

Debreceni Egyetem
Műszaki Kar
Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék



A szervezeti belső kommunikáció vizsgálata egy nonprofit szervezetben

Készítette: Csüllög Mihály Műszaki Menedzser II. éves MSc szakos hallgató

Belső konzulens: Dr. Matkó Andrea Emese
Tanszékvezető: Dr. habil Szűcs Edit

2015

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. A kommunikáció bemutatása	4
1.1. A kommunikáció folyamata	4
1.2. Verbális és nem verbális kommunikáció.....	5
2. A szervezet és a kommunikáció	7
2.1. Szervezeti formák/struktúrák.....	8
2.2. A szervezeti kommunikáció	10
3. A szervezeti belső kommunikáció.....	12
3.1. A formális kommunikáció	13
3.1.1. A lefelé irányuló formális kommunikáció	14
3.1.2. A felfelé irányuló formális kommunikáció	16
3.1.3. A horizontális formális kommunikáció.....	17
3.2. Az informális kommunikáció	18
3.3. A belső szervezeti kommunikációs akadályok.....	20
3.4. A rosszul működő szervezeti belső kommunikáció következményei	23
3.5. A hatékony szervezeti belső kommunikáció előnyei	23
3.6. A belső szervezeti kommunikáció fejlesztési lehetőségei	24
4. A kutatás: a szervezeti belső kommunikáció vizsgálata egy nonprofit szervezetben	28
4.1. Általános információk a kérdőívet kitöltőkről.....	30
4.2. A belső kommunikációs csatorna és az információs ellátottság.....	33
4.3. A belső kommunikáció hatékonysági vizsgálata.....	40
4.4. Formális vs. informális kommunikáció	48
4.5. Hipotézisek összegzése és fejlesztési javaslatok	54
Összefoglalás.....	56
Irodalomjegyzék.....	57
Köszönetnyilvánítás	60
Melléklet.....	61

Bevezetés

Az emberek ébrenlétük több mint 80%-át információszerzéssel töltik [29]. A köztük zajló információátadás nélkül elképzelhetetlen az élet. A kommunikáció összetartja a társadalmat, nélküle minden egyén csak magára hagyatkozhatna. A munka során is folyamatosan jelen van a munkafolyamatok többségénél, a telefonálásnál, a levélírásnál, a feladatkiosztásnál, értekezlet tartásánál és így tovább. Minimális azon elfoglaltságok száma, melyek végzésénél nincs szükség a kommunikációs eszközökre. A hatékony kommunikáció azonban nem csak a magánéletben, de a szervezetek működésében is alapvető jelentőségű, ennek okán választottam témámul a szervezeti belső kommunikáció vizsgálatát.

A XX. század közepétől megnőtt a civil társadalom információs igénye, a közügyekben való részvételi szándéka és az üzleti élettel szembeni érdekérvényesítési törekvése és ez a profit és nonprofit szervezeteket egyaránt arra kényszerítette, hogy a közvetlen befolyásolás helyett a meggyőzésen alapuló kommunikációra, a konszenzust kereső diskurzusra helyezze a hangsúlyt a külső és belső közönségükkel szemben egyaránt. Természetes módon előbb a profitorientált cégek ismerték fel a változás szükségességét, de nyomukban járva a nonprofit területeken is tudatosan kezdték szervezni és tervezni a szervezeti kommunikációt, ami elégedettebb belső és külső partnereket eredményezett [26].

A szervezeti kommunikáció tehát magában foglalja az intern és extern kommunikációt is, de kutatásomban csak a szervezeti belső kommunikáció bemutatására törekedtem, és vizsgáltam azt egy nonprofit szervezet esetén. A nyereségorientált és nonprofit szervezetek kommunikációja között lényegi különbség nincs [26], így a vizsgálat tárgyát képező szervezet kiválasztásánál a szervezeti felépítés és méret volt a fő irányadó.

A szervezeti belső kommunikáció témakörében először áttekintettem a szakirodalmat és azok mentén összefoglaltam a legfontosabb tudnivalókat a szervezeti belső kommunikáció csatornáiról, irányultságairól, akadályairól, a jól- és rosszul működő szervezeti kommunikáció következményeiről és a belső kommunikáció fejlesztési lehetőségeiről.

A kutatásom célja a választott szervezet belső kommunikációs jellemzőinek a feltárása kérdőíves vizsgálattal és hipotéziseim bizonyítása. Nem csak a szervezet egészének, hanem bizonyos kérdésekben a szervezet egységeinek a különvéleményét is vizsgáltam, mert feltételeztem, hogy egy térben erősen tagolt és dolgozói létszámban is jelentős mértékben eltérő szervezeti egységekből álló intézményben a szervezeti belső kommunikáció bizonyos jellemzői jelentős eltérést, bizonyos esetekben különböző tendenciákat fog mutatni az egységek méretének növekedésével párhuzamosan.

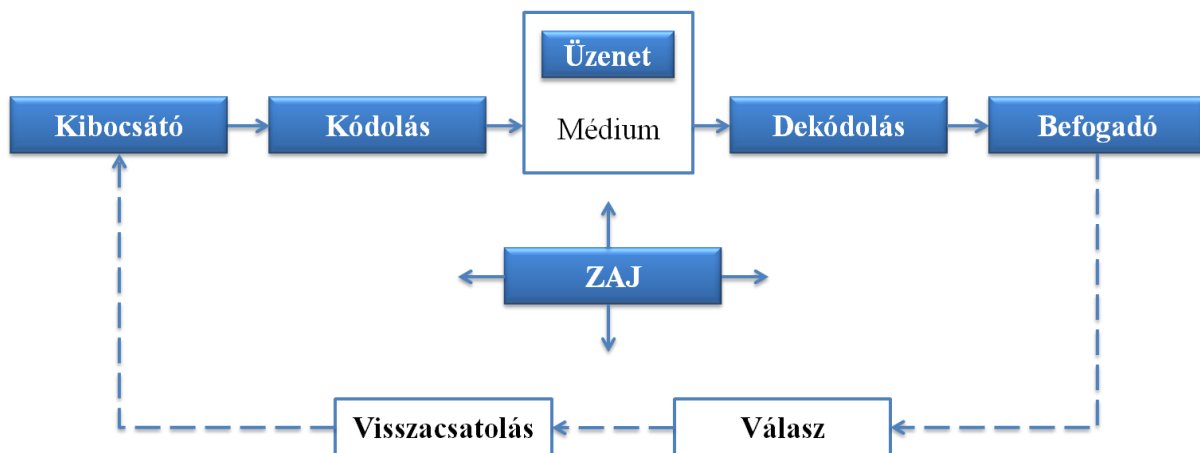
A kutatásom kiértékelését a kapott eredményekre tett javaslatokkal zárom, amelyek alkalmazásával, bevezetésével a szervezet nem csupán magát a szervezeti belső kommunikációt képes javítani, hanem azzal paralel módon növekedethet a szervezet teljesítménye, hatékonysága, gyorsabb válaszokat adhat a felmerülő problémákra, konfliktusokra, eredményesebben használhatja fel a dolgozók ötleteit, javaslatait és így könnyebben kialakulhat és fennmaradhat a hatékony munkavégzéshez nélkülözhetetlen kellemes munkahelyi légkör is.

1. A kommunikáció bemutatása

A „kommunikál” szó eredete a latin *communicare* igéből származtatható, jelentése: megoszt, közöl, közzétesz. A kommunikáció valaminek a közlése, melynek során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal és közben az ún. közös tudás(unk) gyarapodik [9]. A kommunikálás során az ember rendszerint közösséget akar alkotni, meg akar valamilyen információt, gondolatot, érzést vagy állásfoglalást osztani.

1.1. A kommunikáció folyamata

A kommunikáció lehet egyirányú és kétirányú. A kommunikáció egyirányú, ha csak az egyik embertől halad a másik felé az információ, és kétirányú, ha a kommunikáció oda-visszaáramlik. A kommunikáció nemcsak információküldést jelent, hanem többnyire kétoldalú folyamatot feltételez: kell hozzá egy küldő és egy fogadó is, aki értelmezi az üzenet tartalmát [6]. A kommunikáció alapsémáját (1. ábra) az üzenetküldő vagy kódoló, a csatorna, a dekódoló, a fogadó, a zaj és a visszacsatolás alkotják [1].



1. ábra: A kommunikáció sémája
(Forrás: [8] alapján saját szerkesztés)

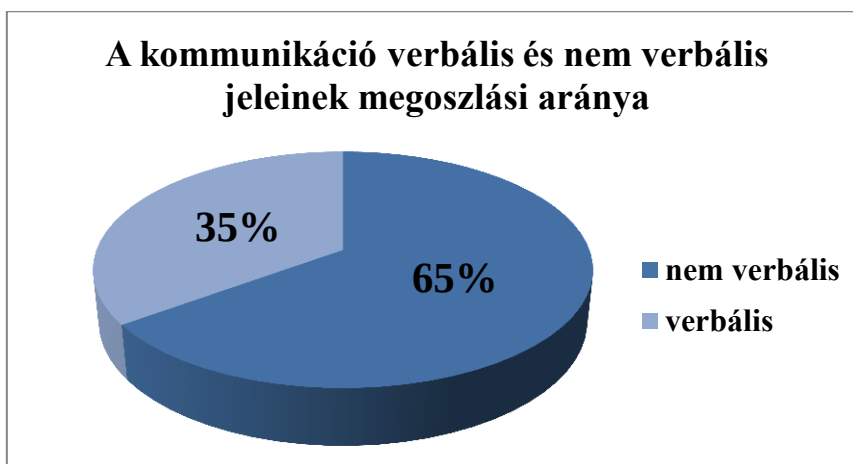
A kommunikáció tradicionális modellje szerint a küldő megfogalmaz valamilyen szimbólumrendszer segítségével egy üzenetet, amelyet a csatornán át továbbít a fogadó felé. A szimbólumrendszer lehet beszéd, írott szöveg, elektronikus jel, de egykor az amerikai őslakosok által nagy távolságokban is jól alkalmazott füstjelek is idesorolhatóak. A lényeg az, hogy a fogadó képes legyen az üzenet dekódolására, és ezáltal annak értelmezésére, ennek alapfeltétele, hogy ismerje az üzenetet kifejező szimbólumrendszert. A csatorna közvetíti az információt, ami lehet levél, telefon, elektronikus üzenet és így tovább.

A kommunikáció sikeressége egyenes arányosságban áll a küldőben és fogadóban dekódolt, értelmezett és megfogalmazott üzenet hasonlóságával, egyezőségével. A kommunikáció sikerességét jól tükrözi továbbá a visszacsatolás tartalma, mert ennek keretében jelez vissza a fogadó személy (immár küldő), hogy hogyan tudta értelmezni a küldő (most már fogadó) üzenetét. Fontos eleme az információcserének a zaj, amely minden kommunikációs csatornában jelen van. A zaj az üzenet küldője által nem feladott jelek összessége, ami rendszerint fizikai vagy természeti eredetű, de okozhatja a küldő és a fogadó személye (magatartási eredetű és természetű) is [1]. A zaj nagymértékben negatívan befolyásolja az üzenet érthetőségét, értelmezhetőségét, ezzel gátolva a harmonikus információcserét.

1.2. Verbális és nem verbális kommunikáció

A verbális kommunikáció a nyelvből - mint általános jelrendszerből - és ennek alkalmazásából, a beszédből és az írásból áll. A nyelv a kommunikáció eszköze, jelek rendszere. A nyelv gondolataink és érzelmeink mindennapos kifejezési eszköze, amely egyben alapvető feltétele az emberi fejlődésnek [8].

Az emberi nyelvek hosszú évszázadok során jutottak el a mai fejlettségi szintre a kezdeti csupán nonverbális gesztusok, arckifejezések, morgások és kiáltások alkotta jelzésektől. Kialakult a verbális szimbólumrendszer, de ezzel párhuzamosan fennmaradt a nem verbális jelek halmaza, melyek mind a mai napig fontos szerepet töltenek be az emberi kommunikációban [8].



