

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Kupsza Tamás**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

**Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak**

## **DIPLOMADOLGOZAT**

**A szervezeti kommunikáció és a szervezeti kultúrafejlesztés  
vizsgálata hazánkban.**

**Belső konzulens:** Dr. Kolta Dóra  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és  
Fenntartható  
Gazdaság Intézet

**Készítette:** Kupsza Tamás

**Budapest, 2024**

# Tartalomjegyzék

|       |                                                                   |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Bevezetés és célkitűzések.....                                    | 4  |
| 2.    | Szakirodalmi áttekintés .....                                     | 5  |
| 2.1.  | A kommunikáció fogalma .....                                      | 5  |
| 2.2.  | A kommunikáció folyamata és elemei .....                          | 6  |
| 2.3.  | A kommunikáció általános modelljei .....                          | 8  |
| 3.    | A vállalati kommunikációról általánosságban.....                  | 10 |
| 4.    | Vállalati belső kommunikáció fogalma és jelentősége .....         | 12 |
| 4.1.  | A vállalati belső kommunikáció funkciói.....                      | 13 |
| 5.    | Kommunikáció a szervezetben.....                                  | 13 |
| 5.1.  | Lefelé irányuló kommunikáció .....                                | 14 |
| 5.2.  | Felfelé irányuló kommunikáció .....                               | 15 |
| 5.3.  | Horizontális kommunikáció .....                                   | 16 |
| 5.4.  | A belső kommunikációs akadályok.....                              | 16 |
| 6.    | Hatékony belső kommunikációs eszközök 2023-ban .....              | 17 |
| 7.    | Nemzetközi belső kommunikációs trendek 2024-re .....              | 18 |
| 8.    | A belső kommunikáció és a szervezeti kultúra kapcsolata .....     | 20 |
| 9.    | Szervezeti kultúra definíciója.....                               | 21 |
| 9.1.  | A szervezeti kultúra elemei .....                                 | 22 |
| 9.2.  | A szervezeti kultúra építőkövei – az értékek.....                 | 25 |
| 9.3.  | Szervezeti kultúra modellek .....                                 | 26 |
| 10.   | A szervezeti kultúra átalakítása .....                            | 29 |
| 10.1. | A szervezeti kultúraváltoztatás lehetséges okai .....             | 29 |
| 10.2. | A szervezeti kultúra átalakításának lépései .....                 | 30 |
| 10.3. | A kultúraváltoztatás alapvető típusai.....                        | 31 |
| 11.   | A kutatásban alkalmazott módszerek .....                          | 33 |
| 11.1. | Kérdőíves vizsgálat .....                                         | 34 |
| 11.2. | A strukturált interjú vizsgálata és a minta rövid bemutatása..... | 47 |

|                                         |                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| 12. Következtetések és javaslatok ..... | 50                                     |
| 12.1. Következtetések .....             | 51                                     |
| 12.2. Javaslatok .....                  | 53                                     |
| 13. Összegzés .....                     | 55                                     |
| Ábrák és táblázatok jegyzéke .....      | 58                                     |
| Mellékletek .....                       | 60                                     |
| Interjúkérdések: .....                  | 60                                     |
| A Google kérdőív kérdései .....         | 61                                     |
| Mellékletek.....                        | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b> |

## 1. Bevezetés és célkitűzések

A vállalati belső kommunikáció és a szervezeti kultúrafejlesztés témaköre 2024-ben kiemelten fontos területként jelenik meg a vállalatvezetés és szervezetfejlesztés színterén. Ezt a jelentőségét a gyorsan változó munkaerőpiaci környezet, a technológiai innovációk és a globális gazdasági trendek együttesen támasztják alá. Ezek a tényezők olyan új kihívásokat állítanak a vállalatok elé, amelyekre a hatékony belső kommunikáció és a jól kidolgozott szervezeti kultúra kínálhat megoldást.

A vállalati belső kommunikáció jelentősége abban rejlik, hogy kulcsszerepet játszik a munkavállalói elköteleződés, a produktivitás és a vállalati célok közötti összhang kialakításában. Egy erős, jól kommunikált vállalati kultúra hozzájárul a munkatársak motivációjának fenntartásához, a munkahelyi elégedettség növeléséhez és a fluktuáció csökkentéséhez. Továbbá, a digitális átalakulás és a hibrid munkavégzési modellek elterjedése új kihívásokat jelent a kommunikáció és a szervezeti kultúra számára, amelyek kezelése elengedhetetlen a vállalatok hosszú távú sikeressége szempontjából.

Diplomamunkám elsődleges célja ennek a dinamikus területnek a feltérképezése és a jelenlegi trendek mélyebb megértése, különös hangsúlyt fektetve a vállalati belső kommunikáció és szervezeti kultúra fejlesztésére irányuló gyakorlatokra.

Fiatal korom ellenére számos munkahelyi környezetben megfordultam már, legyen szó multinacionális vagy állami cégről, vagy akár kis- és középvállalkozásról egyaránt. Ezzel párhuzamban lehetőségem nyílt kommunikációs szakemberként részt venni a vállalati kommunikációban is, ahol vegyes tapasztalatokat sikerült szereznem. Találkoztam helyes és helytelen példákkal is. Munkám során mindig igyekeztem implementálni a jógyakorlatokat, edukálni a kollégákat.

A vállalati belső kommunikáció és szervezeti kultúra jelentőségének kiemelése nem csupán válasz a változó üzleti környezet kihívásaira, hanem szükségszerű válasz az alkalmazottak igényeinek és elvárásainak figyelembevételére is. Azt gondolom, hogy a vállalati siker egyre inkább függ attól, hogy a vállalatok mennyire képesek hatékonyan kommunikálni belső szinteken a kollégáikkal, és kialakítani olyan szervezeti kultúrát, amely támogatja az innovációt és erősíti a munkavállalók elkötelezettségét. A változó munkaerőpiac és az elérhető technológiai eszközök széles palettája tovább erősíti ennek a területnek az iránti igényt.

A dolgozat célja tehát az, hogy megértsük és elemezzük azokat a folyamatokat és trendeket, amelyek formálják a vállalati belső kommunikációt és szervezeti kultúrát napjainkban. Az ezen területeken megvalósuló változások feltérképezése lehetővé teszi számunkra, hogy jobban felismerjük azokat a tényezőket, amelyek kulcsszerepet játszanak a vállalati sikerességben.

### **Hipotézisek:**

**Hipotézis 1: Ha a vezetők pozitív példát mutatnak a szervezeti kultúra értékeinek támogatásában és betartásában, akkor ez jelentős hatással lehet a munkavállalók viselkedésére és a kultúrára.**

**Hipotézis 2: A vállalati kommunikációba bevezetett online felületek gyorsítják a belső kommunikációt és javítják annak minőségét.**

**Hipotézis 3: A vállalati belső kommunikációban alkalmazott online eszközök hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség kialakításához, megerősítéséhez.**

## **1. Szakirodalmi áttekintés**

### **1.1. A kommunikáció fogalma**

Számos hazai és nemzetközi szakirodalom foglalkozik a kommunikációval. Ezen foglommeghatározások közül szeretnék párat bemutatni.

A kommunikáció általános értelemben olyan folyamat, amely során közös kód alapján történik jelváltás. Bár a mindennapi nyelvhasználatban gyakran az információ közlését értjük alatta, ez csupán részleges definíció. A kommunikáció főként kölcsönös információátvitel, beleértve az az információra való reagálást és a viszontválaszt is. Általában nem egyetlen eseményről van szó, hanem bizonyos szabályszerűségek szerint zajló eseménysorozat (okt.ektf.hu, s.a).

Az emberi kommunikáció különlegessége abban rejlik, hogy az egymással kapcsolatban álló személyek valamilyen jelrendszer segítségével lépnek kapcsolatba, információkat cserélnek és befolyásolják egymást.

A személyek közötti kommunikáció egyszerre jelenti az egyéni és társadalmi cselekvés megjelenését. A kommunikáció megvalósulásához szükség van az információ közlőjére, az információt befogadó személyre, magára az információra, valamint egy megfelelő kódrendszerre. A befogadó csak akkor tudja értelmezni a kommunikáció tartalmát, ha a használt kódok neki ismerősek és megfejthetőek (okt.ektf.hu, s.a).

Csepeli szerint, a kommunikáció lényegére a szó latin eredetű gyöke, a communico ige mutat rá. Ez az ige arra utal, hogy valakivel közösen tesz valamit, közössé tesz, részesít valakit valamiben, vagy megoszt valamit valakivel (Csepeli, 2001).

Egy nemzetközi szakirodalom szerint a kommunikáció magában foglalja a verbális és nem verbális üzenetek továbbítását. A kommunikáció küldőből, fogadóból és kommunikációs csatornából áll. Az üzenetek továbbítása során az üzenet tisztaságát zavarhatják vagy torzíthatják a gyakran akadályoknak nevezett tényezők (Davison, 2008).

„A kommunikáció valaminek a közlése, közzététele; az egyik legalapvetőbb emberi tevékenység, amelyet mindannyian, születésünktől kezdve egészen halálunkig folyamatosan gyakorlunk, tanulunk, fejlesztünk (Fercsik & Raátz, 2018, p. 8).

Jelenleg a kommunikáció önálló és összetett tudományágként jelenik meg, amelynek megértéséhez a kutatók több szakterület különböző vizsgálati módszerét alkalmazzák. Mivel a kommunikáció szoros kapcsolatban áll több tudományággal, ezért az ún. interdiszciplináris tudományként tekintünk rá (Fehér és Kóródi, 2008).

Mindezekén túl, egy üzleti kommunikációval foglalkozó könyvben a szerzők szerint a „a kommunikáció tájékoztatást, információk cseréjét, közlését jelenti valamilyen erre szolgáló eszköz, jelrendszer segítségével. Tehát a kommunikáció a felek a bennük, illetve a körülöttük zajló történéseket egy önkényesen kialakított jelrendszer segítségével (pl. nyelv, gesztus) közölni képesek, s ily módon szabályozzák, befolyásolják egymás viselkedését, hatnak egymásra (Lnager & Raátz, 2004, p. 12).

## **1.2. A kommunikáció folyamata és elemei**

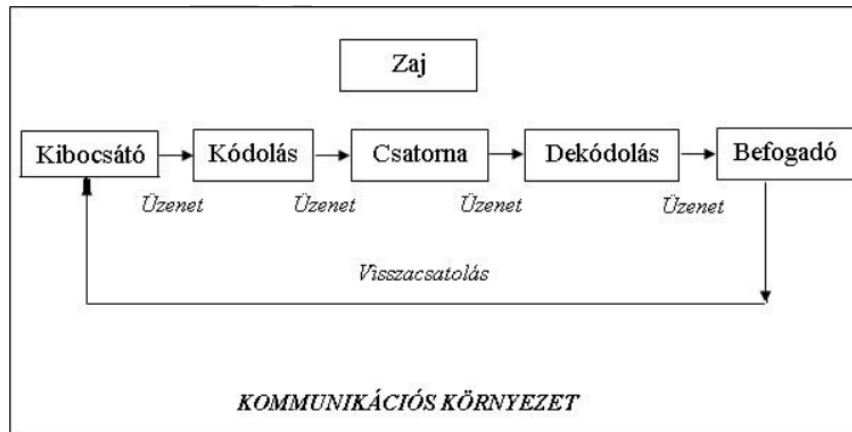
A kommunikáció folyamatát és annak elemeit Rudnák (2015) A vállalati kommunikáció alapjai című könyvében taglalja részletesen:

1. **A küldő és a fogadó:** A kommunikáció alapvető tényezői, azaz azok a személyek, akik között a folyamat zajlik. A személy, aki valamilyen üzenetet küld a másiknak, feladónak vagy küldőnek nevezhető, míg aki az üzenetet veszi, az a címzett vagy fogadó.
2. **Fogalomalkotás:** A kommunikátorban egy gondolat születik vagy egy érzelm alakul ki, amit közölni kíván, vagyis üzenetként továbbítja. Az üzenet lehet szándékos vagy véletlenszerű, nyilvános vagy magánjellegű.

3. **Kódolás:** A folyamatban nyelvi és nem nyelvi kódokat is alkalmazunk. A nyelvi kódok írott vagy beszélt formában jelennek meg, míg a nem nyelvi kódok közé tartoznak például a hangjelek, a tekintet, az arcjáték, a gesztusok, a testtartás és az öltözködés. Időnként, ha az üzenet küldője és fogadója nem azonos nyelven vagy jelrendszeren kommunikál, kiegészítő kódolásra is szükség lehet. Ebben az esetben például egy tolmács újra kódolja az üzenetet, vagyis a fogadó számára érthető nyelvre fordítja le, és így jön létre az elküldhető üzenet.
4. **A csatorna:** Az üzenetet valamilyen csatornán keresztül küldjük el a címzettnek. A csatorna és az üzenet formája között szoros kapcsolat áll fenn; például a szóbeli kommunikációhoz a közös légtér, telefon, rádió vagy televízió egyaránt megfelelő lehet, de a szavakat kísérő mosolyt vagy fintort sem a rádió, sem a telefon nem közvetíti. Az írásbeli üzenetek továbbításához viszont a papír (levél, fax, e-mail stb.) alkalmas csatornaként szolgál.
5. **A megérkezett üzenet:** Amikor az üzenet megérkezik, és nem torzult vagy veszett el a csatornában, a címzett fogadja azt. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy képes legyen a fogadásra, azaz legyen közös térben és hallótávolságban a kommunikátorral, rendelkezzen telefonnal, lássa, olvassa, érezze a neki címzett üzenetet.
6. **Dekódolás:** A dekódolás folyamata során a fogadó értelmezi az üzenetet. A pontos dekódolás számos feltételétől függ, köztük az üzenetküldővel azonos gondolkodásmód, a szavak és kifejezések azonos tartalmú jelentése, a jelzések hasonló értelmezése, valamint érzelmi töltetű üzenetek esetében a beleérző képesség. Ezek a feltételek határozzák meg az eredeti üzenet és a dekódolt üzenet közötti esetleges eltéréseket.
7. **A megértés:** A megértés a kommunikáció végcélja. Ha sikeres volt a dekódolás, a fogadó megérti az üzenetet, és ennek következtében valamilyen módon reagál. Ha cselekvésre szólították fel, akkor cselekszik, ha válasza, akkor üzenetet küld, így visszajelezve.
8. **A visszajelzés:** A visszajelzés kétirányúvá teszi a kommunikációt, és egyben hatékonyságának kritériuma is. A visszajelzés segítségével csökkenthetők az elküldött és fogadott üzenet közötti torzulások, és meggyőződhetünk arról, hogy az információ elérte-e a célját, és szükség van-e esetleg kiegészítő, pontosító vagy újabb üzenetek küldésére.



1. ábra: Warren Weaver-féle kommunikációs modell



Forrás: Tóth, 2008, p.2. alapján saját szerkesztés

### 1.3. A kommunikáció általános modelljei

Fehér és Kóródi (2008) szerint, az általánosan többféle kommunikációs modellt általában három leegyszerűsített modellre szokták redukálni, melyek a következők:

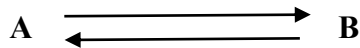
- **A kommunikáció, mint hatás**

Ebbe a kategóriába tartozik az egyirányú, közvetett kommunikáció, amikor a befogadó nem rendelkezik lehetőséggel visszajelzésre. Ez a típus a tömegkommunikációt jellemezza.

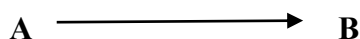


- **A kommunikáció, mint kölcsönhatás**

Ebbe a kategóriába tartozik a kétirányú, közvetlen vagy közvetett kommunikáció. Ebben a folyamatban a felek együttesen formálják a kommunikációt, de általában a téma és a forma szabályozott (például állásinterjú, feleltetés, vizsga, tárgyalás stb.). Ebben a kategóriába sorolhatók a személyek közötti kommunikáció mindkét típusából származó hivatalos kommunikációs formák.



Ennek a típusnak az egyik változata az elsősorban egyirányú, közvetlen forma, ahol a befogadónak, hallgatónak van lehetősége visszajelzésre, bár ez legtöbbször nem nyelvi eszközökkel történik. A kommunikáció folyamatát a feladó, a beszélő határozza meg. Ilyen jellegű forma például a nyilvános kommunikáció, mint például egy előadás.



- **A kommunikáció, mint ügylet, tranzakció**

Az a típusú kétirányú, közvetlen kommunikáció, amelyben a felek együttesen formálják a kommunikáció folyamatát (például beszélgetés, pletyka stb.), állandóan változó szerepcsere zajlik a résztvevők között.



Az eddig tárgyaltak alapján megállapítható, hogy a kommunikáció összetett és sokrétű jelenség, amely az emberi interakciók alapját képezi. Számos formája és modellje létezik, amelyek különböző szituációkban és kontextusokban érvényesülnek. A kommunikáció nem csupán az információ átadásáról szól, hanem magában foglalja az érzelmek, gondolatok és szándékok közlését is, mind verbális, mind nem verbális eszközökkel. Egy hatékony kommunikációs folyamat megértést, kölcsönös befogadást és a kapcsolatok mélyítését teszi lehetővé.

Ebben a folyamatban a kommunikátorok aktív résztvevők, akik befolyásolják és formálják egymás gondolkodását és viselkedését. Ez a folyamat tehát nem csupán az egyéni, hanem a társadalmi interakciók és kapcsolatok szerves részét is képezi, amely összeköti az embereket és lehetővé teszi közösségek építését. A kommunikáció tanulmányozása ezért nem csak a nyelv és a jelrendszer értelmezését jelenti, hanem az emberi kapcsolatok és a társadalmi dinamikák mélyebb megértését is. Az itt bemutatott elméletek és modellek ezért nem csupán elméleti keretet nyújtanak, hanem gyakorlati útmutatást is a hatékony és értelmes kommunikáció eléréséhez mind a személyes, mind a professzionális életünkben.

## 2. A vállalati kommunikációról általánosságban

„Vállalati kommunikáción a szervezet tagjainak mindennemű kommunikatív cselekvését értjük, amellyel a gazdálkodó egységben hozzájárulnak a javak előállítását célzó feladatok meghatározásához és teljesítéséhez. Ily módon a vállalati kommunikáció körébe tartoznak a vállalat tagjai intern, valamint extern csoportjai között folyó, a vállalati célokat szolgáló kommunikációs tevékenységek (Borgulya, 2010, p. 26).”

