	29,28%	34,23%	30,18%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A vállalati formális kommunikáció jellemzését nemek szerint is leválogattam. Az összesített adatokat tartalmazza a 40. táblázat.

37. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése a férfiak körében

Milyenek itéli meg a vállalatnál kapott hivatalos információkat? Férfiak válaszai	1	2	3	4	5
pontos	2,46%	0,82%	34,43%	36,07%	26,23%
naprakész	1,64%	33,61%	37,70%	24,59%	2,46%
valóságnak megfelel	1,64%	0,82%	33,61%	30,33%	31,15%
gyors	27,87%	31,15%	36,07%	4,10%	0,82%
megbízható forrásból származik	1,64%	2,46%	4,92%	49,18%	40,16%
reflektálható	26,23%	32,79%	33,61%	4,10%	1,64%
célirányos	1,64%	29,51%	31,97%	36,89%	0,00%
könnyen értelmezhető	1,64%	1,64%	25,41%	38,52%	31,97%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A férfiktól kapott válaszokat összesítettem a 41. táblázatban.

38. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése a nők körében

Milyennek ítéli meg a vállalatnál kapott hivatalos információkat? Nők válaszai	1	2	3	4	5
pontos	3,00%	4,00%	39,00%	24,00%	30,00%
naprakész	5,00%	31,00%	20,00%	38,00%	5,00%
valóságnak megfelel	3,00%	2,00%	29,00%	40,00%	26,00%
gyors	29,00%	37,00%	29,00%	3,00%	2,00%
megbízható forrásból származik	2,00%	2,00%	5,00%	44,00%	47,00%
reflektálható	38,00%	29,00%	29,00%	3,00%	2,00%
célirányos	5,00%	30,00%	31,00%	32,00%	2,00%
könnyen értelmezhető	4,00%	6,00%	34,00%	29,00%	28,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A nőktől kapott válaszokat összesítettem a 42. táblázatban.

A formális információk megítélését is megvizsgáltam. A válaszokat 1-5 skálán lehetett megadni, ahol az 1 az Egyáltalán nem ért vele egyet, az 5 a teljes mértékig egyetért! A szervezeti formális kommunikációt a kitöltők 90,1%-a teljesen megbízhatónak ítéli. Jó értékelést kapott még annak könnyű értelmezhetősége (64,4%) és valóságtartalma (63,5%). A kitöltők véleménye szerint azonban nem reflektálható (62,6%), lassú (62,2%). A naprakészsége (36,5%) és a célirányossága (32,9%) megosztotta a válaszadókat, egy/harmad arányban tűnik számukra elfogadhatónak és nem megfelelőnek. Pontosnak a kitöltők alig több, mint fele tartja (58,6%).

39. Táblázat Munkahely közösségi oldala

Milyen közösségi oldallal rendelkezik a munkahelye?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Egyéb	96	22,80%	96	22,80%	96	22,80%
Facebook	97	23,04%	97	23,04%	97	23,04%
Instagram	82	19,48%	82	19,48%	82	19,48%
LinkedIn	70	16,63%	70	16,63%	70	16,63%
Nem rendelkezik közösségi oldallal	76	18,05%	76	18,05%	76	18,05%
Összesen	421	100,00%	421	100,00%	421	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.23.

A közösségi oldalak népszerűsége a Facebook esetében a legmagasabb (23%), az Instagram 19,5%-ot, a LinkedIn 16,6%-ot ért el. A szervezetek 18%-a nem rendelkezik közösségi oldallal, ebből a közzsféra kitöltőinek 33,6%-ban, a magánszféra kitöltőinek 11,1%-ban. A fennmaradó 22,8% egyéb meg nem nevezett közösségi oldalt használ. Megjegyzem, sokan

úgy töltötték ki, hogy bejelöltek egy közösségi oldalt is, meg azt is, hogy nincs közösségi oldala a szervezetnek. Így ebből a kérdésből nem vonható le érdemi következtetés. A külső kommunikáció egyik eszköze a közösségi oldal, ezt a kitöltők munkahelyeinek 82%-a is használja.

40. Táblázat Érdeklődés a munkahely közösségi oldala iránt

Figyelemmel kíséri-e a munkahelye közösségi oldalát, weboldalát?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Igen	114	51%	61	49,59%	53	52,48%
Nem	110	49%	62	50,41%	48	47,52%
Összesen	224	100%	123	100,00%	101	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A munkahely közösségi oldalát a kitöltők 51%-a figyelemmel kíséri, 49%-a nem foglalkozik vele. A fiatal generáció állandóan a közösségi oldalon lóg okostelefonja segítségével, ezért megvizsgáltam, mennyire figyelik az egyes generációk a munkahelyük külső kommunikációját. A 18 év alattiak közül egy fő figyel a munkahely közösségi oldalát, a szolgáltatásokat viszont teljes létszámban igénybe veszik, és elégedettek is vele.

41. Táblázat Saját munkahely termékeinek, szolgáltatásainak igénybevétele

Igénybe veszi-e a saját munkahelye által kínált termékeket, szolgáltatásokat?	Összesen Fő	%-os arány	Férfiak Fő	%-os arány	Nők Fő	%-os arány
Nem válaszolt	1	0%	101	45,09%	124	55,36%
Igen	112	50%	56	25,00%	56	25,00%
Nem	111	50%	67	29,91%	44	19,64%
Összesen	224	100%	224	100,00%	224	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A munkahely által kínált termékek/szolgáltatások igénybevétele a dolgozó elhivatottságát, lojalitását, a termékek és általuk a cég iránti bizalmát is mutatja. Az emberek fele-fele arányban veszik igénybe ezeket a termékeket/szolgáltatásokat. A közsféra szolgáltatásaira általában jellemző, hogy a közösségnek szólnak, így körükben az 50%-os arányt kevésnek tartom. Ezért megvizsgáltam, milyen ágazatban dolgoznak, akik nem veszik igénybe közszolgáltató munkahelyük szolgáltatásait. Megállapítottam, hogy szinte mindegyik ágazat képviseltette magát. A Z generáció 62 tagjából 30 fő (53%) veszi igénybe munkahelye

szolgáltatásait, közülük 14 fő dolgozik a közszférában. Y generációnál 33 főből 13-an, X generációnál 32 főből 21 fő (65,6%), 60 év feletti 15 főből 7 fő (46,7%) veszi igénybe munkahelye szolgáltatásait, mindannyian a közszféra tagjai. Az arány az X generációnál a legmagasabb. A számok alapján úgy tűnik, a Z generációból kisebb arányban dolgoznak a közszféránál. Az életkori adatok megoszlása azonban ezt nem igazolja. Az életkori adatokból úgy tűnik, hogy a munkahelyeken köz- és magánszférában minden korosztály képviselteti magát, a közszféránál legtöbben az X és a Z generációból, magánszféránál az Y generációból dolgoznak. 18 év alattiakra az alacsony létszám miatt nem lehet megállapítást tenni. Ez generációs konfliktusra adhat okot.

42. Táblázat Elégedettség a munkahely termékeivel, szolgáltatásaival

Elégedett-e a saját munkahelye által kínált termékekkel, szolgáltatásokkal?	Összesen		Férfiak		Nők	
	Fő	%-os arány	Fő	%-os arány	Fő	%-os arány
Nem válaszolt	1	0%	101	82,11%	124	124,00%
Igen	119	53%	63	51,22%	56	56,00%
Nem	104	47%	60	48,78%	44	44,00%
Összesen	223	100%	123	100,00%	100	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A munkahely által forgalmazott termékekkel/szolgáltatásokkal szembeni elégedettséget mértem fel, mert előfordulhat, hogy a termékek/szolgáltatások igénybevételét más okok is befolyásolják. A kitöltők 53%-a vallotta magát elégedettnek, 47%-a elégedetlennek, egy fő nem válaszolt. Az előző kérdésre kapott válaszokkal összevetve egyértelműen látszik, hogy csak az elégedettek használják saját munkahelyük termékeit/szolgáltatásait. A szféraváltók közül 58 fő (48,3%) elégedett a jelenlegi munkahelye szolgáltatásaival.

A 2. hipotézis megerősítése/elvetése

Ez a hipotézis részben teljesült.

A szervezetek belső kommunikációjának megítélése a változtatások hatására jónak mondható, az emberek a szféraváltók adataiból kiindulva elismertnek és elégedettnek érzik magukat. A külső kommunikáció eleme a médiamegjelenés, melyre a közszolgáltatónak csekély ráhatása van. Kutatásom szerint a médiában megjelenő híreket a dolgozók kevésbé hiszik el, kételkedve fogadják. A saját cégükről alkotott véleményüket jobban befolyásolja a személyes tapasztalat és a vállalati pletyka. Az elégedettségnek köszönhetően a dolgozók

szívesen veszik igénybe munkahelyük termékeit, szolgáltatásait, rendszerint a szféraváltók elégedettnek mondhatók. A jó szervezeti kommunikációt jelzi a szervezetnél megjelenő pletykák behatároltsága a vállalati hírek irányába. Egyéb szóbeszédre nem kíváncsiak. A vállalati hírek a formális kommunikáció lassú terjedése miatt alakulnak ki. Ugyanakkor a közszférában alacsony a szolgáltatások igénybevétele. A szervezetek formális kommunikációját képező írott formában megjelenő eszközök motivációs hatása alacsony szintű.

3. A szervezeti kommunikáció demisztifikációja csökkenti a dolgozók motivációját.

Ez a kérdés a demisztifikáció, azaz az egyszerű, érthető kommunikáció és a motiváció kapcsolatát vizsgálja. Ezért az egyszerűsítés irányába ható és a bonyolult (misztifikált) elemekre kérdeztünk rá. A motivációt a munkamotivációs elemekre kapott egyetértés függvényében állapítottam meg.

43. Táblázat Változások iránti igény a teljes mintára vonatkoztatva

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,13%	0,89%	32,14%	29,91%	33,93%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részé	32,59%	29,91%	32,59%	2,68%	2,23%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	2,68%	28,57%	33,48%	31,70%	3,57%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	3,13%	4,02%	30,36%	30,80%	31,70%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva k	29,46%	29,02%	37,95%	1,79%	1,79%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	1,79%	4,02%	37,05%	27,68%	29,46%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	44,64%	49,55%	1,34%	2,68%	1,79%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A változások iránti igényt először összesítettem a 47. táblázatban, majd az adatokat a nemi gondolkodás eltérései miatt megosztottam nőkre és férfiakra.

44. Táblázat Változások iránti igény férfiaknál

Változások iránti igény férfiaknál	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,25%	0,81%	35,77%	30,89%	29,27%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részé	29,27%	30,89%	34,15%	2,44%	3,25%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	1,63%	28,46%	32,52%	34,15%	3,25%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	2,44%	4,07%	30,89%	31,71%	30,89%
A személyes ügyintézés mindig mosolygva k	26,02%	27,64%	44,72%	0,81%	0,81%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	2,44%	4,88%	37,40%	27,64%	27,64%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	46,34%	45,53%	2,44%	3,25%	2,44%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.23.

A 48. táblázat tartalmazza a férfiak válaszait összesítve.

45. Táblázat Változások iránti igény nőknél

Változások iránti igény nőknél	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	2,97%	0,99%	27,72%	28,71%	39,60%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részé	36,63%	28,71%	30,69%	2,97%	0,99%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	3,96%	28,71%	34,65%	28,71%	3,96%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	3,96%	3,96%	29,70%	29,70%	32,67%
A személyes ügyintézés mindig mosolygva k	33,66%	30,69%	29,70%	2,97%	2,97%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	0,99%	2,97%	36,63%	27,72%	31,68%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	42,57%	54,46%	0,00%	1,98%	0,99%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.04.23.

A 49. táblázat tartalmazza a nők válaszait összesítve.

A változások iránti igényt irányított válaszokkal próbáltam megtudni, ahol 1-5-ig terjedő skálán kellett besorolni a változásokhoz való egyéni hozzáállást. Az 1 az egyáltalán nem örülök, az 5 a maximálisan örülök jelentéssel bír. A kapott válaszokból kiderül, hogy nem örülnek, hogy az ügyféllel szemben tilos legyen konfliktusba keveredni (94,2%), és mosolygós ügyintézés legyen számukra előírva (58,5%). Ugyanígy nem szeretnék magyarázkodni az ügyfélnek (62,5%). Az okokat nem kérdeztem, így a felvett adatokra tudok csak támaszkodni. Láthatóan sokan szeretnék azonban az ügyfelet egyenrangú félként kezelni (57,1%), mellőzni a jogi szakszöveget (62,7%), és helyette közérthetően tájékoztatni az ügyfeleket (63,8%). Ez a munkájuk egyszerűsítése iránti igényt jelzi. Az elektronikus ügyintézés láthatóan újdonságként hat, megosztotta a véleményeket. A kitöltők harmada

inkább örülne, harmada inkább nem örülne, és harmaduk közepső értéket választott, mellyel nem nyilvánítottak véleményt. A közepső válasz adása e kérdéskörnél jellemzően 30-37% közé esik, ami elég sok tartózkodást jelent. Ez alól az egyetlen kivétel a konfliktus tiltására vonatkozik. A változások iránti igény alakulása szerint a közigazgatási szektor véleménye egyezik a magánszektoréval, viszont fokozottabban érvényesül.

46. Táblázat *Változások iránti igény összesített adatok alapján*

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,13%	0,89%	32,14%	29,91%	33,93%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	32,59%	29,91%	32,59%	2,68%	2,23%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	2,68%	28,57%	33,48%	31,70%	3,57%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	3,13%	4,02%	30,36%	30,80%	31,70%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	29,46%	29,02%	37,95%	1,79%	1,79%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	1,79%	4,02%	37,05%	27,68%	29,46%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	44,64%	49,55%	1,34%	2,68%	1,79%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A változások iránti igény vizsgálatánál a szférák eltéréseit vizsgáltam. Az 50. táblázat tartalmazza a teljes minta adatait.

47. Táblázat *Változások iránti igény a közszféra adatai alapján*

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	3,54%	0,00%	30,09%	28,32%	38,05%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	36,28%	30,09%	30,09%	1,77%	1,77%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	3,54%	30,97%	29,20%	33,63%	2,65%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	4,42%	3,54%	36,28%	30,09%	25,66%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	34,51%	25,66%	35,40%	3,54%	0,88%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	2,65%	2,65%	31,86%	28,32%	34,51%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	42,48%	51,33%	1,77%	3,54%	0,88%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15

Az 51. táblázat tartalmazza a közszféra adatait.

48. Táblázat Változások iránti igény a magánszféra adatai alapján

Változások iránti igény	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	0,96%	0,96%	36,54%	30,77%	30,77%
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	28,85%	29,81%	36,54%	1,92%	2,88%
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	0,00%	26,92%	38,46%	31,73%	2,88%
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	0,00%	2,88%	25,96%	32,69%	38,46%
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	24,04%	32,69%	41,35%	0,00%	1,92%
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	0,96%	2,88%	45,19%	25,00%	25,96%
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	49,04%	46,15%	0,96%	1,92%	1,92%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15

Az 52. táblázat a magánszférában dolgozók változás iránti igényét mutatja.

49. Táblázat Fontosság megítélése

Fontosság megítélése	Nagyon fontos	Kicsit fontos	Fontos is meg nem is	Nem fontos	Egyáltalán nem fontos
Az ügyfelek speciális tudást tulajdonítanak számomra.	46,43%	47,32%	3,13%	1,34%	1,79%
Az ügyfelek tájékoztatása jogi formulák gyakori használatával történjen.	3,13%	3,57%	32,59%	32,14%	28,57%
Képekkel erősíteni a szöveg hatását.	22,32%	20,98%	14,29%	22,77%	19,64%
A cél az ügyfelek ismereteinek bővítése.	3,57%	29,91%	29,46%	33,93%	3,13%
Mindig tévedhetetlennek tűnnek az ügyfelek szemében.	49,55%	44,64%	3,13%	2,68%	0,00%
Ha hibát követek el, elismerem, bocsánatot kérek az ügyféltől.	20,09%	19,20%	29,46%	19,64%	11,61%
Sokat kérdezek az ügyfélről, így alaposabbnak tűnök.	5,80%	24,11%	22,77%	24,55%	22,77%
Éreztem, hogy az ügyfeleknek hálásnak kell lenniük felém.	24,11%	25,00%	26,79%	21,43%	2,68%
Cél, hogy istenként tekintsenek rám.	24,55%	20,09%	16,96%	20,09%	18,30%
Igyekszem a legegyszerűbb megoldást javasolni.	49,11%	45,09%	2,68%	2,23%	0,89%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

A demisztifikáció fontosságának megítélése függhet a nemi identitástól, ezért az 53. táblázat az összesített adatokat, a következők a nemek szerinti megoszlást tartalmazzák.

50. Táblázat Fontosság megítélése férfiaknál

Fontosság megítélése férfiaknál	Nagyon fontos	Kicsit fontos	Fontos is meg nem is	Nem fontos	Egyáltalán nem fontos
Az ügyfelek speciális tudást tulajdonítanak szá	42,28%	52,03%	3,25%	0,81%	1,63%
Az ügyfelek tájékoztatása jogi formulák gyakor	3,25%	4,88%	33,33%	35,77%	22,76%
Képekkel erősíteni a szöveg hatását.	21,14%	26,83%	15,45%	19,51%	17,07%
A cél az ügyfelek ismereteinek bővítése.	4,07%	32,52%	27,64%	32,52%	3,25%
Mindig tévedhetetlennek tűnnek az ügyfelek s	47,15%	47,97%	4,07%	0,81%	0,00%
Ha hibát követek el, elismerem, bocsánatot ké	17,07%	19,51%	29,27%	21,14%	13,01%
Sokat kérdezek az ügyfélről, így alaposabbnak	7,32%	26,83%	24,39%	18,70%	22,76%
Éreztem, hogy az ügyfeleknek hálásnak kell	25,20%	20,33%	31,71%	20,33%	2,44%
Cél, hogy istenként tekintsenek rám.	23,58%	19,51%	20,33%	19,51%	17,07%
Igyekszem a legegyszerűbb megoldást javasol	46,34%	48,78%	3,25%	0,81%	0,81%

Forrás: Saját szerkesztés. 2023.03.15.

Az 54. táblázat a demisztifikáció férfiak általi megítélését tartalmazza.

51. Táblázat Fontosság megítélése nőknél

Fontosság megítélése nőknél	Nagyon fontos	Kicsit fontos	Fontos is meg nem is	Nem fontos	Egyáltalán nem fontos
Az ügyfelek speciális tudást tulajdonítanak szá	51,49%	41,58%	2,97%	1,98%	1,98%
Az ügyfelek tájékoztatása jogi formulák gyakor	2,97%	1,98%	31,68%	27,72%	35,64%
Képekkel erősíteni a szöveg hatását.	23,76%	13,86%	12,87%	26,73%	22,77%
A cél az ügyfelek ismereteinek bővítése.	2,97%	26,73%	31,68%	35,64%	2,97%
Mindig tévedhetetlennek tűnnek az ügyfelek s	52,48%	40,59%	1,98%	4,95%	0,00%
Ha hibát követek el, elismerem, bocsánatot ké	23,76%	18,81%	29,70%	17,82%	9,90%
Sokat kérdezek az ügyfélről, így alaposabbnak	3,96%	20,79%	20,79%	31,68%	22,77%
Éreztem, hogy az ügyfeleknek hálásnak kell	22,77%	30,69%	20,79%	22,77%	2,97%
Cél, hogy istenként tekintsenek rám.	25,74%	20,79%	12,87%	20,79%	19,80%
Igyekszem a legegyszerűbb megoldást javasol	52,48%	40,59%	1,98%	3,96%	0,99%

Forrás: Saját szerkesztés. 2023.03.15.

Az 55. táblázat a demisztifikáció nők általi megítélését tartalmazza.