2. ábra: A kommunikáció verbális és nem verbális jeleinek megoszlási aránya
(Forrás: [8] alapján saját szerkesztés)

Az emberek egymás közti kommunikációja során 65% a nem verbális, 35% pedig a szóbeli alkotóelemek, közlések aránya (2. ábra) [8]. A nonverbális kommunikációnak három forrása különböztethető meg, miszerint a nonverbális viselkedés részben ösztönös, részben tanított,

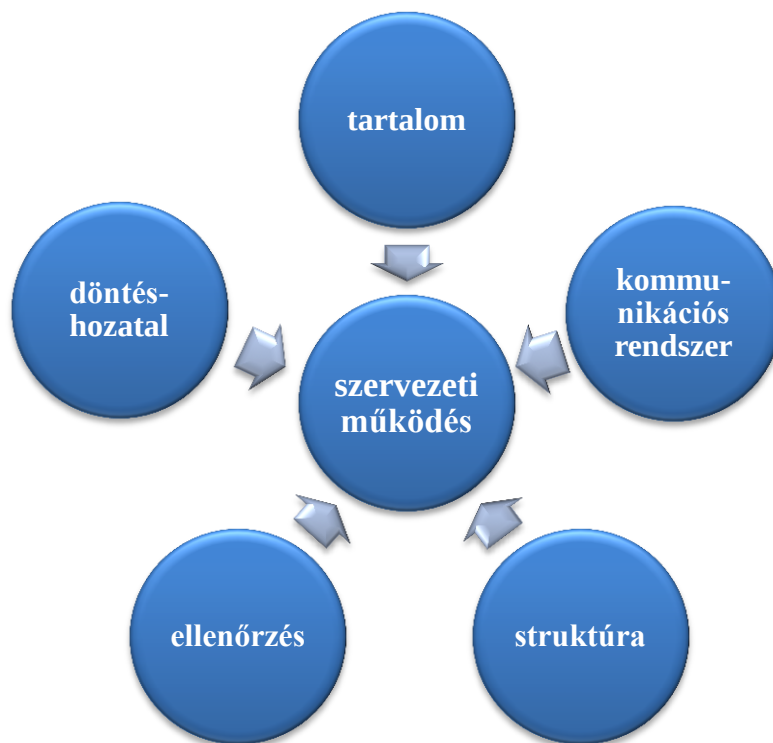
részben pedig utánozt. A nonverbális közlési módok az írott és beszélt nyelv határain túl vannak, ide tartozik például a testtartás, arcjáték, gesztusok, személyek közti térköz és így tovább.

A nem verbális kommunikáció történhet tudatosan és nem tudatosan. Utóbbi forma a metakommunikáció, amely „a személyek közötti érintkezésben érzékelhető mindazon jelzésadó, illetve jelzésértékű viselkedési mód, amely a verbális gondolatközlésen kívül esik”[11].

2. A szervezet és a kommunikáció

A szervezet „egymással többé-kevésbé összefüggő pozíciók közti viszonyokkal meghatározható társas struktúra, melyben az egyes pozíciókhoz tartozó egyéneknek a pozíció által többé vagy kevésbé világosan definiált társas szerepet kell eljátszaniuk” [30].

A kommunikáció jelentőségét hangsúlyozva a szervezet fogalmának meghatározására Nagy József definíciója a legkifejezőbb. Meghatározása szerint „a szervezet úgy definiálható, mint egy – legalábbis részben – önszabályozó rendszer, amelynek legfőbb sajátossága, hogy elemei közt ott találjuk az embert, aki eszközeivel együtt alkotja azt a szervezett egységet, amelyből a szervezett rend kialakítható. Egy huzalokból, telefonkészülékekből és kapcsolóközpontokból álló rendszer nem tekinthető szervezetnek, de azzá válik, ha megjelennek benne azok az emberek, akik ezt a kommunikációs rendszert működtetik”[24].



3. ábra: A szervezeti működés befolyásoló tényezői
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezet működését alapvetően 5 tényező befolyásolja (3. ábra):

1. A tartalom: a szervezet rendelkezésére álló erőforrások, legyen az humán, eszköz vagy anyagi.
2. A struktúra: a szervezetkülönböző funkcióinak, tevékenységeinek kapcsolati rendszere.

3. A kommunikációs rendszer: a szervezet működését csak megfelelő, jól működő kommunikációs rendszer biztosíthatja, amely lehetővé teszi, hogy a megfelelő információ a megfelelő helyen a megfelelő időben és a megfelelő jelentéstartalommal álljon rendelkezésre. Szervezetről is csak akkor lehet szó, ha az emberekből álló csoport, csoportok közvetlenül vagy közvetve hatnak egymásra.
4. Az ellenőrzés: a szervezet nem létezhet anélkül, hogy időről-időre felül ne vizsgálná működését és ne ellenőrizné, hogy jó úton jár-e a kitűzött cél elérésére.
5. A döntéshozatal: lehet egy szervezetnek kiváló személyzete, struktúrája, kommunikációja és ellenőrzési rendszere, de a munkája semmit sem fog érni, ha nincs egy jól működő döntési mechanizmusa [12].

2.1. Szervezeti formák/struktúrák

Ladó [20] szerint a formális szervezeteknek a szervezet tudatosan megtervezett vonatkozásai értendők, míg a spontán módon kialakuló formáció az informális szervezet.

A formális szervezet úgy tekinthető, mint egyének koalíciója, melyben rendre számos részkoalíció is jelen van. A formális szervezet egy közös és kifejezett cél érdekében, munkamegosztás alapján, a felelősségek és jogok hierarchikus elrendezése segítségével tervszerűen tevékenykedő emberek munkáját összehangoló struktúra. Ezen belül a hangsúly a szerepeken, a munka (és nem az emberek) összehangolásán van [17].

Alapvető strukturális jellemezők Dobák [6] nyomán:

- munkamegosztás: a feladatok részekre bontása és ezeknek a szervezet különböző egységei közt való szétosztása és végrehajtása;
- hatáskörmegosztás: a szervezet különböző egységeinek feladatellátásához szükséges jogkörök, pl.: döntési;
- koordinációs eszközök: a szervezet működésének összehangolását szolgálják, ilyenek a különböző szabályzatok, menetrendek vagy épp maga a kommunikáció, ami nélkül a szervezet együttműködése aligha valósítható meg sikeresen;
- konfiguráció: magában foglalja a szervezet mélységi (hierarchikus szintek száma a szervezet fő tevékenységi körét figyelembe véve), szélességi (egy vezető alá tartozó beosztottak száma) tagoltságot, valamint az egyes szervezeti egységek méretét (adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma).

Szervezeti alapformák:

- **Funkcionális szervezet:** az egydimenziós és a többvonalas szervezetre tipikus forma. Jellemzi a szervezeti funkciók szerinti munkamegosztás, a döntési jogkörök centralizációja, az erőteljes szabályozottság. A vertikális koordinációnak megfelelően a kommunikációs csatornák elsősorban az alá- fölérendeltségi viszonyban lévő egységek között alakulnak ki [6].
- **Divizionális szervezet:** a növekvő vállalati méretek, az erőteljes termelési-, illetve termékdivezifikáció és a vállalat növekvő internnacionalizálódása miatt jönnek létre. A szervezet rendszerint a munkamegosztás, a tárgyi vagy regionális elvű piaci régiók szerint tagolódik, és a kialakult egységeket nevezik divízióknak. Jellemző, hogy nagy az információáramlás és a feldolgozás sebessége. A szervezet egészét érintő problémák kezelésében a vezetők és az egyes egységek között egyértelmű kommunikációs utak állnak rendelkezésre, ezzel biztosítva az információ gyors áramlását és a visszacsatolást. Az egyes szervezeti egységekben a kommunikáció súrlódásmentesebb és gyorsabb, mint a divíziók között [6].
- **Mátrixszervezet:** két munkamegosztási elvet (kétdimenziós) egyszerre alkalmaznak (pl. funkció – tárgy vagy tárgy – régió). A szervezet tagjainak a kommunikációs és kooperációs készsége fejlett, a vezetés és a vezetettek egyaránt jó konfliktustűrő képességekkel rendelkeznek [6]. Az ilyen szervezet életében a legfontosabb az együttműködés, így fontos szerepet tölt be a csoportmunka, de az egyén kreativitása is kibontakozhat. Jellemző, hogy minden szervezeti szinten két vezetője van az alkalmazottnak, ami konfliktusforrás lehet. Az információcsere sok időt vesz igénybe, a kommunikáció szervezése nehéz, a szervezet irányítása bonyolult, gyakran lassú a döntéshozatal [19].
- **Tenzorszervezet:** legalább háromdimenziós struktúrák. Egyidejűleg alkalmazza a munkamegosztásnál a regionális, a funkcionális és a tárgyi elvet. A hármas megosztás miatt több a koordinációs probléma, erőteljesebb bizonytalanságot és több konfliktusforrást visz a vállalat életébe [6].

Magas és lapos struktúrák

A szervezeti hierarchiaszintek száma szerint lehet szó magas és lapos szervezeti struktúrákról. A lapos szervezeti struktúrával rendelkezik az a szervezet, amely maximum 3-4 hierarchiaszinttel rendelkezik, ennél több esetén már magas szervezeti struktúráról van szó.

A magas szervezeti struktúra előnye a dolgozók szorosabb ellenőrzési lehetősége, de ez nem jelenti, hogy minőségileg is jobb az ellenőrzés. A lapos struktúrában a vezető felelősségi körének egy részét átadja a beosztottjainak, növekszik a dolgozók önellenőrzési szerepe. A lapos szervezet decentralizáltabb [17]. A lapos szervezetek rugalmasabbak, jobban alkalmazkodnak a szervezeti változásokhoz, a kommunikáció gyorsabb és így a döntéshozatal is gyorsabb [2].

A formális szervezeteken belül rendre kialakulnak az informálisak is, amelyek a dolgozók közötti interakciókból, az ő egyéni szükségleteikből alakulnak ki. Az informális szervezetekben a formális szervezettől eltérő normák, kapcsolatok, csoportok alakulhatnak ki. Jellemző, hogy a formálissal szemben az informális szervezet flexibilis, a kapcsolatok nem pontosan definiáltak és a tagok eltérő mértékben elkötelezettek a szervezet iránt. Az informális szervezet létezése biztosítja a tagok szociális szükségleteinek kielégítését, és hozzájárul a gyors információáramláshoz, a motiváltság erősödéséhez és a stabilitás és biztonságérzet fokozásához [17].

2.2. A szervezeti kommunikáció

A szervezet vezetői rendszerint munkaidejük nagy részét menedzsment feladatokkal, azon belül is kommunikációval töltik. Mintzberg [22] szerint a vezetők idejük túlnyomó többségét kommunikálásra fordítják, legyen az üzenetek, jelentések olvasása és írása, vagy részvétel megbeszéléseken, értekezleteken. Ugyanakkor egyre több alkalmazott is hasonló helyzetbe kerül, a munkája fontos részévé vált/válik a kommunikáció. A munkaidő csaknem 95%-át információcsere tölti ki, és ennek csökkenése a jövőben sem várható [21].

A technikai fejlődés átalakította a munka menetét is, – például nem kell személyesen utasítani a beosztottat, és az alkalmazottnak sem kell minden esetben négy szemközt prezentálnia a jelentéseit, hanem gyors e-mailváltással mindezt megteheti. A modernizáció azonban az információ terjedését nem csak leegyszerűsíti, hanem fel is gyorsítja –, ezért a kommunikáció ismerete, biztosítása, fenntartása és ellenőrzése minden szervezet életében egyre fontosabb szerepet kell, hogy betöltsön [31].

„A szervezeti kommunikáció fogalma nem csupán a gazdálkodó szervezetekben és az azokkal folytatott kommunikációt fedi le, hanem valamennyi, a szervezet ismérveivel (tudatos, közös célorientáltság, a célmegvalósítás érdekében működtetett racionalitás, körülhatárolható számú tag, belső szerepdifferenciálódás, a tagok között fennálló emberi viszonyok, közös identitástudat) jellemezhető szociális képződményét” [3].

A szervezeti kommunikációnak négy alapvető funkciót kell ellátnia:

- érzelmi: a kommunikációval a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket.
- motivációs: a különböző motivációs eszközökkel (dicséret, meggyőzés) a munkatársak bátoríthatják, ösztönözhetik egymást.
- információs: bizonytalanságot szüntet meg, segíti a döntéshozatalt, fontos a megfelelő mértékű és pontosságú információ rendelkezésre állása.
- ellenőrzési: a munkatársak visszajelzést kaphatnak a kommunikáció által a szervezetben folyó tevékenységekről, és saját tevékenységükről [4].

A kommunikáció központi szerepet tölt be a szervezetek életében, segítségével koordinálható a tagok mindennapi feladatvégzése, motiválható bizonyos tevékenységek elvégzése és befolyásolható a szervezethez tartozók magatartása is.

A szervezeti kommunikáció belső és külső szintén megy végbe:

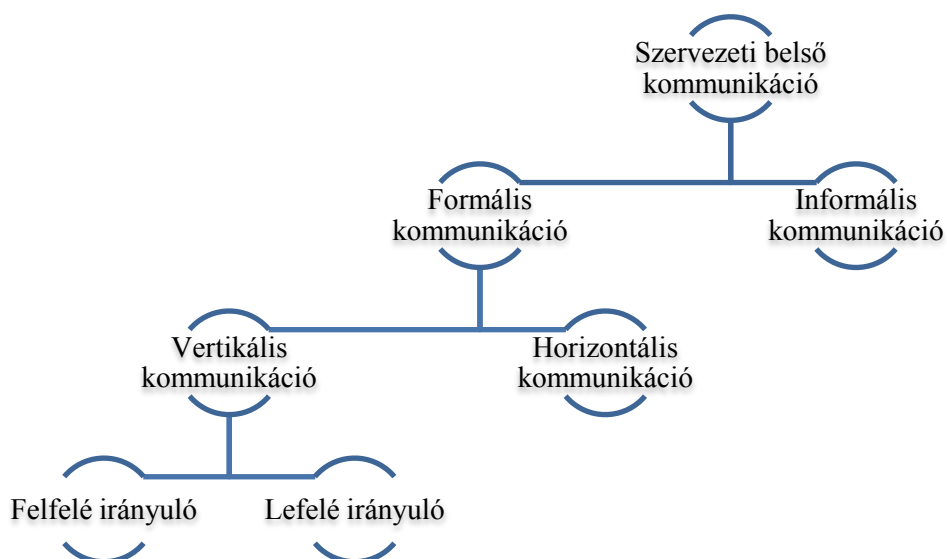
- a szervezeten belül (intern) a vezetők és vezetettek, a szervezeti hierarchia szintjei, vagy azonos hierarchiaszinten elhelyezkedő egységek, egyének interakciójában zajlik.
- a szervezet külső (extern) kommunikációja a szervezetet alkotó egységek, illetve képviselőik és a külső érdekcsoportok között valósul meg [15]. A szervezetnek a környezetével folytatott kommunikációja legalább olyan fontos, mint a szervezet belső információcseréje. Egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül, hogy a környezete milyen alapvető társadalmi, gazdasági és kulturális feltételeket kínál fel [30], de jelen tanulmány csak a szervezet belső kommunikációjára kíván összpontosítani.