A szervezetek egymással kommunikáló emberek hálózatai. Minden szervezetben a kommunikáció vertikálisan és horizontálisan, belsőleg és külsőleg, formálisan és informálisan, összekötve a munkatársakat egymással, a vezetés különböző rétegeivel és a sok külső erőforrás-tulajdonossal valósul meg a szervezeten belül (Coffey, 2010).

Borgulya (2017) szerint, a vállalati kommunikáció formálásában jelentős szerepet játszanak a környezeti tényezők, mind külső, mind belső szempontból. Egy vállalat tevékenysége szorosan kapcsolódik a körülötte lévő politikai, gazdasági, jogi, ökológiai, szociokulturális és társadalmi feltételekhez, valamint a technológiai fejlődéshez. Fontos szerepet kapnak a vállalattal kommunikáló külső érdekcsoportok, mint például a nyilvánosság, hatóságok, sajtó, befektetők, és részvényesek.

A **politikai környezet** a politikai stabilitásra és a politikai rendszerre összpontosít, és gyakran befolyásolja a médiát, ami hatással van arra, hogy egy vállalatról milyen tartalmak jelennek meg a sajtóban.

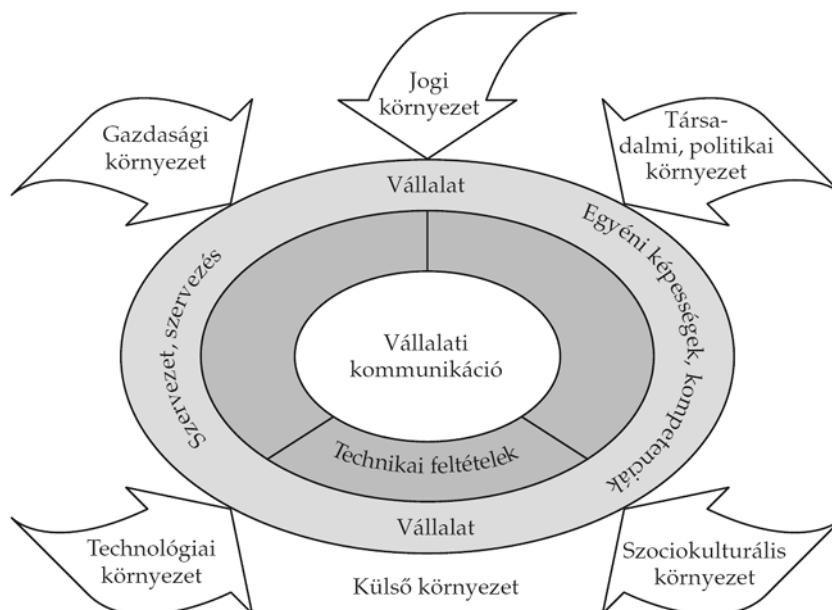
A **gazdasági környezet**ben a verseny intenzitása határozza meg a vállalati kommunikáció intenzitását, mivel a vállalatnak folyamatosan tájékoztatnia kell a piacról és saját tevékenységéről.

A **jogi keretfeltételek** közvetlenül érintik a kommunikációt. Az ökológiai tudatosság befolyásolja a kommunikációs eszközöket, mint például a terméksomagolást vagy a vállalat fizikai környezetét.

A **társadalmi és szociokulturális** tényezők, mint az emberek iskolázottsága, nyelvtudása, önművelési motivációja, érdeklődése társadalmi és gazdasági jelenségek iránt, valamint az etikus kommunikáció és átlátható rendszerek iránti igény szintén fontosak.

Végül a **technológiai környezet**, az IT-eszközök elérhetősége és az internetes hálózat kiépítettsége is meghatározó a vállalati kommunikációban, mivel ezek segítségével érik el a vállalatok a célközönségüket.

2. ábra A vállalati kommunikációt befolyásoló tényezők



Forrás: Borgulya, 2017, p.18.

### 3. Vállalati belső kommunikáció fogalma és jelentősége

Egy szervezet hatékony működéséhez elengedhetetlen a tagok közötti kommunikáció. A legkeskenyebb értelemben a szervezet belső kommunikációjának nevezzük azt a kommunikációt, ami a szervezeten belül zajlik, és a szervezeti célokhoz és feladatokhoz igazodik. Ennek fő célja és végeredménye általában valamilyen döntés meghozatala. Ha ebből a szűk értelmezésből kiindulva azt feltételezzük, hogy a szervezet és tagjai minden körülmény között a feladatokra és célokra összpontosítanak, akkor erőteljes érvek szólnak amellett, hogy a szervezeti kommunikációt az információáramlással azonosítsuk (Griffin, 2003).

A belső kommunikációt értelmezhetjük belső PR-ként is: ebben a kontextusban a belső kommunikáció a szervezet munkatársai és szervezeti egységei közötti kapcsolatok és kommunikációs csatornák tudatos szervezését jelenti. Fontos tényező, hogy a hiányos információáramlás erősíti a bizonytalanságot a munkavállalók körében, ami csökkenti az elkötelezettségüket és elhivatottságukat. Ennek következtében a dolgozók elveszítik bizalmukat a munka iránt, és elkezdhetnek terjedni a "pletykák" és kibeszélések. Ezek a negatív pletykák végül károsíthatják mind az adott szervezet, mind a vezető reputációját és hitelességét (Griffin, 2003).

Ahogy Fehérvári & Szeles (2001) írja, a vállalat belső kommunikációjának fő célja és jelentősége abban rejlik, hogy hozzájárul a vállalat zökkenőmentes és hatékony működésének fenntartásához. Ez a kommunikáció egy összetett rendszert alkot, amiben az egyes elemek között részben hierarchikus kapcsolatok, részben pedig kölcsönös interakciók találhatók. A rendszer minden része a vezetési döntésektől függ.

„A vállalat belső kommunikációjának elemei:

- Menedzsmentkommunikáció,
- belső public relations
- HR-kommunikáció
- Informatikai rendszer (intranet)
- műszaki (termelési) információáramlás
- pénzügyi-számviteli statisztikai adatképzés é -forgalom
- formális interperszonális kommunikáció
- informális interperszonális kommunikáció (Fehérvári & Szeles, 2001, p. 17).”

### 3.1. A vállalati belső kommunikáció funkciói

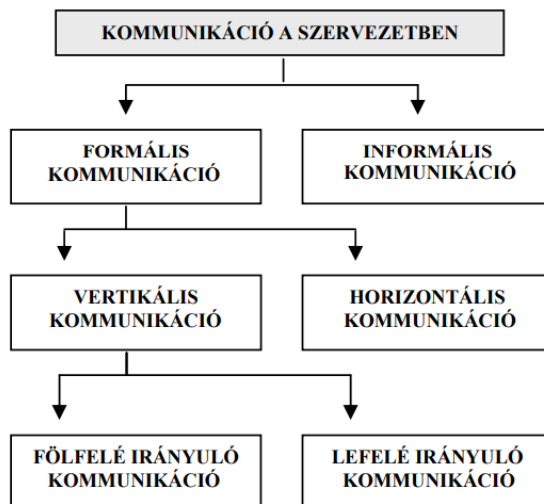
A szervezeti belső kommunikációnak négy alapvető funkcióját az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- **Érzelmi:** A kommunikáció lehetőséget teremt a szervezet tagjainak arra, hogy kifejezzék érzelmeiket és elégedettségüket.
- **Motivációs:** Különféle módszerekkel, mint például dicsérettel és meggyőzéssel, a munkatársak ösztönözhetik és bátoríthatják egymást.
- **Információs:** Csökkenti a bizonytalanságot, segít a döntéshozatalban, és fontos, hogy megfelelő mennyiségű, pontos információ álljon rendelkezésre.
- **Ellenőrzési:** A kommunikáció révén a munkatársak visszajelzést kaphatnak a szervezetben zajló tevékenységekről és saját munkájukról (Dajnoki, 2003).

## 4. Kommunikáció a szervezetben

Dajnoki (2003) véleménye szerint, a szervezeteken belül két fő típusú kommunikációs csatornát különböztetünk meg: a formális és az informális információáramlást. A formális információáramlás további alfelosztásra kerül az irányától függően, amely vertikális lehet, ezen belül is lefelé és felfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra is kiterjedhet. A formális kommunikációs csatornák kialakításáért és karbantartásáért, azok irányától függetlenül, a vezetők felelnek.

3. ábra: Kommunikáció a szervezetben



Forrás: Dajnoki, 2003, p.4.

Fontos megjegyezni, hogy bizonyos szempontból, ha megnézzük, hogy a különböző ágazatok és/vagy szervezetek különböző méretei jelenleg hogyan kezelik vagy hajtják végre a belső kommunikáció funkcióját, ez egy sor pillanatképet nyújt arról, hogy a szakma hogyan tud változni (Smith & Mounter, 2008).

#### **4.1. Lefelé irányuló kommunikáció**

A **lefelé irányuló** kommunikáció azokat az információkat foglalja magában, amelyek a szervezeti hierarchia magasabb szintjeiről származnak és az alsóbb szintek felé haladnak. Ez a kommunikációs forma általában iránymutatásokat és utasításokat tartalmaz, és a hierarchia szerinti vonalakon keresztül terjed. Dajnoki, (2003) az alábbiak szerint mutatja be a lefelé és a fölfelé irányuló kommunikáció öt szintjét, valamint kifejti a horizontális kommunikációt:

- **Célok megvalósítása:** Ide tartozik a szervezeti és egyéni célok, valamint a kívánt viselkedési minták kommunikálása, amelyekkel a vezetők általános útmutatást adnak.
- **Munkavégzési utasítások és magyarázatok:** Konkrét feladatok kiosztása, azok elvégzésének módjának bemutatása és az egyes feladatok más tevékenységekkel való összefüggésének magyarázata.
- **Elvárások, szabályzatok közlése:** A szervezet működési kereteinek és szabályainak megfogalmazása.
- **Visszajelzés a teljesítményről:** A beosztottak munkájának értékelése és teljesítményük szintjének megállapítása.
- **Nevelő szándékú üzenetek:** Olyan információk továbbítása, amelyek célja a dolgozók támogatásának és elkötelezettségének elnyerése a szervezeti célok és közös értékrendszer iránt.

Összefoglalva, a lefelé irányuló kommunikációra leginkább az információhiány, a megfelelő kommunikációs technikák hiánya, a fogadó fél személyiségjegyei és az informális kommunikáció hatása van nagy hatással. A bizalmatlanság és az előítéletek miatt a vezetők gyakran tartózkodnak bizonyos információk megosztásától az alkalmazottaikkal, aggódva, hogy ezek az információk a konkurensokhoz vagy más külső szereplőkhöz juthatnak el. Az információ visszatartásának kérdése komoly kihívást jelenthet. A vezetők óvakodhatnak attól, hogy túl sokat fedjenek fel, mert ez lehetőséget adhat az alkalmazottnak a vezetés teljesítményének megkérdőjelezésére, vagy a döntéshozatali folyamatokban való részvételre (Dajnoki, 2003).

Dajnoki (2003) gondolata szerint, mindezekén túl elmondható, hogy a lefelé irányuló kommunikáció elengedhetetlen része a szervezeti kommunikációnak, de nem szabad kizárólag erre a típusra támaszkodni az eredményes szervezeti kommunikáció kialakításához.

#### **4.2. Felfelé irányuló kommunikáció**

A fölfelé irányuló kommunikáció, amely a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeiről a magasabbak felé halad, szintén fontos szerepet tölt be a vezetési tevékenységekben. Számos okból fontos, hogy a szervezeti alsó szintekről információk jussanak a felsőbb szintekre, amelyeket négy fő kategóriába sorolhatunk:

- **Problémák közlése:** Fontos, hogy a vezetők tudomást szerezzenek arról, ha bármilyen akadály merül fel a feladatok végrehajtásában. Ezek az akadályok információ-, idő-, vagy státuszbeli különbségek, a felettesek személyiségjegyei, a szervezeti struktúra vagy a kommunikációs csatornák merevsége miatt merülhetnek fel.
- **Fejlesztési javaslatok:** A dolgozók számára lehetőséget kell biztosítani, hogy ötleteikkel hozzájáruljanak a munkavégzés hatékonyságának növeléséhez. A szervezet jövedelmezőségét jelentősen befolyásolja az intellektuális munka minősége és az újítások iránti nyitottság.
- **Beszámolók készítése:** A beosztottaknak rendszeresen vagy meghatározott alkalmakkor beszámolót kell adniuk tevékenységükről, teljesítményükről, és a tervek megvalósulásának mértékéről.
- **Sérelmek és viták közlése:** Fontos, hogy a megfelelő vezetői szinteket tájékoztassák ezekről a kérdésekről, hogy hatékonyan kezelhessék őket.

A vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a fölfelé irányuló kommunikációra, mivel ez lehetőséget nyújt jobb döntéshozatalra és az alsóbb szintű munkatársak elkötelezettségének és motivációjának növelésére, segítve őket a szervezeti célok jobb megértésében és elfogadásában.



### 4.3. Horizontális kommunikáció

A horizontális, vagyis oldalirányú kommunikáció a szervezet különböző részlegeiben tevékenykedő vezetők és alkalmazottak között bontakozik ki. Főként a szervezet egyes tevékenységeinek összehangolásában és az egymástól függő feladatok koordinálásában játszik kulcsszerepet. Az oldalirányú kommunikáció leggyakoribb megjelenési formái a különböző bizottságok és munkacsoportok tevékenységeiben figyelhetők meg.

### 4.4. A belső kommunikációs akadályok

Csüllög & Váró (2016) tanulmánya szerint, az első és egyik legfontosabb tényező a **megfelelő infrastruktúra hiánya**, hiszen hatékony kommunikációhoz nélkülözhetetlenek a megfelelő technikai eszközök.

Ezen kívül a **szervezetben belüli fizikai távolságok** csökkenthetik a személyes kommunikáció gyakoriságát, ami hátrányos, mivel a személyes interakciók során könnyebb pontosan megérteni és értékelni a kommunikációs partner válaszait.

A **szervezet hierarchikus felépítése** szintén akadályozhatja a belső kommunikációt, mivel bizonyos információk kizárólagos birtoklásba kerülhetnek egyes szinteken, és a "másolás effektus" is megjelenhet, ahol az alsóbb szintű dolgozók hajlamosak lehetnek alkalmazkodni a felsőbb szintű vezetők véleményéhez.

Emellett problémát jelenthet az **információk blokkolása** vagy a **túlzott információáradat** is. A kommunikáció időzítése is kritikus: rossz időzítés haragot, érdektelenséget vagy bizalomvesztést okozhat, ezért fontos, hogy a megfelelő időpontban közöljünk információt.

**Az átviteli csatornák hossza:** Minél több közvetítő lépést tartalmaz egy kommunikációs lánc, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy az információ akadozva halad, és változhat akár akaratlanul, akár szándékosan.

**A kommunikációs csatorna megválasztása:** Ha a vezetés csak egy bizonyos csatornát, például e-mailt használ, miközben a dolgozók a személyes kommunikációt részesítenék előnyben, ez elégedetlenséget kelthet a munkatársakban.

**A vezetőségi szintek száma:** Egy hierarchikus szervezetben a vezetési szinteken lefelé haladó információ csökkenhet és torzulhat.

**A szervezet túl- vagy alulszabályozottsága:** Ha a kommunikációs utak, felelősségi körök nem egyértelműek, vagy a szervezet túl mereven van koordinálva, akkor ez zavart okozhat az információcserében.

**A vállalat mérete:** Nagyobb vállalatoknál a kommunikáció mennyisége növekszik, de a személyesség mértéke csökkenhet. A formális kommunikáció túlsúlyba kerülhet.

**Csoportmunka tagjainak száma:** 5-9 fős csoportok ideálisak a hatékonyság szempontjából; ennél több tag esetén csökkenhet az eredményesség.

**Az információ mennyisége:** Túl kevés információ érdektelenséget vagy aggodalmat válthat ki, míg a túl sok információ irreleváns információk halmazához vezethet, és lényeges üzenetek figyelmen kívül hagyásához.

**Érdeklődés mértéke:** A fogadó személy érdeklődése alapvetően meghatározza, milyen szinten fogadja a közölteket, a pletykák is gyorsabban terjednek, ha a terjesztőket közvetlenül érintő kérdésekről van szó.

## 5. Hatékony belső kommunikációs eszközök 2023-ban

A poppulo.com 2023-as cikke szerint, a vállalatok belső kommunikációjának erősítésére szolgáló modern és kreatív megoldások széles választékát kínálják, amelyek elősegítik a dolgozók elkötelezettségét, a vállalati kultúra fejlesztését és a célok hatékony közvetítését. Erre kiváló példák lehetnek a következők:

**Intranet és egyéb fejlesztésű munkavállalói portálok:** Ezek az online platformok lehetővé teszik a vállalati információk és erőforrások centralizált megosztását, támogatva ezzel az információáramlást és a dolgozók közötti kapcsolattartást. Ezekre a platformokra minden munkavállalónak van belépési jogosultsága. Itt közvetlenül tudunk csoportos és perszonalizált kommunikációt folytatni kollégáinkkal. Cikkeket, hírleveleket tudunk közzétenni. Chatet tudunk lefolytatni egymással. Ezene felületek használata, fejlesztése egyszeri magasabb költséget jelenthet, azonban megéri.

**Közösségi média és együttműködési platformok:** Olyan eszközök, mint például a kevésbé ismert Slack és Yammer, és a pandémia időszakában fontos belső kommunikációs eszközzé vált Microsoft Teams. Ezen platformok elősegítik a gyors és hatékony kommunikációt a dolgozók között, támogatva a csapatszellemet és az együttműködést. Ezek a felületek az azonnali üzenetküldést, fájlmegosztást és csoportos társalgást is lehetővé teszik.

**Mobilalkalmazások:** Egyre több vállalat fejleszt mobilalkalmazásokat a belső kommunikáció hatékonyabbá tételére, amelyek segítenek a dolgozóknak gyorsan elérni és megosztani az információkat, függetlenül attól, hogy hol vannak. Természetesen első ránézésre meghökölhetünk egy-egy fejlesztő cég árajánlatát látva, azonban nagyon megéri egy hasonló applikáció lefejlesztése.

**Videókonferencia és webináriumok:** Az online videókonferenciák és webináriumok lehetőséget biztosítanak a távoli munkavállalók bevonására és a személyes kapcsolatok fenntartására, különösen fontosak a hibrid munkavégzés és távmunka esetén.