Ennél a kérdéskörnél azt kértem, hogy sorolják be 1-5 skálán, hogy mennyire érzik fontosnak munkavégzésük misztifikációját érintő kérdéseket. A kérdések közül 6 a misztifikációt erősíti, négy a demisztifikáció irányába hat. A legegyszerűbb megoldási javaslattal állnának elő a legtöbben (94,2%). A kitöltők 94,2%-a szeretne tévedhetetlennek tűnni az ügyfelek szemében, de 39,29%-uk mégis elismerné, ha téved. A harmaduk (31,25%) számára nem fontos a tévedés beismerése, harmaduk (29,5%) hezitál a kérdést illetően. Az ügyfelekről való érdeklődés egyik szférában sem tűnik igazán fontosnak, pedig ez az ügyfelekkel való

kommunikáció során bizalmat építő tényező, az pedig javítja a kommunikációt. A kitöltők 93,7%-a számára fontos, hogy az ügyfelek elismerjék speciális tudásukat. A jogi formulák használatát inkább nem tartják fontosnak (60,7%), a közszolgálatra vetítve ez 57,5%. Ez egybevághat azzal, hogy a korábbi kérdésnél a kitöltők 67,2%-a örülne a jogi formulák mellőzésének, ez 55,7% a közszolgálatban, e két kérdés eredménye tehát azonos eredményt hozott. Képekkel lehetséges érthetőbbé tenni a szakmai szövegeket, ebben a kérdésben egyenlő arányban oszlanak meg a demisztifikációt támogatók (43,3%) és ellenzők (42,4%). Az ügyfelek ismereteinek bővítése is hasonló eredményt hozott, a kitöltők 33,5%-a támogatná, 37% -a feleslegesnek ítélte meg. Mindössze a kitöltők negyede vár el hálát az ügyfelektől (24,1%), miközben 92,9%-ukat elégedetté tenné. (Lásd a következő kérdésnél) Sokan szeretnék, ha maximálisan felnézzenek rájuk az ügyfelek (44,6%), de 38,4%-uk számára ez nem lényeges. A kitöltők véleménye a misztifikáció támogatásának irányába hajlik, bár a négy demisztifikációs elem közül háromnak erősebb a támogatottsága, mint az irányába tanúsított ellenállás. Ez a három az egyszerű megoldás (94,2%), tévedés beismerése (39,3%) és a képek használata (43,3%). A nők gyakrabban kérnek bocsánatot, kevésbé fontos számukra a demisztifikáció, mint a férfiak.

Ennél a kérdéskörnél azt kértem, hogy sorolják be 1-5 skálán, hogy mennyire érzik fontosnak munkavégzésük misztifikációját érintő kérdéseket. A kérdések közül 6 a misztifikációt erősíti, négy a demisztifikáció irányába hat. A legegyszerűbb megoldási javaslattal állnának elő a legtöbben (94,2%). A kitöltők 94,2%-a szeretne tévedhetetlennek tűnni az ügyfelek szemében, de 39,29%-uk mégis elismerné, ha téved. A harmaduk (31,25%) számára nem fontos a tévedés beismerése, harmaduk (29,5%) hezitál a kérdést illetően. Az ügyfelekről való érdeklődés egyik szférában sem tűnik igazán fontosnak, pedig ez az ügyfelekkel való kommunikáció során bizalmat építő tényező, az pedig javítja a kommunikációt. A kitöltők 93,7%-a számára fontos, hogy az ügyfelek elismerjék speciális tudásukat. A jogi formulák használatát inkább nem tartják fontosnak (60,7%), a közszolgálatra vetítve ez 57,5%. Ez egybevághat azzal, hogy a korábbi kérdésnél a kitöltők 67,2%-a örülne a jogi formulák mellőzésének, ez 55,7% a közszolgálatban, e két kérdés eredménye tehát azonos eredményt hozott. Képekkel lehetséges érthetőbbé tenni a szakmai szövegeket, ebben a kérdésben egyenlő arányban oszlanak meg a demisztifikációt támogatók (43,3%) és ellenzők (42,4%). Az ügyfelek ismereteinek bővítése is hasonló eredményt hozott, a kitöltők 33,5%-a támogatná, 37% -a feleslegesnek ítélte meg. Mindössze a kitöltők negyede vár el hálát az ügyfelektől (24,1%), miközben 92,9%-ukat elégedetté tenné. (Lásd a következő kérdésnél)

Sokan szeretnék, ha maximálisan felnézének rájuk az ügyfelek (44,6%), de 38,4%-uk számára ez nem lényeges. A kitöltők véleménye a misztifikáció támogatásának irányába hajlik, bár a négy demisztifikációs elem közül háromnak erősebb a támogatottsága, mint az irányába tanúsított ellenállás. Ez a három az egyszerű megoldás (94,2%), tévedés beismerése (39,3%) és a képek használata (43,3%). A nők gyakrabban kérnek bocsánatot, kevésbé fontos számukra a demisztifikáció, mint a férfiak.

52. Táblázat Vélemények adott témában

Véleményezés	1	2	3	4	5
Az ügyfelek alacsony szintű digitális kompetenciája többletmunkát jelent.	1,79%	2,23%	31,25%	33,93%	30,80%
A programok nem felhasználóbarátok.	16,96%	22,77%	20,54%	20,98%	18,75%
Közigazgatási és pénzügyi alapismeretek oktatása a középiskolában.	25,45%	17,86%	17,86%	11,16%	27,68%
A technológia innovációja követhetetlen.	31,70%	33,04%	29,46%	4,46%	1,34%
A jogszerűség elsőbbséget élvez a hatékonysággal szemben.	2,23%	3,57%	33,93%	32,14%	28,13%
Az eredményesség növeli a motivációt.	1,79%	0,89%	28,13%	32,59%	36,61%
A munkámat nem érzem eredményesnek.	19,64%	20,54%	23,21%	18,30%	18,30%
A munkám negatív eredménnyel zárul.	23,66%	19,20%	17,86%	18,30%	20,98%
A profit kellő visszajelzést nyújt a munkámról.	18,30%	17,86%	22,32%	21,88%	19,64%
Az ügyfelek hálája elégedettséggel tölt el.	1,79%	1,79%	3,57%	47,32%	45,54%

Forrás: Saját szerkesztés 2023.03.15.

Ennél a kérdéssornál az emberek véleményét próbáltam megtudni, ezért minden kérdéshez egy 1-5 skálán kellett válaszolni, ahol az 1 az egyáltalán nem ért egyet, az 5 a teljes mértékig egyetért jelentéssel bír. A legtöbben az ügyfelek hálájára vonatkozó kérdéssel értettek egyet (92,9%), ezt követi az eredményesség motivációt növelő hatása (69,2%), a digitális kompetencia hiányának munkatevékenység növelő hatásával a kitöltők 64,3%-a értett egyet. A kitöltők körében a technológiai innováció követhető (64,7%). A munkájuk eredménye változó, alig 3 százalékpont különbség van a pozitív (42,9%) és a negatív (39,3%) munkaeredményesség között. Akik a munkájukat nem érzi eredményesnek, azoknak 43,21%-a szerint negatív végkimenetű a munkája, közel azonos 40,74%-uk szerint a munkájuk eredményessége pozitív, tehát a kettő közötti összefüggés nem állapítható meg. Ugyanakkor az eredményesség munkamotiváció növelő hatásával a kitöltők 69,2%-a (155 fő) egyetértett valamilyen mértékben, közülük 64 fő (41,3%) érzi eredményesnek a munkáját, negatív munkaeredményre vizsgálva 43,9%-uk (68 fő) érzi pozitívnak a munkáját. Az adatok összevetéséből megállapítható a munka eredményességének és pozitív

eredményének szintje növelése a szervezetek érdeke. A jogszerűséget a kitöltők 60,2%-a tartja fontosabbnak a hatékonyságnál. Közigazgatási és pénzügyi alapismeretek oktatását a kitöltők 38,8%-a támogatná, 43,3% ellenszavazattal szemben. Az IT programok alkalmazhatóságához egyenlő arányban (37,3%) viszonyulnak ellene és mellette a válaszadók, tehát ugyanannyi embernek tetszik, mint ahánynak nem. A pénzügyi szféránál némiképp magasabb (50%) tekintik a programokat nem felhasználóbarátnak. Ez egybevágg azzal a ténnyel, hogy az ügyfelek digitális ismereteinek hiánya többletmunkát eredményez, az összesített listán 64,7%, ettől jelentős növekedést éppen a pénzügyi ágazat mutat (80%). A profit a kitöltők 41,2%-ának jelent visszajelzést a munkájáról, ez megközelítőleg egyforma mértéket ölt mindegyik vizsgált szektorban.

A hipotézis megerősítése/elvetése

Ez a hipotézis teljesült. A dolgozók élvezik, ha felnéznek rájuk, ezért a költségvetési szektornál különösen fontos az információk nehezen értelmezhető formában történő átadása, hiszen így a nagyobb presztízs kárpótolja őket a szigorú szabályok közé szorított munkavégzésért. E téren a változások, változtatások iránti igényük alacsonyabbnak bizonyult.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatási eredményeim alapján az alábbi hipotézisek kerültek elfogadásra, illetve elvetésre.

53. Táblázat Hipotézisek elfogadása/elvetése

	Hipotézis	Eredmény
1	Magasabb motivációjú dolgozóra pozitívabban hat a külső és belső szervezeti kommunikáció.	I
2	A jó szervezeti kommunikáció az alkalmazottak fogyasztási szokásait és motivációját egyaránt pozitívan befolyásolja.	I
3	A szervezeti kommunikáció demisztifikációja csökkenti a dolgozók motivációját.	I

1. Magasabb motivációjú dolgozóra pozitívabban hat a külső és belső szervezeti kommunikáció.

Bencsik szerint az intrinzik motiváció kiindulópontja a kíváncsiság, az érdeklődés és az érzelmek által irányított belső késztetés. Az extrinzik motiváció külső jutalmazással, dicsérettel vagy büntetéssel, nyomással fenntartott, előnyöket hangsúlyozó szükséglet. *Mc Gregor X-Y* elmélete szerint az embereket kényszeríteni kell, akár büntetéssel is, hogy a szervezet céljaival azonosulva dolgozzon. Az átlagember felsőbb irányításra cselekszik, hárítja a felelősséget, kevés motivációval rendelkezik, öncélú a biztonság elérésének tekintetében.

Az egyén motivációját erősebben motiváló eszközök közé láthatóan a dicséret, anyagi juttatás, munkaköri változás, munkakörnyezet, a pozitív vezetői vélemény/megerősítés, csapatépítő tréning és az előnyben részesítés. A kevésbé motiváló eszközök közé a büntetés, kritika és a juttatás megvonása került. Megállapítható, hogy az egyént a pozitív motivációs eszközök motiválják erősebben.

A szervezet formális és informális belső kommunikációjának vizsgálata során az egyéni motivációt erősebben motiváló eszközök közé láthatóan a pozitív visszajelzés, a közösség véleménye, a stratégiai cél és a szóbeszéd került. A kevésbé motiváló eszközök közé az

újságcikk, vállalati hírlevél/belső újság, reklám és az előírások gyakori változása került. A jó vagy rossz hír, vezetői beszámoló a szervezeti motivációra kisebb hatással van.

Véleményem szerint az egyéni motivációt a szükségletkielégítés vágya, a megfelelő életminőség elérése határozza meg. A szervezetek ennek megfelelően alakítják ki kommunikációs stratégiájukat. A kutatásomban a motivációs elemek között elsőként szereplő juttatások nyújtása egyrészt a cégek pénzügyi helyzetétől függ, másrészt a törvény nyújtotta lehetőségektől. Rám például az üzleti siker és a segítségnyújtás képessége hat erősen.

Az informális kommunikáció eleme a pletyka, mely hat a dolgozókra, megfontolásaikra. *Krekó* szerint a negatív információ hatása az emberek rossz hírre való fókuszálása miatt erősebb. Az álhírek könnyen terjednek, felszínes információs tartalmat könnyebb megjegyezni, azt a csoporttagok hitelesítik. Ezt a kutatásom igazolta. Kutatásom szerint a szervezeteknél sok a pletykálás, ez szférától és nemtől független munkahelyi információs forrás, témája elsősorban a vállalattal kapcsolatos információ.

Szvetelszky szerint a negatív pletyka sértő a pletyka alanya számára. A pletyka szintjét különválasztva eltérő hatást vált ki. Interperszonális szinten a folyamatban részt vevő személyek viszonya változik meg, csoportközi szinten a hír átalakul, általa erősödik a bizalom, megbecsülés, növekszik a biztonság. A formális kommunikáció túlságosan általánosít, lassan továbbítják, ezáltal kevésbé tűnik hitelesnek. A pletyka gyorsan terjed, ezért mindig az éppen aktuális információkat tartalmazza, befolyásolja a döntéseket, ezáltal az informális kommunikáció megbízhatóbbnak tűnik. A közösségi pletykák terjedését a véleményvezérek irányítják. Az informális kommunikáció működését a szervezet hibái gerjesztik, mint a rosszul kommunikált küldetés rossz vertikális és horizontális kommunikáció, gyors változások, médiahírek. Ha a belső kommunikáció rossz, akkor a média hitelesebbnek tűnik.

Kutatásom eredménye szerint a negatív pletyka komolyan megérinti a pletyka tárgyszemélyét. Az egyén motivációs szintjét hosszú távon növelte, csapatszinten kevésbé volt rá hatással. A munkakedvet az egyének és a csapat szintjén rövid távon csökkentette, teljesítményüket közel azonos mértékben növelte. A pletyka terjedési sebessége gyors, de nem megbízható információkat tartalmaz, főként a megbecsült személyek, jó szakemberek véleménye számít. Lényeges a pontos információ, ez két kérdésnél is igazolódott. A médiára vizsgálódva úgy tűnik, kevésbé fontos a dolgozók számára.

A pletyka szerintem ritkán tartalmaz releváns információt. A dolgozó embernek nincs ideje leállni másokkal beszélgetni, így nem jutnak el hozzá a szóbeszéddek. Ennek az eredménye az, hogy ő maga lesz a szóbeszéd tárgya. Mivel nem ismeri a kollégákat, így végképp negatív jellegű hírek fognak róla keringeni, s csak csodálkozik, ha valaki furcsán néz rá.

Hall szerint a vezetői éves beszámoló a kevésbé sikeres években nem használható. Kutatásomban a vezetői beszámoló ösztönző hatása közepesnek minősült, a valóságtartalma kétséges, a szervezeti motivációra kisebb hatással van.

Összegezve: Az egyén motiváló tényezői a pozitív motivációs eszközök és a vállalat belső szervezeti kommunikációja. A szervezetek kommunikációjukban változásokat eszközöltek, de eltérő eszközöket használva, mindegyik szféra főként a közösségi programok, rendezvények terén erősített. Mindegyik vizsgált szektorban a munka pozitív elismertsége a személyes környezetben és a médiák részéről hiányt szenved, a külső privát ügyfelek visszajelzése pozitív ügyfélkör visszajelzése a szféraváltók elégedettségét növeli. A kollégákkal folytatott privát beszélgetések alapján a dolgozók kétharmadának munkáját ítélték meg pozitívan, a hivatalos megbeszéléseken elismerést kapnak. A vezetők privát beszélgetéseknél elismerik, a hivatalos megbeszéléseken inkább a problémákat szokták megoldani, ez látszik a rosszabb eredményen.

Következtetések

A magánszférához viszonyítva a közsztéma kommunikációs megjelenésére kevesebbet fordít. A humán erőforrás politikai eszközök hiányán a közigazgatási szervezetek közösségi rendezvények tartásával javítottak, melynek közösség formáló, bizalomépítő ereje van. Ez a szervezeti motivációs szintjét növeli egyéni és csoport szinten egyaránt, ennek szintje pozitív extrinzi motivációs eszközökkel növelhető. A juttatások a közigazgatásban behatároltak, így elsősorban a dicséretre, munkaköri változásra hagyatkozhatnak. A munkahelyi környezet barátságosabbá, stresszmentesebbé tételével az egyéni motivációra lehet még a fentiekén kívül hatni, akik a csoport részeként hatnak a csoport motivációjára.

A motiváció szempontjából a szervezeti formális belső kommunikációs eszközei közül pozitív visszajelzésre érdemes hangsúlyt fektetni, továbbá a közösség véleményét és az azt formáló pletykát láthatóan érdemes figyelemmel kísérni. A nyomtatott anyagok kevésbé hatékonyak, függetlenül attól, hogy az belső vagy külső forrásból származik. A pozitív pletyka növeli a motivációt egyéni és csoportos szinten is. A csoport által megbecsült személyek, vezéregyéniségek által folytatott baráti beszélgetések során terjed

legkönnyebben és leggyorsabban az információ, ezért érdemes ezt kihasználva eljuttatni a csoporttagokhoz az információt.

Javaslatok

A közigazgatási szervezetek külső kommunikációja során PR eszközök használata javasolt az ügyfelek bizalmi szintjének növelése érdekében.

A csoport által megbecsült személyek, vezéregyéniségek véleményét pozitív irányba fordítva érdemes eljuttatni a csoporttagokhoz az információt.

A közigazgatási szervezeteknél felhasználóbarátabbá kell tenni az elektronikus ügyintézés, alkalmazkodva a kevésbé képzett ügyfelek igényeihez.

A vezetői beszámolót nyereséges, jó dolgozói megítéléssel rendelkező szervezetnél érdemes alkalmazni, minden más esetben érdemes történetmeséléssel feldobni, kihasználva annak azonnali hangulatfokozó hatását, valamint a hosszú távú memóriában való gyorsabb elraktározódását.

A formális kommunikáció terjedési sebességét az egyszerűbb digitális eszközök bevezetésével növelni lehetne, hiszen gyorsabban készülnének el a vállalatvezetéshez szükséges dokumentumok.

2. A jó szervezeti kommunikáció az alkalmazottak fogyasztási szokásait és motivációját egyaránt pozitívan befolyásolja.

Honig a belső motivációra vonatkozóan megállapította, hogy a munkavállalók autonómiája, a világos célkitűzés és a vezetői visszajelzések a leghatásosabb eszközök a motiváció növelésére. A vállalati motivációs eszközök és a munkavállalók intrinzik motivációja közti összefüggés erősebb nehezebben kontrollálható feladatok esetén. A menedzsment támogató gyakorlata a dolgozók belső motivációját csökkenti.

Kutatásom szerint a válaszadók szférától függetlenül érzékelték változást munkahelyük belső kommunikációjában, kevés eltérés csak a videokonferenciák bevezetésében van. A vezető stílusra jobban odafigyelnek a közigazgatásban. Leginkább motiváló tényezők: az

anyagi juttatás, dicséret, a munkaköri változás. Legkevésbé motiváló tényezők: a juttatás megvonása, csapatépítő tréning, dicséret és a munkaköri változás.

Véleményem szerint a belső kommunikáció motivációs hatását nehéz megvalósítani a távmunkavégzést folytató dolgozók esetében. Ilyen a videókonferencia is, amit vélhetően a home office munkavégzésnek köszönhetően a magánszektor sűrűbben alkalmazott. A távmunka nehezen megoldható, ha a dolgozó aktákhoz, speciális programok használatához van kötve.

Técsy szerint a közösségi oldalak használata során a hozzászólások, megosztások, lájkolások reklámként szolgálnak. A negatív reklám gyorsabban terjed.

Antal szerint a közigazgatási szervezeteket akadályozzák hatáskörük szabályozottsága és érdekkonfliktusok, ezáltal lassabban reagálnak a változásokra, mint pl. a digitalizáció. A magánszféra a hálózatoknak köszönhetően gyors reakcióidővel rendelkezik. A közszféra a média állandó figyelmével tevékenykedik, a média elsődleges szempontja a kritikai hangvétel. Kommunikációjukat indirekt visszajelzések alapján központilag tervezik és határozzák meg. A magánszféra számára a profit direkt visszajelzéssel szolgál, célzott mérések, látogatottsági adatok segítik kommunikációjuk kialakítását.

Kutatásom eredménye szerint általánosságban megállapítható, hogy a magánszféra külső kommunikációjának változása alig haladja meg a közigazgatási szektorét. A közigazgatás a legnagyobb mértékű változtatást a közösségi programok, rendezvények és a stratégiai célok kinyilvánítása terén vezették be. Ezek a HR-politika eszközei. Megállapítható, hogy mindegyik vizsgált szektor más területen eszközöl módosításokat.

Véleményem szerint a közigazgatási szervezetek központilag meghatározott és tervezett, mondhatni engedélyezett külső kommunikációja szigorú szabályokon túl marketing tevékenység eredménye, melynek a célja a legjobb oldal bemutatása. Nem feltétlenül a valóságot mutatja, igyekszik annál jobbnak látszani.

Összegezve: A szervezetek belső kommunikációjának megítélése a változtatások hatására jónak mondható, az emberek a szféraváltók adataiból kiindulva elismertnek és elégedettnek érzik magukat. A külső kommunikáció eleme a médiamegjelenés, melyre a közszolgálatnak csekély ráhatása van. Kutatásom szerint a médiában megjelenő híreket a dolgozók kevésbé hiszik el, kételkedve fogadják. A saját cégükről alkotott véleményüket jobban befolyásolja a személyes tapasztalat és a vállalati pletyka. Az elégedettségnek köszönhetően a dolgozók

szívesen veszik igénybe munkahelyük termékeit, szolgáltatásait, rendszerint a szféraváltók elégedettnek mondhatók. A jó szervezeti kommunikációt jelzi a szervezetnél megjelenő pletykák behatároltsága a vállalati hírek irányába. Egyéb szóbeszédre nem kíváncsiak. A vállalati hírek a formális kommunikáció lassú terjedése miatt alakulnak ki. Ugyanakkor a közszférában alacsony a szolgáltatások igénybevétele. A szervezetek formális kommunikációját képező írott formában megjelenő eszközök motivációs hatása alacsony szintű.