3. A szervezeti belső kommunikáció

Egy szervezeten belüli kommunikáció során is előfordulhat az a helyzet, hogy bár léteznek a megfelelő kommunikációs csatornák és feltételek, mégsem lehet hatékony és sikeres belső szervezeti kommunikációról beszélni. Az alkalmazottak rendre felteszik kérdéseiket, közlik javaslataikat, választ mégsem kapnak, a vezető többször is közli a teendőket még sincs fogantatja, vagy épp a vezetőség folyamatosan kommunikálja a szervezet működését, fejlődését, az elért eredményeket, a dolgozók ennek ellenére csak a folyosói pletykáknak, a büfében elhangzottaknak hisznek, és azt tartják hiteles forrásnak [27].

A cégek jellemzően elsősorban csak a környezetük felé mutatják előnyös vonásaikat, csak a külvilággal tartják a kapcsolatot és fogalmazzák meg olyan üzeneteket, melyek pozitív képet alakítanak ki arculatukról, de nem szabad elfeledkezni a belső kommunikációjuk gondozásáról sem, hiszen bármilyen szép is a pirosan csillogó alma, ha belül rohad, nem lesz kelendő [23]. A belső kommunikáció, a kapcsolatok kiépítése és ápolása fontos, mert amellet, hogy hozzájárul a szervezet erősítéséhez, a külvilágra is pozitív hatást gyakorol a szervezet megítélésénél. Azt is be kell látni, hogy a szervezet dolgozói ébrenlétük nagy részét a szervezeten belül élik, és mivel a kommunikáció emberi alapszükséglet, így annak figyelmen kívül hagyása bármely vállalat számára működési zavarokat okozhat.

„A szervezeten belüli kommunikáció olyan egy vagy kétirányú közlési folyamat, mely akár élő szóban akár írásos formában információáramlást jelent a vállalati stratégiával, változásokkal és a hétköznapi folyamatokkal kapcsolatosan” [25], amely a közös cél érdekében végzett munka tervezését, irányítását, ellenőrzését, értékelését, a működési feltételek biztosítását, az erőforrások összehangolását teszi lehetővé. Közvetíti az értékeket, a normákat, a szervezeti kultúrát, fontos szerepet játszik a hatalmi struktúrák működésében, a szervezeti szerepek betöltésében, a munkahelyi légkör alakításában, valamint része van a munkahelyi konfliktusok kialakulásában, kezelésében és megoldásában [15]. ”Célja olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet menedzsmentje és alkalmazottjai között, amelytől a szervezet léte és sikeres működése függ [26].”



4. ábra: Szervezeti belső kommunikáció sémája
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezeteknek két fő fajtája létezik (formális és informális), és ehhez hasonlóan a szervezeti belső kommunikációnak is két formája van (4. ábra):

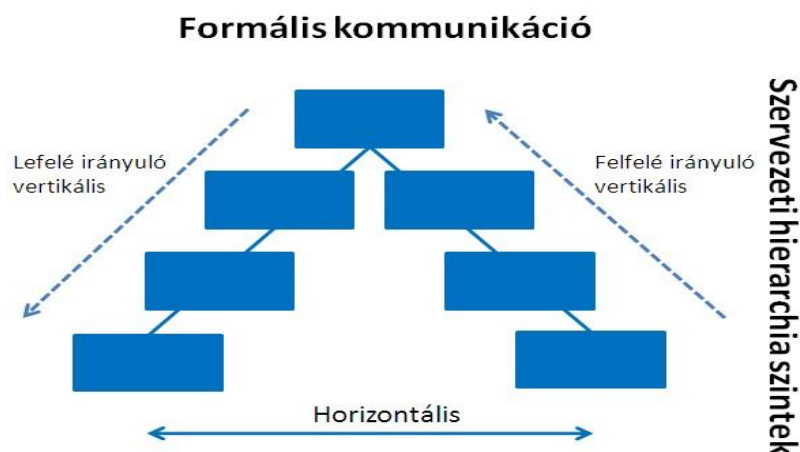
- az egyének, mint különböző pozíciókat betöltő személyek között zajló formálisan meghatározott információcsere és
- az egyének, mint egyének közti, informálisan meghatározott kommunikáció [30].

A formális kommunikációban a szervezeti szintek közötti függőleges információáramlás a vertikális, míg a vízszintes a horizontális kommunikáció. A formális kommunikáció, attól függően, hogy a vezetőtől a vezetett felé vagy fordítva irányul lehet felfelé vagy lefelé irányuló.

3.1. A formális kommunikáció

A szervezet — struktúráját leképezve— kimunkálja a formális információáramoltatás szabályait, formális kommunikációs csatornáit. Az első formális szervezetek története az ókori nagy folyamvölgyi államok létrejöttéig nyúlik vissza. Az öntözőrendszerek koordinálása, a nagy építkezések, az adók beszedése, a termelés és szállítás megszervezése, a politikai, katonai, vallási rendszerek megléte mind-mind megkívánta a nagyfokú formális szervezeti kommunikáció kialakulását, melynek élén rendszerint a lehető legnagyobb mértékű hatalmat egyetlen kézben összpontosító vezető állt [30].

Bármely szervezetben kialakított formális eljárásrend, vagy szolgálati út az, amelyen az információnak végig kell haladni, ha a vezető és a beosztott szabályosan jár el. A formális csatornák betartása erősen függ a gazdasági, illetve a szervezeti kultúrától.

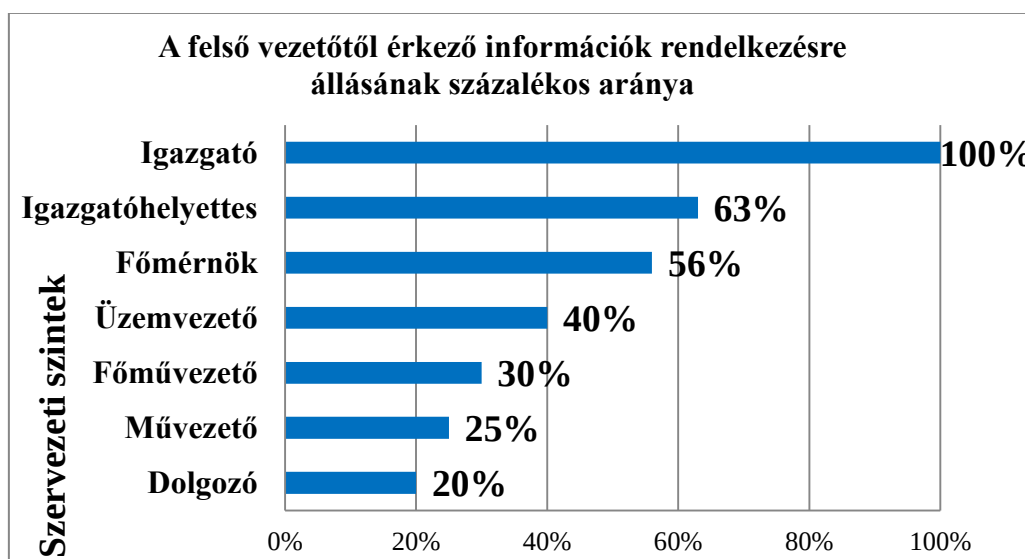


5. ábra: A formális kommunikáció irányultságai a hierarchia szintek tükrében
(Forrás: [18] alapján saját szerkesztés)

A szervezeti struktúrának megfelelően a formális információcsere iránya is több szintre tagolódik. Ez alapján lehet beszélni vertikális, ezen belül felfelé mutató, lefelé mutató, és horizontális formális kommunikációról (5. ábra).

3.1.1. A lefelé irányuló formális kommunikáció

A lefelé irányuló formális kommunikációban a vezetőtől a vezetett felé áramlik az információ. Nélkülözhetetlen a szervezeti életében, ugyanis ha a dolgozó tudja, hogy mit és hogyan kell végeznie, akkor a teljesítménye is jobb. Természetesen nem a legapróbb részletekbe menően kell elmondani a vezetettnek, hogy mit kell csinálnia, de oda kell figyelnie, hogy a munka mennyiségének és minőségének valódi jelentősége hangsúlyozva legyen.



6. ábra: Információtorzulás a szervezeti hierarchiában
(Forrás: [28] alapján saját szerkesztés)

Jellemző, hogy a fentről érkező információ az egyes szinteken lefelé haladva torzul, vagy torzulhat ezzel csökkentve annak érvényesülési hatását (6. ábra), és mire eljut a felsővezetőtől a címzetthez akár az információ 80%-a is elveszhet [28]. Ez is mutatja, hogy a nagyon jól megszervezett fentről lefelé irányuló formális kommunikációra sem szabad kizárólagosan alapozni a hatékony szervezeti kommunikáció kialakításánál, hanem a kommunikáció egyéb irányultságainak kiaknázására is hangsúlyt kell fektetni.

A lefelé irányuló kommunikáció fajtái és ellátandó feladatai:

- Célok megvalósítása: a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedési minták közvetítése, általános iránymutatás adása [6]. Ehhez elengedhetetlen a munkatársak rendszeres belső tájékoztatása, ami egyrészt biztosítja a stratégiai célok, hosszú vagy középtávú elképzelések megvalósulását, másrészt megerősíti a munkatársakat a fontosságukban, és erősíti a lojalitásukat. Fontos, hogy mindenki ismerje a cég jövőképét, a kitűzött távlati célokat, a munkatársak tisztában legyenek a rendszerben elfoglalt helyükkel, azzal, hogy a terület, ahol dolgoznak, merre is tart [27].
- Munkavégzési utasítások és magyarázatok: meghatározott feladatok kiosztása, a végrehajtás módjának a közlése, az adott feladat más tevékenységekhez való kapcsolódásáról tájékoztatás [6].
- Eljárások, szabályzatok közlése: a szervezet működését meghatározó keretek és formák definiálása, e nélkül a szervezet nem tudja elérni célját és a küldetése sem teljesülhet [6].
- Teljesítményről visszajelzés: a beosztottak munkájának értékelése. Fontos, hogy a dolgozók rendszeres értesítést, értékelést kapjanak elvégzett munkájukról, ezzel támogatva és ösztönözve őket feladataik minél precízebb, hatékonyabb elvégzésében, amely segíti a szervezeti stratégia megvalósítását és hozzájárul a dolgozói lojalitás elmélyüléséhez is [6].
- Nevelő szándékú üzenetek: ezek segítségével a vezetők elnyerhetik az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint a közös értékrendszerhez való elköteleződés is végbe mehet [6]. Ezek gyakran propaganda ízüek, a belső PR formái.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció tipikus eszközei a különféle gyűlések, bizottságok, a vállalati újság, a hirdetőtábla, az intranet, vagy az e-mail [17].

3.1.2. A felfelé irányuló formális kommunikáció

A felfelé irányuló információcsere során a vezetettől a vezető felé zajlik a kommunikáció. Lehetőséget ad a szervezet felső szintjein a jobb döntés meghozatalára, alsóbb szinten támogatja a dolgozók elköteleződését, motivációjuk növekedését és segítheti a szervezeti célok megértését és elfogadását.

Formái:

- Problémák közlése: a vezetők informálása arról, ha valami miatt nem végezhetőek el a feladatok [6]. A problémákat többnyire az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége váltja ki [4].
- Fejlesztési javaslatok: a szervezet számára létkérdés tevékenységeinek időről időre történő megújítása, például a hatékony munkavégzés fokozásához a vállalat dolgozói is hozzájárulhatnak saját ötleteikkel, újításaikkal, racionalizálási javaslataikkal [6]. Megtörténhet, hogy egy-egy pályázati megbeszélés keretében, olyan, a tárgykörhöz szorosan nem kapcsolódó fejlesztési kezdeményezések is elhangzanak, amelyek a szervezet jövőbeni sikerességének fokozását támogatja.
- Beszámolók készítése: bizonyos időközönként az intézmény beosztottjainak számot kell adniuk saját és szűkebb szervezetük tevékenységéről, elért eredményeiről [6]. E nélkül a szervezeti jövő tervezése elképzelhetetlen, hiszen ha nem tudjuk, hogy hol járunk most, akkor azt sem tudjuk jól és pontosan megállapítani, hogy hogyan fejlődünk, haladjunk tovább.
- Sérelmek és viták közlése: ezekről a vezetőség megfelelői szintjeit értesíteni kell, azok hatékony és sikeres kezelésének céljából [6]. A felfelé irányuló kommunikáció Achilles sarka, hiszen ezzel foglalkozik legkevesebbet a vezetés. Helytelenül teszik, mivel az alkalmazottak könnyen elégedetlenekké válhatnak és az elégedetlen dolgozó kevésbé hatékony munkavégzésre képes.