**Belső kommunikációs képzések:** Ezek a programok segítenek fejleszteni a dolgozók kommunikációs készségeit és megérteni a vállalati kommunikációs stratégiákat.

Ezek az eszközök és módszerek azt gondolom, hogy segíthetnek a vállalatoknak a belső kommunikáció hatékonyabbá tételében, elősegítve ezzel a szervezeti célkitűzések hatékony elérését és a vállalati kultúra erősítését.

## 6. Nemzetközi belső kommunikációs trendek 2024-re

A playplay.com 2023-ban állította össze a 2024-es év belső kommunikációs trendjeit, miszerint az elmúlt évek jelentős változásokat hoztak a munkavégzés és a munkahelyekkel kapcsolatos attitűdökben. A legnagyobb átalakulást a távmunka elterjedése jelentette, de ezek a változások ennél sokkal átfogóbbak. Rengeteg dolgozó újraértékelte, hogy mit vár el a munkaadójától: egyre több jelentőséget tulajdonítanak az olyan vállalatoknak, amelyek megosztják az értékrendjüket, előtérbe helyezik az alkalmazottak jóllétét és támogatják szakmai fejlődésüket a tanulási lehetőségek biztosításával. Főbb trendelőjelzések a 2024-es évre:

- **Az távmunkában dolgozóknak is érezniük kell vállalati kultúrát.**

Ez már tény: a távmunka és a hibrid munkamodell számos iparágban tartós jelenséggé vált. Ennek eredményeként a belső kommunikációban betöltött szerepe kiemelkedően fontos. A modern munkaerő gyakran csak digitális felületeken keresztül tartja a kapcsolatot a kollégákkal és a vezetőséggel. Emiatt a belső kommunikáció válik az elsődleges eszközzé, amelyen keresztül sokan interakcióba lépnek a munkaadóikkal. A belső kommunikációnak nem csak a munkavégzéshez szükséges információkat kell biztosítania, hanem létfontosságú szerepet játszik az erős vállalati kultúra kialakításában is.

A távoli csapatok esetében a belső kommunikációnak egyértelműnek és informatívnak kell lennie, kihasználva a digitális formátumok sokféleségét. A belső kommunikáció nem csak munkahelyi feladatokról, célokról vagy irányelvekről szólhat; fontos, hogy a munkavállalók pozitívumokat is érezzenek, felhatalmazottnak és támogatottnak lássák magukat.

- **A munkavállalók támogatása a tapasztalataik javításában.**

A pozitív munkavállalói élmények megteremtése csökkentheti a fluktuációt, növelheti a termelékenységet, és segíthet a kivételes tehetségek bevonzásában. Az erős belső kommunikáció biztosítja a munkavállalók, különösen a vezetők számára a szükséges támogatást a munkavállalói és ügyfélproblémák megoldásához. Ezáltal gyorsabban és könnyebben kezelhetők az olyan helyzetek, mint a kihívást jelentő ügyfélkapcsolatok vagy az ütemezési és bérszámfejtési zavarok.

A belső kommunikációnak tartalmaznia kell az alkalmazottak elismerését is, hogy megmutassa, hogy a kemény munkát értékeli. Ezek a stratégiák segítenek olyan környezetet teremteni, amelyben az emberek úgy érzik, hogy értékeli őket, támogatják őket, és képesek a munkájukra összpontosítani.

- **Vizuális kommunikáció: videóüzenetek**

Egy jól működő szervezetben az alkalmazottak a munkájukkal vannak elfoglalva, és nincs idejük egy hosszú, vállalati emlékeztető megemésztésére. Ezért a belső kommunikációt olyan formátumban kell eljuttatni, amely megkönnyíti az emberek számára az üzenet megértését és megőrzését. A vizuális kommunikációra, különösen a videóüzenetek térhódítása a válasz. Az alkalmazottak sokkal nagyobb valószínűséggel értik meg az üzeneteket, ha azokat vonzó képekkel, infografikákkal vagy videókkal közvetítik a szöveggel helyett.

- **A munkavállalók jólétének előmozdítása**

A legtöbb multinacionális vállalat megduplázza erőfeszítéseit, hogy támogassa alkalmazottai jólétét - beleértve a mentális, fizikai és érzelmi egészséget is. A belső kommunikációs csatornák ideálisak lehetnek az erőforrások megosztására és a mentális egészségi problémákkal, kiégéssel vagy stresszel küzdő munkavállalók támogatására. A munkavállalói kommunikáció a meghallgatásról és a megosztásról is szól. Ajánlott tehát létrehozni olyan csatornákat, amelyeken az alkalmazottak segítségért és támogatásért fordulhatnak az illetékesekhez.

- **Mérések, adatok és optimalizáció**

Egy hatékony és sikeresen működő belső kommunikációs stratégia működéséhez elengedhetetlen, hogy rendszeresen vizsgáljuk meg a belső kommunikációt alátámasztó mérőszámokat, és kérjünk visszajelzést a dolgozóktól, hogy felmérje, mennyire működik a stratégiája. Ezt évente ajánlatos elvégezni, és ha szükséges, akkor módosítani a stratégián.

- **A belső befolyásolók szerepe a belső kommunikációban.**

Bizonyára már sokan találkoztunk olyan szószólókkal, akik közel vannak ahhoz a bizonyos „tűzhöz”. Ezen munkavállalók közösségi befolyásoló erejét ajánlatos kihasználni. A külföldi multinacionális vállalatoknál már megjelentek az úgynevezett belső influencerek, akiknek feladatuk, hogy minél érhetőbben és hatékonyabban juttassa el a vállalat híreit a kollégáihoz.

## **7. A belső kommunikáció és a szervezeti kultúra kapcsolata**

(Men & Yue & Ferguson 2020-ban, az International Journal of Business Communication című folyóiratban, az alábbiak szerint vizsgálja a belső kommunikációs és a szervezeti kultúra kapcsolatát. Különböző kutatások rávilágítanak arra, hogy egy pozitív érzelmi kultúra jelentősen javíthatja a munkavállalók elégedettségét, erősítheti az alkalmazottak és a szervezet közötti kapcsolatot, valamint pozitívan befolyásolhatja a vállalat pénzügyi teljesítményét. A vezetők által alkalmazott kommunikációs módszerek kulcsfontosságúak a pozitív érzelmi kultúra kialakításában, különös tekintettel a motiváló nyelvhasználatra és a kétirányú kommunikációs rendszerekre.

Ezen felül, a pozitív érzelmi kultúra közvetlenül összefügg az alkalmazottak szervezeti azonosulásával, és közvetítő szerepet tölt be a belső kommunikáció és a szervezeti azonosulás között. A forrásként jelölt kutatás kitér arra is, hogy a vezetőknek fontos a célok és a szervezeti kultúra világos kommunikálása a munkavállalók felé, hogy erősítsék azok kollektív megértését, emellett a szervezeteknek érdemes befektetniük egy kétirányú, szimmetrikus belső kommunikációs rendszerbe, és különféle kommunikációs csatornákat használniuk a munkavállalói visszajelzések gyűjtésére.

A kutatók különböző módszereket javasolnak a pozitív munkahelyi érzelmi kultúra előmozdítására, mint például mobilalkalmazások használata a munkavállalók hangulatának nyomon követésére, a munkavállalói mérföldkövek megünneplése, vagy a megfelelő irodai dekoráció és berendezés alkalmazása.

Hangsúlyozzák, hogy a belső kommunikáció és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat kétirányú. A pozitív érzelmi kultúra nem csak erősíti a szervezeti azonosulást, de közvetítőként is szolgál a belső kommunikáció és a szervezeti azonosulás között. Ebből következik, hogy a belső kommunikáció hatásossága és a szervezeti kultúra jellege összefügg, és ezek a tényezők együtt határozzák meg a szervezeten belüli munkavállalói élményt. Ez alapvető jelentőséggel bír a szervezeti vezetés és a HR stratégiák szempontjából.

## **8. Szervezeti kultúra definíciója**

Talán a diplomamunkám írása során az egyik legnehezebb feladat volt megfelelő definíciót találni a szervezeti kultúra fogalmára. Azonban ismételten -ahogy azt a belső kommunikáció fogalomtisztázásánál tettem- igyekszem több definíciót és fogalmi dimenziót magyarázni a későbbiekben.

„A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjeire, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, azt, hogy hogyan bánt tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét (Kovács, et al., 2005. p. 50).”

Egy másik fogalom meghatározás szerint: „A vállalati kultúra magában foglalja az érzelmileg szerzett, magatartásformáló értékelképzeléseket, és a gondolati, cselekvésirányító tudást. Az egyes intézmények szolgálatában tevékenykedő emberek szocializálódásának a folyamatában a kultúra állandó fejlődésben alakul ki, és nemzedékeken át szabja meg az emberek beállítódásait és tapasztalatait (Heidrich, 2001. p. 6).”

Bakacsi Gyula értelmezésében: „A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot (Bakacsi, 2015. p. 250).”

A nemzetközi szakirodalom egyik nézőpontja az, amely a kultúrát hitrendszernek tekinti. Davis (1984) szerint a vállalati kultúra kontrasztot kínál a menedzsmentmodellek korábbi merevségével szemben. A kultúrát a következőképpen definiálja: A közös hiedelmek és értékek mintázata, amelyek egy intézmény tagjainak értelmet adnak, és a szervezeten belüli viselkedés szabályait biztosítják számukra (Davis, 1984).

Egy másik nemzetközi szakirodalom szerint a szervezeti kultúra egy szervezet kultúrája az értékek és meggyőződések összevonása a szervezetben dolgozó emberek értékrendje (Plessis, 2006).

Egy szervezeti kultúrával foglalkozó angol szakirodalom szerint a vállalat kultúrája az a megszokott és hagyományos gondolkodásmódja, amit a szervezet minden tagja nagyobb vagy kisebb mértékben elfogadott, és amit az új tagoknak meg kell tanulniuk és részben elfogadniuk ahhoz, hogy könnyen be tudjanak illeszkedni (Elsmore, 2001).

Összegezve a fogalmi megközelítéseket, a szervezeti kultúra egy rendkívül komplex fogalom, amely a szervezeten belüli értékeket, attitűdöket, szokásokat, vélekedéseket és hiedelmeket foglalja magában. Ez befolyásolja a tagok viselkedését és attitűdjeit, alakítja a szervezet atmoszféráját és eredményességét. A vállalati kultúra a szocializáció során fejlődik, és az érzelmekre, magatartásformáló értékelképzelésekre, valamint a gondolati és cselekvésirányító tudásra hat. A szervezeti kultúra a tagok által elfogadott és közösen értelmezett előfeltevésekből, értékekből, meggyőződésekből és hiedelmekből áll, amelyek a problémák megoldásának mintáit és a kíváncsú gondolkodás- és magatartásmódot adják át.

### **8.1. A szervezeti kultúra elemei**

Heidrich Balázs (2001) szerint, a szervezeti kultúra szerkezetének egyik fontos ismérve, hogy milyen elemekből áll fel:

#### **Gazdasági környezet:**

Egy vállalat vagy szervezet kultúrája szorosan összefügg azzal a társadalmi és gazdasági környezettel, amelyben tevékenykedik. A gazdaság jelentős befolyást gyakorol a vállalati kultúra alakulására, meghatározva, hogy milyen stratégiákat és módszereket kell alkalmazni a siker érdekében. Például, egy piaci monopóliummal rendelkező közüzemi vállalat kultúrája jelentősen eltér egy gyorsan forgó fogyasztási cikkek értékesítő, élénk versenyben részt vevő vállalatétól. Az előbbi esetében nincs szükség dinamikus, kihívásokra gyorsan reagáló kultúra kialakítására, míg a versenyképes piacokon működő cégeknek alkalmazkodóbbnak és kezdeményezőbbnek kell lenniük.

## **Értékek:**

A szervezet kultúrája azokon az általánosan elfogadott értékeken alapszik, amelyek áthatják a munkahelyi élet minden területét. A vezetés ezeket az értékeket folyamatosan közvetíti és magyarázza az alkalmazottaknak, összekapcsolva őket a vállalati hagyományokkal. Az új alkalmazottakat gyakran ezen értékek mentén oktatják, segítve őket a kritikus döntéshozatalban.

## **Hősök:**

A vállalati "hősök" olyan dolgozók vagy vezetők, akik jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezet céljainak megvalósításához. Ők gyakran viselkedési mintaként szolgálnak, megtestesítve a vállalati értékeket. A hősök lehetnek a vállalat alapítói, a nagy változásokat véghezvivő vezetők vagy az új termékek és technológiák mögött álló fejlesztők. Történeteik és legendáik hosszú ideig életben maradnak, még azok körében is, akik soha nem találkoztak velük személyesen.

## **Ceremóniák és szertartások:**

A rendszeres események, mint például ünnepek, díjátadók, családi napok és kirándulások, fontosak a dolgozók összetartásához, a vállalathoz való kötődés erősítéséhez és az értékrend, valamint a hagyományok fenntartásához. Ezek a rendezvények gyakran tükrözik a vállalati értékeket, és lehetőséget biztosítanak a vezetés számára az új elképzelések és értékek kommunikálására.

## **Kulturális hálózat:**

A kulturális elemek terjedésének és fenntartásának eszköze a vállalati hálózat, ami főként az informális kommunikációs csatornákon keresztül valósul meg. Ezen keresztül értesülhetnek az alkalmazottak a vállalaton.

Az egyik hazai toborzással foglalkozó cég, a Viapan.hu, 2023-ban megjelent online szakmai cikke szerint a következőképpen alakulnak a szervezeti kultúra elemei:

A szervezeti kultúra két fő részből tevődik össze: **látható** és **láthatatlan** elemekből. Ha ezt egy jéghegy-modellen szemléltetnénk, a víz felszíne felett megjelenő vonások közé tartozik.

- Az iroda kialakítása, beleértve az épületet, a bútorokat, és a közösségi helyiségeket.
- A csapatépítő események és ünnepek.
- Az alkalmazottak magatartása és viselkedése.

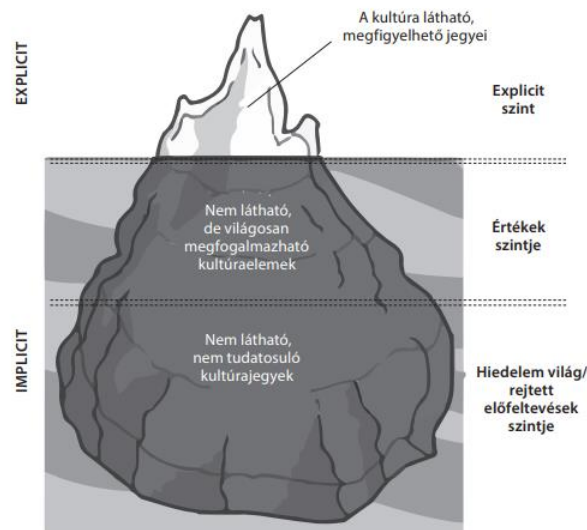


- Az irodai elrendezés, mint például az ajtók nyitottsága.
- A munkatársak öltözködési stílusa.
- Ezen kívül a vállalaton belüli vélemények és történetek, mint például pletykák, valamint a vállalati értékelések, mint a Glassdoor vagy Google vélemények.

#### A láthatatlan elemei között szerepelnek:

- A normák és az elvárt magatartásformák.
- Az értékrendszer.
- A munkavállalók érzései a cég iránt, például, hogy pozitívan vagy negatívan viszonyulnak-e a munkahelyükhöz.

4. ábra: A szervezeti kultúra szintjei



Forrás: (Bakacsi, 2015, p. 255)

#### Fontos szerepet kap továbbá:

- A szervezeti kommunikáció, azaz az információk átlátható és zavartalan áramlása. Fontos, hogy a dolgozók ismerjék a vállalati célokat és azt, hogyan kívánja a cég ezeket megvalósítani.
- A rugalmasság és alkalmazkodókészség, ami azt jelenti, hogy a vállalatnak képesnek kell lennie folyamatos megújulásra és olyan munkaerőt kell alkalmaznia, amelyik nem áll ellen a változásoknak.

- A jutalmazás és teljesítményértékelés, vagyis a vállalatnak el kell ismernie a legjobb dolgozóit és azokat, akik új ötleteikkel és megoldásaikkal hozzájárulnak a vállalat hatékonyságának növeléséhez.

## 8.2. A szervezeti kultúra építőkövei – az értékek

Bakacsi Gyula (2004) szerint, ahhoz, hogy a munkavállaló a szervezeti kultúrában ne érezze egyedül magát a környezeti és szervezeti jelenségek felismerésében, a szervezeti kultúrai építőköveire, a szervezet számára fontos értékekre van szükség, melyből tizenegyet fogalmazhatunk meg:

1. **Azonosulás a munkakörrel vagy szervezettel:** Ez a jellemző arra utal, hogy az egyén milyen mértékben érzi magát részének a szervezetnek vagy saját szakmájának.
2. **Egyéni vs. csoportorientáció:** Ez azt jelöli, hogy az egyéni célok mennyire helyezkednek el előtérben a csoportcélokkal szemben, illetve mennyire történik az egyéni munkavégzés csoportszervezésben.
3. **Humán szempontok figyelembevétele:** Ez azt jelzi, hogy a vezetés mennyire veszi figyelembe az emberekre gyakorolt hatásokat a szervezeti feladatok megoldásakor.
4. **Belső függőség vs. függetlenség:** Ez megmutatja, hogy a szervezeti egységek mennyire léphetnek fel önállóan, illetve mennyire van szükség a koordinált cselekvésre.
5. **Erős vs. gyenge kontroll:** Ez arra utal, hogy a szervezet milyen mértékben szabályozza és felügyeli tagjainak magatartását.
6. **Kockázatvállalás vs. kockázatkerülés:** Ez jelzi, hogy mennyire várható el a munkatársaktól az innovatív és kockázatvállaló magatartás.
7. **Teljesítményorientáció:** Ez azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak milyen mértékben kapcsolódnak a teljesítményhez, illetve más tényezőkhez, mint például szenioritás vagy protekció.
8. **Konfliktustűrés vs. konfliktuskerülés:** Ez arra utal, hogy milyen mértékig engedélyezett a nyilvános konfliktusok és kritikák megnyilvánítása.
9. **Cél- vs. eszközorientáció:** Ez azt jelzi, hogy a vezetés inkább a végső eredményre vagy az ahhoz vezető folyamatokra koncentrál-e.