Következtetések

A jó szervezeti kommunikációval elérhető, hogy a dolgozók igénybe vegyék a szolgáltatásokat, ehhez azonban elsősorban nem a külső, hanem a belső kommunikációt kell javítani. Ennek eszköze például a családi programok szervezése, közösségi rendezvények tartása.

Javaslatok

A kutatási eredmények szerint a szervezetek kommunikációjuk javítására törekszenek, melynél első helyen a belső kommunikáció áll. Ezt a jó gyakorlatot kellene folytatni, magasabb szintre emelni.

3. A szervezeti kommunikáció demisztifikációja csökkenti a dolgozók motivációját.

Antal szerint a közszolgálat kommunikációja hivatali nyelvezettel íródik, jogszabályi hivatkozásokon alapszik, ezáltal közérthetősége csökken. A hivatal nem magyarázza el a szolgáltatások lényegét, jellemzőit. A magánszféra merész, proaktív, marketinges tapasztalatokat alkalmazva alakítja ki kommunikációját, jogi nyelvezetet a szükséges minimumra szorítja, integrált kommunikációt valósít meg.

Kutatásomban a kitöltők a misztifikációt támogatják, bár a vizsgált demisztifikációs elemek közül az egyszerű megoldás, tévedés beismerése és a képek használata több támogatottsággal bír, mint ellenzóvel. Az ügyfélszolgálati, üzletviteli munkához kapcsolódóan a munkájuk egyszerűsítése iránti igény jelentkezett, az elektronikus ügyintézés láthatóan újdonságként hat, megosztotta a véleményeket. A változások iránti igény alakulása szerint a közigazgatási szektor véleménye egyezik a magánszektóréval, viszont fokozottabban érvényesül. Az adatok összevetéséből megállapítható, hogy a munka eredményességének és a pozitív eredmény szintjének növelése a szervezetek érdeke. A jogszerűséget fontosabbnak tartják a hatékonyságnál.

Szerintem az önérzetet növeli, magabiztosabbá teszi az embert, ha felnéznek rá, vagy pozitív elismeréssel találkozik. Természetes, hogy ez jól esik. Azonban a túlbonyolított dokumentumokat sokkal tovább tart elolvasni, a lényegig csak a legkitartóbbak jutnak el.

Következtetések

A szervezetek kommunikációja a kutatás eredményei alapján javíthatók. A kutatásomban szereplő motivációs eszközök közt sok határfoka javítható, a szervezeteknek lenne rá hatásuk. A változások iránti igény a dolgozóknál már kialakult, ezt kihasználva lehetne a motivációs szintjüket emelni.

Javaslatok

A misztifikáció népszerűsítése a dolgozók körében, hangsúlyozva, hogy az könnyíti a munkájukat. Az ügyfelek hálája kárpótolná őket az elvesztett tömegből való kiemelkedésért. Az önérzetet egyébként is sokan beképzeltségként értelmezik, negatív megvilágításba helyezve a szervezetet.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

6.1 Rövid összefoglalás

A diplomamunkám témaköréről a kommunikációt választottam, leszűkítve a közigazgatási és magánszféra kommunikációjára és a hozzá kapcsolódó motivációra.

A diplomamunkám célja az elmúlt években nehézségeinek erősen kitett pénzügyi szervezetek vizsgálata, melyhez körül jártam olyan témaköröket, mint a szervezeti külső és belső kommunikáció működése, a formális és informális kommunikáció, írott és szóbeli kommunikáció. A szervezetekhez szorosan kapcsolódó munkamotiváció az egyének extrinzik és intrinzik motiváción alapszik, alakítva a csoportok motivációját. A kutatási téma aktualitását a szervezetek működését hátráltató nehéz gazdasági helyzet és a digitális

fejlődés adja. A téma legfőbb elméletei Maslow, McGregor, McClelland, Ouchi munkásságának köszönhetőek, de máig kutatott terület. A kommunikáció számos előnye mellett konfliktus gerjesztő hatása is van. Nem kellő odafigyeléssel az információ veszít valóságtartalmából, dezinformációvá, pletykává alakulhat át. A szervezetek ezt nem veszik jó néven, ezért a szóbeszéd visszaszorítására törekszenek, melynek elsődleges eszköze kommunikációjuk javítása. Az ügyfélszolgálattal már mindenki találkozott életében, így vannak ismeretei, de elvárásai is. A digitalizáció terjedésével az ügyfélszolgálati munka is átalakulóban van. A munkavállalók motivációit vizsgálódom szerint a jövedelem és a munkakörnyezet befolyásolja a legjobban.

Kutatásom során a közigazgatási és az állami szféra kommunikációját és használt motivációs eszközeinek hatását vizsgáltam. A motiváció hatása eltérő az állami és a közigazgatási szervezeteknél. A munkamotiváció és a pletyka kapcsolatát vizsgálva a negatív szóbeszéd az egyén motivációs szintjét hosszú távon növelte, munkakedvét rövid távon csökkentette, teljesítményét növelte. Csapatszinten kisebb hatással volt a motivációra, a munkakedvét csökkentette, teljesítményét növelte. A pozitív szóbeszéd az egyén és a csapat szintjén is növelte a motivációt és a munkakedvet és a teljesítményt.

A munkatársak a csoport által megbecsült személyeket, a jó szakembereket, a vezéregyeniségeket és az általában pontos információval rendelkezők véleményét fogadják el. Meglepően nem fontos a barátság, a karizma, a mindentudás képessége, de még a

pletykafészek és a véleményvezérek sem tartoznak bele e körbe. Az adatok alapján a kollégák ötöde nem minősül megbízhatónak. A leghíhettebb információforrásnak a hivatalos értesítés, a jelentések és a baráti beszélgetések bizonyultak, legkevésbé tűnik hihetőnek a médiahír és a szóbeszéd. A vezetői beszámoló az emberek harmada szerint nem hihető.

A szervezeti formális kommunikáció teljesen megbízhatónak, könnyen értelmezhetőnek, valódinak tűnik, azonban nem reflektálható, lassú, az emberek fele szerint pontatlan. A naprakészsége és a célirányossága megosztotta a válaszadókat, egyharmados arányban tűnik számukra elfogadhatónak és nem megfelelőnek. Az informális kommunikáció tiltását szinte mindenki jelezte. Az informális kommunikációra jellemző a gyors terjedés, az információ torzulása szóbeli forma és nem csökkenti a konfliktusokat. Ezzel szemben a hivatalos kommunikáció legfőbb jellemzője az írott forma és a pontos információ, de nem minden tekintetben. A konfliktusokat sem a formális sem az informális kommunikáció nem csökkenti. Mindkét kommunikációs típus befolyásolja a munkahelyváltást, javítja a hangulatot, növeli a motivációt, munkakedvet, illetve kifejeződik benne az elégedettség vagy elégedetlenség. Az arányszámok a nem hivatalos kommunikációnál egy kicsit magasabbak. A kitöltők véleménye megoszlik mindkét kommunikációs típus érthetőségéről és iránymutató jellegéről, a munkavállalói elégedettséget egyik sem növeli.

A közösségi oldalak használatát mindegyik szféra jelezte.

A munkahely által kínált termékek/szolgáltatások igénybevétele a dolgozók felének elhivatottságát, lojalitását, a termékek és általuk a cég iránti bizalmát is mutatja.

6.2 A téma további kutatásának lehetőségei

Érdeemes lenne megkérdezni, hogy az informális kommunikáció milyen oknál fogva tiltott ilyen nagy mértékben, és miért jelezték ezt kis mértékben a formális kommunikációra is. Véleményem szerint a munkavégzés módjával és egyéb adottságaival lehet összefüggésben.

A szóbeszéd vizsgálatánál nem egyértelmű eredményre jutottam a baráti beszélgetések kapcsán, ezt érdemes lenne további kérdéseket feltéve mélyebben megvizsgálni. Miért gondolták a két kérdésnél eltérő helyre besorolni? Mik a prioritások?

Az alkalmazottak motivációs irányultságának és a szervezetek kommunikációjának további kapcsolódási pontjait szívesen felkutatnám még egy újabb kérdőíves vizsgálat keretében.

Az adatok empirikus csoportosításával faktoranalízis, klaszteranalízis segítségével további információkat lehetne levonni a társadalom által közvetített általános motivációs tényezők és a munkamotivációs elemek egymáshoz való kapcsolatáról.

Érdekes témának tűnik a nonprofit szféra munkavállalói motivációjának alakulása, hiszen itt található a legtöbb önkéntes munkavégzés. Tevékenységük nem profitorientált tevékenység, ebben hasonlít a közszférára, ugyanakkor költségeik egy részét saját tevékenységből eredményéből is finanszírozhatják, ami viszont a magánszféra felé mutat. Milyen motivációbeli különbségek észlelhetők egy felnőtt önkéntes és egy érettségi bizonyítvány szerzéséhez előírt közszolgálatot végző diák között. Okoz-e a kötelező közszolgálat motivációjukban változást a munka megkezdése és befejezése között?

6.3 Felhasználási javaslat

Közigazgatási szervezetek működésének javítására, dolgozói motiváció növelésére, fluktuáció csökkentésére, közigazgatási szervezetek jobb elfogadása, népszerűsítése érdekében használhatók a kutatásom eredményei. További motivációkutatáshoz is kiindulópontként szolgálhat.

7. IRODALOMJEGYZÉK

- Antal, Z. (2018.). A közszolgálati kommunikáció eredményességére ható tényezők. *Vezetéstudomány XLIX. évf. 04. szám*, 68-76.
- Bajkai-Tóth, K. (2018). A tréning módszer szerepe a felsőoktatásban - ISBN 978-963-449-239-9. *Óbudai Egyetem KANDÓ KÁLMÁN VILLAMOSMÉRNÖKI KAR TREFORT ÁGOSTON MÉRNÖKPEDAGÓGIAI KÖZPONT* (old.: 188). Budapest: Óbudai Egyetem.
- Bajkai-Tóth, K. (2022.). Doktori értekezés. *A magyar köz- és versenyszféra munkaerőpiaci kompetenciáinak vizsgálata*. Gödöllő, Magyarország: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Bajkai-Tóth, K., & Garamvölgyi, J. (2019. 06 Letöltés: 2023.04.19.). *Munkavállalói kompetenciák a közszféra és a versenyszféra területén*. Forrás: INTERNATIONAL RESEARCH INSTITUTE VII. neveléstudományi és szakmódszertani konferencia: <http://www.irisro.org/tarstud2019junius/11BajkaiTothKatinka-GaramvolgyiJudit.pdf>
- Bakos, F. (1994). *Idegen szavak és kifejezések szótára*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balogh, B. (2016). *A színek szerepe a marketingben*. Forrás: On Marketing: <https://onmarketing.hu/szinek-szerepe-marketingben/#:~:text=A%20sz%C3%ADnek%20szerepe%20a%20marketingben%20A%20sz%C3%ADneknek%20kiemelt,fe%20lh%C3%ADvjuk%20a%20fogyaszt%C3%B3k%20figyelm%C3%A9t%20a%20log%C3%B3va%20vagy%20csomagol%C3%A1ssal>
- Balogh, L. B. (2000). *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- Bencsik, A. (2008). *Menedzsment alapjai*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Bodnár, Z. (2023.. 01. Letöltés: 2023.02.24.). *Ezek a legfontosabb digitális bankolási trendek 2023-ban*. Forrás: Világgazdaság: <https://www.vg.hu/velemeny/2023/01/ezek-a-legfontosabb-digitalis-bankolasi-trendek-2023-ban>
- Bolton, R. (1987). *A kommunikáció művészete*. Budapest.
- Csepeli, G. (2015). *A szervezkedő ember - A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Daróczi, Z. (2020.. 06. Letöltés: 2023.01.19.). *Real Progress*. Forrás: Pozitív motiváció – a dicséret mint fejlesztési eszköz: https://www.realprogress.hu/fejleszto_vezetes/pozitiv-motivacio/#:~:text=A%20pozit%C3%ADv%20motiv%C3%A1ci%C3%B3%20jele%20nt%C5%91s%C3%A9ge%20teh%C3%A1t%20abban%20%C3%A1ll%20hog%20y,teljes%C3%ADtm%C3%A9nyt%20%C3%A9rt%20a%20hat%C3%A9konys%C3%A1got.%20El%C5%91
- Deloitte. (2023.). *Milyen a jó ügyfélszolgálat*. Forrás: Deloitte Digital: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/deloittedigital/articles/milyen-a-jo-ugyfelszolgalat.html>
- Dr. Roóz, J. (2006). *A menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Zrt.

- Európai, P. é. (2021.. 12. Letöltés: 2023.02.23.). *Összefoglaló az az (EU) 2015/2366 irányelv az uniós szintű pénzforgalmi szolgáltatásokról.* Forrás: www.eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:2404020302_1
- Farkas, F. (2013.). *MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 2013-BAN. Vezetéstudomány XLIV. ÉVF. 2013. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179*, 15-16. Forrás: Adademia Edu: https://www.academia.edu/43763802/Munkahelyi_motiv%C3%A1ci%C3%B3k_Magyarorsz%C3%A1gon_2013_ban
- Felix, S. -D. (2020.. 04. Letöltés: 2023.01.26.). *Reuter Institut.* Forrás: Types, sources, and claims of COVID-19 misinformation: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/types-sources-and-claims-covid-19-misinformation>
- Hall, K. (2021). *A sztori, amire emlékezni fogsz.* Budapest: XXI. század Kiadó.
- Honig, D. (2021. 03 Letöltés: 2023.01.23.). *Supportive Management Practice and Intrinsic Motivation Go Together in the Public Service.* Forrás: <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2015124118>
- Jobsearchskill. (2022.. 05. Letöltés: 2023.02.26.). *Az emberek hány százaléka elégedetlen a munkájával?* Forrás: Jobsearchskill: A Pew Research Center felmérése szerint a dolgozók mindössze 54%-a elégedett a munkájával, szemben a 2007-es 62%-kal. A csökkenés különösen szembetűnő az alacsonyabb jövedelmű munkavállalók és a fiatalabbak vagy alacsonyabb végzettségűek körében.
- Karoliny, M. (2006.). *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban.* Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- Karoliny, M., & Poór, J. (2010.). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 5. átdolgozott kiadás.* Budapest: Complex Kiadó.
- Kerényi, Á.-M. J. (2019.). Szép új digitális világ?- A pénzügyi technológia és az információ hatalma. *Hitelintézeti Szemle, 18. évf. 1.szám*, 11.
- Kóvágó, B. . (2004). *Krizismenedzsment - Kríziskommunikáció.*
- Kozma, C. -C. (2005). *Kommunikációs folyamatok a közigazgatásban.* Csíkszereda-Sepsiszentgyörgy: Státus Könyvkiadó.
- Kozma, C. -C. (2005). *Kommunikációs folyamatok a közigazgatásban.* Csíkszereda-Sepsiszentgyörgy: Pro Scientia Administrativa Tudományos Társaság.
- Krekó, P. (2018). *Tömegparanoia Az összeesküvés-elméletek és álhírek szociálpszichológiája.* Budapest: Athanaeum Kiadó.
- Krekó, P. (2021). *Tömegparanoia 2.0 - Összeesküvés-elméletek, álhírek és dezinformáció.* Budapest: Athenaeum Kiadó.
- Majoros, P. (2005.). *A kutatásmódszertan alapjai.* Budapest: Perfekt Kiadó.
- Microsoft. (dátum nélk.). *DARABHATÓBB.* Forrás: support microsoft : <https://support.microsoft.com/hu-hu/office/darabhat%C3%B6bb-f%C3%BCggv%C3%A9ny-dda3dc6e-f74e-4aee-88bc-aa8c2a866842?ns=excel&version=90&syslcid=1038&uilcid=1038&appver=zx1900&helpid=xlmain11.chm60529&ui=hu-hu&rs=hu-hu&ad=hu>
- Microsoft. (dátum nélk.). *SUM függvény.* Forrás: support microsoft: <https://support.microsoft.com/hu-hu/office/szum-f%C3%BCggv%C3%A9ny-043e1c7d-7726-4e80-8f32-07b23e057f89?ns=excel&version=90&syslcid=1038&uilcid=1038&appver=zx1900&helpid=xlmain11.chm60052&ui=hu-hu&rs=hu-hu&ad=hu>
- MNB. (2022.. 09 Letöltés: 2023.01.26). *Ajánlati-részvételi felhívás.* Forrás: Tender Electronics Daily: <https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:538315-2022:TEXT:HU:HTML&src=0>

- NJT, N. J. (2011.. 12. Letöltés: 2023.01.29.). *2011. évi CXCV. törvény.* Forrás: Nemzeti Jogszabálytár: <https://njt.hu/jogszabaly/2011-195-00-00>
- Ong, Y. S. (2020). *A modern távol-keleti vállalatvezetés művészete.* Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Perczel, T. *ELTE BTK Gazdaságpszichológiai Tanszék 2.3. Motiváció, megelégedettség, beilleszkedés, fluktuáció.* Forrás: Pszichoerdek.hu: <https://pszichoerdek.hu/Protokollok/Munkap/05.pdf>
- Portfólió. (2011.. 01. Letöltés: 2023.03.07.). *Nőttön nő a online kommunikáció szerepe a pénzügyi szektorban.* Forrás: Portfólió: https://www-portfolio.hu.cdn.ampproject.org/v/s/www.portfolio.hu/bank/20110119/notton-no-az-online-kommunikacio-szerepe-a-penzugyi-szektorban-144324?amp=&_gsa=1&_js_v=a9&usqp=mq331AQIUAKwASCAAgM%3D#amp_tf=Forr%C3%A1s%3A%20%25%24s&aoh=16793752396690
- ProfitLine. (2009.. 11. Letöltés: 2023.03.07.). *A pénzügyi szektor és a kommunikáció – hogyan, mire, mennyit?* Forrás: ProfitLine: <https://profitline.hu/A-penzugyi-szektor-es-a-kommunikacio-%E2%80%93-hogyan-mire-mennyit-224955>
- Propp, V. (1995). *A mese morfológiája.* Budapest: Osiris-Századvég Kiadó.
- Rittal. (dátum nélk.). *Pénzügyek - Digitalizálás: új lehetőségek a pénzügyi szektor számára.* Forrás: Rittal: <https://www.rittal.com/hu-hu/Loesungen/Branchenloesung/Finance>
- Szvetelszky, Z. (2002.). *A pletyka.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- Szvetelszky, Z. (2017.). *Rejtett szervezetek.* Budapest: Typotex.
- Szvetelszky, Z. (2020.). *A pletyka természete.* Budapest: Typotex.
- Técsy, Z. (2007). *E-Government tanulmányok 2007. Digitális városok Magyarországon.* Budapest: Adamas-Stúdió.
- Varga, Z. (2021.. 02. Letöltés: 2023.01.27.). *Hogyan tartsunk értekezletet?* Forrás: 24.hu: https://24.hu/belfold/2001/02/13/hogyan_tartsunk_ertekezletet/

8. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. Táblázat A nem megfelelő kommunikáció következtében jelentkező információlemorzsolódás Forrás: (Roóz, 2006, old.: 244.).....	19
2. Táblázat Forrás: Szvetelszky Zsuzsanna Rejtett szervezetek. Typotex Kiadó, Budapest 43. oldal.....	32
3. Táblázat A minta megoszlása (n=224)	45
4. Táblázat A minta foglalkoztatáspolitikai szféra szerinti megoszlása	46
5. Táblázat Saját szférára váltás oka és megoszlása a szférák között	47
6. Táblázat Érzékelte-e változást jelenlegi munkahelye kommunikációjában?.....	49
7. Táblázat A dolgozók által érzékelt változások a szervezet külső kommunikációjában... ..	49
8. Táblázat A dolgozók által érzékelt változások a szervezet belső kommunikációjában	50
9. Táblázat A munka pozitív elismertsége a teljes mintára vonatkoztatva	51
10. Táblázat A munka pozitív elismertsége a szféraváltók körében	51
11. Táblázat Egyéni motivációs tényezők összesített adatok alapján	52
12. Táblázat Egyéni motivációs tényezők közszféra adatai alapján	53
13. Táblázat Egyéni motivációs tényezők magánszféra adatai alapján.....	53
14. Táblázat Egyéni motivációs hatások összesített adatok alapján	54
15. Táblázat Egyéni motivációs hatások a közigazgatási szektor adatai alapján	54
16. Táblázat Egyéni motivációs hatások a magánszektor adatai alapján	55
17. Táblázat A munkahelyi pletyka	55
18. Táblázat Vállalati pletykák megoszlása	57
19. Táblázat Negatív pletyka hatása az egyénre	57
20. Táblázat Változások iránti igény a teljes mintára vonatkoztatva	58
21. Táblázat Változások iránti igény férfiaknál	58
22. Táblázat Változások iránti igény nőknél.....	59
23. Táblázat Változások iránti igény a közszféra adatai alapján	59
24. Táblázat Változások iránti igény a magánszféra adatai alapján.....	59
25. Táblázat Fontosság megítélése adott kijelentésekről.	61
26. Táblázat Vélemények a misztifikációról	62
27. Táblázat Munkahelyi pletykálás szintje	63
28. Táblázat Munkahelyi pletyka típusai.....	64
29. Táblázat Negatív szóbeszéd hatása	65
30. Táblázat Pozitív szóbeszéd hatása.....	65
31. Táblázat Pozitív szóbeszéd hatása.....	66
32. Táblázat Információ forrásának vizsgálata	66
33. Táblázat Híhető információforrás a teljes mintára vonatkoztatva	68
34. Táblázat Híhető információforrás a férfiak számára.....	68
35. Táblázat Híhető információforrás a nők számára	68
36. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése	69
37. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése a férfiak körében.....	69
38. Táblázat Hivatalos szervezeti információk megítélése a nők körében	70
39. Táblázat Munkahely közösségi oldala	70
40. Táblázat Érdeklődés a munkahely közösségi oldala iránt	71
41. Táblázat Saját munkahely termékeinek, szolgáltatásainak igénybevétele	71
42. Táblázat Elégedettség a munkahely termékeivel, szolgáltatásaival	72
43. Táblázat Változások iránti igény a teljes mintára vonatkoztatva	73
44. Táblázat Változások iránti igény férfiaknál	74
45. Táblázat Változások iránti igény nőknél.....	74

46. Táblázat Változások iránti igény összesített adatok alapján.....	75
47. Táblázat Változások iránti igény a közsféra adatai alapján	75
48. Táblázat Változások iránti igény a magánszféra adatai alapján.....	76
49. Táblázat Fontosság megítélése	76
50. Táblázat Fontosság megítélése férfiaknál.....	77
51. Táblázat Fontosság megítélése nőknél	77
52. Táblázat Vélemények adott témában	79
53. Táblázat Hipotézisek elfogadása/elvetése.....	81
54. Táblázat A hatékony kommunikáció Forrás: (Roóz, 2006, old. : 253.)	97
55. Táblázat:A munka pozitív elismertsége Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	109

9. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Kommunikációs piramis Sándor Zsuzsa: Vizuális alkotástípusok a kommunikációban. A vizuális kommunikáció változatainak összehasonlító elemzése alapján. (2013)	9
2. ábra Shannon-Weaver féle kommunikációs modell Forrás: Weaver (communicatio.hu) http://www.communicatio.hu/hg/kommelm/texts/weaver.htm Letöltés: 2023.01.23.	11
3. ábra Maslow piramis Letöltés: 2023.01.19. Együttműködő Kommunikáció » Tudatosságunk útja 2. (emk.hu) http://emk.hu/internetes-tanulas/tudatosságunk-utja-2-2/17	
4. ábra A szervezeti motivációs modell Forrás: Dr. Bencsik Andrea: Menedzsment alapjai 130.o. alapján	98
5. Ábra: A minta nemek szerinti megoszlása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	104
6. Ábra: A minta életkori megoszlása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	104
7. Ábra: Forrás: Saját elemzés 2023.03.16. Forrás: Saját elemzés 2023.03.16. x	104
8. Ábra: Szféraváltás ténye Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	106
9. Ábra: Saját szférára váltás oka Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	106
10. Ábra: Saját munkahely kommunikációjának változása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	107
11. Ábra: Külső kommunikáció változása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	107
12. Ábra: Belső kommunikáció változása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	108
13. Ábra: Egyéni motivációs tényezők Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	110
14. Ábra: Egyéni motivációs hatások Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	111
15. Ábra: Munkahelyi pletykálás szintje Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	112
16. Ábra: Munkahelyi pletyka típusai Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	112
17. Ábra: Negatív pletyka hatása az egyénre Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	112
18. Ábra: Változások iránti igény Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	113
19. Ábra: Vélemények állításokról Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	114
20. Ábra: Fontosság megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	115
21. Ábra: Negatív szöbeszéd hatása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	116
22. Ábra: Pozitív szöbeszéd hatása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	117
23. Ábra: Információ forrása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	118
24. Ábra Hihető információ származási helye Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	119
25. Ábra: Munkahely közösségi oldala Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	119
26. Ábra: Formális információ megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	120
27. Ábra: Érdeklődés a munkahely közösségi oldala iránt Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	121
28. Ábra: Elégedettség vizsgálata a munkahely termékeinél, szolgáltatásainál Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	121
29. Ábra: Saját munkahely termékeinek, szolgáltatásainak igénybevétele Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	122
30. Ábra: Változások iránti igény Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	123
31. Ábra: Fontosság megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	124
32. Ábra: Vélemények adott állításokról Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.	125

10. MELLÉKLETEK

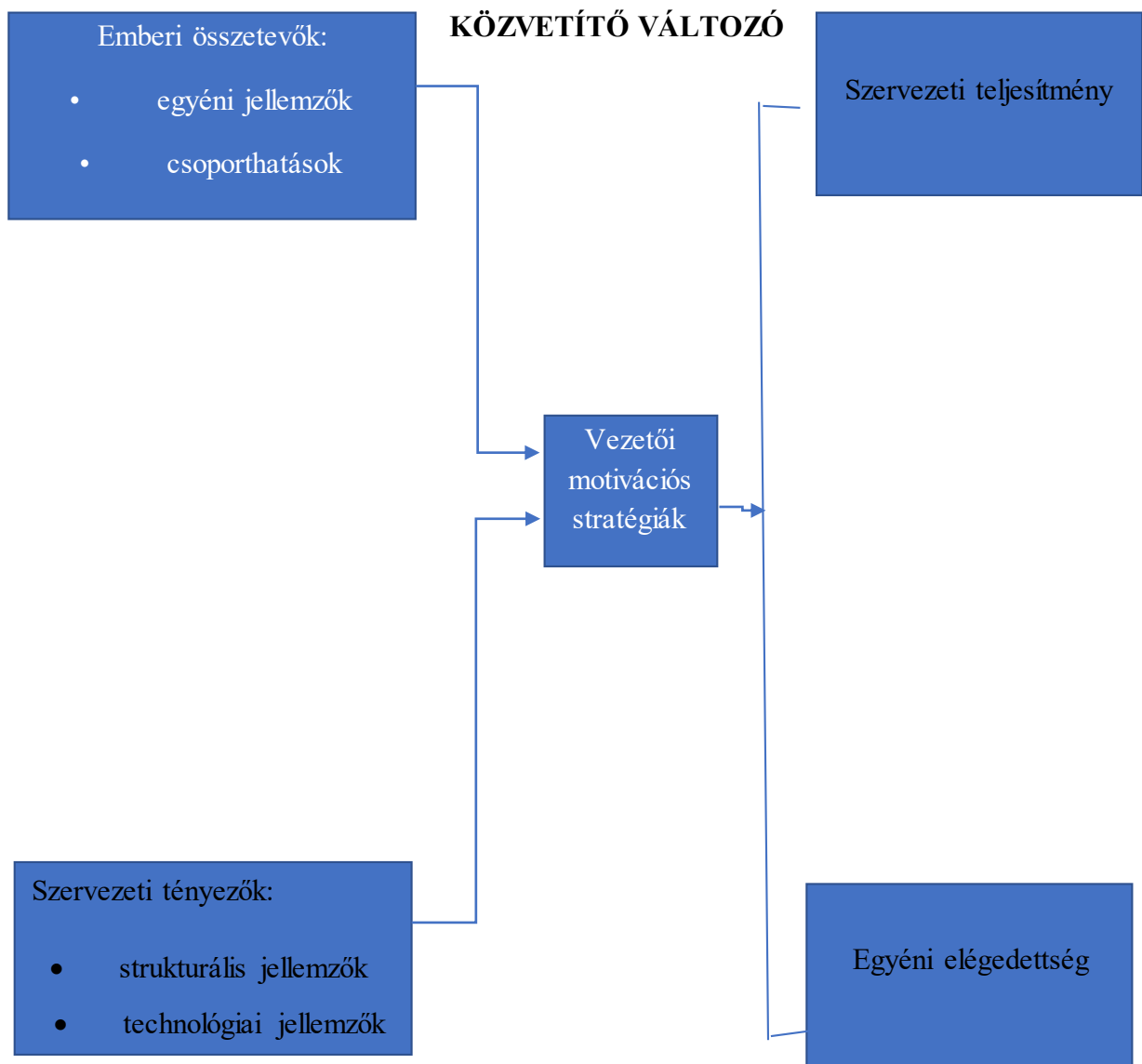
1. sz. melléklet

Kommunikáció: Mikor szóban és mikor írásban?		
A kommunikáció formája	Szituáció	
	Leghatékonyabb	Legkevésbé hatékony
Szóban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alkalmazottak megrovása 2. Munkával kapcsolatos viták megoldása 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alkalmazottakkal szembeni elvárások ismertetése 2. Általános ismertető 3. Utasítások, rendelkezések ismertetése 4. Fontos stratégiai változások 5. Közvetlen felettséssel való, munkával kapcsolatos kommunikáció
Írásban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alkalmazottakkal szembeni elvárások ismertetése 2. Általános természetű ismertető 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Azonnali cselekvést követelő feladatok 2. Alkalmazottak dicsérete 3. Alkalmazottak megrovása 4. Munkaviták feloldása
Szóban, majd írásban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Azonnali cselekvést követelő feladatok 2. Vállalati utasítások 3. Stratégiai változás 4. Közvetlen felettestől kapott munka 5. Alkalmazott munkájának értékelése 	

54. Táblázat A hatékony kommunikáció Forrás: (Roóz, 2006, old.: 253.)

INPUT TÉNYEZŐK

OUTPUT TÉNYEZŐK



4. ábra A szervezeti motivációs modell Forrás: Dr. Bencsik Andrea: Menedzsment alapjai 130.o. alapján

KÉRDŐÍV

Kedves kitöltő!

Lehel vagyok, végzős mesterszakos hallgató. Szakdolgozatomat „A közszféra és a versenyszféra szervezeti kommunikációja közötti különbség a motiváció tekintetében” címmel írom. Kérek mindenkit, hogy támogassa munkámat egy kérdőív kitöltésével. A kérdőív teljesen anonim, nem kérek személyes adatokat megadni. Kitöltése maximum negyedórát vesz igénybe. A kérdőívet bárki kitöltheti, korra, nemre, felekezetre való tekintet nélkül, bármely foglalkozással is rendelkezzen. Célja a kapcsolati tőke felhasználásának vizsgálata az álláskeresés során. A segítséget előre is köszönöm!

Általános kérdések

1. Neme

- férfi
- nő

2. Életkora

- 8 év alatt
- 18 és 27 év között
- 28 és 44 év között
- 45 és 60 év között
- 60 éves kor felett

3. Legmagasabb iskolai végzettsége

- 8 általános
- szakmunkásképző/szakiskola
- érettségi (gimnázium/szakközépiskola)
- felsőfokú, diplomás (egyetem/főiskola)
- posztgraduális képzés

4. Melyik ágazatban dolgozik jelenleg?

- Kereskedelem, gépjárműjavítás
- Feldolgozópar
- Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- Bányászat
- Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyződésmentesítés

- Szállítás, raktározás
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- Építőipar
- Információ, kommunikáció
- Ingatlanügyletek
- Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- Oktatás
- Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- Művészet, szórakoztatás, szabad idő Egyéb szolgáltatás

Munkahelyre vonatkozó kérdések

5. Jelenlegi munkahelye melyik foglalkoztatás politikai szférához tartozik?

- Közsféra
- Magánszféra
- Nonprofit szféra

6. Dolgozott-e már másik szférához tartozó vállalatnál vagy vállalkozásnál?

- Igen
- Nem

Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, akkor válaszoljon erre a kérdésre.

7. Kérem röviden foglalja össze, miért váltott a másik szférára.

Formális kommunikáció

8. Érzékelt-e változást jelenlegi munkahelye kommunikációjában 2-3 évvel korábbihoz viszonyítva?

- Igen
- Nem

9. Milyen kontextusban változott munkahelye külső kommunikációja?

- Levélpapír
- Logó
- Reklámok
- Hirdetések
- Ügyfelek tájékoztatása
- Közösségi oldalak használata
- Sajtómegjelenés
- Telefonos ügyintézés
- Stratégiai célok kinyilvánítása
- Közösségi programok, rendezvények
- Egyéb

10. Milyen kontextusban változott munkahelye belső kommunikációja?

- Vállalati hírlevél
- Vezetői beszámoló
- Utasítások Pályázatok benyújtása
- Vezetői stílus Értekezlet
- Vállalati levelezőrendszer
- Videókonferenciák bevezetése
- Közösségi programok, rendezvények
- Egyéb

11. Munkája elismertségét milyen mértékben érzi pozitívnak?

	Egyáltalán nem ismerik el	Inkább nem ismerik el	Hol elismerik, hol nem ismerik el	Inkább elismerik	Teljes mértékig elismerik
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott hivatalos megbeszélések alapján?					
A szervezeten belül a vezetőkkel folytatott magán megbeszélések alapján?					
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott hivatalos megbeszélések alapján?					
A szervezeten belül a kollégákkal folytatott privát beszélgetések alapján?					
A szervezeten kívülről a vállalati ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?					
A szervezeten kívülről a privát ügyfelektől kapott visszajelzések alapján?					
A szervezeten kívüli médiumokból (újság, TV, Rádió) kapott értesülések alapján?					
A személyes környezetéhez tartozók visszajelzései alapján?					

12. Mennyire motiválják az egyes tényezők az alábbiak közül? Kérem állítsa sorrendbe 1-10-ig, ahol az 1. helyre a legkevésbé motiváló elem kerüljön, 10. helyre a leginkább motiváló tényező kerüljön!

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dicséret	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anyagi juttatás	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Munkaköri változás	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pozitív vezetői vélemény/megerősítés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Csapatépítő tréning	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Büntetés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kritika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Előnyben részesítés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Juttatás megvonása	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Munkakörnyezet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Mekkora hatással vannak a motivációjára következő tényezők? Kérem állítsa sorrendbe 1-10-ig, ahol az 1. helyre a legkevésbé motiváló elem kerüljön, 10. helyre a leginkább motiváló tényező kerüljön!

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Közösség véleménye	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jó vagy rossz hír	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ujságcikk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reklám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pozitív visszajelzés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Előírások gyakori változása	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stratégiai cél	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vezetői beszámoló	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vállalati hírlevél/belső újság	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Szóbeszéd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Informális kommunikáció

14. Mennyire jellemző munkahelyén a pletykálás?

Egyáltalán nem fordul elő	1	2	3	4	5	Mindennapos
---------------------------	---	---	---	---	---	-------------

15. Vállalaton belül milyen jellegű pletykák szoktak előfordulni?

- Vezetőkről szóló
- Vállalat jövőjét érintő
- Kollégák magánéletéről szóló
- Technológiai újításokról szóló
- Szervezeti átalakulásról szóló Egyéb

16. Mennyire rontja el a kedvét, ha negatív jellegű pletykát hírszelnek Önről?

Egyáltalán nem	1	2	3	4	5	Nagyon
----------------	---	---	---	---	---	--------

17. Mennyire örül(ne) az alábbi változásoknak? Válaszoljon 1-5-ig terjedő skálán, ahol az egy az egyáltalán nem örülök, az 5 a maximálisan örülök jelentéssel bír.

	1	2	3	4	5
Közérthető tájékoztatás az ügyfelek részére.	1	2	3	4	5
Részletesen el kell magyarázni az ügyfél részére a folyamatot.	1	2	3	4	5
Az ügyfelekkel való kapcsolattartás kizárólag elektronikus formában legyen lehetséges.	1	2	3	4	5
Jogi passzusokat mellőzve intézni az ügyeket.	1	2	3	4	5
A személyes ügyintézés mindig mosolyogva kell végezni.	1	2	3	4	5
A személyes ügyintézés mindig az ügyfelet egyenrangú félként kezelve kell végezni.	1	2	3	4	5
Tilos bármilyen konfliktus az ügyféllel.	1	2	3	4	5

18. Mennyire tartja fontosnak a munkája szempontjából az alábbiakat?

	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Fontos is meg nem is	Kicsit fontos	Nagyon fontos
Az ügyfelek speciális tudást tulajdonítanak számomra.					
Az ügyfelek tájékoztatása jogi formulák gyakori használatával történjen.					
Képekkel erősíteni a szöveg hatását.					
A cél az ügyfelek ismereteinek bővítése.					
Mindig tévedhetetlennek tűnjek az ügyfelek szemében.					
Ha hibát követek el, elismerem, bocsánatot kérek az ügyféltől.					
Sokat kérdezek az ügyfélről, így alaposabbnak tűnök.					
Éreztetem, hogy az ügyfeleknek hálásnak kell lenniük felém.					
Cél, hogy istenként tekintsenek rám.					
Igyekszem a legegyszerűbb megoldást javasolni.					

19. Mennyire ért egyet a következő kijelentésekkel? Válaszoljon 1-5 skálán, ahol az 1 az egyáltalán nem ért egyet, az 5 a teljes mértékig egyetért.

	1	2	3	4	5
Az ügyfelek alacsony szintű digitális kompetenciája többletmunkát jelent.	1	2	3	4	5
A programok nem felhasználóbarátok.	1	2	3	4	5
Közigazgatási és pénzügyi alapismeretek oktatása a középiskolában.	1	2	3	4	5
A technológia innovációja követhetetlen.	1	2	3	4	5
A jogszerűség elsőbbséget élvez a hatékonysággal szemben.	1	2	3	4	5
Az eredményesség növeli a motivációt.	1	2	3	4	5
A munkámat nem érzem eredményesnek.	1	2	3	4	5
A munkám negatív eredménnyel zárul.	1	2	3	4	5
A profit kellő visszajelzést nyújt a munkámról.	1	2	3	4	5
Az ügyfelek hálája elégedettséggel tölt el.	1	2	3	5	5

20. Ha már fordult elő a munkahelyén olyan negatív szóbeszéd, ami alapvetően meghatározta a munkakedvet, az mekkora hatással bírt? Válaszoljon az 1-5 skálán, ahol az 1 az Egyáltalán nem volt hatással, az 5 a Nagy hatással volt.

	1	2	3	4	5
Én motiváltabb lettem.	1	2	3	4	5
Az egész csapat motiváltabb lett.	1	2	3	4	5
Nem volt kedvem dolgozni.	1	2	3	4	5
A csapatban senkinek sem volt kedve dolgozni.	1	2	3	4	5
Növekedett a teljesítményem.	1	2	3	4	5
A csapat jobban teljesített.	1	2	3	4	5
Csökkenett a teljesítményem.	1	2	3	4	5
A csapat alulteljesített.	1	2	3	4	5

21. Ha már fordult elő a munkahelyén olyan pozitív szóbeszéd, ami alapvetően meghatározta a munkakedvet, az mekkora hatással bírt? Válasszon az 1-5 skálán, ahol az 1 az Egyáltalán nem volt hatással, az 5 a Nagy hatással volt.

	1	2	3	4	5
En motiváltabb lettem.	1	2	3	4	5
Az egész csapat motiváltabb lett.	1	2	3	4	5
Nem volt kedvem dolgozni.	1	2	3	4	5
A csapatban senkinek sem volt kedve dolgozni.	1	2	3	4	5
Növekedett a teljesítményem.	1	2	3	4	5
A csapat jobban teljesített.	1	2	3	4	5
Csökkenett a teljesítményem.	1	2	3	4	5
A csapat alulteljesített.	1	2	3	4	5

22. Milyen emberektől származó véleményt, információt fogad el?

- vezéregyéniség
- jó szakemberek
- általában pontos információkkal rendelkezők
- karizmatikus egyének
- háttérben maradók
- rendezett háttérrel rendelkezők
- mindentudók
- pletykafészek
- véleményvezérek
- barátok
- csoport által megbecsült személyek
- Egyéb

23. Mit tart hihetőbb információ forrásnak? Állítson fel sorrendet az alábbi lehetőségek között, ahol az első a leghihetőbb, az utolsó a legkevésbé hihető információforrás.