A felfelé irányuló kommunikáció fajtáiból látható, hogy azok alkalmazása a vezetőség részéről kívánatos, minél több alkalmat kell biztosítani azok gyakorlására, de fontos, hogy a lentől érkező információ ne csak feszültség levező célzatú legyen. Az átadott információkra tényleges válasznak kell érkeznie, és nem szabad a vezetőségnek úgy éreznie, hogy szakmai

presztízszük csökkenhet, ha felhasználják munkájuk során azon információkat, melyek a szervezeti hierarchiában alacsonyabban álló munkatársaktól származnak [6]. Barnard véleménye bár csaknem évszázados, de teljes mértékben helytálló a jelenkorban is. Állítása szerint a vezető a tekintélyét nem csak a hierarchiában elfoglalt helye alapján tudja megalapozni, hanem elengedhetetlen hozzá a szervezet dolgozóival folytatott folyamatos, értelmes és produktív kommunikáció [17].

A szervezetek élén állók rendszerint elismerik és hangoztatják is, hogy a szervezet megfelelő működéséhez elengedhetetlen, hogy a dolgozók javaslataikkal, véleményükkel, problémáikkal megtalálják az illetékes vezetőhöz az utat, de kutatások alátámasztják, hogy a lentől felfelé irányuló kommunikáció alacsony mértékű hatékonysággal működik a legtöbb szervezetben [17].

A felfelé irányuló formális kommunikáció csatornái lehetnek kérdőívek, dolgozói gyűlések, interjúk.

3.1.3. A horizontális formális kommunikáció

A horizontális formális kommunikáció alatt az azonos hierarchiaszinten dolgozók közötti információcsere értendő.

Egy jól működő szervezet nem egyszerűen az alkotóelemek összessége, hanem annál lényegesen több. Ezt szinergiának nevezik. Érvényesülése során, a részegységek megsokszorozzák a hatékonyságukat. Egymás segítségével a vártnál sokkal több érhető el. A szinergia elsősorban horizontálisan érvényesül, ezért a túlszabályozott vertikális információáramlással szemben mindenképp erősíteni kell a horizontális kapcsolatokat, aminek alapfeltétele egy jól működő kommunikációs hálózat [17].

A horizontális kommunikáció lételeme az azonos szinten álló egyének, illetve szervezeti egységek formális információcsere kapcsolatában.

Fajtái:

- **Problémamegoldás:** adódhatnak olyan nehézségek, melyeket több különböző, a szervezeti hierarchia azonos szintjein elhelyezkedő, eltérő szakmai területen dolgozó munkatárs információi és képességei segítségével oldhatóak csak meg [6].
- **Koordináció:** az azonos szinten lévők egymásnak adják át a munkákat, a különböző feladatokat, ezért szükséges lehet közvetlenül összehangolni a munkavégzést [6].

Fayol [7] szerint, ha a formális szervezetből hiányzik a horizontális kommunikáció, akkor számos feladat megoldásánál a szervezet hátrányt szenvedhet. Ennek hiányában a hierarchia

azonos szintjein lévő dolgozók az egymás közt megoldandó feladatokat is csak a formális útvonal végigjárásával tudnák megvalósítani, minden esetben a vezetőkön keresztül (köztük a csúcavezető is) lennének képesek csak egymással kommunikálni, akkor is, ha a feladat végrehajtásához egyetlen vezetőre sem lenne szükség. Ha ez párosul a már említett formális csatornán végbemenő információtorzulás mértékével (7. ábra), akkor könnyen belátható, hogy a szervezet méretének és alkalmazotti számának növekedésével párhuzamosan fel kell értékelődnie a horizontális kommunikáció jelentőségének, az egyre fontosabb szerepet kell, hogy betöltsön a vállalati információcserében.

A horizontális kommunikációjellemző csatornái az intranet, az írásos jelentések, a vállalati tanácskozások, de a szervezetek informális rendszere is ide sorolható.

3.2. Az informális kommunikáció

Az emberek társas lények, az őket körülvevő világot az abban élő személyekkel együtt alakítják a köztük lezajló kétoldalú információcsere segítségével, melynek folyamán az egyének szokásai, erkölcei, elvárásai, igényei meghatározóak a csoport felé mutatott magatartásukban [32], így a munkahelyeken is szükségszerűen kialakulnak az informális szervezetek és ezzel együtt az informális kommunikáció is teret nyer.

Az informális szervezetek kialakulását az egyéni szükségletek kielégítése generálja, ami egyben meghatározza viselkedésüket is. Jellemző például, hogy a szervezet általánosan elfogadott vezetője az, akit a tagok alkalmasnak tartanak az igényeik kielégítésére [32].

Az informális szervezet tagjai közötti kommunikációs rendszer különbözik a formális szervezet struktúrájától, egyes szervezeti kultúrákban például szigorúan megkövetelik a formális útvonal követését, míg más kultúrák meglehetősen lazán kezelik, és azt tartják, hogy bármilyen felmerülő problémát gyorsan és hatékonyan a legkompetensebb személynek kell megoldania, figyelmen kívül hagyva akár a formális útvonal szabályait is [15]. Ebből egyértelműen következik, hogy bármekkora szakértelemmel is van megtervezve és felépítve egy szervezet, nem képes az összes felmerülő eshetőség kezelésére pusztán a formális kommunikáció csatornáin keresztül [30]. Ezt az állítást erősíti, hogy a formális kommunikációhoz való görcsös ragaszkodás meg is béníthat egy szervezetet, egy nagyvállalat esetén például előfordulhat, hogy az alsóbb szinten dolgozók nem munkabeszüntetést alkalmaznak elégedetlenségük kifejezésére, hanem az előírások, a formális útvonalak pontról-pontra történő szigorú betartásával lehetetlenítik el a szervezet működését, ún. pedantéria-sztrájkot folytatnak.

Az informális kommunikációnak minden szervezetben feltétlenül meg kell jelennie. Természetes módon kialakulnak a baráti és az érdekhálózatok, amellyel új, immár informális információcserét folytatnak le, és ezeken a csatornákon sokkal gyorsabban és hatékonyabban halad az üzenet, mint a formális közegben, és rendszerint olyan hálót alkotnak, mely az egész szervezetet lefedi. A felmérések azt mutatják, hogy az informális kapcsolatok döntő többsége inkább üzleti, illetve közvetlenül munkahelyi vonatkozású, mintsem magánjellegű [6], tehát ellenőrzött körülmények között, de támogatni kell az ilyen típusú szervezeti kommunikációnak is a folyamatos fenntartását.

Az informális csatornák meglétének előnyei:

- a rossz hírek „hidegzuhany hatásának” tompítása,
- a rosszul fogadott, de hivatalosan nem ellenzett tervek módosítása, későbbi elfogadása
- a hivatalos politika hitelének, elfogadásának javítása,
- a vezető vagy a vezetett önmagáról kialakított képének javítása,
- a munkamorál javítása,
- a beosztottak bírálata megtehető anélkül, hogy annak hivatalos nyoma maradjon,
- az alkalmazottak motivációjának, teljesítményének fokozása,
- elköteleződés erősítése [34].

A hírlánc

Az informális kommunikáció egy speciális esete, a hírlánc közege. A szájról szájra járó hírlánc olyan szabályok szerint terjed, amelyekről sokszor mit sem tudnak a mindent tudó főnökök.

A hírláncnak két formája van:

1. a személyes kapcsolatok játszanak döntő szerepet (például amikor két régi barát saját érdekeiket szolgáló olyan titkokról informálja egymást, amelyekről elvben csak bizonyos pozícióban levő emberek tudhatnának);
2. a szervezeti viszonyok érvényesülnek (például amikor egy egyszerű beosztott értesíti a főnökét, hogy egyesek valami nem túl tisztességes dologban törnek a fejüket) [30].

Számos szervezetben előfordul, hogy a vezetés kijelentéseit nem veszik komolyan a dolgozók, míg az meg nem jelenik a hírláncban, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a vezető már csak megerősíti, ami a hírláncban pletykaként megjelent. A hírláncot okosan alkalmazva az eredményes vezető stratégiáját, elképzeléseit még a hivatalos bejelentés előtt közvetítheti,

segítve elfogadásukat, így megnyerve olyan munkatársak támogatását is, akik egyébként mindenáron elleneznék elképzeléseit.

Az informális tájékoztatási rendszer hozzájárulhat a vállalat rugalmasabb és alkalmazkodó képesebb működéséhez. Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos a szervezet számára, általa olyan információk cserélhetnek gazdát, melyek formális úton szinte egyáltalán nem. Előfordul, hogy ezek az informális közlések egyáltalán nincsenek kapcsolatban a dolgozó munkájával, így a vezetőségnek előrelátóan gondoskodnia kell az informális csatornák kezeléséről, hiszen azok az információ torzulásával, esetleges felnagyításával kárt is okozhatnak a vállalat számára [16]. Ennek egyik megfelelő formája lehet például a felső vezetés kezdeményezte és szervezte kötetlen beszélgetés. Látszólag program nélkül zajlik, de a valóságban a vezetőség tájékozódásra használhatja az informális csatornában keringő történetek, pletykák megismerése érdekében, miközben a dolgozó felé a beavatottság érzetét keltve, annak lojalitását is erősítheti [33].

3.3. A belső szervezeti kommunikációs akadályok

A kommunikáció már ismertetett négy funkciója közül az információs funkció kitüntetett szerepet játszik az intézmények életében. Az információ biztosítja a vezetők és vezetettek tájékozódását. Ennek teljesülésében komoly szerepe van az adatok teljességének és pontosságának, valamint a közvetítő csatorna kellő mértékű fenntartásának.

Az információ értékét hasznossága, alkalmazhatósága adja, alapkövetelmény, hogy a folyamatokat objektíven, a valóságnak megfelelően tükrözze, azaz az információ:

- reális, hiteles, megbízható, igazodik a döntési szintekhez;
- időben, gyors és friss adatokat szolgáltat;
- a legfontosabbakat foglalja magába;
- áramlása folyamatos és sokoldalú [32].

Ideális esetben a leírtaknak kellene teljesülnie, de a kommunikáció során törvényszerűen torzulás következik be.

Egy vállalat alkalmazotti számának gyarapodásával növekszik a kommunikáció mennyisége, de ezzel párhuzamosan csökken a személyesség mértéke is. A szervezeti kultúra erőteljes formalizálódásával a vállalaton belüli kommunikációban is a formális tájékozódás válik túlsúlyossá. A vállalat legalsó fokán az alkalmazottak már nem kapnak teljes mérvű felvilágosítást (erre minden esetben nincs is szükség, például vállalati titkokat nem oszt meg a vezetőség minden alkalmazottal) a döntések meghozataláról, megszületéséről [33].

A szervezet méretbeli növekedése mellett további kommunikációt gátló tényezők merülhetnek fel, úgymint:

- Az egyén érzelmi állapota, a kommunikációs partnerről szerzett előzetes tudás, a kölcsönös bizalom, megértés és érzelmi kötődés vagy ezek hiánya befolyásolja a kommunikáció sikerességét. Jellemző, hogy az ember nem mindig adja át ugyanazt az információt ugyanúgy két különböző embernek.
- A csoportmunkában a csoport tagjainak a száma. Az ideális az 5-9 fő, ennél több esetén valószínűsíthető az eredményesség csökkenése, a csoport kevésbé hatékonyan tud együttműködni a különböző feladatok megoldásában. Nem véletlenül a vállalati stratégia megtervezésénél is maximum 4-6 fő vesz részt (jellemzően a vezetők).
- A szervezet felépítése: minél hierarchikusabb egy szervezet, annál inkább valószínű, hogy bizonyos információk egyes szervezeti szintek monopóliumaként kezeltetnek. Rendszerint előfordul, hogy az alacsonyabb szinten lévő véleményében hasonul a felette állóéhoz (ezredes hatás), az ún. kemény információk blokkolásra kerülnek, vagy információs dőmping jelenik meg [1].
- Az egyén szándékosan torzít, például a vezetője felé jobb színben tünteti fel saját munkáját, mint amilyen az valójában [32].
- A szervezeten belüli távolság, amely csökkenti a személyes kommunikáció gyakoriságát. A személyes kommunikáció a leghatékonyabb forma, mivel ha nem csak halljuk, hanem látjuk is a kommunikációs partnert, tisztább képet kapunk, hogy pontosan megértette a közölteket, avagy nem.
- Az alkalmazottak a szervezeten belül más-más kapcsolatrendszerbe épülnek be, ezzel befolyásolva, hogy ki-kivel és hogyan kommunikál. Előfordulhat, hogy ha valakit jobban, ha valakit kevésbé kedvel, vagy korrumpálni óhajt az adott szűk kommunikációs háló tagjainak többsége, akkor annak tagjai egyéni szinten is törekedni fognak annak megvalósítására.
- A szervezeti kultúra hiánya, ugyanis ott ahol nincs szervezeti kultúra, ott szó sem lehet zavartalan szervezeti kommunikációról [33].
- A rossz időzítés haragot, érdektelenséget és bizalomvesztést okozhat. Tudni kell, hogy mikor kell információt közölni.
- Minél hosszabb az átviteli csatorna, minél több az áttétel, annál inkább akadozóvá válik az információ áramlása, könnyebben módosul akaratlanul vagy szándékosan [21].