10. **Nyílt vs. zárt rendszerorientáció:** Ez azt mutatja, hogy a szervezet mennyire reagál a külső környezet változásaira, illetve mennyire koncentrálnak saját belső működésére.

11. **Rövid vs. hosszú távú időorientáció:** Ez jelzi, hogy a szervezet milyen távlatban tervezi a jövőjét, rövid vagy hosszú távon gondolkodik-e.

### **8.3. Szervezeti kultúra modellek**

A következőkben a szakirodalmak által emlegetett 3 legfontosabb kultúramodellt fogom bemutatni, ami a Handy, a Quinn és a Schein féle modellek. Ezeket Bakacsi Gyula (2015) taglalja bővebben:

#### **8.3.1. A Handy által kidolgozott kultúraosztályozás**

Handy kultúratipológiája alapján a szervezetek különböző kulturális jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek hatással vannak működésükre és belső dinamikájukra. Handy négy fő kultúratípust azonosít, melyeket a következőképpen lehet részletesen átfogalmazni:

**Hatalomkultúra (Pókháló metaforája):** Ebben a kultúrában egy központi személy vagy csoport birtokolja a hatalmat és irányítja a szervezetet. A döntéshozatal gyakran informális és személyközpontú, ahol a központi személy preferenciái és tapasztalatai dominálnak. A szabályok és eljárások rugalmasak, és a munkahelyi politika jelentős szerepet játszik. A szervezet gyorsan képes alkalmazkodni a változásokhoz, de ez nagymértékben függ a központi személytől. Tipikusan kisebb, vállalkozói jellegű szervezetekben fordul elő.

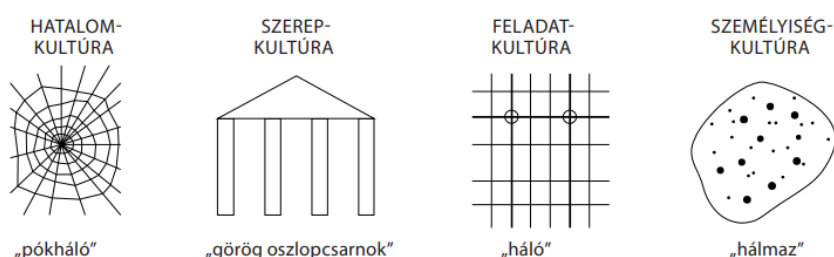
**Szerepkultúra (Görög oszlopcsarnok metaforája):** Ezt a kultúrát a struktúra, a szabályok és a szerepek uralják. A munkakörök jól definiáltak, és mindenki a saját hatáskörén belül működik. A szervezeti kommunikáció formális, a döntések és folyamatok logikán és eljárásokon alapulnak. A szervezetet funkcionális egységek, mint például részlegek vagy osztályok, alkotják, és mindegyiknek megvan a maga speciális szakértelme. A szervezet lassan reagál a változásokra és a stabilitást részesíti előnyben.

**Feladatcultúra (Háló metaforája):** A feladatcultúrában a hangsúly a projektekre és azok céljaira helyeződik. A szervezet rugalmas, gyorsan alkalmazkodik a változásokhoz, és az erőforrásokat hatékonyan osztja el a feladatok között. A befolyás a szakértelmen és az egyéni képességeken alapul, és kevésbé a formális pozíción. A szervezet gyakran mátrix struktúrával rendelkezik, ahol a különböző funkcionális egységek tagjai összefognak a projektek sikeres

teljesítéséért. A kultúra elősegíti az önállóságot, a kreativitást és az innovációt.

**Személyiségkultúra:** Itt a középpontban az egyének állnak, akik saját szakértelmük alapján működnek együtt. A szervezet szerkezete minimális, a döntéshozatal decentralizált, és nincs formalizált vezetési hierarchia. A tagok gyakran független szakértők, mint például ügyvédek vagy tanácsadók, akik közösen használják az infrastruktúrát, de megőrzik egyéni autonómiájukat. Ez a kultúra kevésbé gyakori, mivel nehéz fenntartani a szervezeti célok és az egyéni érdekek közötti egyensúlyt.

5. ábra: A Handy által leírt kultúrák képi ábrázolása



*Forrás: (Bakacsi, 2015, p. 270)*

### 8.3.2. A Quinn által kidolgozott szervezeti kultúramodell

Quinn elmélete a szervezeti hatékonyság növelésének módjait elemzi, kiemelve két fő szempontot: a szervezetek belső vagy külső összpontosítását és a rugalmasság vagy szoros kontroll közötti választást. Ez a megközelítés egyedülálló, mert két eltérő hatékonysági tényezőt integrál egy modellben, amely a vezetési döntések és értékek alapját képezi.

#### A modell négy szervezeti kultúrát azonosít:

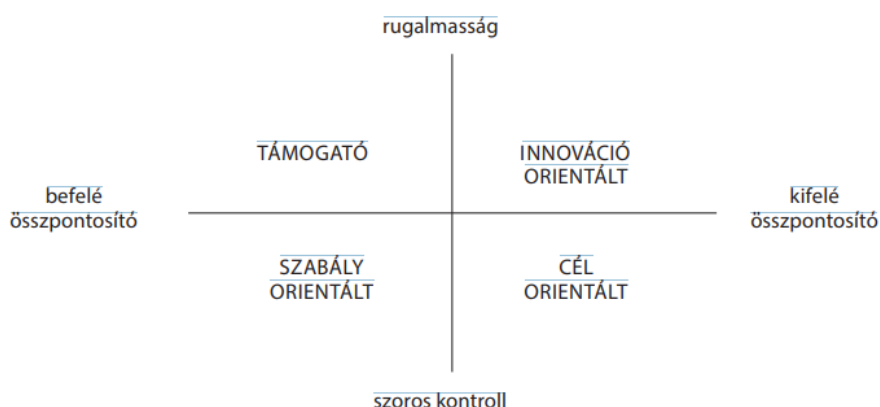
**Támogató kultúra:** Ez a kultúra a belső összpontosítást és a rugalmasságot hangsúlyozza. Itt a kölcsönös bizalom, együttműködés, jó csoportszellem és az egyéni fejlődés állnak a középpontban. A fő cél az emberi erőforrások fejlesztése, ahol a vezetés a munkatársak jólétére és az összetartozás érzésének növelésére összpontosít.

**Szabályorientált kultúra:** Ebben a kultúrában a belső összpontosítás és a szoros kontroll dominál. A hangsúly a formális pozíciókon, a racionalitás, a szabályozottság, és a stabilitás megőrzésén van. A vezetés az előírt szabályok és eljárások betartására, valamint az eredmények konzisztens megőrzésére törekszik.

**Célorientált kultúra:** Itt a külső összpontosítást és a szoros kontrollt hangsúlyozzák. Jellemzői a racionális tervezés, a célkitűzések és a hatékonyság. A vezetés a szervezeti célok elérésére és azok teljesítésére összpontosít, ahol a teljesítmény és a profit a központi érték.

**Innovációorientált kultúra:** Ez a kultúra a külső összpontosítást és a rugalmasságot ötvözi. Jellemzője a kockázattvállalás, a kreatív problémamegoldás, és az állandó készenlét a változásra. A vezetés a növekedésre és új lehetőségek folyamatos keresésére koncentrál, ahol a környezeti kihívásokra való reagálás kiemelt fontosságú.

6. ábra: Quinn modellje a szervezeti kultúráról



Forrás: (Bakacsi, 2015, p. 271)

### 8.3.3. A Schein-féle megközelítés

Schein szervezeti kultúra vizsgálata alapján három szubkultúrát különböztet meg, amelyek a szervezeti hatékonyság növelésében játszanak szerepet:

**"Melósok" (operators):** Ez a csoport a termelést és szolgáltatást végzi, és közvetlenül érintett a szervezeti működésben. A változási programok gyakran őket célozzák, és a vezetői képzések is az ő kezelésükre összpontosítanak.

**"Műszakiak" (engineers):** Az alaptechnológia fenntartásáért felelős szakértők, akik gyakran kerülnek az emberi interakciókat, és előnyben részesítik a rendszereket és gépeket. A munkacsoportok iránti vágyuk és a műszaki megoldások iránti hajlamuk konfliktusokat okozhatnak a "melósokkal".

**"Vezérek" (executives):** A vállalati hierarchia csúcsán lévő vezetők, akiknek elsődleges felelőssége a pénzügyi teljesítmény. A stratégiai és emberi erőforrás kérdések gyakran másodlagosak, és a döntéseik a pénzügyi eredményekre összpontosítanak. Schein szerint a hatékony, tanuló szervezetek létrehozásához ezeknek a szubkultúráknak harmonizálniuk kell egymással, ami a szakmai közösségeken és az oktatáson keresztül érhető el.

## **9. A szervezeti kultúra átalakítása**

A hazai, szervezeti kultúrával foglalkozó szakemberek közül, Heidrich Balázs (2017) szerint, a változás, bár ellentmondhat a vállalati kultúra alapelemeinek, mégis megvalósítható. A kultúra átalakításának első lépése a meglévő értékek és normák alapos felülvizsgálata. Erős szervezeti kultúra esetén is lehetséges a változtatás, ha az alapvető értékek megfelelő kezelésben részesülnek. Ezen értékek felhasználásával a vezetők létrehozhatnak egy fokozatos és mindenki által támogatott változtatási tervet.

A kultúra átalakításánál fontos szerepet játszanak azok a meglévő értékek, amelyek nem igényelnek jelentős módosítást, és amelyekre támaszkodva a változások tervezhetők. A vezetés, ha kiáll ezeknek az értékeknek a fenntartása mellett, könnyebben nyerheti meg a változásokkal szemben állókat. A múlt pozitívumainak kiemelése segíti más területeken a változások bevezetését. Így a kultúra megőrzi erejét, miközben nyitottá válik a változások elfogadására. Mindehhez azonban finom vezetői irányítás és számos beavatkozás szükséges.

### **9.1. A szervezeti kultúraváltoztatás lehetséges okai**

Alapvetően a következő helyzeteket és körülményeket soroljuk fel, amik elősegíthetik vagy szükségesek lehetnek a szervezeti kultúra megváltoztatásához:

- Folyamatos teljesítménybeli vagy erkölcsi problémák a szervezeten belül.
- Jelentős változások a szervezet küldetésében.
- Fontos technológiai változások.
- Döntő piaci változások.
- Lényeges változások a társadalmi környezetben.
- Verseny deregulációja és éleződése.
- Vagyoni növekedés és vállalati egyesülések.
- Szervezeti növekedés.
- Családi vállalkozás átalakulása fejlett vállalkozássá új vezetés alatt.
- Belföldi vállalat nemzetközivé válása.

Továbbá Heidrich (2017) szerint, amennyiben több jel is mutatja a változás szükségességét, a vezető biztos lehet döntésében a kultúra megváltoztatásával kapcsolatban. Ebben a folyamatban két alapvető tényező játszik szerepet: az idő és a költségek. Különösen a belső elhatározásból fakadó változtatások esetén fontos a pénzügyi tervezés, beleértve a tanácsadói díjakat és a változásokhoz kapcsolódó idő- és pénzráfordításokat, mint például az értekezletek, átképzések és a korai nyugdíjazások költségei.

A kulturális változások gyakran személyzetcsere miatt is költségesek, és az új alkalmazottak vagy vezetők toborzása további kiadásokat jelenthet. Ezen felül a kultúra átalakítása időigényes folyamat, amely türelmet igényel a vezető részéről. Bár vannak példák gyors és sikeres radikális változásokra, ezek ritkák. A változás fokozatos és hosszú idő alatt zajlik, az emberek kötődései és értékrendje nem változik meg egyik napról a másikra.

A változás sebességét a környezeti hatások és az adott helyzet is befolyásolja. Egy válsághelyzetben levő vállalatnál például könnyebb meggyőzni a dolgozókat a változás szükségességéről, mint olyan helyzetben, ahol még nincsenek egyértelmű piaci okok a meglévő értékrend megváltoztatására.

## **9.2. A szervezeti kultúra átalakításának lépései**

A teamguide.hu (s.a.) cikke szerint, öt lépésben érdemes a szervezeti kultúra átalakítását végrehajtani:

1. **Kutatás és elemzés:** Kezdetben alapvető fontosságú egy átfogó elemzés elvégzése a jelenlegi szervezeti kultúrával kapcsolatban. Alaposan szükséges vizsgálni a szervezet erősségeit és gyengeségeit, hogy erős alapokon indulhasson el a folyamat.
2. **Célok meghatározása:** Tisztázni szükséges az átalakulás konkrét céljait. Ez lehet például a kommunikációs stratégiák javítása vagy az innovatív kultúra erősítése is.
3. **Vezetőség aktív bevonása:** Az átalakítás sikere szorosan összefügg a vezetés aktív támogatásával. A vezetőknek példamutatóan szükséges fellépniük és inspirálniuk kell a munkavállalókat.
4. **Kommunikáció a szervezeten belül:** Fontos biztosítani a nyílt és őszinte kommunikációt a változásokkal kapcsolatban a szervezet minden szintjén és minden tagjának. Fontos az is, hogy az alkalmazottak megértsék a változtatások indokait és előnyeit, elkerülve a félreértéseket és az ellenséges hozzáállást.

5. **Képzés és személyzetfejlesztés:** Utolsó, de nem kevésbé fontos lépés a változásokhoz kapcsolódó képzések és a tudásbázis fejlesztése. A tréningprogramok, vezetői képzések és innovációs műhelymunkák mind hozzájárulhatnak a változás zökkenőmentes, gyors és hatékony megvalósításához.

7. ábra: A kulturális változások fajtái és dimenziói

| KULTURÁLIS VÁLTOZÁS TÍPUSAI    | DIMENZIÓK                                                                                            |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Forradalmi, átfogó          | kiterjedés: magas<br>eltérés: magas<br>újszerűség: változó<br>tartósság: változó                     |
| 2. Részegység vagy szubkultúra | kiterjedés: alacsony<br>eltérés: mérsékelttől a magasig<br>újszerűség: változó<br>tartósság: változó |
| 3. Fokozatos átfogó átalakítás | kiterjedés: magas<br>eltérés: mérsékelt<br>újszerűség: mérsékelt<br>tartósság: magas                 |

Forrás: Trice & Beyer, 1993, p. 510.

### 9.3. A kultúraváltoztatás alapvető típusai

Pirger (2015) véleménye szerint, alapvetően négy típust különböztethetünk meg a kultúraváltoztatásban, attól függően, hogy a dolgozók mennyire vesznek részt önkéntesen a változásban, és hogy a változást a felső vezetés autokratikusan, vagy az alsóbb szintekről, demokratikusabban kezdeményezi-e.

A négy típus a következőképpen írható le:

- **Hatalmi eljárás:** a felső vezetés által erőltetett, utasításokon alapuló módszer, ahol a következmények között szerepelhet elbocsátás, fizetésesökkentés vagy alacsonyabb beosztásba helyezés.
- **Közös részvételen alapuló eljárás:** itt a cél az optimális megoldás közös keresése, a folyamatot fokozatosan vezetik, és igyekeznek elkerülni a konfliktusokat.
- **Átneveléses eljárás:** ebben az esetben a kultúraváltozást egy tanulási folyamat eredményeként éri el, ahol a szervezet tagjai felülvizsgálják és szükség esetén módosítják saját kultúrájukat. A vezetők itt iránymutatást és támogatást nyújtanak a folyamathoz.



- **Informális hálózatokon alapuló eljárás:** ez a módszer nem a hivatalos vezetési szintről, hanem alulról indul ki, az informális csatornákon keresztül, egyfajta ellenkultúrát létrehozva, néha teljes titokban. Az informális csatornák készítik elő és hajtják végre a változásokat, a vezetőség feladata pedig csak az új kultúra hivatalos legitimálása és elfogadása marad.

Fontos kiemelni, hogy a szervezeti kultúra átalakítása és fejlesztése gyakran találkozik szervezeti ellenállással. Az emberek többsége természetüknél fogva ódzkodik az újításoktól, bizalmatlanul kezeli azokat, és gyakran csak lassan fogadja el őket. A vállalati kultúra átalakítása is hasonló akadályokkal szembesülhet. Az alkalmazottak nehezen válnak meg a megszokott környezettől, ragaszkodnak a meglévő rutinokhoz és a szervezeti struktúrához.

Sok esetben ellenállnak a kultúraváltás újító jellegének és pozitív hatásainak elismerésének, inkább a meglévő, esetleg káros szervezeti kultúra fenntartására törekednek, és ebben szakmai vagy személyes konfliktusok is vezérelhetik őket. A legextrémebb esetben az ellenállás szabotázs vagy sztrájk formájában nyilvánulhat meg. Valószínű, hogy a szervezet tagjai minden változás előtt tapasztalhatnak egyfajta újítástól való félelmet, amelynek mértéke változó lehet.

## **10. A kutatásban alkalmazott módszerek**

A diplomamunkám írása során végzett kutatásom célja a vállalati belső kommunikáció és a szervezeti kultúra hazai trendjeinek feltárása volt. Az általam végzett kutatás során két fő módszert alkalmaztam. Ezek a kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek voltak, annak érdekében, hogy átfogó képet kaphassak a fent említett témáról.

### **Kvalitatív kutatási módszer**

A kvalitatív kutatásom során összesen hat darab strukturált szakértői interjút készítettem, melynek alanyai különböző méretű és különböző iparban működő cégek, illetve oktatási intézményeinek kommunikációs és szervezeti kultúrával, employer brandiggel foglalkozói vezetői voltak. Ezen vezetők széleskörű betekintést adtak az adott szervezet belső kommunikációs és vállalati kultúrával kapcsolatos kihívásaiba és sikereibe egyaránt. A választott szakmai vezetők – többek között az Eötvös Loránd Tudományegyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem, a Szerencsejáték Zrt., a Tudatos Diák Iskolaszövetkezet, V-Híd Kft, Blue Colibri International Kft. – olyan vezetők voltak, akik jelentős és releváns szakmai tapasztalattal rendelkeznek a kutatott témák területén, és képesek voltak bizalmas, érdemi információkkal szolgálni a kutatásom sikerességének érdekében.