	1	2	3	4	5	6
szóbeszéd	1	2	3	4	5	6
hivatalos értesítés	1	2	3	4	5	6
média hír	1	2	3	4	5	6
vezetői beszámoló	1	2	3	4	5	6
jelentések	1	2	3	4	5	6
baráti beszélgetések	1	2	3	4	5	6

24. Milyennek ítéli meg a vállalatnál kapott hivatalos információkat? Válaszoljon az 1-5 skálán, ahol az 1 az Egyáltalán nem ért vele egyet, az 5 a teljes mértékig egyetért!

	1	2	3	4	5
pontos	1	2	3	4	5
naprakész	1	2	3	4	5
valóságnak megfelel	1	2	3	4	5
gyors	1	2	3	4	5
megbízható forrásból származik	1	2	3	4	5
reflektálható	1	2	3	4	5
célirányos	1	2	3	4	5
könnyen értelmezhető	1	2	3	4	5

25. Hasonlítsa össze a munkahelyén tapasztalható formális és informális kommunikációt! Azt az oszlopot jelölje, amelyikre a leginkább jellemző az állítás!

	1	2	3	4
Az információ gyorsan terjed.	1	2	3	4
Pontos információt nyújt.	1	2	3	4
Tiltják, próbálják elnyomni.	1	2	3	4
Célja a munkavállalói elégedettség növelése.	1	2	3	4
A munkavállalói elégedettség vagy annak hiánya fejeződik ki benne.	1	2	3	4
Hatással van a munkahely váltásra.	1	2	3	4
Javítja a hangulatot.	1	2	3	4
Növeli a motivációt, munkakedvet.	1	2	3	4
Csökkenti a konfliktusokat.	1	2	3	4
Torzítja az információt.	1	2	3	4
Irányt mutat.	1	2	3	4
Nehéz kiszűrni belőle a lényegét.	1	2	3	4
Jellemzően írott eszközöket használ.	1	2	3	4

26. Milyen közösségi oldallal rendelkezik a munkahelye?

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Nem rendelkezik közösségi oldallal
- Egyéb

27. Figyelemmel kíséri-e a munkahelye közösségi oldalát, weboldalát? *

- Igen
- Nem

28. Igénybe veszi-e a saját munkahelye által kínált termékeket, szolgáltatásokat?

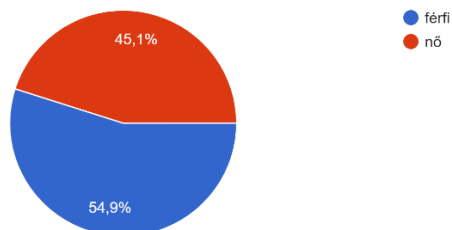
- Igen
- nem

29. Elégedett-e a saját munkahelye által kínált termékekkel, szolgáltatásokkal? (Függetlenül attól, hogy használja-e.)

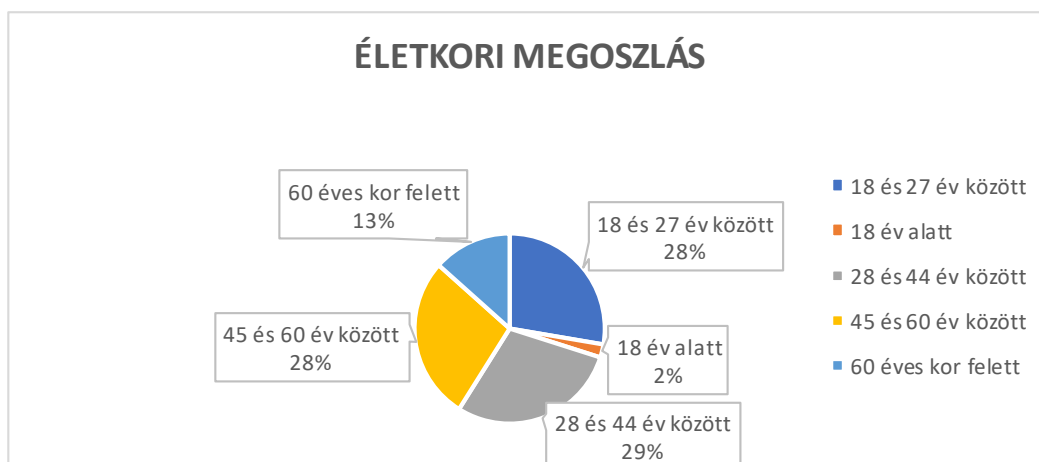
- Igen
- Nem

4. sz. melléklet minta diagramjai

Neme
224 válasz

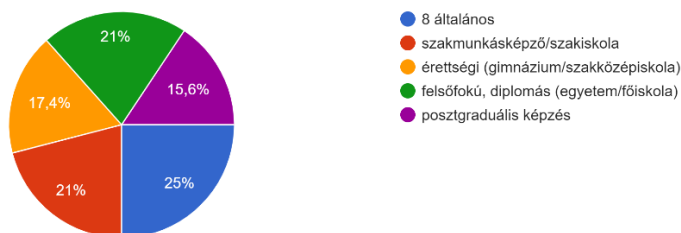


5. Ábra: A minta nemek szerinti megoszlása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

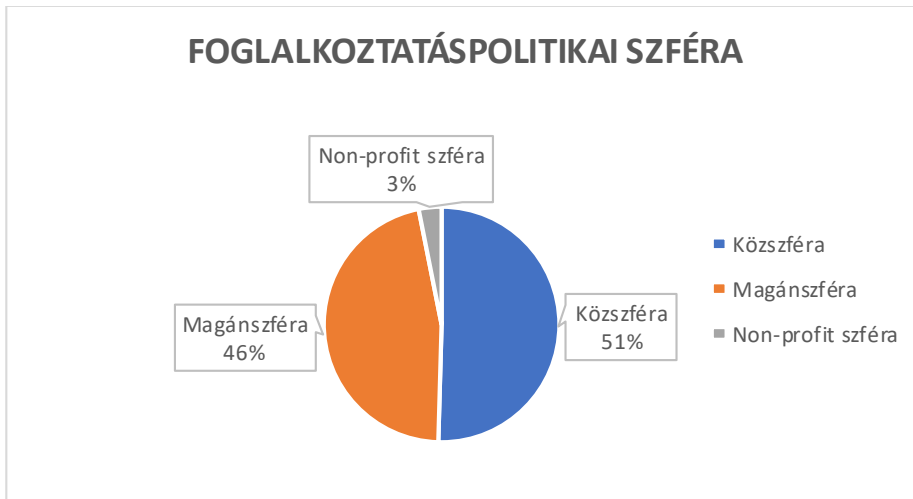


6. Ábra: A minta életkori megoszlása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

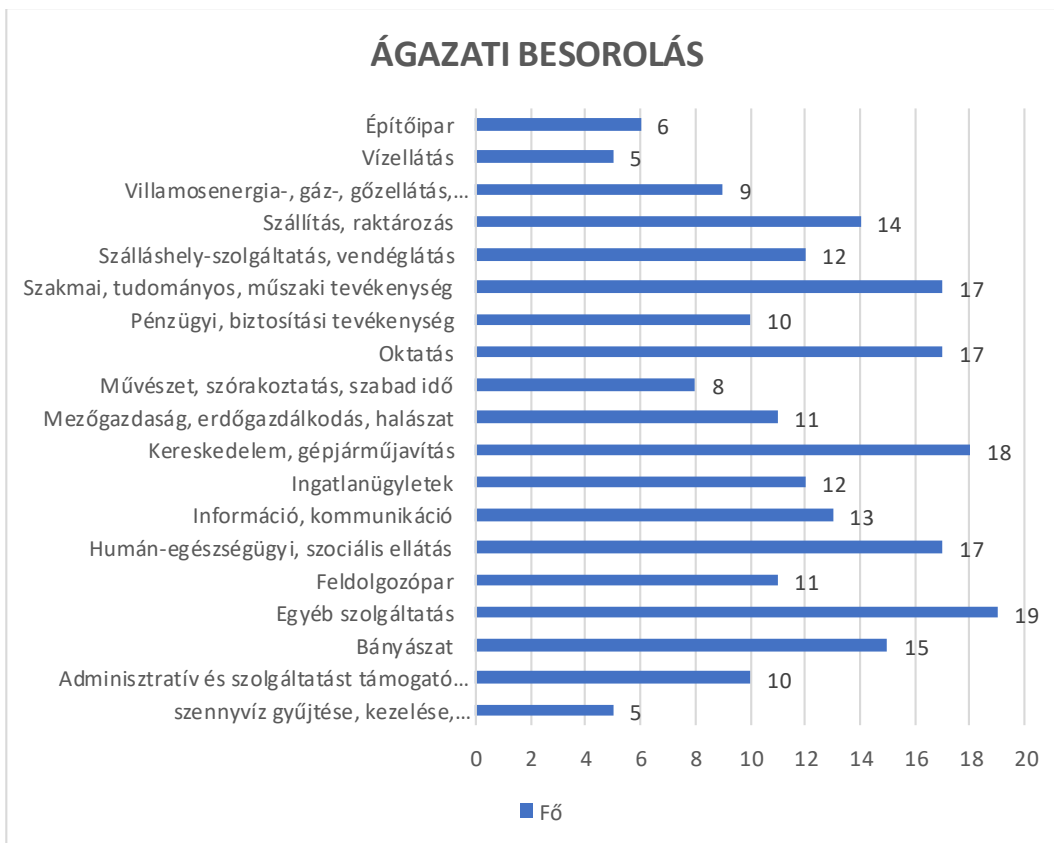
Legmagasabb iskolai végzettsége
224 válasz



7. Ábra: Forrás: Saját elemzés 2023.03.16. Forrás: Saját elemzés 2023.03.16. x



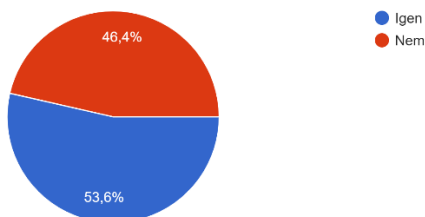
9. Ábra: A minta foglalkoztatáspolitikai szfőra szerinti megoszlása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



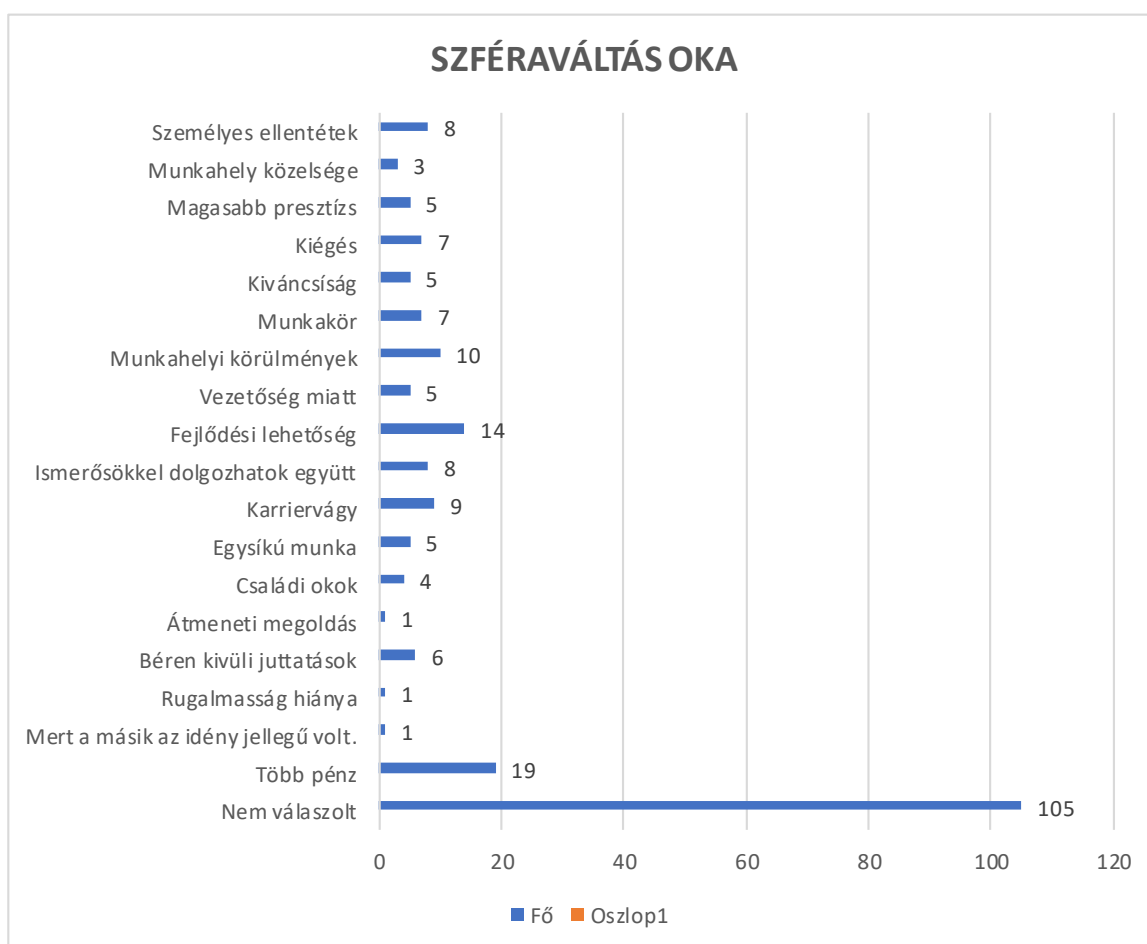
8. Ábra: A minta besorolása ágazatok szerint Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

5. sz. melléklet 1. hipotézis diagramjai

Dolgozott-e már másik szférához tartozó vállalatnál vagy vállalkozásnál?
224 válasz

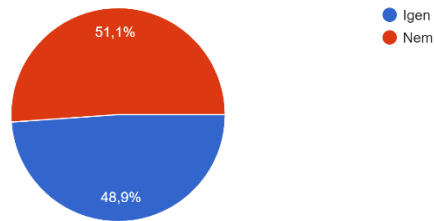


8. Ábra: Szféraváltás ténye Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

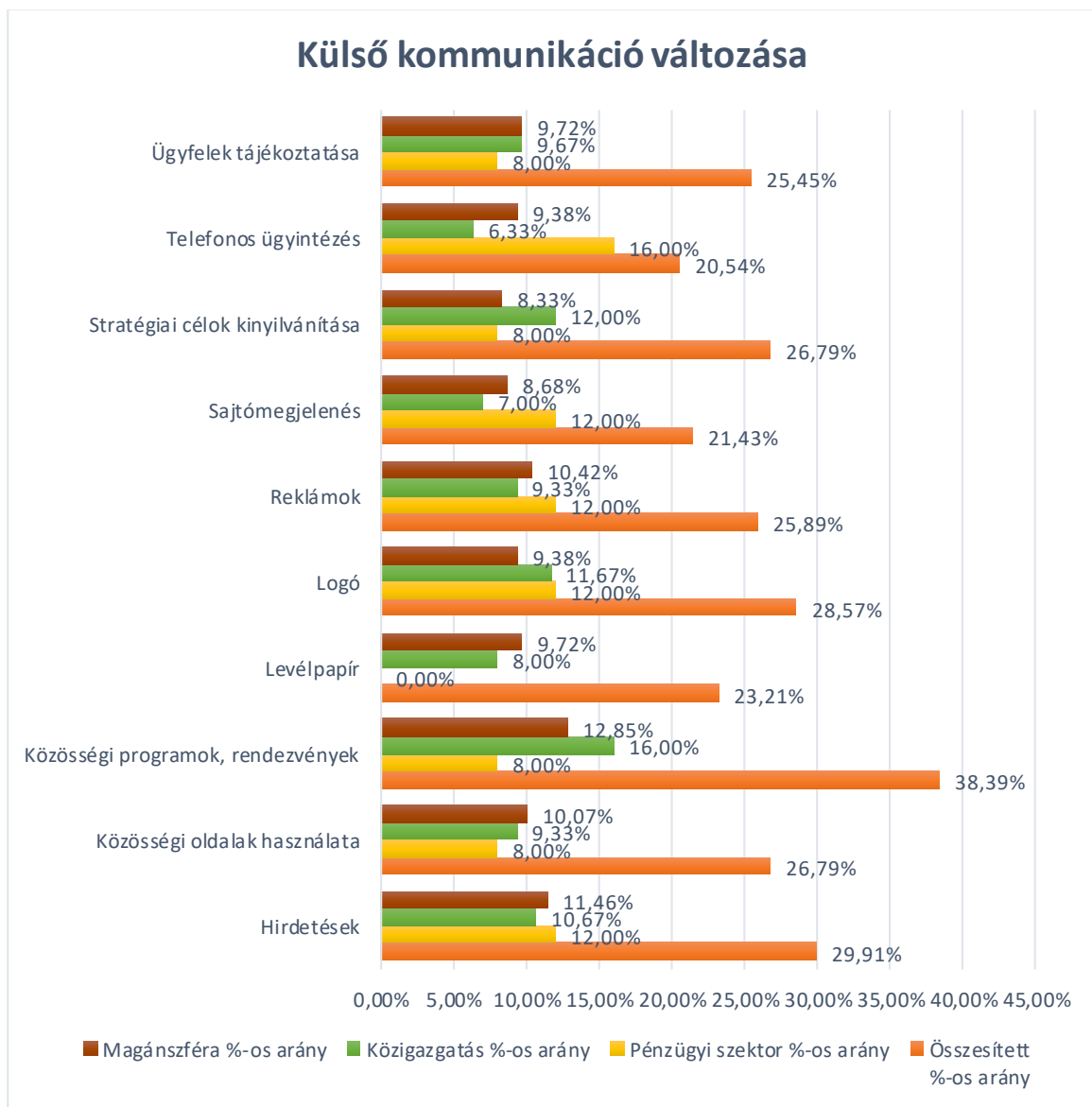


9. Ábra: Saját szférára váltás oka Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

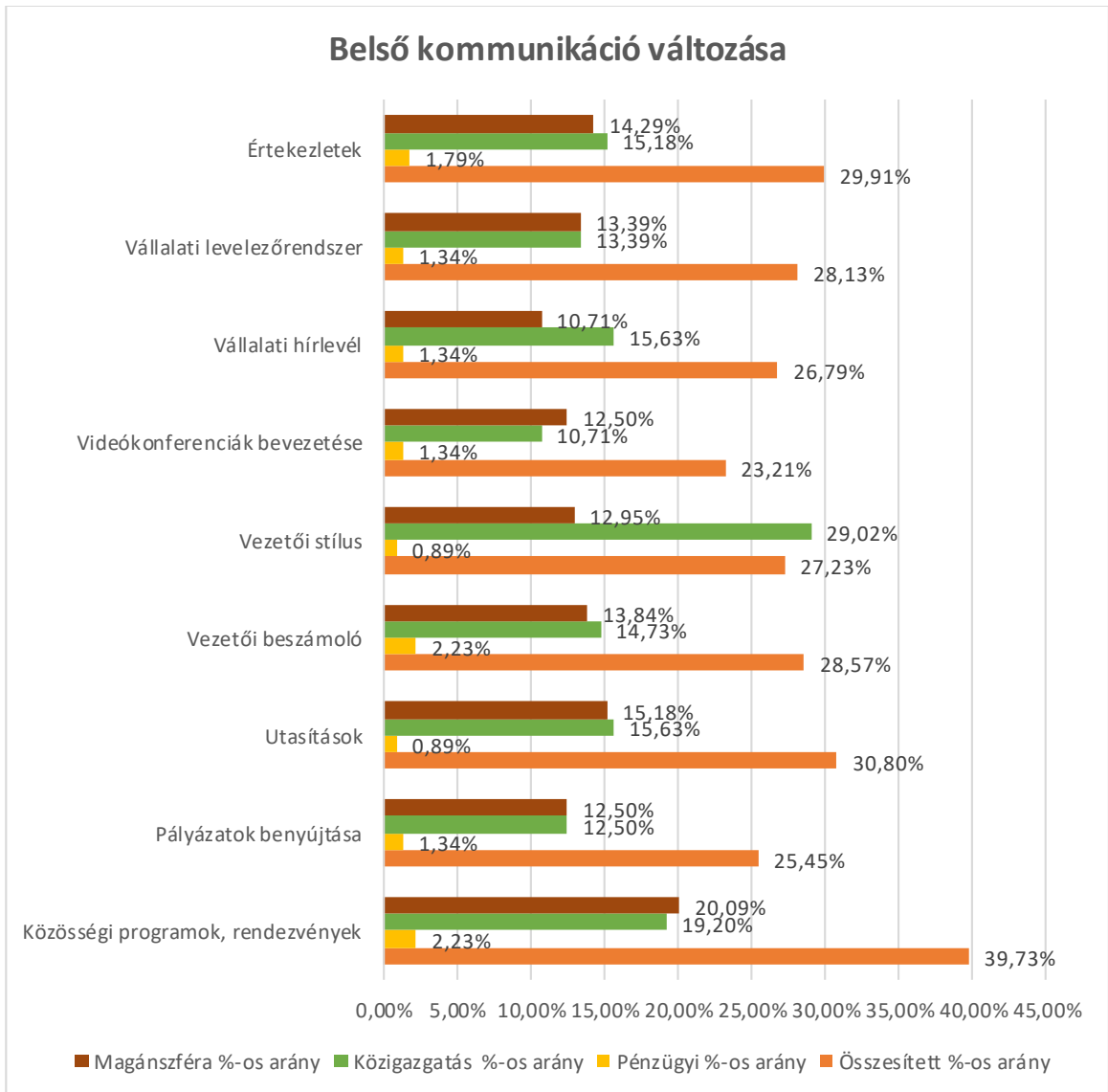
Érzékelt-e változást jelenlegi munkahelye kommunikációjában 2-3 évvel korábbihoz viszonyítva?
223 válasz