- A túl hosszú közlés vagy a párhuzamos tájékoztatás unalmassá válik.
- A vezetőségi szintek száma, ugyanis a vezetési szinteken lefelé haladó információ leszűkül, torzul.
- A szervezet alul- vagy túlszabályozottsága.
- Az érdeklődés mértéke alapjaiban határozza meg, hogy a fogadó személye milyen szinten fogadja be a közölteket, a pletykák is jobban terjednek, ha a terjesztőket közvetlenül érintő –magas érdekeltségi szintű – kérdésekről van szó [10].
- A túlzott motiváció befolyása alatt torzulhat az információ, a görcsös akarástól a fogadó személyében az üzenet tartalma új és más értelmezést nyerhet, mint az valójában volt.
- Túl kevés vagy túl sok információ közlése. A túl kevés információ érdektelenséget, vagy aggodalmat válthat ki, míg a túl sok hatására nagy lesz az irreleváns információk halmaza, az üzenetekkel terhelt kommunikációs rendszert a fogadó figyelmen kívül hagyja és ezáltal lényeges információk kerülhetik el a címzett figyelmét.
- Az emberek a hozzájuk érkező információt nem csak a tartalma alapján értékelik, hanem azt is figyelik, hogy honnan származik az adott információ. Ha a szervezet egy dolgozójáról a többi tudja, hogy az rendre föllenteni szokott, akkor a tőle érkező információt nem tartják hitelesnek és figyelmen kívül hagyják azt.
- A szervezetek folyamatos mozgása, változik az emberek pozíciója, a csoportok összetétele, földrajzi elhelyezkedése és emiatt az üzenetek gyakran nem jutnak el az igazi címzetthez [17].
- Eltérő értelmezés. Fontos a célok elérésében, hogy a különböző információ felvételi, illetve kibocsátási pontokon az információt azonosan értelmezzék [17].
- A vezetővel való széles körű kommunikáció nélkül a vezetett nem tudhatja, hogy milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodnia kell, hogyan kell végeznie munkáját, mikor látja el jól feladatait. A megfelelő kommunikáció nélkül bizonytalanságban érzi magát a beosztott. Az alkalmazott felőli kommunikáció is legalább ilyen fontos, mivel a vezető ez alapján ismeri meg dolgozóit, határozza meg, hogy kinek milyen feladatot kell ellátni, tudja eldönteni, hogy az egyes beosztottak felé milyen elvárásai lehetnek [17].

3.4. A rosszul működő szervezeti belső kommunikáció következményei

Minden szervezet emberek csoportját fogja össze, melyben a kommunikáció kulcsfontosságú eszköz a szervezet hatékony működésének eléréséhez. A nem megfelelő kommunikáció a teljesítményt negatívan befolyásolja, ezzel veszélyeztetve a szervezet működését, céljainak elérését és küldetésének beteljesítését. A kommunikáció produktivitása alapvető az egyén és a szervezet készségeinek, képességeinek maximális szintre történő fejlesztésében, annak nem megfelelő kihasználása, legyen az formális vagy informális kommunikáció, egyenes út a motiváció elvesztése és a teljesítmény csökkenése felé. A rossz kommunikáció idő- és pénz pazarlás mellett termékeny talaja a munkahelyi súrlódások és konfliktusok kialakulásának. Jellemző, hogy az ilyen szervezetekben:

- a szervezet tagjai nem tudják, milyen feladatokat kell ellátniuk, ésszerűtlen a munkavégzés, a munkaszervezés.
- a dolgozók nincsenek tisztában a nehézségek okaival, ami az erőforrások pocséklását is okozza,
- a félreértések, összetűzések rossz munkakapcsolatot, munkalégkört eredményeznek,
- az alkalmazott nem osztja meg ötleteit, elképzeléseit, nem adja át tapasztalatát, ami visszafogja a készségek fejlődését, az új dolgozók beilleszkedésének sikerességét,
- a szervezet beosztottjai nem tudják mi a célja, az értelme az elvégzett munkájuknak,
- csökken a munkamorál, nagy a munkahelyi fluktuáció,
- a szervezet működése rugalmatlan lesz, lassú válaszokat ad a környezeti változásokra,
- a vállalat rossz hírnévre tesz szert a vevők, ügyfelek, partnerek, beszállítók körében [29].

3.5. A hatékony szervezeti belső kommunikáció előnyei

A jól működő belső szervezeti kommunikáció növeli a szervezeti tagok elégedettségét, hozzájárul a kellemes munkahelyi légkör kialakításához és pozitív hatással van a szervezet működésére.

A funkcióját jól betöltő szervezeti belső kommunikáció hozzájárul az alábbiakhoz:

- a szervezet minden tagja pontosan tudja, hogy mi a feladata,
- az alkalmazottak számára világos és egyértelmű, hogy miért csinálja azt, amit, tudják, hogy ez hogyan illeszkedik a szervezet céljaihoz,
- az erőforrások a megfelelő időben, a megfelelő helyen állnak rendelkezésre,
- a munkavállalók birtokolják a munkájuk elvégzéséhez szükséges információt,

- a szervezet fogékony az ötletekre, újításokra, javaslatokra, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet teljesítményének növekedéséhez,
- a szervezeti tagok tanulnak, fejlesztik kompetenciáikat,
- a szervezet felhasználja a tudását a problémák gyors és hatásos megoldására,
- a szervezet gyors és rugalmas válaszokat ad a környezeti változásokra [29].

A jól felépített szervezeti belső kommunikációs rendszer informatív, innovatív és integratív csatornák összekapcsolásával hozzájárul az alkalmazotti identitás kialakításához, ami értékteremtő- és hordozó: a szervezet pszichológiai alaptökéjeként is felfogható, és mint ilyen a hatékonyság szoftverjeként felfogható [26].

3.6. A belső szervezeti kommunikáció fejlesztési lehetőségei

A nem megfelelő kommunikációt tanulással és odafigyeléssel javítani lehet. Fontos, hogy legyen lehetőség a vezető és a szervezeti tagok közti, és a szervezeti tagok egymás közti eredményes kommunikációjára, ezzel bevonható a legfontosabb erőforrás, a munkatársak tapasztalata, szaktudása a munkafolyamatokba. Ha mégsem sikerül, akkor a sikernek „csak” a kulcsfontosságú feltételével nem rendelkezik a vezető, a vezetettek pedig a legnagyobb és legerősebb személyes erőforrásukat, a kommunikációt képtelenek hatékonyan használni [21]. A szervezeti intern kommunikáció javítására célzottan lépéseket kell tenni, ezáltal fejlesztve azt és lerövidítve a kiegyensúlyozott belső környezet felé vezető út elérését.

A fejlesztés szintjei:

Egyéni szint: ennek során a szakemberek az írott és verbális kommunikáció javítását célozzák. Írásban és szóban is törekedni kell a szabotosságra, az egyszerű nyelvezet használatára [33]. Az üzenet gondos felépítése, formájának és előadásmódjának a közönséghez való igazítása alapvető fontosságú a siker eléréséhez. Nélkülözhetetlen a felkészültség, az üzenet tartalmának megfelelősége.

Az írásos kommunikáció szinte minden szervezetben fontos, de a nagyméretű rendszerekben különösen kitüntetett szerepet játszik. Természeténél fogva az írásos kommunikáció feltételezi az üzenet küldőjének figyelmét, megfontoltságát, és olyan áttekinthető dokumentumot biztosít a fogadónak, amelyre hivatkozni lehet. A munkahelyi leírások, a teljesítmény-értékelések, a referencia-levelek, a beszámolók kommunikálása rendszerint írásban történik [17]. Törekedni kell az egyszerű nyelvezetre, a tömörségre, a lényeg kiemelésére és a gondolatok összekapcsolására. Az írásban történő kommunikáció nagy

hátránya, hogy nem használhatóak a metakommunikációs eszközök és a feladó sem kap azonnal visszajelzést a fogadó személyétől. Előnyös viszont, mivel az üzenet elküldése előtt mód van annak többszöri átolvasására, pontosítására, valamint az archiválás is biztosítja a későbbi visszakereshetőséget, felidézhetőséget.

Szóbeli kommunikációnál is alkalmazkodni kell a hallgatósághoz, de ennek során már nagy figyelmet kell fordítani az átadott információ mennyiségére és tartalmára, valamint az előadásmód megválasztását célszerű jó előre megtervezni, mivel nincs javítási lehetőség. Fontos a helyes légzés, az értelmes hangsúlyozás, a kifejező testbeszéd, világos és élénk stílus, a humor, valamint az érzelmekre való hatás alkalmazása.

Az előadónak meg kell próbálni a hallgató igényeihez igazítani az üzenet információsztjét, amit a fogadó már meglévő tájékozottsága is meghatároz.

Az írott üzenetek nagy előnye, hogy a fogadó személy azt többször is elolvashatja és adhat magának időt annak értelmezésére, befogadására, ezzel szemben szóbeli kifejezésmódnál figyelni kell a lépésenkénti haladásra, hogy mindent megértett-e a kommunikációs partner, nem túl gyors-e a beszéd, vannak-e gyakorlati példák, vagy csak a száraz elmélet kerül közlésre.

Fontos, hogy az üzenet küldője tudja, mely üzeneteket kell személyesen és melyeket írásban továbbítani. Meghatározó, hogy mindig a megfelelő időben és a megfelelő helyen történjen meg az üzenet átadása. Mindezt ki kell egészítenie a visszacsatolás megvárásának, ami bizonyosságot ad a megértés szintjéről [29].

Szervezeti szint: első sorban a vezető és a vezetettek közti kommunikáció javítására fókuszál. Szervezeti szinten elengedhetetlen a kétirányú kommunikáció fenntartása, ezzel biztosítva a vezető és az alkalmazottak formális információinak kiegészítését, ellenőrzését, visszajelzési lehetőségét [32], amely így egyrészt pontos és folyamatos tájékoztatást ad a szervezet működéséről, ugyanakkor lojalitáserősítő szerepet is betölt.

Központi eleme a négyszemközti találkozó biztosítása, melynek során a feleknek lehetőségük van sérelmeik, kérdéseik, ötleteik, javaslataik megbeszélésére [33]. Fenntartható a kezdeményezőkészség és elejét lehet venni a pletykáknak, szóbeszédnek. Jobb az embereket tájékoztatni a fejleményekről és döntésekről, mintsem hagyni, hogy a dolgok önjáróvá váljanak, és a beosztott is könnyebben elfogadja a számára akár előnytelen változásokat, ha arról személyesen tájékoztatják, mintsem mendemondákból értesül róla. A belső konfliktusok okozati összefüggéseinek feltárása, illetve gyakoriságának és nagyságuknak csökkentése a szervezeti hatékonyság fokozását is generálja [32], ezért

ütemezetten és tervezhetően is biztosítani kell olyan teret, ahol a dolgozói panaszok, kérdések vagy "forró témák" előkerülhetnek. Maga a beszélgetés ténye is közelebb hozza egymáshoz a szervezet különböző szintjein dolgozókat, de ha ezeknek a beszélgetéseknek kézzelfogható eredménye is van vagy legalább hiteles, megbízható információ érkezik a felhozott témákkal kapcsolatosan, a pozitív kicsengés nem marad el [27]. Könnyen belátható tehát, hogy a vállalat zavartalan és produktív működéséhez olykor közösen, a munkatársakkal karöltve fel kell tární és meg kell oldani a felmerülő nehézségeket.

Egy másik jelentős terület a több ember együttes tájékoztatása értekezletek és előadások rendszeres tartása alkalmával. Előnye, hogy a résztvevők egy időben és ugyanazt az üzenetet hallják. Lefolytatása során biztosítani kell a vitára való lehetőséget [29].

A bizalom fokozását és ezzel az egységesebb szervezet kialakulását, a kommunikáció gördülékenységét segítheti továbbá a dicséret, a bírálat (fontos, hogy előre meg kell győződni annak jogosságáról) és a teljesítmény értékelésének állandó és ésszerű alkalmazása [29]. A dicséret és a bírálat vezetői alkalmazásánál célszerű a „négy az egyhez” arányra törekedni, ahol egy kritika mellé négy elismerésnek kell párosulnia, így ugyan a negatív minősítés elkerülhető a munkatársat, de az azt követő célirányos pozitív megerősítésekkel hatékonyan lehet serkenteni az alkalmazott produktív munkavégzését [21].