Ezek a strukturált interjúk túlnyomó részt az online térben, a Microsoft Teams felületén kerültek megtartásra, míg kisebb része pedig személyesen került lebonyolításra. Ezen forma lehetővé tette számomra, hogy a konkrét, előre meghatározott kérdésekre fókuszáljak, miközben mégis elegendő rugalmasságot biztosítottak ahhoz, hogy az interjúalanyok saját személyes véleményüket is megosszák velem. Az interjúk során felvett mintákat és adatokat, annak kiértékelése után megsemmisítettem. Interjúalanyaim kérésére nevüket és pontos beosztásukat nem közlöm és említem a dolgozatban.

### **Kvantitatív kutatási módszer**

A kutatás kvantitatív részeként egy online (Google) kérdőívet használtam, amely lehetővé tette a szélesebb közönség elérését és a kvantitatív adatok gyűjtését. A kitöltők anonim formában oszthatták meg velem véleményüket. A magas kitöltésszám az interjúalanyaimnak köszönhető, akik segítettek a kérdőív, vállalatukon belüli munkatársakhoz történő eljuttatásban, ezen felül a közösségi média oldalalomon közöltem a kérdőívet. A kérdőív szerkesztésekor figyelembe vettem a kvalitatív interjúk, illetve a kutatómódszertan kurzus során tanult előzetes ismereteket, így a kutatás eszközeként szolgáló kérdőívem valóban olyan kérdéseket tartalmazott, amelyek ténylegesen a kutatás céljaihoz igazodtak.

A kérdőívem különböző típusú kérdéseket tartalmazott, többek között egyszerű, feleletválasztásos kérdéseket, melyek hozzásegítettek a válaszok egyszerű validálásához és statisztikai elemzéséhez. A gyűjtött minták segítségével könnyebben sikerült cáfolni, vagy bizonyítani hipotéziseimet.

### **10.1. Kérdőíves vizsgálat**

„A kvantitatív megközelítés alapja a számszerűsítés. Ez azt jelenti, hogy a módszer szerint az emberi tulajdonságok egyes megnyilvánulásai pontos és mérhető adatokkal egyszerűen meghatározhatóak. Ezzel az eljárással könnyen feltárható a kutatási hipotézis, feltevés alapja és háttere, ugyanis a kapott adatok segítségével a válaszokat meghatározott szabályszerűségek mentén tudod csoportosítani. A kvantitatív módszerrel a kutatás legalapvetőbb kérdéseire kapsz választ (például: mennyi?, hányan?, hány százalékban?), a mért adatokat ezért mennyiségi mutatóknak is nevezik. Leggyakoribb fajtájaként a kérdőíves kutatást tartják számon” (mersz.hu, 2020).

A szekunder kutatás során az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

**Hipotézis 1: Ha a vezetők pozitív példát mutatnak a szervezeti kultúra értékeinek támogatásában és betartásában, akkor ez jelentős hatással lehet a munkavállalók viselkedésére és a kultúrára.**

**Hipotézis 2: A vállalati kommunikációba bevezetett online felületek gyorsítják a belső kommunikációt és javítják annak minőségét.**

**Hipotézis 3: A vállalati belső kommunikációban alkalmazott online eszközök hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség kialakításához, megerősítéséhez.**

### 10.1.1. A vizsgálati minta háttérváltozóinak bemutatása

A kvantitatív kutatásom eredményeként elkészített kérdőívemet mindösszesen 516 munkavállaló töltötte ki. A demográfiai végzettség és egyéb adatok a következőkben olvasható.

*1. táblázat: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása*

| Nemek | Kitöltők száma | Százalékos megoszlás |
|-------|----------------|----------------------|
| Nő    | 390            | 75,6%                |
| Férfi | 126            | 24,4%                |

*Forrás: Saját kutatás*

Az kérdőív eredményének értékelésekor egyértelműen megmutatkozott, hogy a kitöltők túlnyomó része nő volt (1. táblázat). Az arányuk 75,6% volt. Ez egyrészt köszönhető az interjúkban résztvevő vezetők vállalatának iparágának is (pl.: felsőoktatás), valamint a közösségi média oldalam női ismerőseinek arányának is.

*2. táblázat: A kérdőív kitöltőinek életkor szerinti megoszlása*

| Korkategória | Kitöltők száma | Százalékos megoszlás |
|--------------|----------------|----------------------|
| 18-24 év     | 75             | 14,5%                |
| 25-34 év     | 171            | 33,1%                |
| 35-44 év     | 87             | 16,9%                |
| 45-54 év     | 129            | 25%                  |
| 55-64 év     | 45             | 8,7%                 |
| 65+          | 9              | 1,7%                 |

*Forrás: Saját kutatás*

A kérdőív kitöltőinek életkor szerinti megoszlása azt mutatja, hogy a 25 és 34 év közöttiek vannak többségben, ők a kérdőív kitöltőinek 33,1%-kát adják, őket pedig szorosan követik a 45-54 év közöttiek, akik 25%-kot adnak az eredménybe (2. táblázat). Mindez jól mutatja, hogy a dolgozók egy nagy része átmenetben a Z és az Y generáció tagjai, míg az őket követők a kitöltések tekintetében az X generáció szülöttjei.

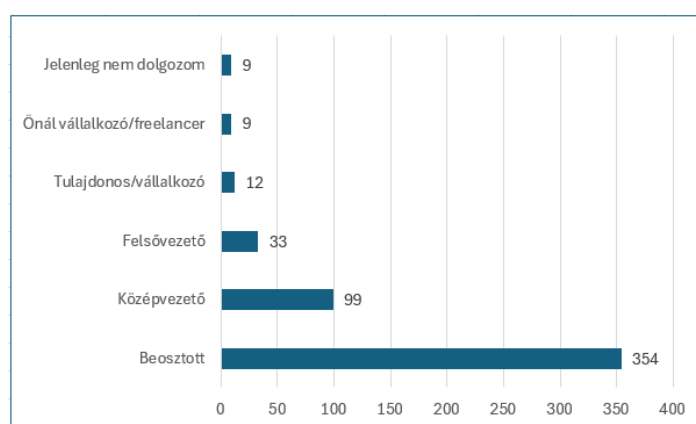
3. táblázat: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége

| Iskolai végzettség              | Kitöltők száma | Százalékos megoszlás |
|---------------------------------|----------------|----------------------|
| Általános iskola                | 6              | 1,2%                 |
| Szakiskola                      | 42             | 8,1%                 |
| Szakközépiskola/gimnázium       | 108            | 20,9%                |
| Főiskola/egyetem (alapképzés)   | 210            | 40,7%                |
| Főiskola/egyetem (mesterképzés) | 138            | 23,7%                |
| Doktori fokozat                 | 12             | 2,3%                 |

Forrás: Saját kutatás

A kutatásom egyik kulcsfontosságú kérdése volt, hogy a kutatásban résztvevők milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek (3. táblázat). Megfigyelhető, hogy a legtöbben főiskolai/egyetemi alapképzésben szerzett oklevéllel rendelkeznek, összesen 210-en. Őket követik azok, akik főiskolai/egyetemi mesterképzésben szereztek oklevelet, ők 138-an voltak. Nem sokkal maradtak le tőlük azok, akik valamilyen szakközépiskolában, vagy gimnáziumban szereztek érettségit. Ezen kitöltők száma 108 fő volt.

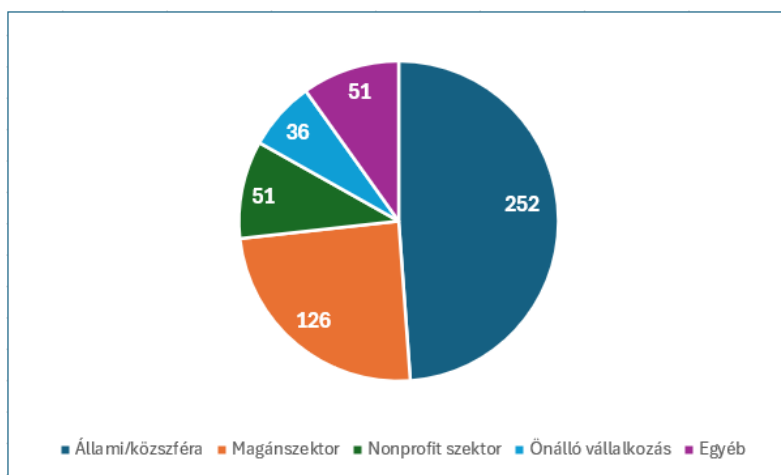
8. ábra: A kitöltők munkaköre



Forrás: Saját kutatás

A fent látható diagramon megfigyelhető, hogy a kutatásban résztvevők nagy része, összesen 68,6% (354 fő) beosztotti munkakörben dolgozik (8. ábra). Ezen felül érdekes információ számomra az is, hogy 99 középvezető is részt vett a kutatásban, akik véleménye, vagy tapasztalata egy egészen más aspektusból mutatkozhat majd meg a kérdőív további részében.

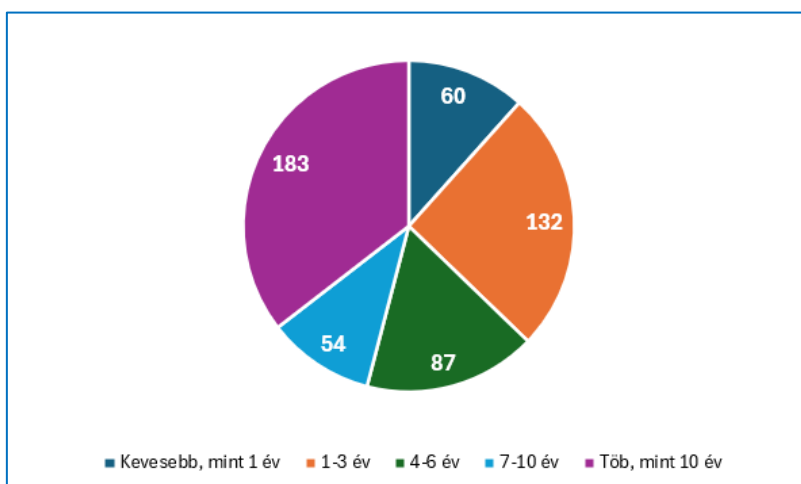
9. ábra: Munkahelyi szektor



Forrás: Saját kutatás

Véleményem szerint, a kérdőív kérdéseire adott válasza befolyással lehet, hogy a kitöltő milyen szektorban dolgozik, hiszen minden szektornak vannak sajátosságai, mint például: az állami és közférőben kevésbé rugalmasabb keretek, bürokratikus és hosszan elnyúló folyamatok lehetnek, míg ezzel ellentétben a magán-és nonprofit szektorban a belső kommunikációs és szervezeti kultúrára vonatkozó szabályozások sokkal nagyobb szabadsággal alakíthatók ki véleményem szerint. A kitöltők nagy része, összesen 252 fő az állami, vagy közférőben dolgozik. A második legmagasabb eredményt a magánszektorban dolgozók adták ki, összesen 126 fő (9. ábra).

10. ábra: Munkatapasztalat az aktuális szektorban

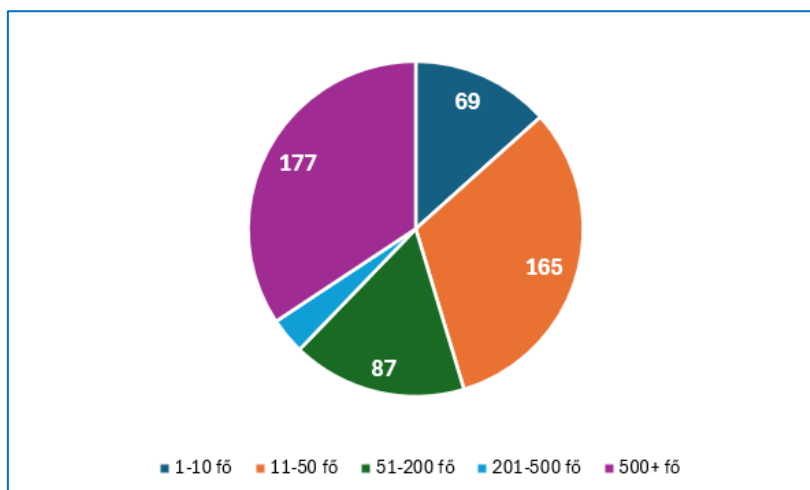


Forrás: Saját kutatás

A kérdőív összeállításakor fontosnak gondoltam megkérdezni, hogy a válaszadó mióta dolgozik a korábban megjelölt szektorban (10. ábra). Véleményem szerint befolyással lehetnek ezek az információk a későbbi válaszok során.

A kördiagramon két csoport élesen mutatkozik meg: A kitöltők közül 183 fő több, mint 10 éve dolgozik az adott vállalatnál, ők az összes kitöltési arány 35,5%-át adják ki. Mindemellett az 1-3 éve az adott vállalat alkalmazásában állók kategóriája kiemelkedő, hiszen 132-en képviseltették magukat, ez a kitöltők 25,6%-át teszi ki.

*11. ábra: Munkavállalók száma a szervezetnél*

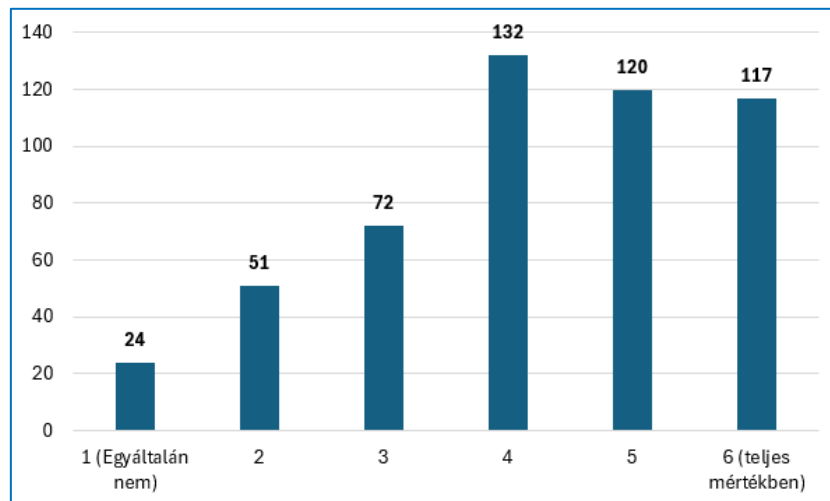


*Forrás: Saját kutatás*

Az utolsó demográfiai kérdés azt hivatott felmérni, hogy a válaszadó mekkora szervezetnél dolgozik, hiszen ez is, ahogy több más kérdés is befolyással lehet a válaszadó későbbi válaszáira a kérdőív során (11. ábra). Ahogy az előző diagramon, úgy itt is két csoport mutatkozik meg nagyobb számmal. A kitöltők közül 177-en 500+ főt foglalkoztató vállalatnál dolgozik, ez az összes kitöltésszám 34,3%-át teszi ki. Emellett a kitatásban résztvevők közül 165-en dolgoznak 11-50 főt foglalkoztató cégnél vállal munkát.

### 10.1.2. A kérdőív szakmai kérdései

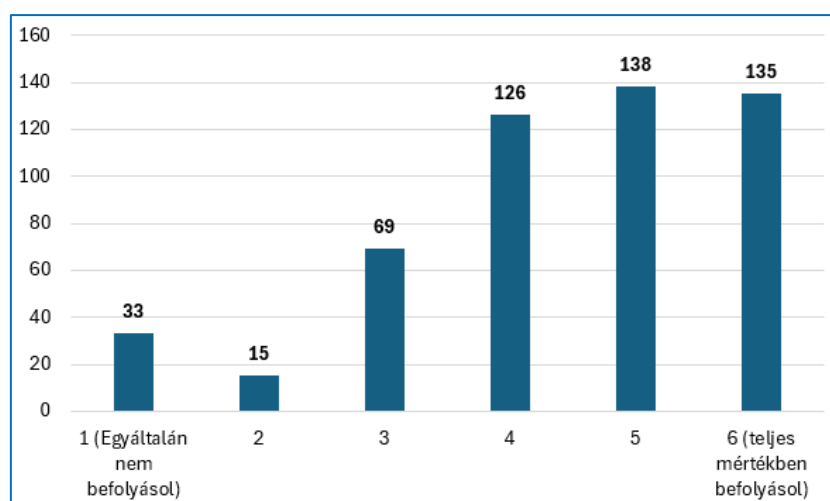
12. ábra: Ön szerint a vezetője következetesen támogatja a szervezeti kultúra értékeit?



Forrás: Saját kutatás

A kérdőív szakmai kérdései a hipotéziseim állítására vagy cáfolására szolgálnak (12. ábra). Első kérdésként arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltő szerint, a vezetője következetesen támogatják-e a az adott vállalat szervezeti kultúra értékeit? A kérdés pontos megválaszolása érdekében egy hat fokozatú Likert-skálán kellett elhelyezni a kérdésre adott választ. Összességében elmondható, hogy a kitöltők jelentős része (369 fő) 4-esre, vagy annál jobbra értékelte a vezetője szervezeti kultúra értékeinek támogatását.

13. ábra: Hogyan befolyásolja vezetője viselkedése a saját munkahelyi magatartását?

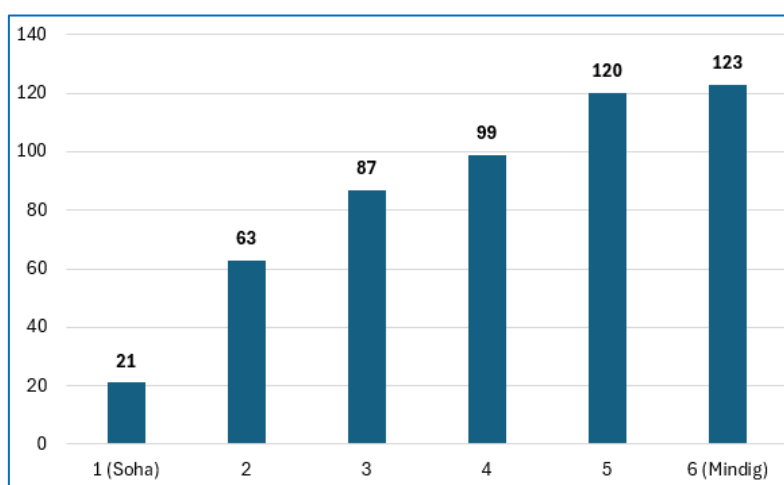


Forrás: Saját kutatás



A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy hogyan befolyásolja a vezetője viselkedése a kitöltő saját munkahelyi magatartását (13. ábra). Ismételten a válaszadók nagy része, összesen 399 fő nyilatkozta azt, hogy nagy mértékben befolyásolja a vezető viselkedése. Azt gondolom, hogy a válasz nem túl meglepő, hiszen mindannyian alkalmazkodunk a környezetünkhöz, hiszen a csapat, osztály, vagy részleg első számú emberének viselkedése, kihatással van szinte majdnem mindig a szervezeten belül dolgozó munkavállalókra.