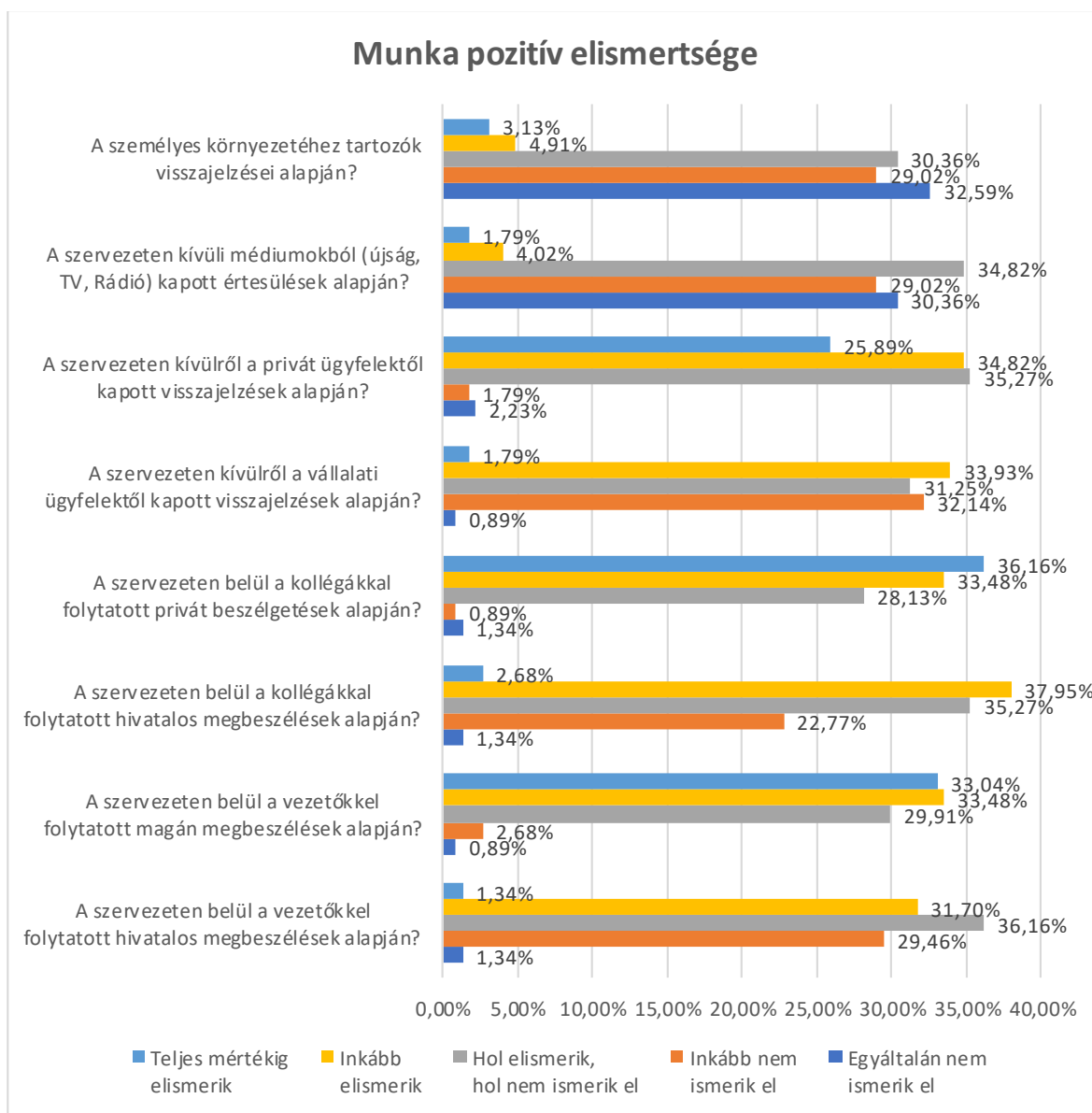
10. Ábra: Saját munkahelykommunikációjának változása Forrás: Saját elemzés 2023. 03.16.



11. Ábra: Külső kommunikáció változása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

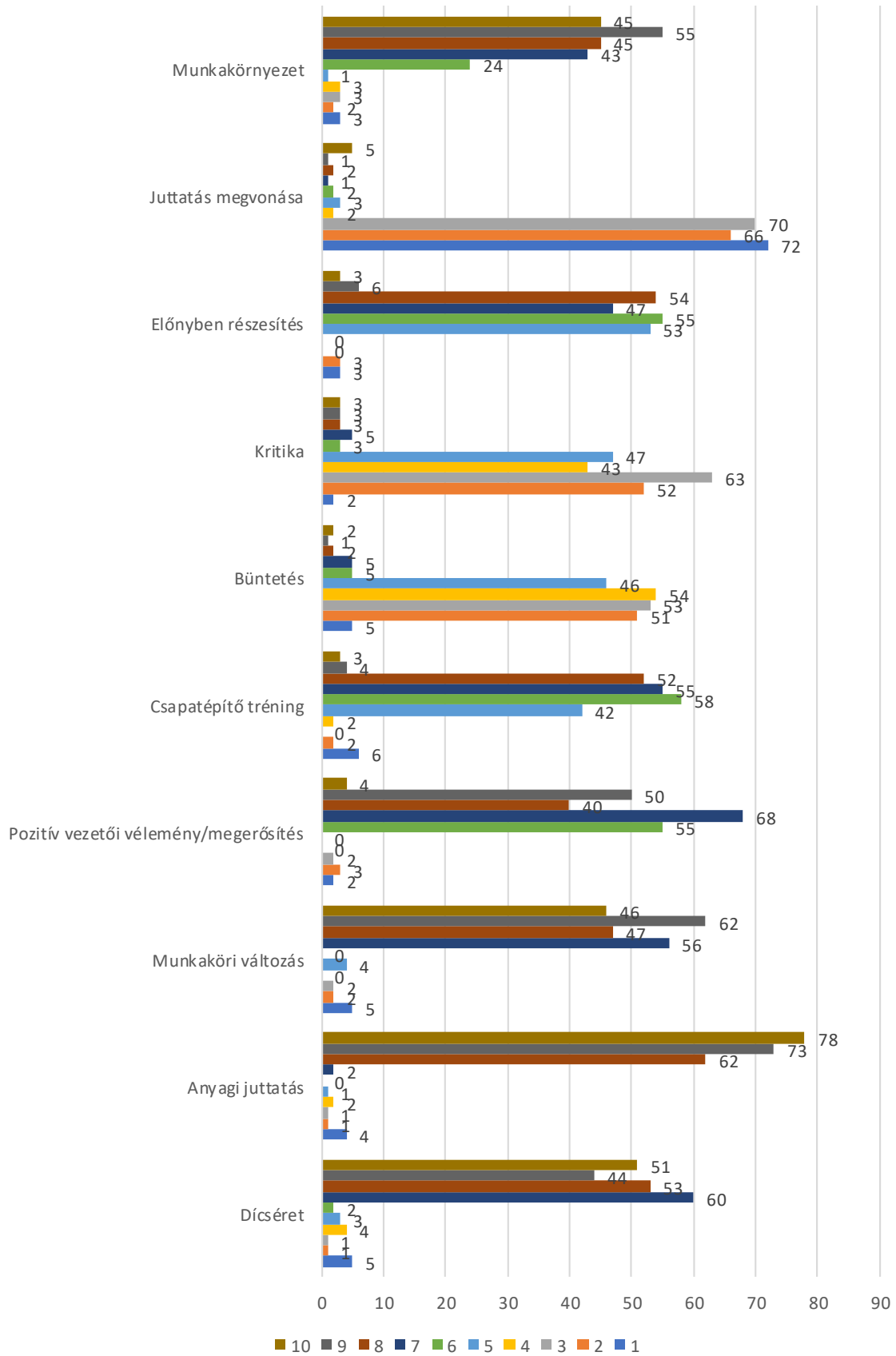


12. Ábra: Belső kommunikáció változása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

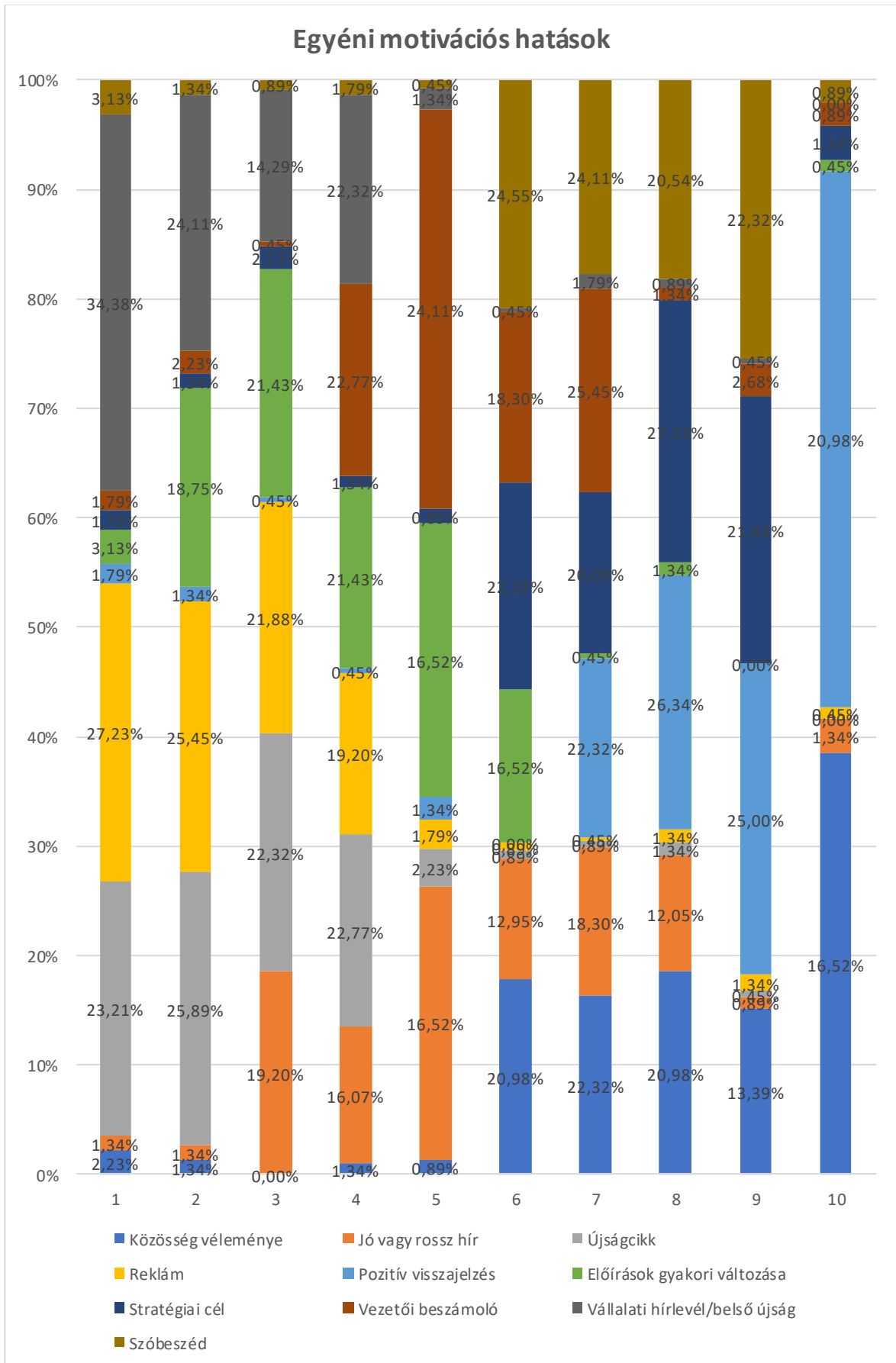


55. Táblázat: A munka pozitív elismertsége Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

EGYÉNI MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK



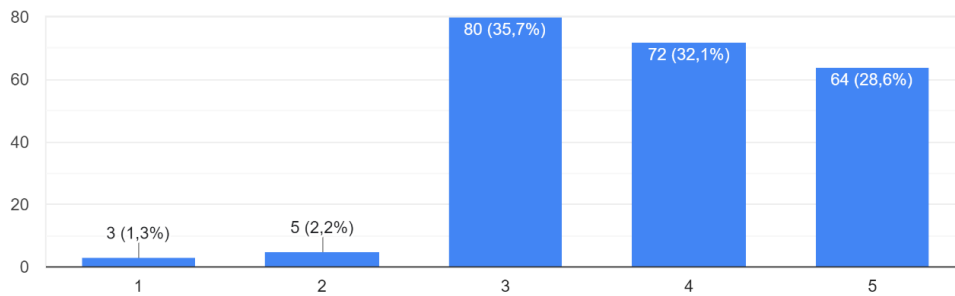
13. Ábra: Egyéni motivációs tényezők Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



14. Ábra: Egyéni motivációs hatások Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Mennyire jellemző munkahelyén a pletykálás?

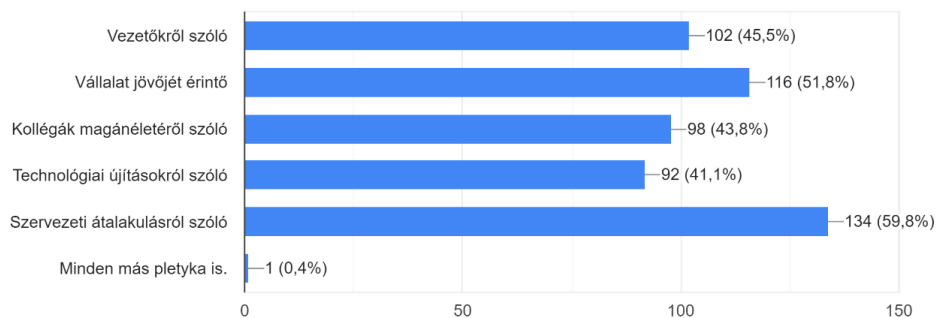
224 válasz



15. Ábra: Munkahelyi pletykálás szintje Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Vállalaton belül milyen jellegű pletykák szoktak előfordulni?

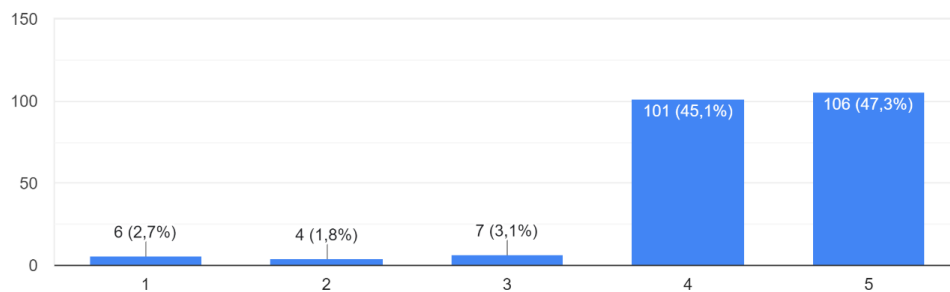
224 válasz



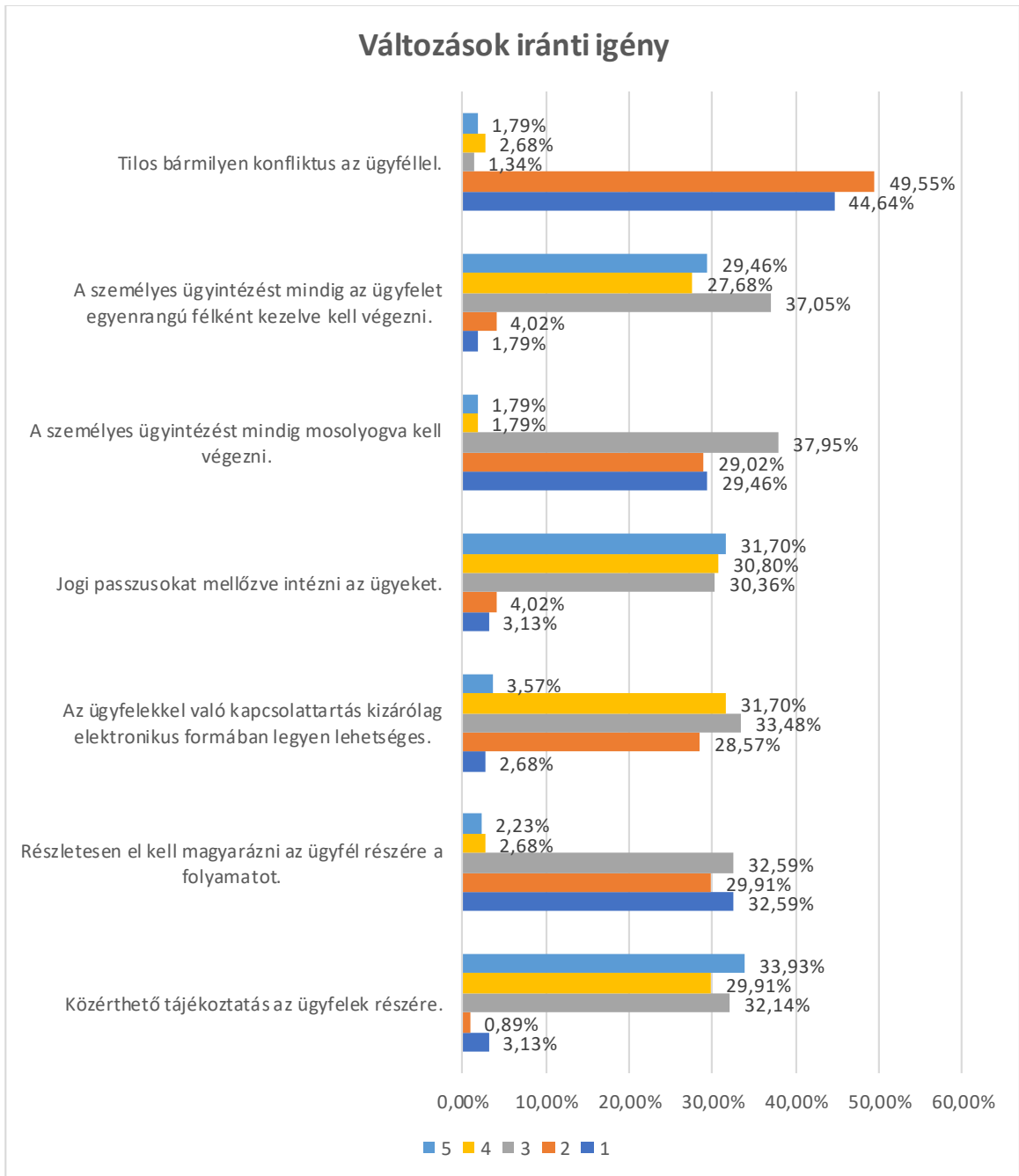
16. Ábra: Munkahelyi pletyka típusai Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Mennyire rontja el a kedvét, ha negatív jellegű pletykát híresztelnek Önről?