Lényeges, hogy a dolgozók egymással szemben, a vezető a vezetettek felé is a parancs, utasítás helyett a meggyőzés eszközt, módszerét alkalmazza. Nem mindegy ugyanis, hogy egy munkatársnak megparancsoljuk, hogy hogyan hajtsa végre a feladatát (pl.: Nem érdekel, hogy mit gondol arról, hogy hogyan kell végezni ezt a munkát! Parancsolom, hogy úgy végezze, ahogyan én mondom!), vagy a meggyőzés erejével éri el célját (A mérnökök úgy gondolják, hogy ezzel az eljárással hatékonyabban lehetne megmunkálni a munkadarabot. Kérem, hogy az ő iránymutatásuk szerint próbálja meg, és utána kiderül, hogy ön is így látja-e!) [17]. A példákból érzékelhető, hogy a meggyőzéssel biztosra vehető, hogy a munkatárs különösebb akadékoskodás nélkül fogja végrehajtani a kérést, míg a parancs esetén nagy valószínűséggel lesznek ellenérzései.

Ajánlatos az informális kommunikáció formálissá tétele is. A bejáratott és hatékonyan működő informális csatornák szerves részévé válnak a szervezetnek, a nem hivatalos funkciók pedig formalizálttá [32].

A vezetésnek különböző eszközökkel igyekezni kell a vállalat céljait minden dolgozóban tudatosítani, a cél eléréséhez szükséges lépéseket megismertetni, a sikereket megünnepelni, de a nehézségekre (természetesen kontrolláltan, már-már cenzúrázva) is rá kell irányítani a figyelmet. Az alkalmazottaknak érezniük kell munkájuk jelentőségét, tudniuk kell, hogy a

jövőbeni tervek elérésében mekkora részt vállalnak vagy vállaltak, ezzel is segítve a kellemes, biztonságos munkahelyi légkör kialakulását, illetve fenntarthatóságát [27].

4. A kutatás: a szervezeti belső kommunikáció vizsgálata egy nonprofit szervezetben

A vizsgálatomat egy nonprofit szervezet dolgozóinak körében folytattam le.

A szervezet főbb ismérvei:

- dolgozói összlétszáma 120 fő, ebből 38 férfi és 82 nő.
- térben tagolt, egymástól távol elhelyezkedő 7 szervezeti egységgel rendelkezik
- az egyes egységek dolgozói létszáma széles skálán mozog, van 2-3 fős és 42 fős egység is
- a szervezet mátrix struktúrájú és 5 hierarchikus szint különíthető el. Élén a főigazgató, alatta a főigazgató helyettesek, majd az egyes egységek vezetői, aztán következnek az osztályvezetők és a szervezet legalsó szintjén a különböző munkaköröket betöltő alkalmazottak állnak.
- a vezetői értekezleteken születnek a legfontosabb döntések.
- az egységek szakmai, munkahelyi kérdésekben bizottsági gyűléseken egyeztetnek, a bizottságok főképp javaslattevési jogkörrel rendelkeznek.
- a szervezet rendelkezik honlappal, belső levelezőrendszerrel, intranettel.

Az ismertetett tényezők alapján jutottam arra a következtetésre, hogy ez a szervezet ideális lehet a szervezeti belső kommunikációs vizsgálatom elvégzéséhez, mert kellően tagolt, az egyes részlegek dolgozói létszáma jelentősen eltér egymástól, magas hierarchiaszint és a dolgozók összlétszáma is megfelelő.

A kutatást online kérdőíves felmérés formájában valósítottam meg, a mintába az összes alkalmazott bekerült. A szervezet tagjai e-mailben kaptak felkérést a kérdőív kitöltésére. Az e-mail tartalmazta a kérdőívre mutató linket, továbbá a címzettek tájékoztatást kaptak, hogy milyen célt szolgál a kérdőív kitöltése. Az anonimitás biztosítva volt azáltal, hogy a kitöltőknek nem kellett a nevüket megadni és online felületen lehetett a kitöltéseket lefolytatni. A felmérést 2014 októberében folytattam le. A kérdőíveztetés ideje alatt a célcsoport további három alkalommal kapott felhívást a kérdőív kitöltésére. Az elkészített online kérdőívhez csak a szervezet dolgozói férhettek hozzá, ezzel biztosítva, hogy külső személyek ne torzítsanak az eredményen.

Az alkalmazott kérdőívet (1. sz. melléklet) Semeginé dr. Tariszka Éva „Szervezeti belső kommunikáció rendszerének korszerű kialakítása”- című doktori értekezésében alkalmazta, így biztosítva volt annak alkalmazhatósága, hitelessége. A megkérdezettek vonatkozó általános információkon (kor, nem...) túl a kérdések nagy részénél a válaszadók 1-5-ig terjedő

skálán adhattak minősítést a válaszlehetőségekre, továbbá szerepeltek olyan kérdések, melyek esetén a felsorolt válaszlehetőségek közül kellett választani.

A mérés lezárásáig összesen 64 kitöltött kérdőív került visszaküldésre, tehát a megkérdezettek 53,33%-a válaszolt.

Tekintve, hogy többféle csoportosítási szempontot is alkalmaztam a mintakiértékelésénél számításba vettem, hogy 100 fő alatt nincs különösebb értelme a százalékolásnak és 30 főnél pedig az átlag értékek számításának [13], ezért az elemzésem során túlnyomórészt átlag és szórásértékekkel reprezentáltam a kapott eredményeket. A kapott átlagértékek között az 0,5-es különbséget vettem szignifikánsnak.

Az elemzésben nem csupán a minta összesített véleményét vettem figyelembe, hanem a válaszadókat bizonyos kérdésekben csoportosítottam vezető és vezetettek szerinti megosztásban és ütköztettem a csoportok értékeléseit, valamint bizonyos kérdéseknél a szervezet részlegeinek véleményeit összehasonlítottam egymással.

A kutatással célom a választott szervezet belső kommunikációs jellemzőinek a feltárása, és a hipotéziseim bizonyítása.

Hipotéziseim a vizsgált szervezetre vonatkozóan:

H1: A szervezet tagjai leggyakrabban a személyes kommunikációt használják a szervezeti belső kommunikáció során.

H2: A szervezeti belső kommunikációban kiemelkedő szerepe van a személyes kapcsolatoknak

H3: A lentről felfelé irányuló kommunikáció szignifikánsan jobb, mint a fentről lefelé irányuló.

H4: A kevés alkalmazottal rendelkező szervezeti egységtől haladva a nagyobb felé a tájékozottság mértéke csökken, ugyanakkor az informális kommunikáció használata gyakoribb.

H5: A szervezet életében nagy jelentőséggel bír az informális kommunikáció használata.

4.1. Általános információk a kérdőívet kitöltőkről

1. táblázat: Nők-férfiak aránya a szervezetben és a kérdőívet kitöltők alapján

Nem	A szervezet nemek szerinti megoszlása		A kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása	
	Nő	Férfi	Nő	Férfi
Fő	82	38	48	16
Százalékos arány	68,33 %	31,67 %	58,54 %	42,11 %

(Forrás: saját szerkesztés)

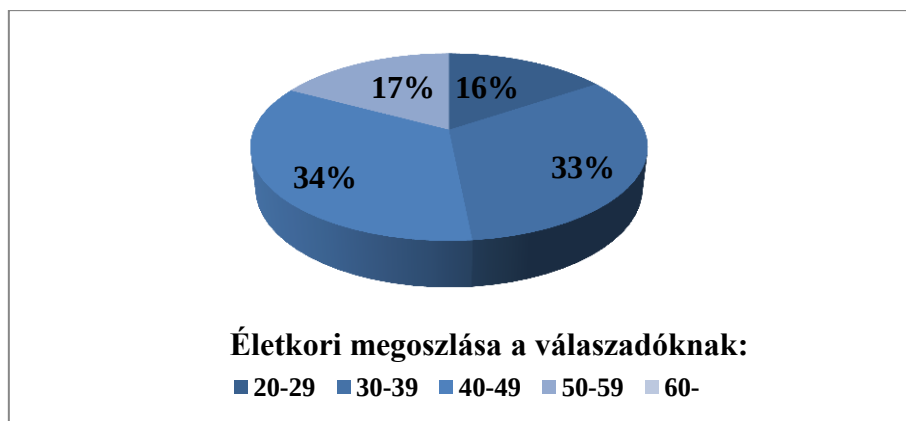
Az 1. táblázat alapján látható, hogy a válaszadók háromnegyed része nő volt (48 fő), egynegyede pedig férfi (16 fő). Az ideális nemek szerinti kitöltési arány 56 nő és 12 férfi lett volna a szervezet összlétszámához viszonyítva. A nők némileg alul, míg a férfiak némileg túltrevezetáltak voltak. Ennek ellenére a szervezetnél dolgozó férfiak (38 fő) és nők (82 fő) számához viszonyítva a kitöltő férfiak és nők részvételi számait, megállapítható, hogy a férfiak és a nők is kellő mértékben vettek részt a felmérésben, ahhoz, hogy reprezentatívnak minősíthető legyen a nők és férfiak részvételi aránya.

2. táblázat: Vezetők-vezetettek aránya a szervezetben és a kérdőívet kitöltők alapján

Beosztás	A szervezet beosztás szerinti megoszlása		A kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlása	
	Vezetett	Vezető	Vezetett	Vezető
Fő	106	14	57	7
Százalékos arány	88,33 %	11,67 %	53,77 %	50,00 %

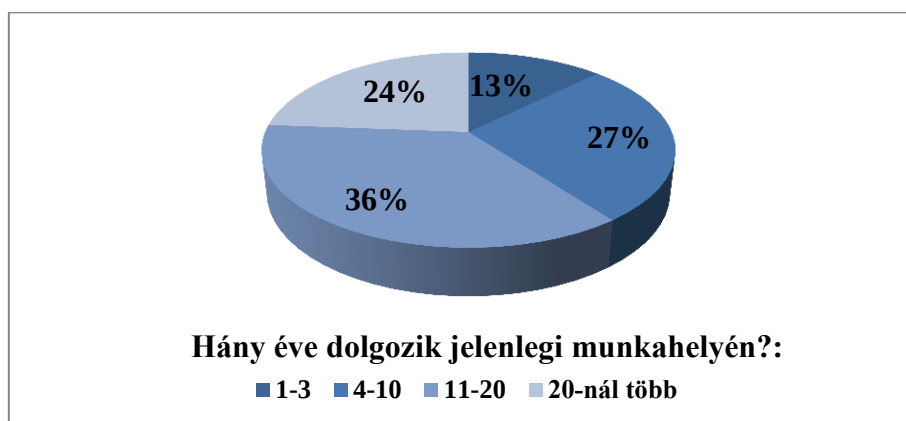
(Forrás: saját szerkesztés)

A beosztást tekintve 7 vezető és 57 beosztott felelt a kérdésekre. A szervezetnél 14 vezető és 106 vezetett dolgozik (2. táblázat). A szervezet vezetői létszámának magas voltára magyarázat, hogy a szervezet térben jelentős mértékben tagolt. Az ideális reprezentáltság biztosításához a beosztás szerint 2 vezetőnek és 93 vezetettnek kellett volna részt venni a felmérésben a szervezet összlétszámának tükrében. A kitöltők és az összdolgozók számának vezető és vezetett aspektusból való vizsgálata rámutat, hogy a vezetők a kapott mintában túl, a vezetettek pedig alulrevezetáltak. Tekintve, hogy a vezetettek 53,77%-a véleményt nyilvánított, és ez csekély mértékű többségnek mondható, ezért vezetők és vezetettek szerinti bontásban is csoportosítottam a véleményeket, ugyan nem reprezentatív a vezetettek száma a mintában, de bizonyos tendenciák így is kirajzolódtak.



7. ábra: A kérdőívet kitöltők életkori megoszlása
(Forrás: saját szerkesztés)

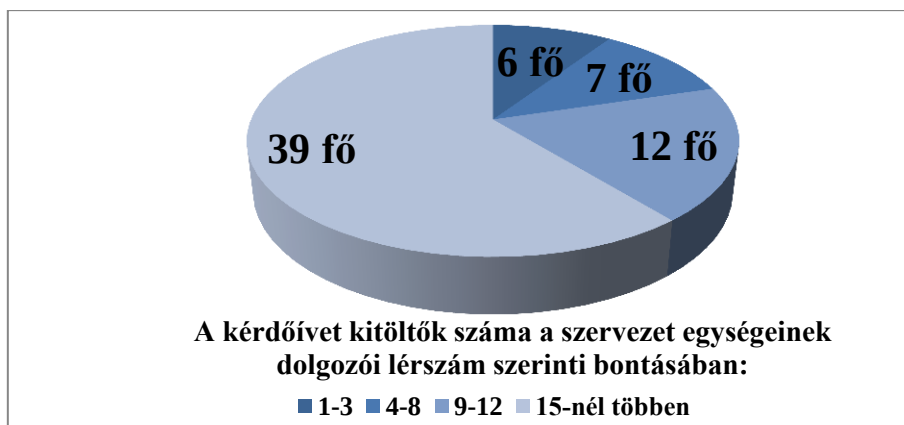
Az életkori adatokat figyelembe véve két nagy csoportot lehetett kialakítani, ugyanis a kitöltők 49%-a 20-39 év közöttiek, míg az 51%-a 40-59 év közötti (7. ábra).