*14. ábra: Milyen gyakran lát példát arra, hogy vezetője aktívan részt vesz a szervezeti kultúra fejlesztésében?*



*Forrás: Saját kutatás*

A harmadik szakmai kérdéssel arra kerestem a választ, hogy a kitöltő milyen gyakran lát a saját munkahelyén arra, hogy a vezetője aktívan vesz részt a szervezeti kultúra fejlesztésében (14. ábra)? A válaszok a sohától, egészen a mindig válaszig emelkedő tendenciát mutatnak. Itt megfigyelhető, hogy a kitöltők kérdésre adott pozitív válaszai között ismét kis különbség figyelhető meg, hiszen az 5-ös és a 6-os (mindig) kategóriára szavaztak legtöbben, összesen 243-an, ez az összes kitöltésszám kevesebb mint a fele. Tehát lényegesebben megoszlanak a számok a többi kategória között.

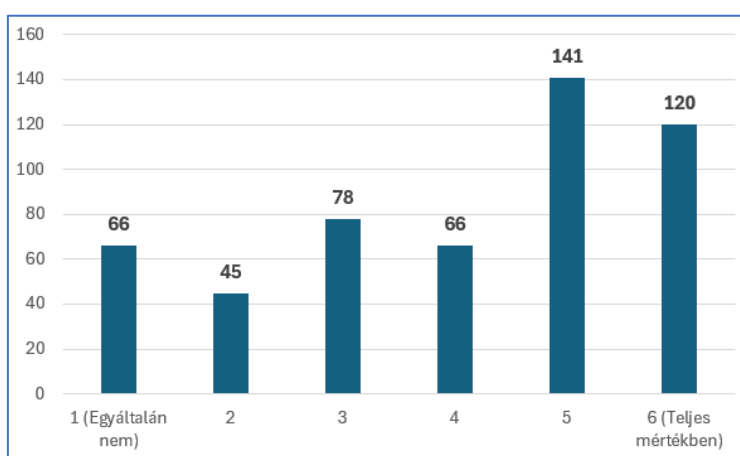
15. ábra: Válassza ki a leginkább releváns állítást a vezetői magatartással kapcsolatban!



*Forrás: Saját kutatás*

A következő kérdés a vezető személyének magatartásával volt kapcsolatos. Arra kértem a válaszadókat, hogy válasszák ki a leginkább releváns állítást (15. ábra). Ennél a kérdésnél a két legnagyobb arányban választott kategória szerint a válaszadók vezetője többnyire, vagy mindig példát mutatnak a vállalat szervezeti értékeinek betartásában. Sokkal kevesebben választották a negatívabb állításokat. Ez arra is enged következtetni, hogy a kitöltők vezetői javarészt tisztában vannak a vállalat értékeivel, azokat nagyobb részt be is tartják és tartatják.

16. ábra: Ön szerint a vezetője példája motiválja Önt a szervezeti célok elérésére?

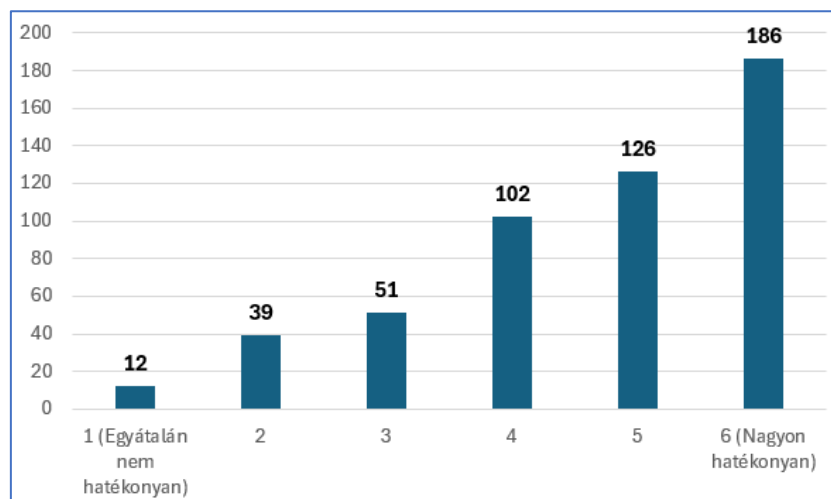


*Forrás: Saját kutatás*

Érdekes mintázat figyelhető meg a következő kérdésnél, ahol arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltőket befolyásolja-e a vezetője példája a szervezeti célok elérésében (16. ábra).

Láthatjuk, hogy a kitöltők közül 141-en az 5-ös, tehát a nagy mértékben kategóriát, míg 120-an a teljes mértékben kategóriát választották. Ezen két kategóriára összesen 261-en voksoltak, ami a kitöltők kicsit több, mint a fele. A másik része a kitöltőknek az ennél alacsonyabb kategóriát választották. Érdekes adat, hogy az 1-est, tehát akit egyáltalán nem befolyásolja a vezetője példája, és a javarészt befolyásolt, azaz a 4-es kategóriát ugyanannyian választották.

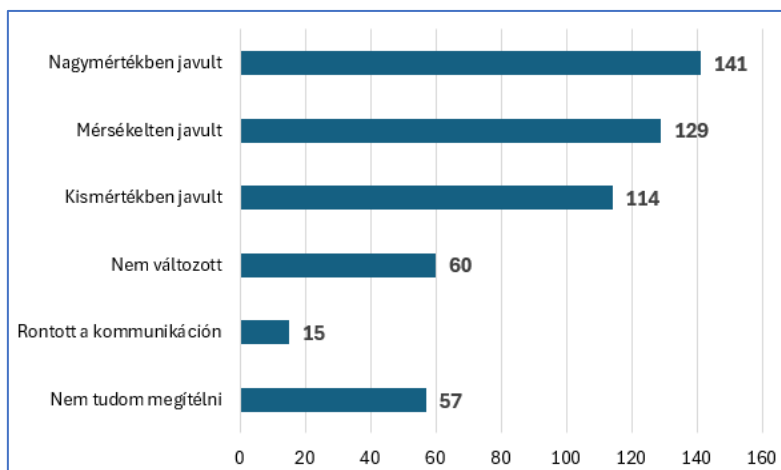
*17. ábra: Mennyire hatékonyan használják az online kommunikációs eszközöket a szervezetén belül?*



*Forrás: Saját kutatás*

A következő kérdésekben a belső kommunikáció témakörét járjuk körbe, és ehhez kapcsolódik az is, hogy vajon mennyire hatékonyan használják a kitöltők szervezetén belül az online kommunikációs eszközöket (17. ábra)? Az 1-2-3-as skálán kevesen nyilatkoztak úgy, hogy nem használják hatékonyan ezeket az eszközöket, mindösszesen 102-en adtak alacsonyabb értékelést a kérdésre, ami a kitöltők 1/5-e. A többi értékhez képest magasan kiugrik azoknak a véleménye, aki úgy gondolják, hogy nagyon hatékonyan használják a XXI. század által kínált és elvárt online kommunikációs eszközöket.

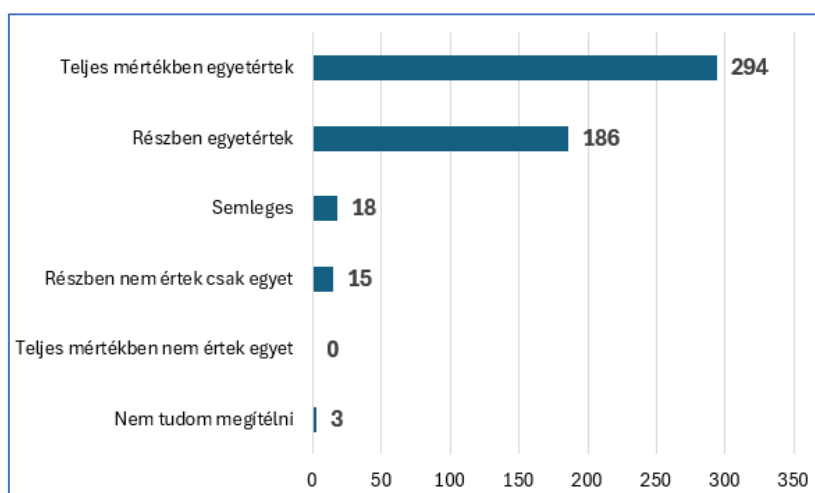
18. ábra: Milyen mértékben javult a belső kommunikáció az online eszközök bevezetése óta?



Forrás: Saját kutatás

Fontosnak véltem megkérdezni a kitöltőket, hogy milyen mértékben javult a belső kommunikáció a saját vállalatuknál az online eszközök bevezetése óta (18. ábra)? Közel azonos érték figyelhető meg azok között, akik azt nyilatkozták, hogy nem változott, vagy nem tudták ezt megítélni. Még inkább kevesebb ember nyilatkozta, hogy rontott a kommunikáción, ezen válaszok az összes kitöltők számának  $\frac{1}{4}$ -ét tette ki. Kiugró értéket látunk viszont azon válaszoknál, akik valamilyen szintű javulást tapasztaltak az online kommunikációs eszközök bevezetése óta.

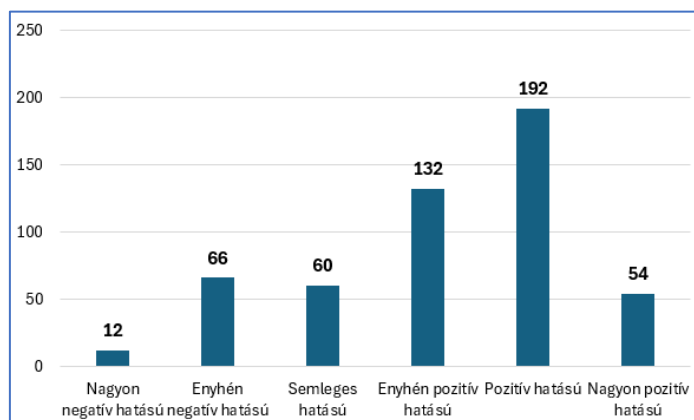
19. ábra: Ön szerint az online kommunikációs eszközök segítik a gyorsabb információáramlást?



Forrás: Saját kutatás

A sikeresbelső kommunikáció egyik eleme, a gyors információáramlás lehet. Ennek kapcsán arra voltam kíváncsi, hogy hogyan vélekednek a kitöltők arról, hogy az online kommunikációs eszközök segítik-e a gyorsabb információáramlást (19. ábra)? Ismételten alacsony értékek figyelhetők meg a nemleges és a semleges válaszoknál. A kutatásban résztvevők zöme azt nyilatkozta, hogy részben, vagy teljes mértékben pozitívan hatnak az online kommunikációs eszközök a gyorsabb információáramlásra.

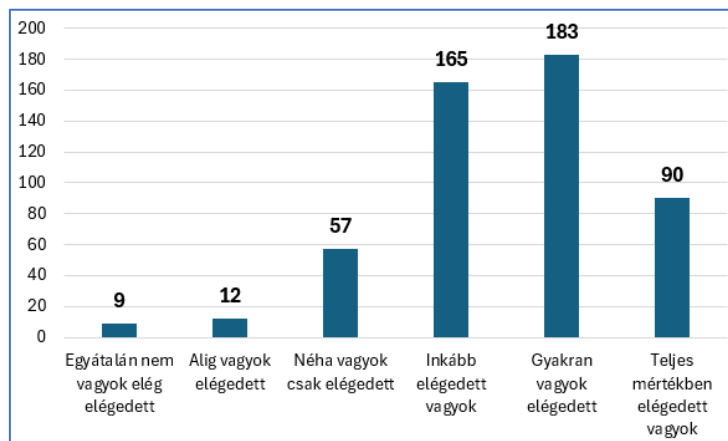
*20. ábra: Hogyan értékeli az online kommunikációs eszközök hatását a munkahelyi kapcsolatokra?*



*Forrás: Saját kutatás*

Számomra fontos kérdésként merült fel, hogy vajon hogyan vélekednek a kitöltők arról, hogy milyen hatással vannak munkahelyi kapcsolataikra az online kommunikációs eszközök (20. ábra)? Nagy meglepetésemre voltak olyanok, akik számára negatív, vagy enyhén negatív hatást gyakoroltak ezek az eszközök a munkatársi kapcsolatokra. Kiugróan magas volt az azok vélemények száma, akiknek valamilyen pozitív hatással bírtak. Ezután egy ismét drasztikus csökkent azok száma, akiknek nagyon pozitív hatást tettek.

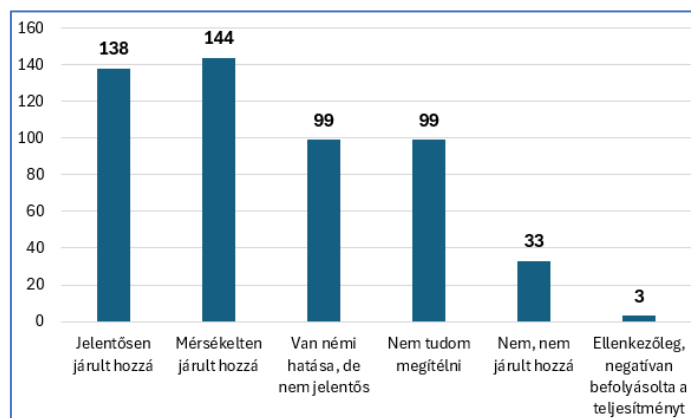
21. ábra: Mennyire elégedett az online kommunikációs eszközök által nyújtott információ minőségével?



Forrás: Saját kutatás

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a kutatásban résztvevők mennyire elégedettek az online kommunikációs eszközök által nyújtott információk minőségével (21. ábra)? A kitöltők több, mint  $\frac{3}{4}$ -e, összesen 438 fő nyilatkozott a pozitív elégedettségéről. A negatívan nyilatkozók száma az összes kitöltőszámhoz képest elenyészőnek mutatkozik.

22. ábra: Ön szerint a szervezeti kultúrafejlesztés hozzájárult a vállalat teljesítményének javulásához?

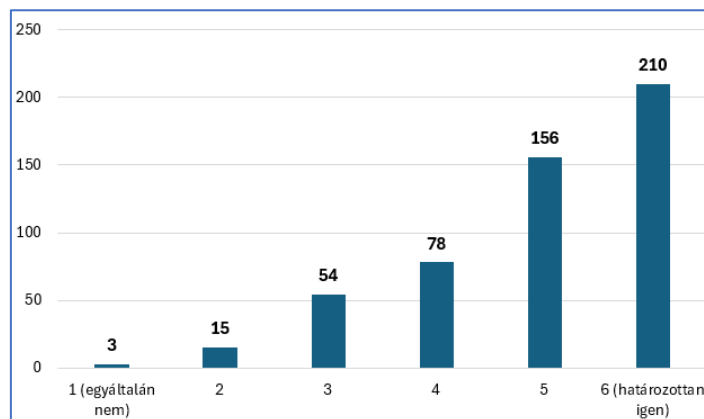


Forrás: Saját kutatás

A válaszadók véleményének felmérésekor, fontos szerepet kapott részemről az is, hogy megtudjuk, hozzájárult-e a szervezeti kultúra fejlesztése a vállalat teljesítmények javulásához (22. ábra)? Miért lényeges kérdés ez? Véleményem szerint azért, mert szükséges tudnunk, hogy a munkavállaló látja-e értelmét, és érzi-e magán, vagy környezetén ezeknek a folyamatoknak a hasznosságát. Láthatjuk, hogy a kitöltők több mint fele, összesen 381 fő tapasztalta azt, hogy valamilyen hatással bírt a vállalat teljesítményére a szervezeti kultúrafejlesztés folyamata.

Érdekes azonban, hogy viszonylag magas azok száma, akik nem tudták megítélni a feltett kérdésre a válaszukat, ez egyfajta iránymutatás lehet a belső kommunikációra a későbbiekben.

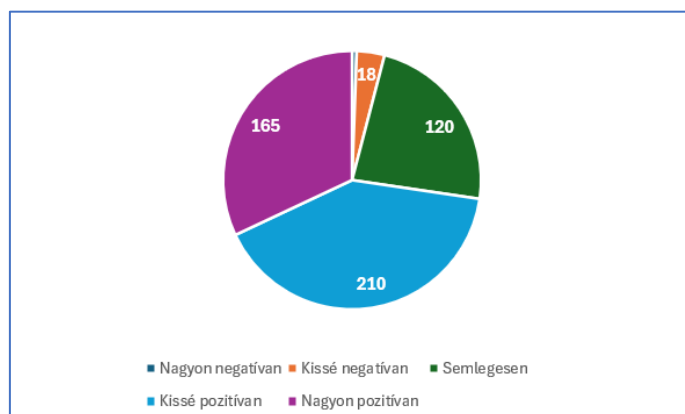
23. ábra: Ön szerint a pozitív szervezeti kultúra növeli a munkavállalók elkötelezettségét?



Forrás: Saját kutatás

Kíváncsi voltam arra is, hogy a kitöltő szerint, a pozitív szervezeti kultúra, vajon növelheti-e a munkavállalók szervezet felé történő elkötelezettségét (23. ábra)? A válaszokból kiderül, hogy egy 1-6-ig értékelhető skálán, kiugró értéket mutat az 5-ös és a 6-os, azaz a pozitív értékű pontszámok, melyekre összesen 366 fő voksolt. Tehát a túlnyomó többség szerint növeli az elköteleződést.

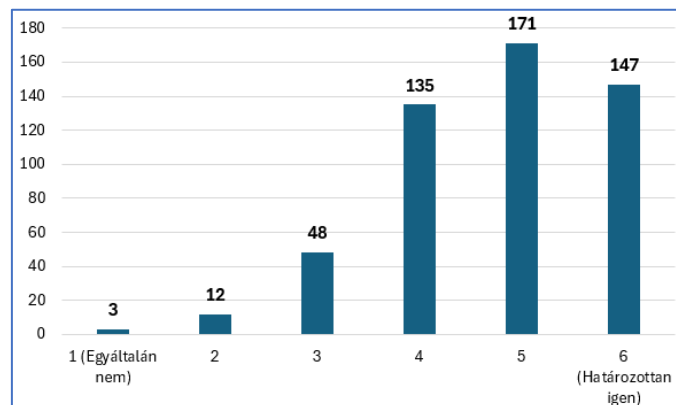
24. ábra: Ön szerint hogyan befolyásolta a szervezeti kultúrafejlesztés a munkahelyi morált?