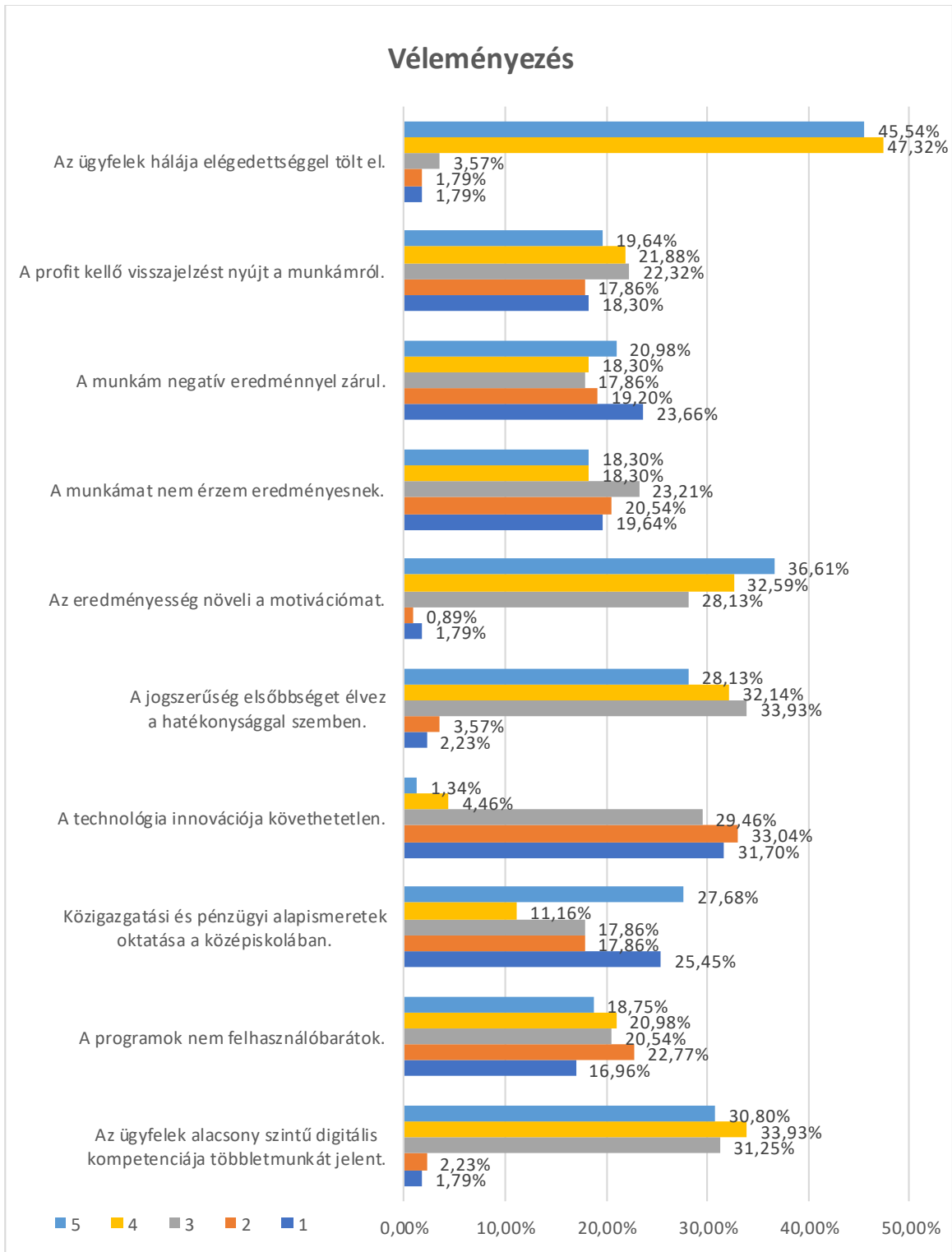
224 válasz



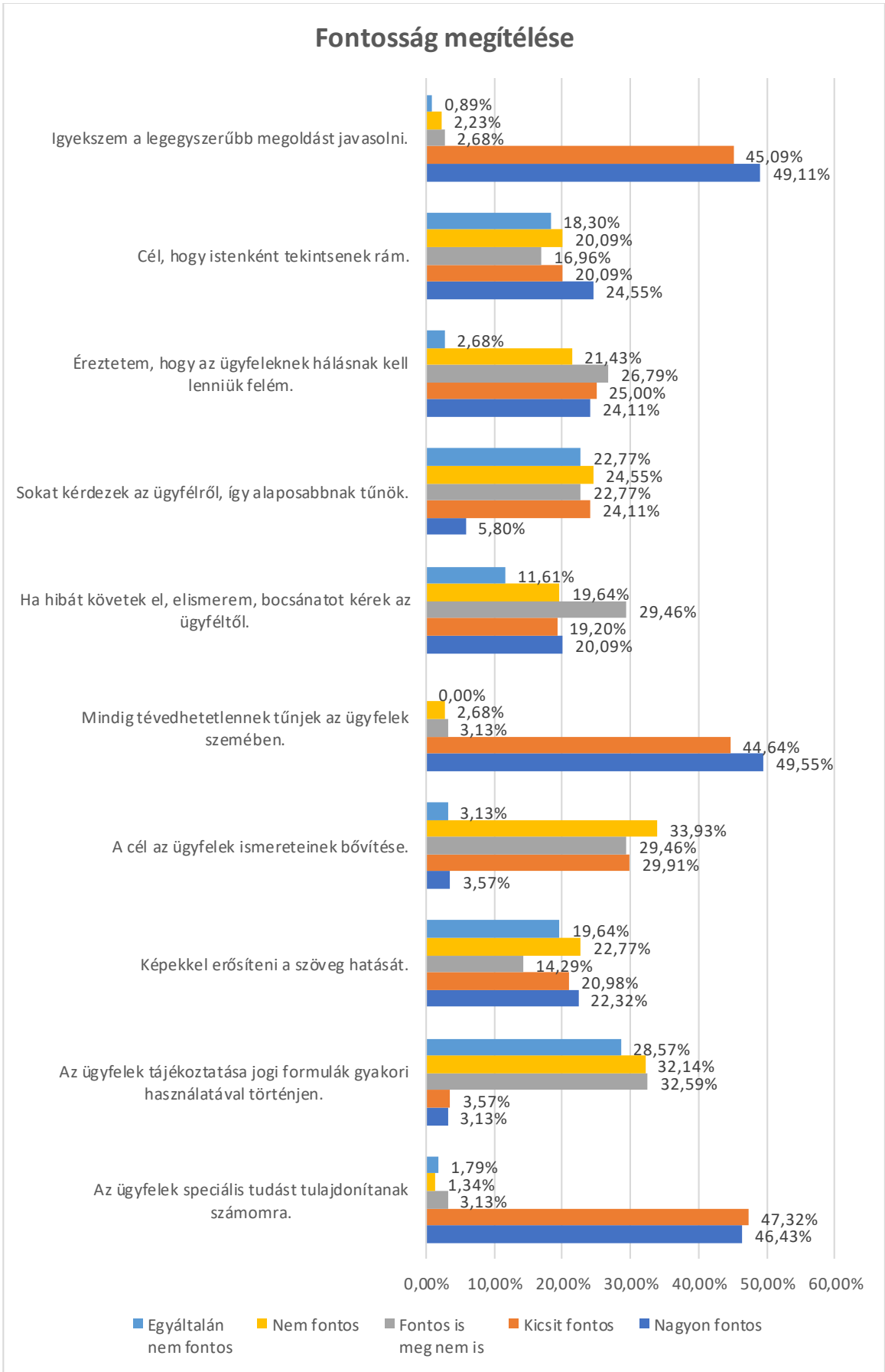
17. Ábra: Negatív pletyka hatása az egyénre Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



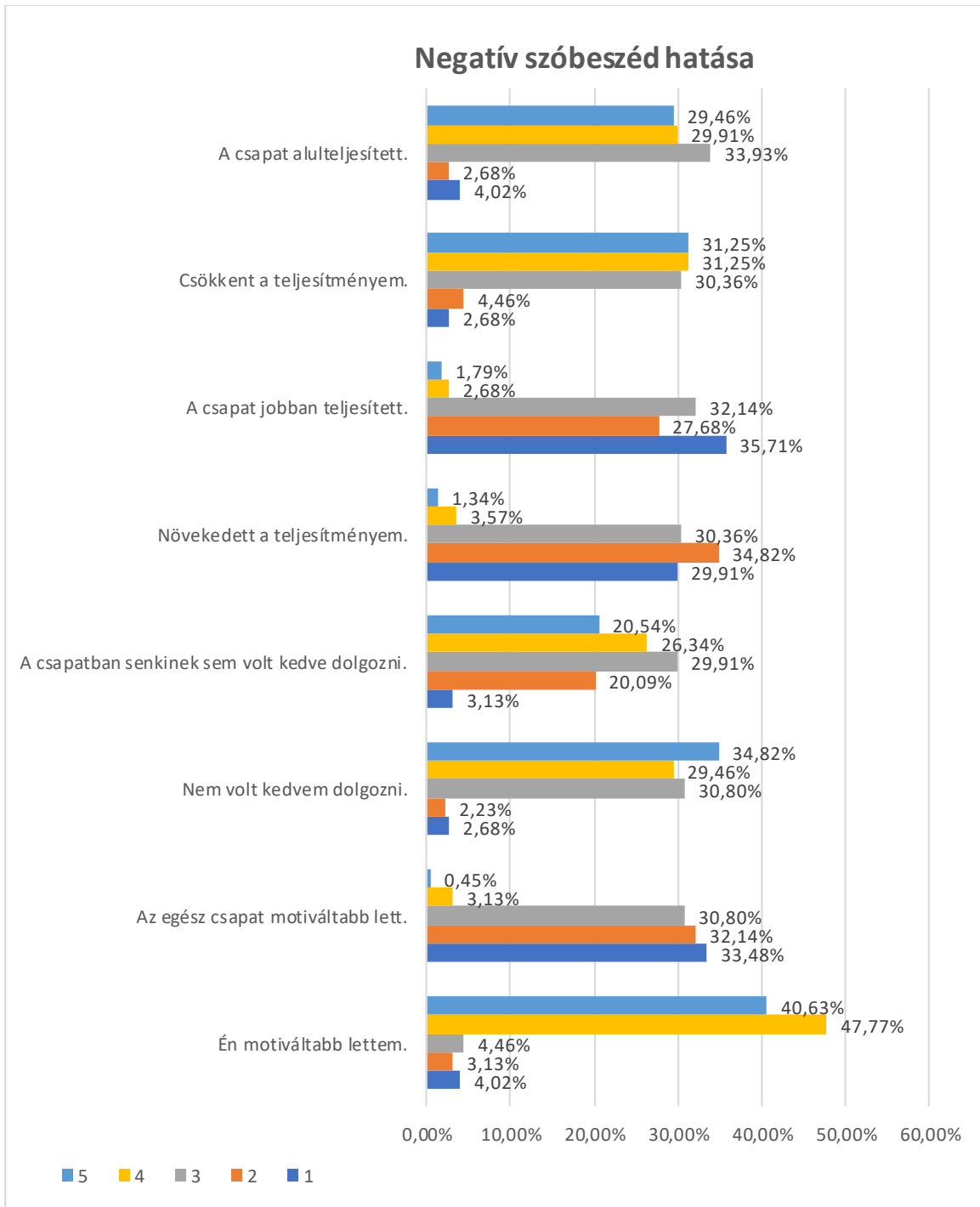
18. Ábra: Változások iránti igény Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



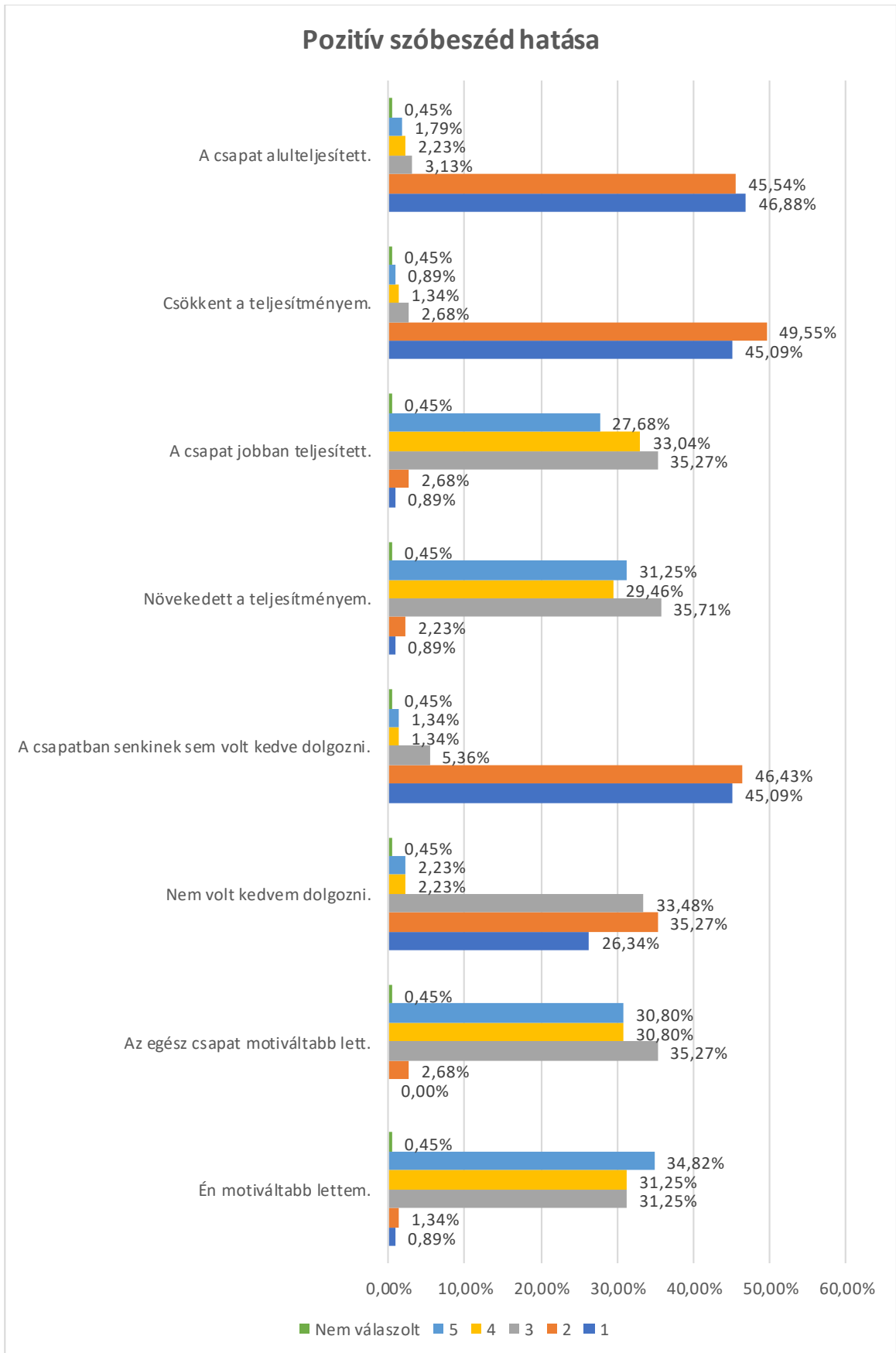
19. Ábra: Vélemények állításokról Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



20. Ábra: Fontosság megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



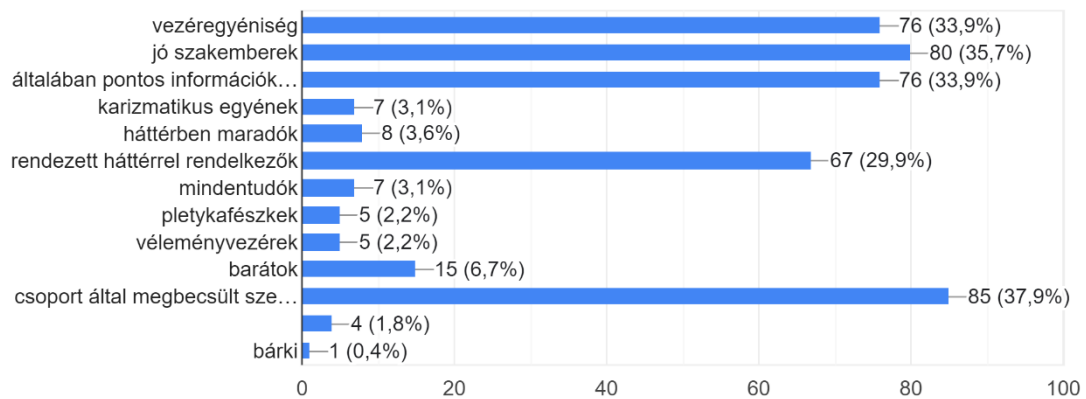
21. Ábra: Negatív szóbeszéd hatása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



22. Ábra: Pozitív szóbeszéd hatása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

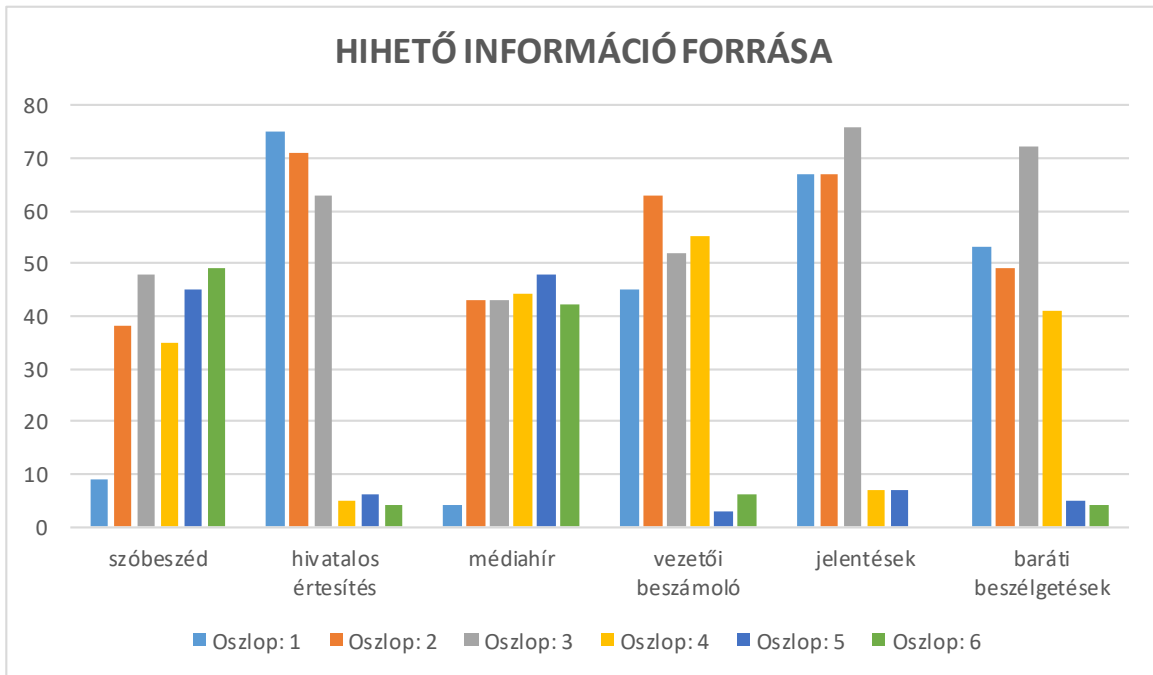
Milyen emberektől származó véleményt, információt fogad el?