8. ábra: Az adott szervezetnél ledolgozott évek száma a kapott válaszok alapján
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezetnél legfeljebb három éve dolgozók számaránya alacsony (13 %) (8. ábra), míg azoknak, akik 11 évnél régebb óta végzik munkájukat jelenlegi munkahelyükön magas (36 %). Ez alapján feltételezhető az alacsony fluktuáció, ami jelenti a dolgozók erős lojalitását és elköteleződését a szervezetük iránt, melyet a korösszetétel is alátámaszt, mivel a minta alapján csak 16% (8. ábra) a 20-29 év közötti dolgozók száma.

Az adott munkahelyen eltöltött hosszú idő jelentheti azt is, hogy a munkahelyi légkör jó, és vélelmezhető lenne ezen adatok alapján, hogy a szervezeti belső kommunikáció is kielégítő szintű.



9. ábra: Az adott szervezeti egységben dolgozók száma a kapott válaszok alapján
(Forrás: saját szerkesztés)

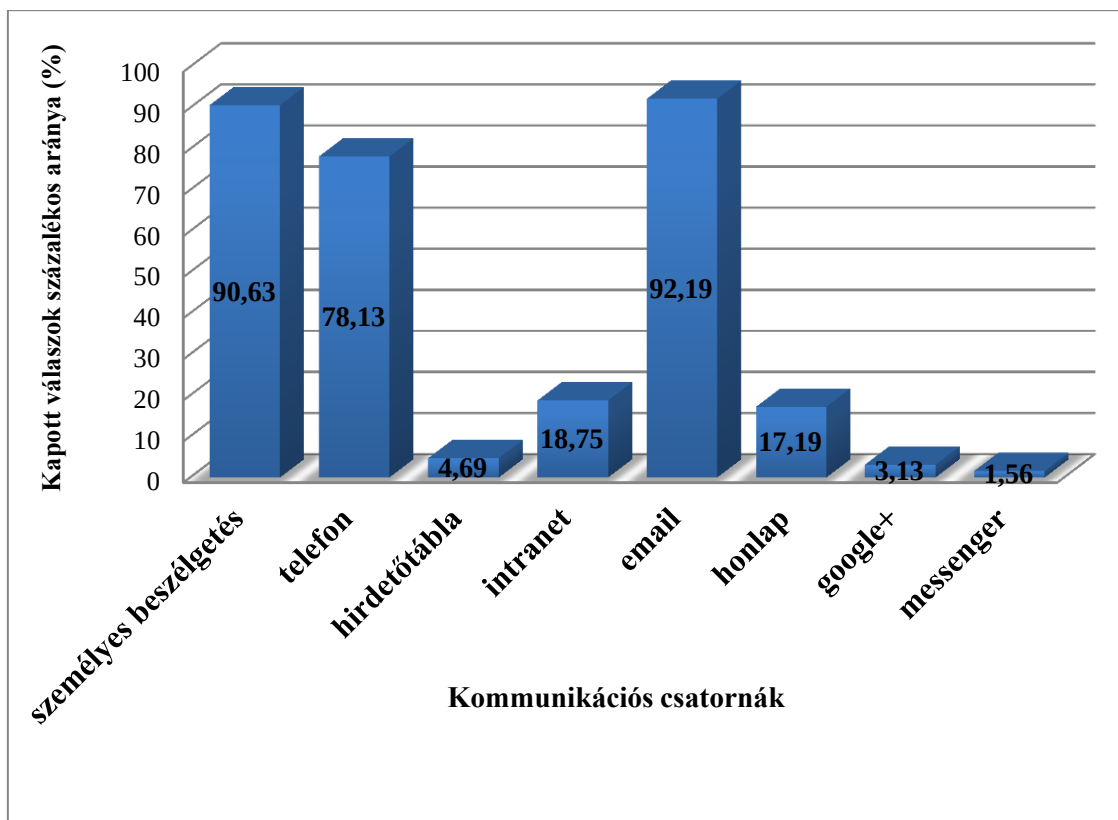
A szervezet egységei szerinti bontásban 6 az 1-3 főt, 7 a 4-8 főt foglalkoztató, 12 a 9-12 főt és 39 a 15-nél több dolgozót foglalkoztató részlegről töltötte ki a kérdőívet (9. ábra).



10. ábra: Dolgozók száma csúcsvezetőtől számított hierarchiaszintek alapján
(Forrás: saját szerkesztés)

Öt hierarchiaszint különíthető el a szervezeten belül (10. ábra). Az öt szint már magas szervezeti struktúrát feltételez, ami előidézheti az információ torzulását (3. ábra) negatívan kihatva a kommunikáció hatékonyságára is.

4.2. A belső kommunikációs csatorna és az információs ellátottság



11. ábra: A kommunikációs csatornák használatának kedveltsége a válaszok alapján
(Forrás: saját szerkesztés)

A belső kommunikációs csatornák vizsgálatánál a szakirodalmi áttekintésnél is tárgyalt személyes kommunikáció fontossága igazolódott (11. ábra). A teljes minta értékei alapján egyértelműen kiemelkedik a személyes beszélgetés (90,63 %), ami bizonyítja, hogy az emberek szemtől szembeszeretnek leginkább egymással információkat megosztani. Az első helyen ennek ellenére az e-mailben (92,19%) történő üzenetváltás áll. Ezt magyarázza a szervezet szétagoltsága és viszonylag nagy mérete, valamint az, hogy az írásban továbbított információ lehetőséget ad a későbbi ellenőrizhetőségre, valamint hivatkozási alapot is biztosít a felek számára. A telefon volt a harmadik legkedveltebb kommunikációs eszközforma (78,13 %).

A teljes mintából hárman jelöltek meg egyéb lehetőséget. Két fő a google+-t, és egy a messenger-t. Rendszerint az ilyen jellegű szoftverek jobb kezelhetőséget és több lehetőséget biztosítanak a felhasználó számára, mint egy egyszerű munkahelyi levelező rendszer, de többnyire nem formalizáltak a szervezetek életében, és emiatt kevesebben is alkalmazzák.

3. táblázat: A vezetők és a vezetettek kommunikációs csatorna használata

Kommunikációs csatorna	Válaszok száma					
	Teljes minta		Vezető		Vezetett	
	fő	%	fő	%	fő	%
személyes beszélgetés	58	90,63	7	100,00	51	89,47
telefon	50	78,13	7	100,00	43	75,44
hirdetőtábla	3	4,69	0	0,00	3	5,26
intranet	12	18,75	2	28,57	10	17,54
e-mail	59	92,19	7	100,00	52	91,23
honlap	11	17,19	1	14,29	10	17,54
google+	2	3,13	0	0,00	2	3,51
messenger	1	1,56	0	0,00	1	1,75

(Forrás: saját szerkesztés)

A kommunikációs csatornák tükrében a vezetők és a vezetettek összehasonlításához egy fontos megállapítást lehet tenni, hogy a vezetők 100%-os mértékben (3. táblázat) szívesen alkalmazzák a személyes beszélgetés, a telefon és az e-mail adta lehetőségeket. Ennek oka, hogy a vezető, mint a szervezet menedzsere folyamatosan vezeti, irányítja, koordinálja a szervezet életét, ami megköveteli a kommunikációs csatornák széles körű használatát. Ugyanakkor azt is meg kell jegyezni, hogy ezáltal biztosítva van a dolgozóknak, hogy bármely kommunikációs csatornát is válasszák, nagy valószínűséggel el tudják érni vezetőjüket.

4. táblázat: Információhoz való hozzáférhetőség

Adható válaszok	Átlag	Szórás
Mindenről értesülök a szervezettel kapcsolatban	2,97	0,923
Mindenről értesülök a munkával kapcsolatban	3,55	0,910
Időben hozzájutok minden információhoz a szervezettel kapcsolatban	3,06	0,923
Időben hozzájutok minden információhoz a munkámmal kapcsolatban	3,45	1,115
Túl sok információt kapok	2,11	0,903
Mindig elérem azt a személyt, akit szeretnék	3,67	0,969
Jó a szervezeten belüli információcsere	2,91	0,924
Tájékozott vagyok munkahelyi ügyekben	3,30	0,905

(Forrás: saját szerkesztés)

Megállapítható, hogy a szervezeten belül az információhoz való hozzájutás (4. táblázat) a szervezeti tagok válaszai alapján a munkával kapcsolatos információkról kellő mértékben tájékozottaknak érzik magukat (3,55) és időben (3,45) hozzájutnak ahhoz. Pozitívum, hogy a keresett személyt többnyire eléri (3,67), illetve, hogy a szervezeti tagok nem tapasztalnak információs túlterheltséget (2,11), így csak csekély a veszélye annak, hogy a dolgozók a

kommunikáció során lényeges információkat hagyjanak figyelmen kívül. Ez a négy tényező együttesen hozzájárul a munkavégzés gördülékenységéhez és a hatékonyság növeléséhez.

A szervezettel kapcsolatos ügyekről (2,97) nem érzik magukat kellő mértékben tájékozottnak, ami mindenképp rontja a közös célokért való tevékenységet. A szervezeten belüli információcserét 2,91-os átlagértékűre értékelték, ami jelzi, hogy javítani kell annak színvonalán. A szervezet dolgozói a munkájukhoz kapcsolódó információellátottságot viszonylag jónak, de a szervezettel kapcsolatos tájékozottságot és a szervezeten belüli információcserét már csak közel közepesnek tartják.

5. táblázat: Miről és kitől kap tájékoztatást a szervezet dolgozója

Miről és kitől kap tájékoztatást a szervezet dolgozója	titkárság	csúcsvezető	egységvezető	közvetlen kolléga	mástól
	%	%	%	%	%
vezetői értekezleten elhangzottokról	68,75	28,13	67,19	25,00	7,81
újdonságokról	15,63	21,88	60,94	73,44	32,81
személyi kérdésekről	20,31	23,44	56,25	65,63	18,75
feladatokról	40,63	59,38	84,38	68,75	23,44
a szervezet céljairól, működéséről	15,63	43,75	31,25	14,06	7,81
továbbképzési lehetőségekről	54,69	20,31	39,06	23,44	20,31
fejlesztési lehetőségekről	6,25	31,25	46,88	17,19	10,94
semmiről	7,81	15,63	0,00	0,00	0,00

(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezetenél dolgozók megfelelő mértékű tájékoztatást kapnak az 5. táblázatban szereplő adatokra vonatkozóan, van olyan alkalmazottja a szervezetnek, akitől a vizsgált tárgykörökben információhoz juthatnak hozzá.

Az információ haladási útját tekintve érezhető a formális és az informális útvonal erőteljes jelenléte. A vezetői értekezleten elhangzottokról a titkárság és az egységvezetők adnak túlnyomórészt tájékoztatást a dolgozóknak, de jelentős, hogy a dolgozók egy negyed része a közvetlen kollégáktól értesül. Az újdonságokról a közvetlen kollégák tájékoztatják leginkább egymást, valamint az egységvezetők. A szervezet életét átszövő informális kommunikációra bizonyíték, hogy személyi kérdésekben is a közvetlen kolléga a legfontosabb támpont, nem pedig a csúcsvezető, vagy az egységvezető, vagyis az adott szervezetenél a dolgozók többnyire a kollégáiktól értesülnek a személyi változásokról, tehát az informális kommunikáció olykor a formális előtt jár. Ez a tény nem minden esetben szerencsés, mivel általánosságban a

dolgozók jobban szeretik, ha a vezető ad tájékoztatást a munkatársakat érintő kérdésekről, ezzel is elejét véve az esetleges pletykáknak.

A feladatok kiosztásánál jelen van a formális kommunikáció, annak lefelé irányuló és horizontális formája is. Jellemző, hogy a feladatokról az egységvezetők adnak legtöbb tájékoztatást (lefelé irányuló formális útvonal) a válaszok alapján, valamint a közvetlen kollégák (horizontális). Ezeknek kiemelkedően magas értékei (84,38% és 68,75%) mindenképp kívánatosak egy szervezet életében, mivel a különböző feladatok elvégzésénél sokszor együtt kell működnie az alkalmazottaknak, valamint az is fontos a dolgozók informálásánál, hogy megkapják a feladatok elvégzéséhez szükséges tudnivalókat. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy elégedettek is a dolgozók a kapott információ mennyiségével és minőségével (lásd a 4. táblázat értékelését).

A szervezet céljainak kommunikálása a csúcsvezető részéről a legmagasabb, de ez is csupán 43,75%-os. Kívánatos lenne a célok nagyobb mértékű közlése, ennek hiányában nem tudják szervezetük létezésének és munkájuknak az okát, és így a szervezet dolgozóiban nem mehet végbe a munkahelyük iránti feltétlen elköteleződés.

A továbbképzésekről a titkárság, míg a fejlesztési lehetőségekről az egységvezetők adják a legtöbb tájékoztatást.