Forrás: Saját kutatás

A következő kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a válaszadók nagy része, összesen 375 fő szerint, valamilyen pozitív hatással befolyásoltak a munkahelyi morált a szervezeti kultúrafejlesztés (24. ábra), ám érdekes eredmény, hogy 120 fő szerint sem negatív, sem pedig pozitív irányba nem lendítette a tényező a munkahelyi morált.

25. ábra: Ön szerint a fejlesztett szervezeti kultúra hozzájárul a munkavállalók jobb teljesítményéhez?



Forrás: Saját kutatás

Egy korábbi kérdés kapcsán már kiderült, hogy a kutatásban résztvevők nagy része szerint hozzájárul a szervezeti kultúrafejlesztés a vállalat teljesítményének javulásához (22. ábra), ám itt most párhuzamba szerettem volna hozni a munkavállalókra gyakorolt hatását is (25. ábra). Hasonló, sőt valamelyest pozitívabb kicsengést mutatnak a válaszok ennél a kérdésnél, ugyanis 453 kitöltő úgy érzi, hogy a saját egyéni teljesítményükre pozitív hatással volt a vállalati kultúrafejlesztés a szervezetnél.

## 10.2. A strukturált interjú vizsgálata és a minta rövid bemutatása

Ahogy azt már a 11. fejezet elején említettem, a hat interjúalanyom a hazai munkaerőpiac különböző szektoraiból lett kiválasztva, hogy átfogóbb képet kapjak az érintett vállalatok belső kommunikációs és szervezeti kultúrát érintő szokásairól. Érdekes tények derültek ki számomra az interjúkból, melyek a következő összefoglalóból fog kiderülni.

**Az interjú első kérdése arra vonatkozott, hogy a vállalatok milyen belső kommunikációs stratégiákat alkalmaznak, és hogyan hatnak ezek a munkavállalói elkötelezettségre.**

Minden interjúban elhangzott az alanyok részéről az a tény, függetlenül attól, hogy mekkora a szervezet mérete, hogy egyik vállalat sem alkalmaz belső kommunikációs stratégiát a működése során. Sokkal inkább szokások, a közvetlen vezető által hozott döntések, korábbi jógyakorlatok vagy értékek mentén folytatnak kommunikációt a munkavállalók felé. Így a kérdésem első felére nem teljes mértékben kaptam választ, azonban megtudtam azt is, hogy az interjúkon résztvevők elmondása szerint, mérhető és érzékelhető pozitív hatás figyelhető meg a munkavállalók elkötelezettségében. Kitérve a konkrétumokra, egyrészt az esetek többségében csökkent a fluktuáció a vállalatoknál, többen vesznek részt a vállalati rendezvényeken (pl.: Családi Nap, évzáró rendezvények stb.), másrészt csökkent az úgy nevezett „folyosói pletykák” rendszeressége.



Az elhangzottak szerint okuk sincs rá, hiszen minden közvetlenül érintő változásról, vagy fontos információról tudomást szereznek az alkalmazottak.

**A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy hogyan mérhető és értékelhető a kommunikációs stratégiák hatékonysága a vezetők szerint.**

A vezetők többféle jógyakorlatot is megosztottak velem a kérdés kapcsán. Többek között, a megkérdezett vezetők cégeinek 90%-ka munkavállalói elégedettségi felmérést végez, évente átlagosan 2 alkalommal egy évben. Ezen felül 1/1 beszélgetéseket is beiktattak a HR-es kollégák zöme, hogy személyesen, bővebben is kifejthessék véleményüket. Mindezekon túlmenően, mérik a kattintásszámot a kiküldött körüzenetek és belső hírlevelek kapcsán. A kapott eredményeket vezetői kommunikáció tekintetében megosztják a munkavállalókkal.

**Az első hipotézisemhez kapcsolódva, arra is kerestem a választ, hogy milyen kihívásokkal és akadályokkal szembesültek a vezetők, a belső kommunikációs stratégiák kialakítása és végrehajtása során.**

A megkérdezettek közül legtöbben, a kommunikációs területre nehezedő feladatok mennyiségét, az ezzel foglalkozó munkatársak alacsony számát, és az egy feladatra jutó időmennyiséget jelölték meg kihívásnak, hiszen van olyan szervezeti egység, ahol egyszemélyben látják el ezeket a kommunikációs feladatokat. Fontos megjegyezni, hogy kivétel nélkül mindenki kiemelte, hogy gyakran olyan kollégák dolgoznak ezen a területen, akiknek a korábbi tapasztalatuk és végzettségük sem passzol a munkakörhöz és az ellátandó feladatokhoz. Továbbképzésre a vállalatok költségvetésben tett megszorításai miatt nem nagyon van lehetőség. Azt is látjuk, hogy a belső kommunikáció a hat vállalat közül csupán kettőnél tartozik a kommunikációhoz, míg a többi esetben a HR részét képezik.

**A második hipotézisem a szervezeti kultúrafejlesztés témaköréhez kapcsolódik és itt az első kérdés arra vonatkozott, hogy az interjúalany hogyan határozná meg a vállalat szervezeti kultúráját, és milyen szerepet játszik ez az egyén teljesítményben.**

Megdöbbenve tapasztaltam az interjúk során, hogy csupán kettő vállalatnak van kifejlett szervezeti kultúrája. Az említett két vállalat szervezeti kultúrával foglalkozó vezetője elmondta, hogy 3 és 5 éves ciklusokban fejlesztik a szervezeti kultúrát, többek között workshopokkal, közösen meghatározott értékekkel. Az utóbbi kettő közül egy cég alkalmazza a szervezeti kultúra értékeit a munkavállalói teljesítményértékelésében, mely kihatással van a kapható

anyagi bónusz mértékére. A többi vállalatnál ismételten szokások és vezetők által kijelölt értékek mentén működik a vállalati kultúra.

**A következő kérdésben próbáltam felmérni a szervezeti kultúra kapcsán felmerült nehézségeket és kihívásokat.**

A megkérdezettek túlnyomó többsége a terület fejlesztéséhez hiányzó anyagi forrásokat említette meg, melyhez szorosan kötődik az a válasz is, hogy többen is külső tanácsadót, vagy tanácsadó céget szeretne a megfelelő források rendelkezésre állása esetén bevonni. A vezetők 90%-a az idősebb munkavállalók alkalmazkodóképességét említette meg további, nehezebben megoldható kihívásnak. Az utóbbi probléma megoldása gyanánt érzékenyítő, közös rendezvényeket és workshopokat kívánnak szervezni.

**Életünk szinte minden pontjára begyűrűzött már a digitalizáció, így a következő kérdésem arra irányult, hogy megtudjam, milyen digitális kommunikációs eszközöket használnak az interjúalanyok vállalatán belül, és hogyan befolyásolják ezek a belső kommunikációt, valamint milyen kihívásokkal találkoztak.**

A megkérdezettek mindegyike sorolt fel a kornak és a belső kommunikációs trendeknek megfelelő belső kommunikációs eszközt, ilyenek voltak például: az intranet felülete, online munkatársi elégedettségi kérdőívek, online belső hírlevelek, smart totemek az épületeken belül, és vannak olyanok, akik mindezt egy korszerű és bárki számára egészen könnyen használható applikációba sűrítette bele (Blue Colibri). Megtudtam, hogy ezek bevezetését lépésről-lépésre végezték el, hatékony support rendszerrel azok számára, akiknek nehézséget okoztak ezen felületek használata. Összességében mindenhol pozitív visszhangot adtak az innovációnak. Megegyszerűsíti a válaszadók és a területtel foglalkozó kollégáik dolgát azzal, hogy sokkal inkább, külön fejlesztés nélkül, már beépített funkciókkal tudják mérni egy-egy hír, vagy közlemény kattintási arányait, elérését. Több vállalatnál is innovatív módon próbálják a felsővezetést közelebb hozni a munkavállalókhoz, így egy-egy ciklus értékelő értekezletet, karácsonyi, újévi vagy húsvéti vezetői köszöntőt rövid, videós formában küldenek ki a kollégáknak. Nehézséget csupán egy vezető említett, ami a technikai rendszer megértése volt az idősebb munkavállalóknál, őket az IT terület kiemelten kezeli annak érdekében, hogy minél hamarabb ők is megtanulhassák az érintett felület kezelését.

**Az átállás gyakran lassabban következik be a vártnál, így arra kérdeztem rá a vezetőknél, hogy hogyan integrálják a digitális kommunikációs eszközöket a hagyományos kommunikációs módszerekkel.**

Az érintett interjúalanyok 50%-ánál még a mai napig használnak offline szórólapokat, karácsonyi, nőnap vagy húsvéti üdvözlőlapokat, valamint hívei a parafa táblára történő kifüggesztésnek. Ezek jól működnek ennél a 3 vezető vállalatnál. A másik 3 interjúalany a vállalatnál, a fenntarthatóság miatt majdnem 100%-ban online eszközöket alkalmaznak, szemben a print anyagokkal.

**Az utolsó interjúkérdésben azt kérdeztem meg az interjúalanyoktól, hogy milyen változásokat tapasztaltak a munkavállalói interakciókban és a szervezeti kultúrában a digitális kommunikációs eszközök bevezetése óta?**

A vezetők mindegyike pozitív hatásról számolt be az online kommunikációs eszközök bevezetése kapcsán. Hiszen nőtt a belső közösséget érintő hírek, aloldalak, intranet cikkek elérése és kattintási aránya, az eseményekre regisztrálók és résztvevők aránya, valamint csökkent a kérdések és a munkahelyi pletykák mennyisége is. A szervezeti kultúra kapcsán erősebb kohézió jellemzi a vállalatok különböző területeit és belső munkatársak együttműködését is.

## **11. Következtetések és javaslatok**

A vállalati belső kommunikáció és a szervezeti kultúra fejlesztése egyre növekvő fontossággal bír az üzleti világban. Az technológiai fejlődés, a munkaerőpiaci változások és a generációs elvárások sokfélesége új megközelítéseket követelnek meg a vállalatoktól. Ezeknek a területeknek a fejlesztése nemcsak az alkalmazottak elégedettségét és hatékonyságát szolgálja, hanem a szervezetek hosszú távú sikere és versenyképessége is rajtuk múlik. A hazai trendek, a kvalitatív és kvantitatív kutatások eredményének elemzése során több innovatív gyakorlat és fejlődési lehetőség került napvilágra, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek a vállalati belső kommunikáció és szervezeti kultúra optimalizálása szempontjából.

### **11.1. Következtetések**

A digitális kommunikációs eszközök, például a Microsoft Teams, vagy a különböző intranetek, forradalmasították a vállalati kommunikációt. Az ilyen platformok lehetővé teszik azonnali üzenetváltást, dokumentumok megosztását és közös projektek menedzselését, ezáltal elősegítve hatékonyabb munkavégzést és szervezeti átláthatóságot. Azonban a digitális eszközök bevezetése nem csupán technológiai változást jelent, hanem kulturális átmenetet is nagymértékben igényel. A vállalatoknak támogatniuk kell munkavállalóikat az új eszközök megtanulásában és integrálniuk kell azokat a vállalati kommunikációs gyakorlatokba.

A szervezeti kultúra alapja a közös értékeknek, normáknak és elvárásoknak fontos tényezője lehet a munkavégzők motiváltságának, elkötelezettségének és teljesítményének. Egy erős és pozitív szervezeti kultúra segíthet növelni a munkahelyi elégedettséget, csökkentheti a fluktuációt és képes lehet vonzerővé tenni a vállalatot a tehetséges jelöltek számára. A cégeknek aktívan alakítaniuk kell saját szervezeti kultúrájukat olyan módon, hogy világosan kommunikáljanak az értékekről, vezessék példamutató magatartásukkal alkalmazottaikat és figyelembe vegyék dolgozóik visszajelzéseit.

A belső kommunikációnak fontos szerepe van az szervezeti kultúra formálásában és fenntartásában is. Az átlátható, kétirányú kommunikáció lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy aktívan részt vegyenek a vállalati döntéshozatali folyamatokban, ezáltal növelve elkötelezettségüket és elégedettségüket. Fontos, hogy a vállalatok támogassák az őszinte párbeszédet és a visszajelzés kultúráját, valamint biztosítsák a megfelelő platformokat és eszközöket hatékony kommunikációhoz.

A munkaerőpiacon jelenlévő különböző generációk - a baby boomertól a Z generáción át - eltérő kommunikációs preferenciák és várakozások jellemzik őket. Fontos, hogy a vállalatok megértsék és kezeljék ezeket a generációs különbségeket, beleértve különböző kommunikációs csatornák és módszerek alkalmazását, valamint segítve az információ nyilvánosságát és együttműködést az egyes generációk között.

Az belső kommunikációs stratégiák és a szervezeti kultúra állandó fejlesztése és alkalmazkodása elengedhetetlen a változó üzleti és munkaerőpiaci környezethez való hozzáigazítás érdekében. A vállalatoknak rendszeresen kell értékelniük belső kommunikációs folyamataikat és a dolgozói visszajelzéseket annak érdekében, hogy azonosítsák a fejlesztési lehetőségeket, valamint proaktívan kezeljék az előttük álló kihívásokat.

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

**Hipotézis 1: A vezetők pozitív példát mutatnak a szervezeti kultúra értékeinek támogatásában és betartásában, akkor ez jelentős hatással lehet a munkavállalók viselkedésére és a kultúrára.**

Az eredmények alapján ez a hipotézisem **beigazolódott**, hiszen a vezetői magatartás kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeti kultúra formálásában, mivel a vezetők cselekedeteik, megnyilvánulásaik és viselkedésük modellértékűvé válnak a dolgozók számára. A vezetők pozitív példát mutatva hozzájárulhatnak az szervezeti értékek és normák befogadhatóbbá tételéhez a dolgozók körében, ezáltal is erősítve a szervezeti kohézió kialakítását és elősegítve a kívánt kulturális változások gördülékeny végrehajtását. Továbbá, a vezetők által nyújtott támogatás és elismerés növelheti a dolgozók elkötelezettségét és motivációját.

**Hipotézis 2: A vállalati kommunikációba bevezetett online felületek gyorsítják a belső kommunikációt és javítják annak minőségét.**

A kérdőívek kérdéseire adott válaszok, és az interjúk során tapasztaltak szerint elmondhatom, hogy ezen hipotézis is **beigazolódott**. Ugyanis az online kommunikációs eszközök, mint például az intranet felületek, a csoportos chat szoftverek és videokonferencia platformok, lehetővé teszik a gyors és hatékony információcserét, csökkentik a kommunikációs nehézségeket és akadályokat, valamint elősegítik a transzparenciát. Ezek az eszközök lehetővé teszik a munkavállalóknak, hogy valós időben osszák meg az információkat és együttműködjenek a projektekben anélkül, hogy számítana az egyes emberek fizikai elhelyezkedésére, ezáltal fokozva a kommunikációs folyamatok hatékonyságát és minőségét.

**Hipotézis 3: A vállalati belső kommunikációban alkalmazott online eszközök hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség kialakításához, megerősítéséhez.**

Az utolsó hipotézisem is **beigazolódott**. A válaszat igazolja az elvégzett kutatásom és az interjúalanyok gyakorlati tapasztalatain egyaránt. Az online kommunikációs eszközök lehetővé teszik a dolgozók aktív részvételét a vállalati párbeszédben, lehetőségük van véleményük kifejtésére és közvetlen visszajelzést kaphatnak a vállalat és közvetlen szervezeti egységük vezetőitől. Ez az interaktivitás és részvétel támogathatja a dolgozók megbecsültségérzését, továbbá, hogy értékeli munkájukat és hozzáállásukat, továbbá fontos mozgatórugói a vállalatnak, ami hozzájárulhat az elkötelezettségük növeléséhez.

Emellett, ha a dolgozókat elismerik és bevonják a döntéshozatali folyamatokba az online platformokon keresztül, ez erősítheti a pozitív kapcsolatot a belső kommunikáció és munkavállalói elkötelezettség között.

Összegzésképpen elmondhatom, hogy a témaválasztásnál jó döntést hoztam, hiszen számos új perspektívával lettem gazdagabb a kutatás egyes elemeinek lefolytatása során. Köszönettel tartozom a kitöltőknek és annak a hat vállalati vezetőnek, akik hozzásegítettek a kutatás sikeres elvégzéséhez. Jövőkép tekintetében megállapítható, hogy érdemes lehet több dolgozó véleményét kikérni az érintett témákban, valamint nagyobb létszámú vezetői kört is hasznos lehet megkérdezni tapasztalataik kapcsán.

## 11.2. Javaslatok

- **Digitális kommunikációs platformok integrálása:** Véleményem szerint a hazai vállalatoknak szükséges lenne nyitni az újabbnál-újabb belső kommunikációs eszközök és platformok irányába. Erre kiváló példa a hazai fejlesztésű Blue Colibri, melynek különlegessége az, hogy PC-n és mobilapplikációban egyaránt elérhető. Nem elhanyagolható tényező a felületek kezelésében nyújtandó segítség és a lemaradottak képzésekkel történő felzárkóztatása a napi szintű használathoz.
- **A vállalat értékeinek és céljainak kommunikációja:** Fontos szempont, hogy ne csak időnként, hanem rendszeresen kommunikálják az adott közösség értékeit a már meglévő és újonnan belépő kollégák felé, mindezt kiegészítve a vállalat rövid-és hosszú távú céljaival együtt. Ez azért is elengedhetetlen, mert mindez hozzájárul a munkavállalói elkötelezettség kialakításához és növeléséhez egyaránt, valamint segítségükre lehet abban, hogy az alkalmazottak könnyebben tudnak azonosulni a vállalat által kitűzött célokkal.
- **Mindenki számára nyitott kommunikációs csatornák kialakítása:** A kutatás alapján javaslatom, hogy a vállalatoknak szükséges lenne kialakítani nyitott és kétirányú kommunikációs csatornákat, ahol a munkatársak adhatnak visszajelzést vezetőiknek és ezen felül vonják be őket a vállalat és az alkalmazotti kört közvetlenül érintő döntéshozatali folyamatokban, hiszen a transzparencia és a bizalom növelése egy fontos tényező.
- **A felmerülő generációs különbségek és nehézségek kezelése:** Véleményem szerint érdemes olyan stratégiák előzetes kialakítása -ezzel megelőzve az esetleges krízishelyzetet-, ami a különféle generációk igényeit elégíti ki, ebbe belefoglalva a különféle kommunikációs platformok alkalmazását, és a tudásmegosztás lehetőségét kínáló programokat.