224 válasz



23. Ábra: Információ forrása Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

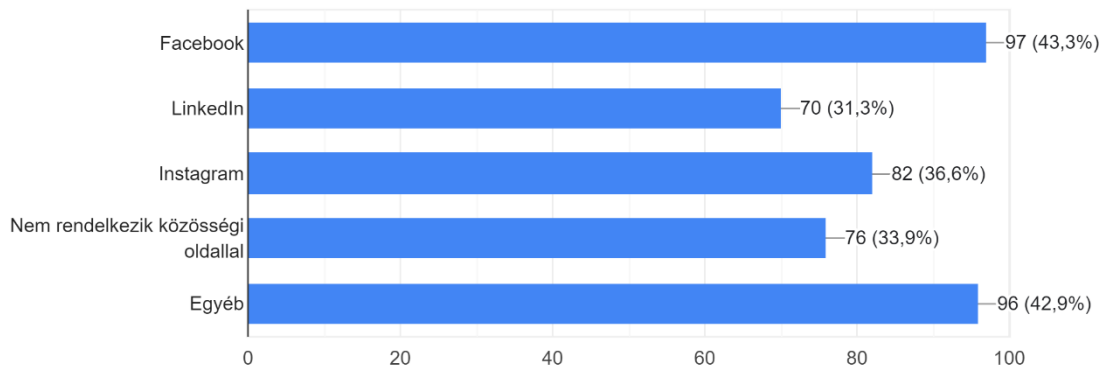
6. sz. melléklet 2. hipotézis diagramjai



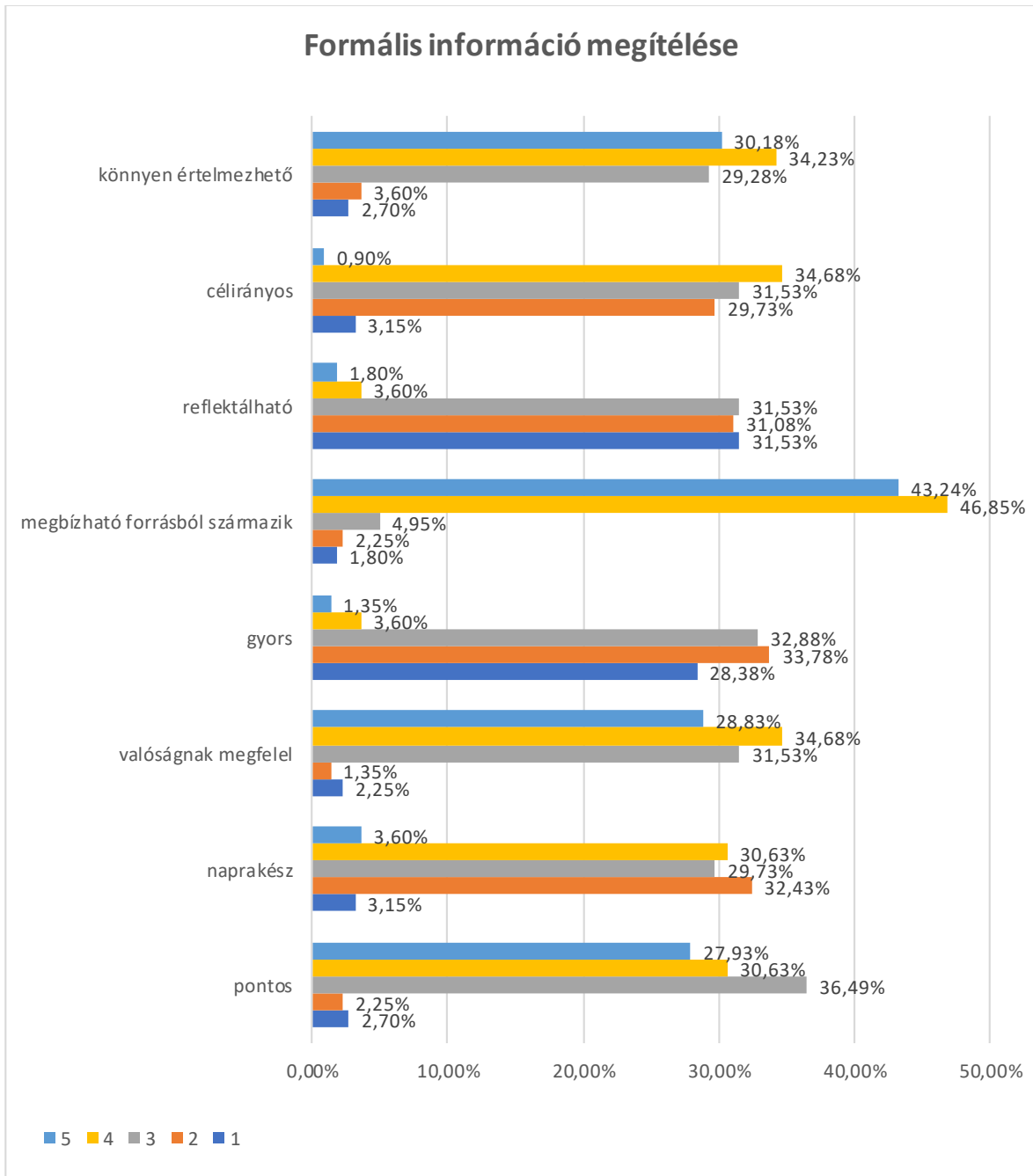
24. Ábra Hihető információ származási helye Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Milyen közösségi oldallal rendelkezik a munkahelye?

224 válasz



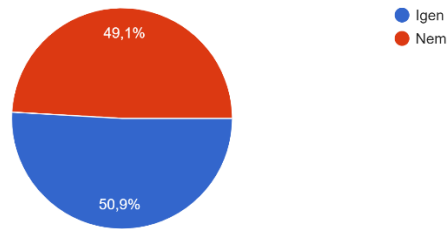
25. Ábra: Munkahely közösségi oldala Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



26. Ábra: Formális információ megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Figyelemmel kíséri-e a munkahelye közösségi oldalát, weboldalát?

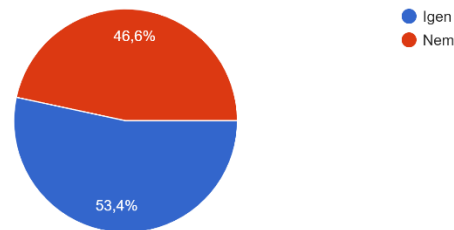
224 válasz



27. Ábra: Érdeklődés a munkahely közösségi oldala iránt Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

Elégedett-e a saját munkahelye által kínált termékekkel, szolgáltatásokkal? (Függetlenül attól, hogy használja-e.)

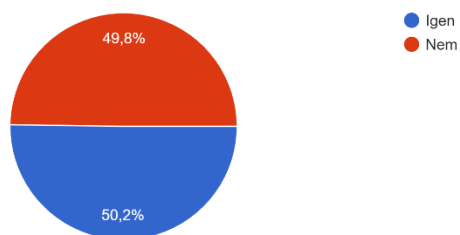
223 válasz



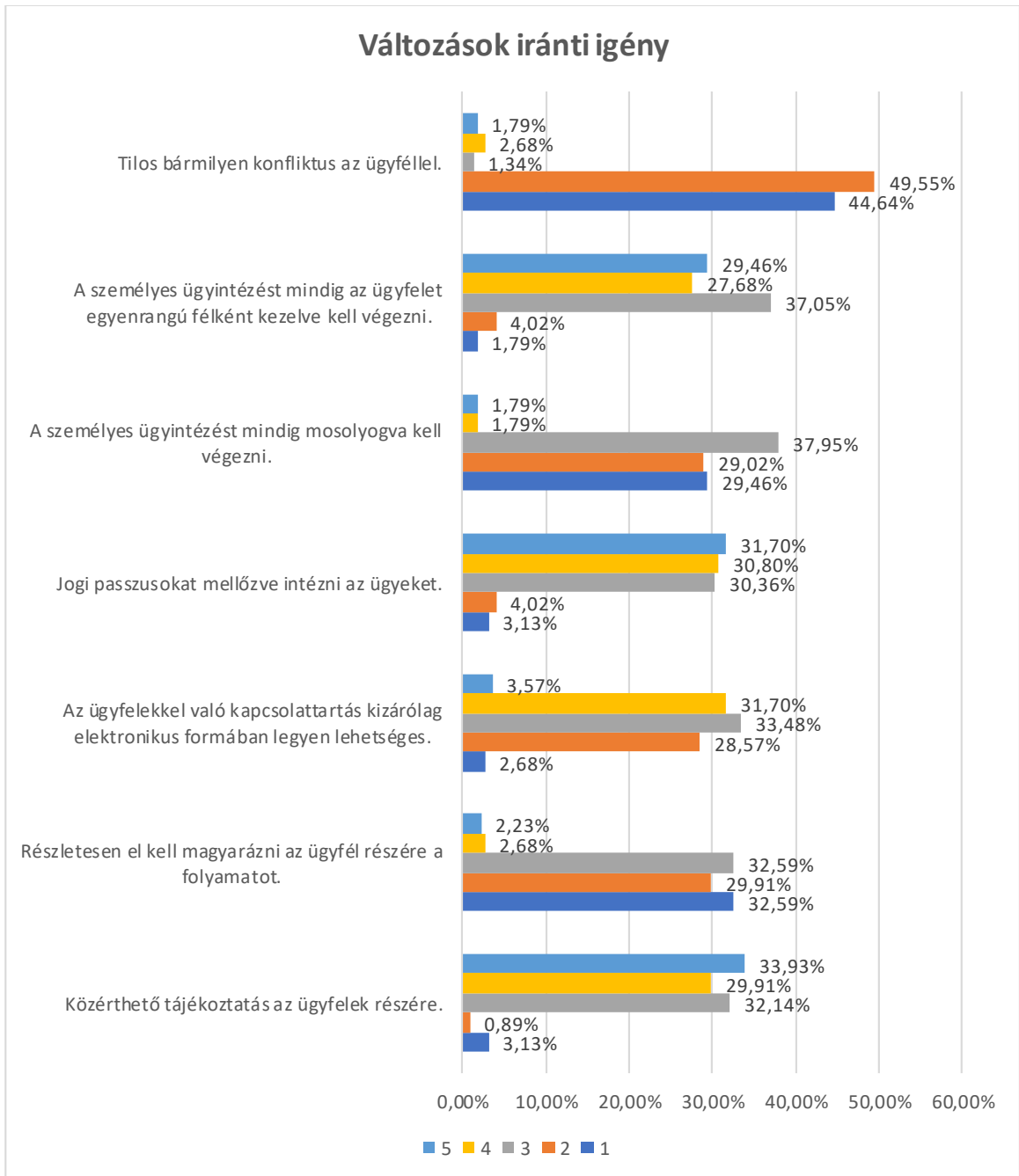
28. Ábra: Elégedettség vizsgálata a munkahely termékeinél, szolgáltatásainál Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

7. sz. melléklet a 3. hipotézis diagramjai

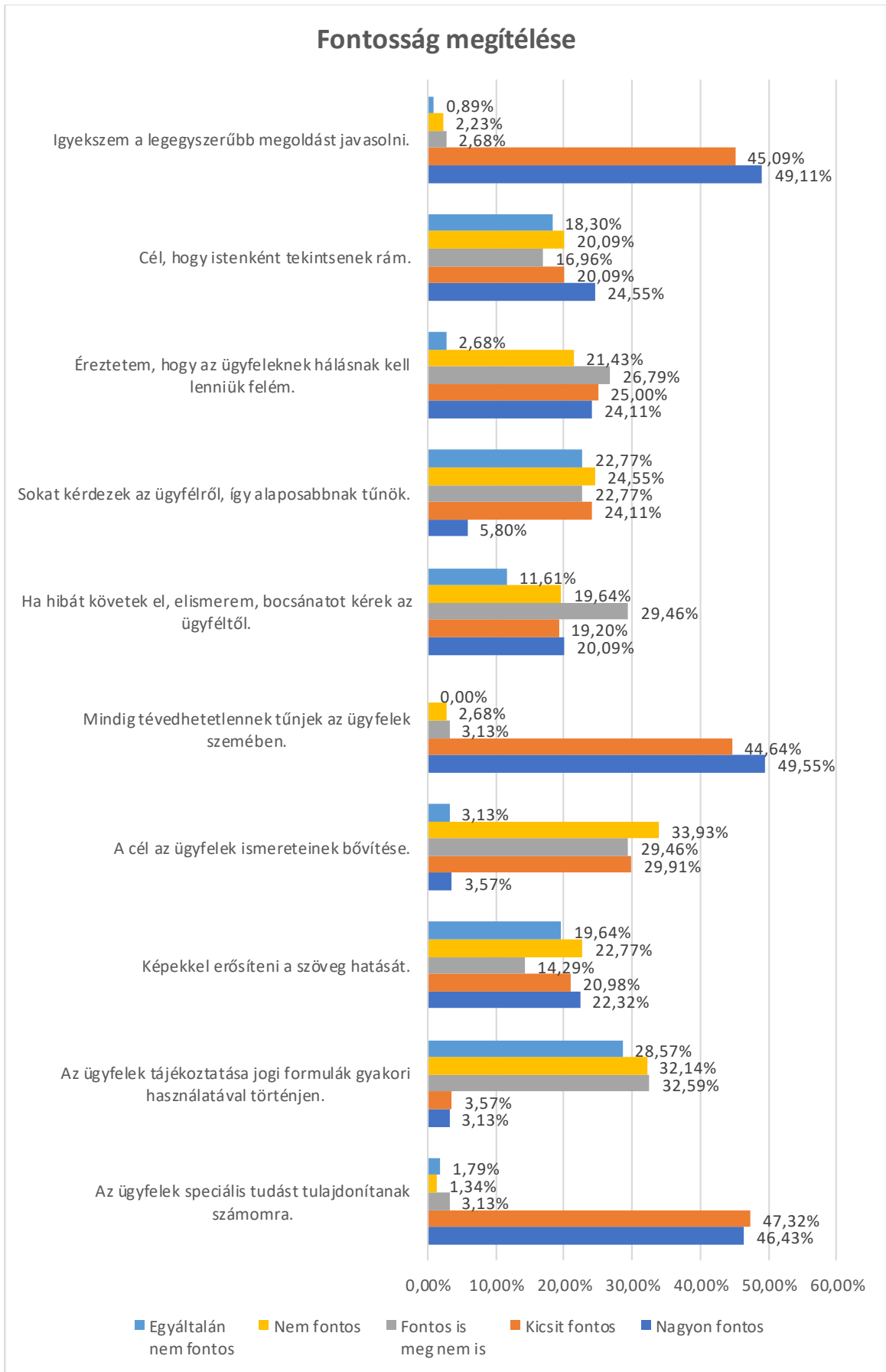
Igénybe veszi-e a saját munkahelye által kínált termékeket, szolgáltatásokat?
223 válasz



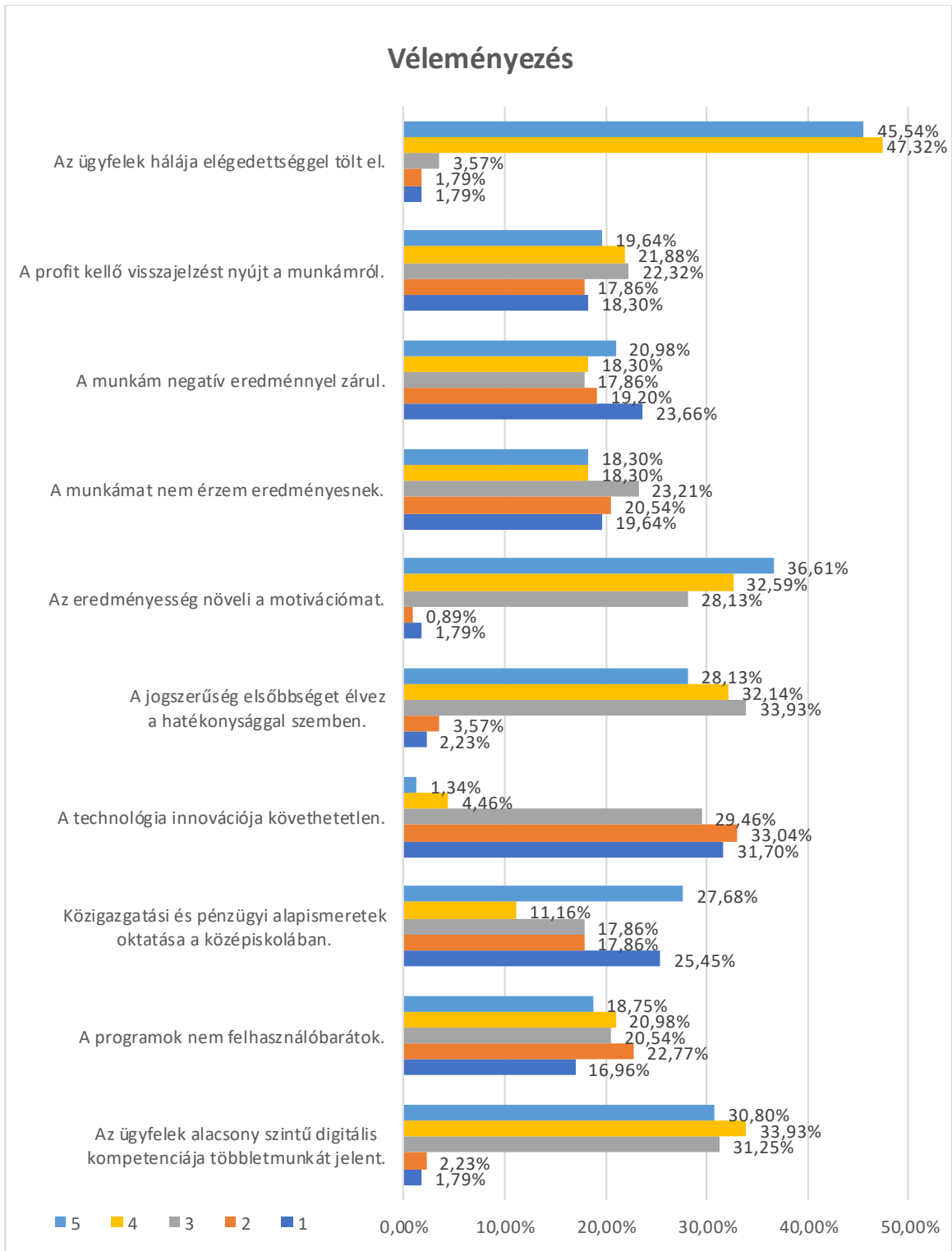
29. Ábra: Saját munkahely termékeinek, szolgáltatásainak igénybevétele Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



30. Ábra: Változások iránti igény Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



31. Ábra: Fontosság megítélése Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.



32. Ábra: Vélemények adott állításokról Forrás: Saját elemzés 2023.03.16.

FÜGGELÉKEK

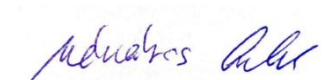
4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Mészáros Lehel, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Vezetés és szervezés szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. április 28.



Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2023. május 02.



Belső konzulens

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A közsféra és a versenyszféra szervezeti kommunikációja közötti különbség a motiváció tekintetében

Mészáros Lehel

Vezetés és szervezés, mesterképzési szak, levelező tagozat

Gazdaságtudományi Intézet

Belső témavezető: Dr. Bajkai-Tóth Katinka, egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

A diplomamunkám témája a közigazgatási és magánszféra kommunikációját és a hozzá kapcsolódó motivációt járja körül.

A diplomamunkám célja az elmúlt években nehézségeinek erősen kitett pénzügyi szervezetek vizsgálata, egy olyan időszak után, amikor nehéz megvalósítani a hatékony szervezeti kommunikációt, valamint az alkalmazottak számára a megfelelő motivációs technikák használatát. Ehhez megvizsgáltam a szervezeti külső és belső kommunikáció működését, a formális és informális kommunikációt, külső és belső csatornákat. Az írott és szóbeli kommunikáció szektoronként eltérő elemeit vizsgálva jutottam el a motivációs elemekhez. A munkamotiváció az extrinzik és intrinzik motiváción alapszik, vizsgálja a munkamotívumokat és meghatározza azok motivációs eszközeit. A téma fontosságát mutatja, hogy több elmélet is született e téren az elmúlt évszázadokban, ugyanakkor kutatási témaként máig aktuális. A belső kommunikáció hátránya az információvesztés, vagy az információ átalakulása. A külső

kommunikációs csatornák elemein végig haladva jutottam el az ügyfélszolgálat, ügyfélkiszolgálás témaköréhez, mely mindegyik vizsgált területre jellemző, különösen a pénzügyi szervezeteknél. A kommunikáció ritkán tökéletes, tökéletlenségéből fakadóan jönnek létre a konfliktusok. Az információ átalakulásának jellegzetes példái a dezinformáció és a pletyka, melyek természetes elemei a szervezetek belső kommunikációjának, a vizsgálódást ez irányban folytattam. A munkavállalói motivációt ismereteim szerint a jövedelem és a munkakörnyezet befolyásolja a legjobban. A motiváció fluktuációs hatása sok új információt hozott, a természetes fejlődési vágyat a tanulási motiváció fejezi ki, ezért itt is vizsgálódtam.

Kutatási feladatomat elsősorban a közigazgatási és az állami szféra kommunikációjának és motivációs eszközeinek a vizsgálatára terveztem. Ennek keretében felmértem az egyének és a szervezetek motivációs eszközeinek hatásmechanizmusát a gyakorlatban. Célom az egyének motivációs irányultsága szerinti vizsgálódás. A téma szerkezetének lényegi elemeiről a kutatási hipotéziseimnek megfelelően egy kérdőívet készítettem, melyet ismeretségi köröm és a digitális világ segítségével terjesztettem, a vizsgálódáshoz elegendő mértékű választ begyűjtve. Az eredményeket táblázatokba, diagramokba rendezve ábrázoltam, elemzési eredményeimet összegezve. Az eredmények alapján következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg. A szerzett ismereteket hármas csoportosításban szakirodalmi, kutatási és saját véleményre bontva összegeztem. A hipotézisek teljesülésének vizsgálatát követően javaslatot tettem további kutatási lehetőségekre, ahol elsősorban azokat a kutatás közben felmerült kérdéseket írtam le, melyeket további vizsgálódásra érdemesnek tart.