- **A vállalati szervezeti kultúra kialakítása:** Az interjúk során, valamint a kérdőív elemzése során többször is belefutottam abba, hogy a szervezetek nem rendelkeznek felépített vállalati kultúrával, csupán szokások, vagy a vezetés által kijelölt értékek mentén mozognak. A javaslatom az, hogy a vállalati kultúra kialakításához vagy továbbfejlesztéséhez vonjanak be külsős tanácsadókat, vagy tanácsadó cégeket, hiszen a piac tele van remek szakemberekkel. Fontos lehet, hogy ebbe a folyamatba, például a szervezet értékeinek kialakításába vonják be a kollégákat. Amennyiben már van, vagy készülően van a szervezeti kultúra terve a vállalatnál, akkor ne habozzanak ezt fejleszteni, és tovább építeni, mindezt a munkatársak bevonásával.

## 12. Összegzés

Véleményem szerint a vállalati belső kommunikáció és a szervezeti kultúra fejlesztése kulcsfontosságú szerepet játszik egy sikeres vállalat esetében. Nem csupán a munkavállalók elkötelezettségében vagy a szervezet hosszútávú sikerességében kapnak fontos szerepet, hanem elengedhetetlen a vállalat által az adott időszakra, gazdasági évre meghatározott célok tekintetében is. A kutatásom során szerzett tapasztalataim azt mutatják, hogy a hazai vállalatok javarészt felismerték a témával kapcsolatos problémákat, egyes szervezeteknél már-már gyerekcipőben járó kezdeményezések is vannak, ám ez a két érintett terület oly módon igényel folyamatos fejlesztést és szakértelmet, amire nem minden vállalat áll még készen.

Fontos azonban megjegyezni, hogy azért is szenvednek hátrányt a multinacionális cégek hazai telephelyeivel azok hazai kis- és középvállalkozások és a nagyobb létszámot foglalkoztató szervezetek, amelyeknek magyar tulajdonosai és vezetői vannak, mert nekik a nulláról kell mindent felépíteni. Többek között említhetem itt az igényfelméréseket, az egyes fejlesztésre irányuló projektek finanszírozási nehézségeit, és a területtel foglalkozó kollégák számát is. Elmondhatjuk, hogy egy külföldön jól bevált modell, vagy szabályozást adaptációja sokkal egyszerűbb az előbbieknél. Azt is megfigyeltem, hogy a hazai szakmai fórumok száma, és a szakemberek tapasztalatcseréje terén is hiányt szenved a szakma.

Az interjúalanyaim kifejtették, hogy a XXI. század által támasztott követelményeknek való megfeleléshez nagymértékben hozzájárult a COVID-19 világjárvány is, amikor is kényszerhelyzetbe kerültek a vállalatok az online kommunikációs eszközök bevezetése kapcsán, hiszen létszükségessé vált a munkavállalók valós időben történő kommunikációja, településtől, országtól és időzónától függetlenül. Kezdeti nehézségeket azt hiszem mindannyian tapasztaltunk ezzel kapcsolatban. Hozzáteszem, nem tudnám biztosan állítani, hogy a szervezetek a kényszerhelyzet nélkül már tartanának ugyan azon a szinten az érintett téma kapcsán, mint most, 2024-ben.

Az üzleti vezetőkkel és szakemberekkel folytatott interjúk során azt tapasztaltam, hogy a jelenlegi időszakban az organizációs kultúra fejlesztése során nagy hangsúlyt fektetnek a dolgozók elismerésére, a sokszínűség és befogadás elősegítésére, valamint a munka-magánélet egyensúlyának támogatására. Az is észrevettem, hogy az üzleti vállalkozások egyre inkább arra törekednek, hogy olyan munkahelyi környezetet teremtsenek, ahol a dolgozók értékelve és támogatva érzik magukat, ami növeli a munkavállalók elkötelezettségét és jobb teljesítményét. Ráadásul, a vállalatok nagyobb figyelmet fordítanak a sokféleség és befogadás kérdéseire.



## Irodalomjegyzék

- Bakacsi, Gy., 2004. Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi, Gy., 2015. A szervezeti magatartás alapjai. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Borgulya, I., 2010. Vállalati kommunikációmenedzsment, Budapest: L'Harmattan Kiadó
- Borgulya, I., 2017. Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Csepeli, Gy, 2009. A szervezkedő ember. Budapest: Osiris Kiadó
- Csüllög, M., & Váró, K.A., 2016. A szervezeti belső kommunikációt gátló tényezők. International Journal of Mathematical Engineering and Management Sciences. 1(2), pp. 162-180
- Dajnoki, K, 2003. A vezetés és a kommunikáció összefüggései. Agrártudományi közlemények = Acta Agraria Debreceniensis,. 3(10), pp. 248-255.
- Fehérvári, Á. I. & Szeles, P., 2001. A vállalat belső kommunikációja. Munkaügyi szemle, 45(12), pp. 17-21.
- Fercsik, E. & Raátz, J., 2008. Kommunikáció és nyelvhasználat. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Griffin, E., 2003. Bevezetés a kommunikációelméletbe. Budapest: Harmat Kiadó
- Heidrich, B., 2001. Szervezeti Kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting
- Heidrich, B., 2017. Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó.  
<https://teamguide.hu/a-szervezeti-kultura-atalakitasanak-lepesei/>  
[Hozzáférés dátuma: 2023.12.19.]
- Kovács, Z. & Perjés, I. & Sass, J., 2005. Iskolák szervezeti kultúrája, in: Szervezeti láttelepek. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Langéra, K. & Raátz, J., 2004. Üzleti kommunikáció Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Mersz.hu, 2020. Kutatási módszerek, amelyek jól hasznosíthatóak a tanulmányaid során. [online] Elérhető: <https://mersz.hu/blog/kutatasi-modszerek/> [Hozzáférés dátuma: 2024.03.24.]

- okt.ektf.hu, s.a. A kommunikáció fogalmának értelmezése [online] Elérhető: [http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04\\_jasz/211a\\_kommunikci\\_fogalmnak\\_rtelmezse.html](http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/211a_kommunikci_fogalmnak_rtelmezse.html) [Hozzáférés dátuma: 2023.11.16.].
- Pirger, T., 2015. A rendvédelmi szervek szervezetkultúra-vizsgálata. [egyetemi doktori disszertáció]. Sopron: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Soproni Egyetem, Elérhető: [http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/478/1/Pirger\\_Tamas\\_Disszertacio.pdf](http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/478/1/Pirger_Tamas_Disszertacio.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2023.12.20.].
- Rudnák, I, 2015. Az üzleti kommunikáció alapjai. Gödöllő: Szent István Kiadó
- teamguide.hu, s.a. A szervezeti kultúra átalakításának lépései. [online] Elérhető:

### Nemzetközi szakirodalmak:

- Coffey, V., 2010. Understanding Organisational Culture in the Construction Industry. London: Spon Press.
- Davis, SM., 1984. Managing Corporate Culture. Cambridge: Ballinger, Mass.
- Davison, Munodawafa. 2008. Communication: concepts, practice and challenges, *Health Education Research*, [e-folyóirat] 23(3), pp. 369-370. <https://doi.org/10.1093/her/cyn024>
- Elsmore, P., 2001. Organisational Culture: Organisational Change? New York: Routledge
- playplay.com, 2023. 11 Internal Communication Trends to Inspire Employee Engagement in 2023 [online] Elérhető: <https://playplay.com/blog/internal-communication-trends/> [Hozzáférés dátuma: 2023.12.17.].
- Plessis, du M., 2006. The Impact of Organisational Culture on Knowledge Management. Oxford: Chandos Publishing.
- poppulo.com, 2023. Top Internal Communication Trends 2024: What the Experts Think. [online] Elérhető: <https://www.poppulo.com/blog/top-internal-communication-trends-2024-what-the-experts-think> [Hozzáférés dátuma: 2023.12.17.].
- Smith, L. & Mounter, P., 2008. Effective Internal Communication. London: Kogan Page
- Triage, H. M. & Beyer, J. M. 1993. Cultures of work organizations. New Jersey: Prentice Hall, 510 p.
- Yue, C. A. & Men, L. R. & Ferguson, M. A., 2020. Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*. 58(2), pp. 147–151.

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása .....                                                   | 35 |
| 2. táblázat: A kérdőív kitöltőinek életkor szerinti megoszlása .....                                                 | 35 |
| 3. táblázat: A kitöltők legmagasabb iskolai végzettsége .....                                                        | 36 |
|                                                                                                                      |    |
| 1. ábra: Warren Weaver-féle kommunikációs modell .....                                                               | 8  |
| 2. ábra A vállalati kommunikációt befolyásoló tényezők .....                                                         | 11 |
| 3. ábra: Kommunikáció a szervezetben.....                                                                            | 13 |
| 4. ábra: A szervezeti kultúra szintjei.....                                                                          | 24 |
| 5. ábra: A Handy által leírt kultúrák képi ábrázolása .....                                                          | 27 |
| 6. ábra: Quinn modellje a szervezeti kultúráról .....                                                                | 28 |
| 7. ábra: A kulturális változások fajtái és dimenziói.....                                                            | 31 |
| 8. ábra: A kitöltők munkaköre .....                                                                                  | 36 |
| 9. ábra: Munkahelyi szektor .....                                                                                    | 37 |
| 10. ábra: Munkatapasztalat az aktuális szektorban .....                                                              | 37 |
| 11. ábra: Munkavállalók száma a szervezetnél .....                                                                   | 38 |
| 12. ábra: Ön szerint a vezetője következetesen támogatja a szervezeti kultúra értékeit? .....                        | 39 |
| 13. ábra: Hogyan befolyásolja vezetője viselkedése a saját munkahelyi magatartását? .....                            | 39 |
| 14. ábra: Milyen gyakran lát példát arra, hogy vezetője aktívan részt vesz a szervezeti kultúra fejlesztésében?..... | 40 |
| 15. ábra: Válassza ki a leginkább releváns állítást a vezetői magatartással kapcsolatban! .....                      | 41 |
| 16. ábra: Ön szerint a vezetője példája motiválja Önt a szervezeti célok elérésére? .....                            | 41 |
| 17. ábra: Mennyire hatékonyan használják az online kommunikációs eszközöket a szervezetén belül? .....               | 42 |
| 18. ábra: Milyen mértékben javult a belső kommunikáció az online eszközök bevezetése óta? .....                      | 43 |
| 19. ábra: Ön szerint az online kommunikációs eszközök segítik a gyorsabb információáramlást? .....                   | 43 |
| 20. ábra: Hogyan értékeli az online kommunikációs eszközök hatását a munkahelyi kapcsolatokra? .....                 | 44 |
| 21. ábra: Mennyire elégedett az online kommunikációs eszközök által nyújtott információ minőségével? .....           | 45 |
| 22. ábra: Ön szerint a szervezeti kultúrafejlesztés hozzájárult a vállalat teljesítményének javulásához? .....       | 45 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 23. ábra: Ön szerint a pozitív szervezeti kultúra növeli a munkavállalók elkötelezettségét? ..                | 46 |
| 24. ábra: Ön szerint hogyan befolyásolta a szervezeti kultúrafejlesztés a munkahelyi morált?<br>.....         | 46 |
| 25. ábra: Ön szerint a fejlesztett szervezeti kultúra hozzájárul a munkavállalók jobb teljesítményéhez? ..... | 47 |

## **Mellékletek**

### **1. számú melléklet: Interjúkérdések:**

Milyen belső kommunikációs stratégiákat alkalmaz a vállalat, és hogyan hatnak ezek a munkavállalói elkötelezettségre?

Hogyan mérhető és értékelhető a kommunikációs stratégiák hatékonyság?

Milyen kihívásokkal és akadályokkal szembesültek a belső kommunikációs stratégiák kialakítása és végrehajtása során?

Hogyan határozná meg a vállalat szervezeti kultúráját, és milyen szerepet játszik ez a teljesítményben?

Milyen kihívásokkal találkoztak a szervezeti kultúra fejlesztése során, és hogyan kezelték ezeket?

Milyen digitális kommunikációs eszközöket használnak a vállalaton belül, és hogyan befolyásolják ezek a belső kommunikációt, valamint milyen kihívásokkal találkoztak?

Hogyan integrálják a digitális kommunikációs eszközöket a hagyományos kommunikációs módszerekkel?

## **2. számú melléklet: Google kérdőív kérdései**

### **1. Neme:**

- Férfi
- Nő

### **2. Kor:**

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

### **3. Legmagasabb iskolai végzettsége:**

- Általános iskola
- Szakiskola / szakközépiskola
- Középiskola
- Főiskola / egyetem (alapképzés)
- Főiskola / egyetem (mesterképzés)
- Doktori fokozat

### **4. Munkakör:**

- Beosztott
- Középvezető
- Felsővezető
- Tulajdonos / Vállalkozó
- Önálló vállalkozó / Freelancer
- Jelenleg nem dolgozom

### **5. Munkahelyi szektor:**

- Állami / Közfélra
- Magánszektor
- Nonprofit szektor
- Önálló vállalkozás
- Egyéb

6. Munkatapasztalat az aktuális szektorban:

- Kevesebb mint 1 év
- 1-3 év
- 4-6 év
- 7-10 év
- Több mint 10 év

7. Munkavállalók száma a szervezetnél:

- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201-500
- 500+

1. Ön szerint a vezetője következetesen támogatja a szervezeti kultúra értékeit?

- Egyáltalán nem
- Alig
- Néha
- Gyakran
- Nagyon gyakran
- Mindig

2. Hogyan befolyásolja vezetője viselkedése a saját munkahelyi magatartását?

Egyáltalán nem befolyásol

Alig

Néha

Gyakran

Nagyon

Teljes mértékben befolyásol

3. Milyen gyakran lát példát arra, hogy vezetője aktívan részt vesz a szervezeti kultúra fejlesztésében?

- Soha
- Ritkán
- Néha
- Gyakran
- Nagyon gyakran
- Mindig

4. Válassza ki a leginkább releváns állítást a vezetői magatartással kapcsolatban.

- Vezetőm mindig példát mutat a szervezeti értékek betartásában.
- Vezetőm többnyire követi a szervezeti értékeket.
- Vezetőm néha mutat példát a szervezeti értékek betartásában.
- Vezetőm ritkán követi a szervezeti értékeket.
- Vezetőm soha nem mutat példát a szervezeti értékek betartásában.

5. Ön szerint a vezetője példája motiválja Önt a szervezeti célok elérésére?

Egyáltalán

Alig

Néha

Gyakran

Nagyon gyakran

Mindig

6. Mennyire hatékonyan használják az online kommunikációs eszközöket a szervezetén belül?

- Egyáltalán nem hatékonyan
- Alig
- Néha
- Gyakran
- Nagyon gyakran
- Nagyon hatékonyan



7. Milyen mértékben javult a belső kommunikáció az online eszközök bevezetése óta?

Nagymértékben javult

Mérsékeltten javult

Kismértékben javult

Nem változott

Rontott a kommunikáción

Nem tudom megítélni

8. Ön szerint az online kommunikációs eszközök segítik a gyorsabb információáramlást?

- Teljes mértékben egyetértek
- Részben egyetértek
- Semleges
- Részben nem értek egyet
- Teljes mértékben nem értek egyet
- Nem tudom megítélni

9. Hogyan értékeli az online kommunikációs eszközök hatását a munkahelyi kapcsolatokra?

- Nagyon pozitív hatású:
- Pozitív hatású:
- Enyhén pozitív hatású
- Semleges hatású:
- Enyhén negatív hatású:
- Nagyon negatív hatású:

10. Mennyire elégedett az online kommunikációs eszközök által nyújtott információ minőségével?

Egyáltalán nem vagyok elégedett

Alig

Néha

Gyakran

Nagyon gyakran

Teljes mértékben elégedett

11. Ön szerint a szervezeti kultúrafejlesztés hozzájárult a vállalat teljesítményének javulásához?

Igen, jelentősen hozzájárult

Igen, mérsékelten hozzájárult

Van némi hatása, de nem jelentős

Nem tudom megítélni

Nem, nem járult hozzá

Ellenkezőleg, negatívan befolyásolta a teljesítményt

12. Ön szerint a pozitív szervezeti kultúra növeli a munkavállalók elkötelezettségét?

- Egyáltalán nem
- Alig
- Néha
- Gyakran
- Nagyon gyakran
- Teljes mértékben

13. Hogyan befolyásolta a szervezeti kultúrafejlesztés a munkahelyi morált?

Nagyon negatívan

Kissé negatívan

Semleges

Kissé pozitívan

Nagyon pozitívan

14. Ön szerint a fejlesztett szervezeti kultúra hozzájárul a munkavállalók jobb teljesítményéhez?

- Egyáltalán nem
- Alig
- Néha
- Gyakran
- Nagyon gyakran
- Igen, mindig

15. Milyen mértékben javultak a vállalati eredmények a szervezeti kultúra fejlesztése óta?

Nagymértékben javultak

Mérsékelten javultak

Kismértékben javultak

Nem változtak

Romlottak

Nem tudom megítélni

# Függelék

## 1. számú függelék: Konzulensi nyilatkozat

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat  
III. Hallgatói Követelményrendszer  
III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat  
6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /  
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója  
4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

### NYILATKOZAT

Kupsza Tamás, (hallgató Neptun azonosítója: Z1SF5P) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történővédésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>3</sup>

Kelt: Gödöllő, 2024. 04. 06.



\_\_\_\_\_  
belső konzulens

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.

## 2. számú függelék: Hallgatói nyilatkozat

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /  
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

### NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és  
eredetiségéről

A hallgató neve: Kupsza Tamás  
A Hallgató Neptun kódja: Z15F5P  
A dolgozat címe: A szervezeti kommunikáció és a szervezeti  
kultúrafejlesztés vizsgálata hazánkban.  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Humántudományi Szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

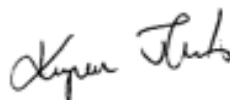
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

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

után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: 2024. év. április hó, 04. nap



Hallgató aláírása