A fentről lefelé irányuló kommunikációban az egységvezető megfelelő mértékű szerepet tölt be. A csúcsvezető alacsony mértékű szerepe (kivéve a feladatkiosztást) magyarázható azzal, hogy nem az elsődleges feladata a vizsgált tényezőkről való széleskörű tájékoztatás. A horizontális kommunikáció jelentős, ami mellett az informális kommunikáció jelenléte is igazolt.

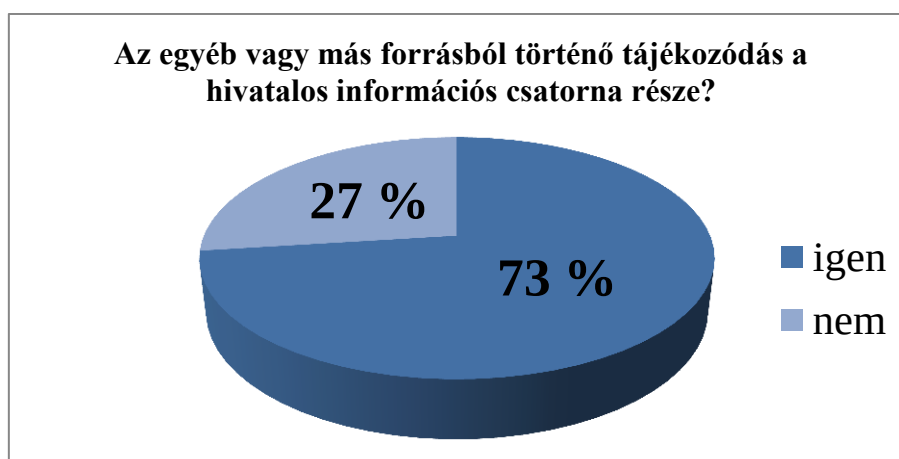
6. táblázat: Miről és kit tájékoztat a szervezet dolgozója

Miről és ki kap tájékoztatást a szervezet dolgozójától	titkárság	csúcsvezető	egységvezető	közvetlen kolléga	mástól
	%	%	%	%	%
feladat végrehajtásról	45,31	62,50	81,25	64,06	17,19
szakmai információról	37,50	40,63	70,31	84,38	31,25
ötletéről	14,06	45,31	78,13	82,81	23,44
problémáról	50,00	54,69	89,06	79,69	42,19
véleményről	20,31	35,94	71,88	81,25	32,81
kérésről	53,13	46,88	65,63	67,19	23,44
semmiről	17,19	23,44	0,00	0,00	34,38

(Forrás: saját szerkesztés)

A kommunikáció alapvető tényezője a visszacsatolás. Ennek vizsgálatánál (6. táblázat) meghatározható, hogy az egységvezetők és a dolgozók közötti letről felfelé irányuló formális kommunikáció szoros, ugyanis az alkalmazottak a problémáikról, a feladataik végrehajtásáról, ötleteikről és véleményeikről is elsősorban a közvetlen felettesüket értesítik. A horizontális kommunikáció itt is megfigyelhető, mivel a közvetlen kollégákat is nagymértékben tájékoztatják a problémáikról, véleményükről, szakmai információikról és az ötleteikről. Ugyanakkor az informális kommunikáció is nagy szerepet kap, mivel a dolgozók csupán 34,38%-a vallotta, hogy nem él az informális kommunikáció adta lehetőséggel.

A csúcsvezető tájékoztatása jelentősebb mértékű (6. táblázat), mint a csúcsvezető által adott tájékoztatás mértéke (5. táblázat), ez jelentheti azt, hogy a szervezeten belül nincsenek jól kialakítva az egyes eljárásrendek, így sokszor előfordul, hogy a csúcsvezető is kap tájékoztatást olyasmiről, amit elég lenne például az egységvezető felé közölni.



12. ábra: Az informális csatorna használati mértéke
Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat: Informális csatornák használatának vizsgált okainak átlag és szórás értékei

	Átlag	Szórás
Formális rendszer nehézségei miatt	3,08	0,986
Csak így jutok információhoz a feladat elvégzésénél	2,5	1,031
Kíváncsiságból	2,58	0,964
Ellenőrzésekért (Információtorzulás)	2,77	1,171

(Forrás: saját szerkesztés)

Az egyéb forrásból tájékozódás a válaszadók 73%-a szerint nem része a hivatalos információs rendszernek (12. ábra), vagyis fontos szerepe van az informális kommunikációnak a szervezet életében. Akik szerint ez így van (7. táblázat), rendszerint többnyire a formális rendszer

nehézségei miatt (3,08) használják. Jellemző, hogy bizonyos feladatok egyszerűbben és gyorsabban elvégezhetőek a formális csatornák megkerülésével.

A feladathoz kapcsolódó információszerzésből származó ok viszonylag alacsony 2,5-es átlagértéke alátámasztja a már korábban megállapítottakat, hogy a fentről lefelé irányuló formális kommunikációban a feladatokhoz kapcsolódó adatok szolgáltatására a vezetők nagy hangsúlyt fektetnek (5. táblázat), valamint a dolgozók is viszonylag jóra értékelték a munkájukhoz kapcsolódó információs ellátottságukat (3,55) (4. táblázat). Ennek köszönhetően a munkavégzéshez szükséges információk megszerzéséhez a dolgozói vélemények alapján nem szükséges az informális csatorna széleskörű használata.

Az információs torzulás ellenőrzése sem kapott magas értéket (2,77), ami jelzi, hogy a szervezet igyekszik hiteles maradni a dolgozói előtt és ezért valószínűsíthetően igyekszik pontos és megbízható információkat szolgáltatni, de meg kell állapítani, hogy az informális kommunikáció egyénenkénti, torzulást ellenőrző használati gyakoriságából származtatható eltérésekről jelzést ad a kissé magas, 1,171-es szórásérték.

8. táblázat: A szervezeti belső kommunikáció rendszerének megítélése

	Átlag	Szórás
A rendszer kiépültsége	3,11	0,961
Működési mechanizmusa	2,81	1,006
Hatékonyága	2,70	0,867
Technika színvonala	3,36	0,897

(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezeti belső kommunikációs rendszer kiépültségével (3,11), technikai színvonalával (3,36) mérsékelten elégedettek a dolgozók, de annak működési mechanizmusával (2,81) és hatékonyságával (2,70) már inkább nem elégedettek (8. táblázat). Ez párhuzamba hozható a szervezeten belüli jó információcsere (4. táblázat) hasonló léptékű (2,91) értékelésével.

Összegezve: az alkalmazottak telefonon és személyes beszélgetés során cserélnek legszívesebben információt az e-mailben történő üzenetváltást követően. A személyes kommunikáció az emberek azon ősi igénye, hogy szemtől szemben lássák egymást a kommunikáció közben így ezt a beszélgetést részesítik előnyben, mivel így azonnali a visszacsatolás, és a nem verbális jelekből a felek közlendőjükön túl többet is megtudhatnak egymásról. Az e-mail gyorsan, költséghatékonyan küldhető, archiválható és visszakereshető, és egy szakmai szervezetben alapvető információátadási forma, ezért is realizálódhatott magas

érték. Példamutató a vezetőség részéről, hogy szívesen alkalmazzák a szervezet legnépszerűbb kommunikációs csatornáit (email, személyes beszélgetés, telefon).

A belső kommunikációs csatornák közül jelen van a szervezet életében annak minden formája. A fentről- lefelé irányuló formális kommunikációban a vezetők nagy hangsúlyt fektetnek a feladatok kiosztására, ugyanakkor a dolgozóknak biztosítva van a lehetőség, hogy a vezetőik felé forduljanak a problémáikkal, véleményeikkel, ötleteikkel, de ez nem jelenti, hogy elégedettek is annak hatékonyságával, és csak minimális mértékben értékelték jobbra a felfelé irányuló formális kommunikációt. A horizontális kommunikációt kielégítő mértékben alkalmazzák.

Kevésbé elfogadható, hogy a szervezet dolgozói alulinformáltak érzik magukat a szervezet életével, működésével, céljaival kapcsolatban. Ezen kívánatos lenne változtatni, mivel ha a dolgozó nem tudja, hogy mi történik a szervezetben, akkor csökkenhet a lojalitásának mértéke, ami kihat a teljesítményére, és az negatívan befolyásolhatja a szervezet működését is.

A szervezet kommunikációs rendszere a dolgozói megítélés alapján csupán közepes. Ez negatívum, mivel a jól működő kommunikációs rendszer alapvető összetevője a gördülékeny és hatékony belső kommunikáció kialakulásának.

Az informális kommunikáció, ahogyan feltételeztem, jelen van a szervezet életében, a válaszadók 73%-a használja ki annak előnyeit, legtöbbször a formális kommunikáció nehézségei miatt.

A 4.2-es fejezetben értékelték alapján kijelenthető, hogy az első hipotézisem, miszerint a szervezet dolgozói legszívesebben a személyes kommunikációt használják a szervezeti belső kommunikációban nem nyert egyértelmű igazolást, tekintve, hogy minimális különbséggel ugyan, de az e-mailt jelölték meg a legtöbben.

Az ötödik hipotézisem, miszerint a szervezet életében nagy jelentőséggel bír az informális kommunikáció használata bizonyítást nyert.

4.3. A belső kommunikáció hatékonysági vizsgálata

A hosszú távú sikeresség elérésében az alkalmazottakkal folytatott hatékony kommunikáció fontos szerepet tölt be. A szervezeti belső kommunikáció alapjaiban határozza meg a szervezetben dolgozók kapcsolatait, a vezetés döntési mechanizmusát, a szervezeti kultúrát, a szervezeti működést. A belső kommunikációnak számos gátló és segítő tényezője van, és ezek mértékét, jelentőségét mutatom be a vizsgált szervezetnél ebben a fejezetben.

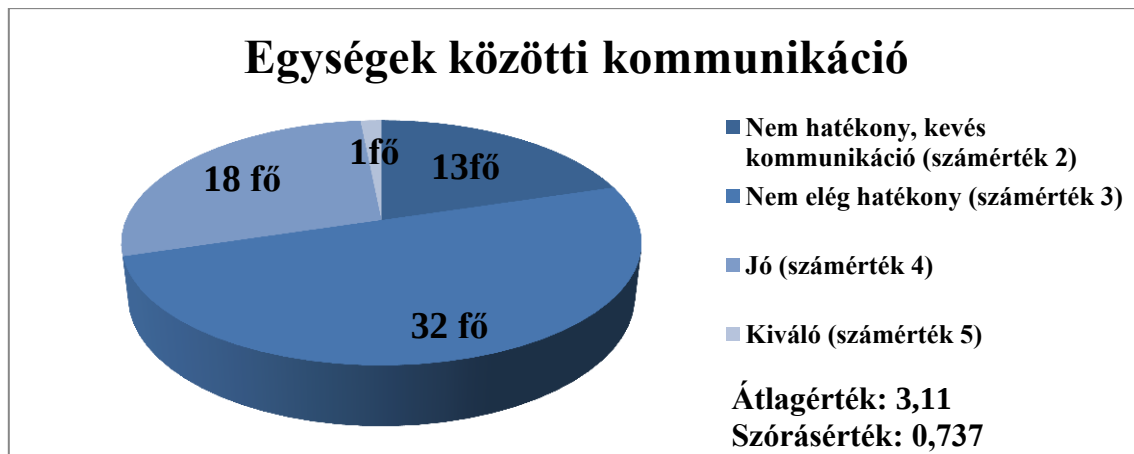
9. táblázat: A belső kommunikáció által befolyásolt tényezők fontossága a válaszadók szerint

	Átlag	Szórás
munkatársak közérzetét	4,19	0,774
vezető-beosztott közötti viszonyt	4,20	0,717
szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát	4,19	0,710
bizalom-bizalmatlanság légkörének kialakulását	4,38	0,807
szervezeten belüli konfliktusok kialakulását	4,08	0,783
vezetés döntéshozatali mechanizmusát	3,61	0,953
feladatok pontos értelmezését és végrehajtását	4,28	0,845
szervezeti működés hatékonyságát	4,23	0,831
szervezeti kultúrát és etikát	4,13	0,917

(Forrás: saját szerkesztés)

A 9. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a szervezeti belső kommunikáció nagy hatással van a munkahely légkörére (4,19), a vezető-vezetett közötti kapcsolatra (4,20), az egységek egymás közötti viszonyában (4,19), a bizalom-bizalmatlanság légkörének alakulásában (4,38), a konfliktusok generálódásában (4,08). Ugyanígy fontosnak tartják a feladatok pontos értelmezésében (4,28), a szervezet működési hatékonyságában (4,23) és a szervezeti kultúra, a közös értékek közvetítésében (4,13).

A vezetés döntéshozatali mechanizmusát a válaszadók csak viszonylag jónak ítélik (3,61-os átlag). Ennek oka vélhetően az, hogy a szervezet erősen formalizált, és a szervezet mátrix alapú, magas hierarchiaszintű struktúrája. A döntések a vezetői értekezleteken születnek, a dolgozók nem vesznek közvetlenül részt a döntéshozatalban, így vélhetően úgy gondolják, hogy a szervezeti belső kommunikációnak nincs, vagy nem lehet jelentős hatása a döntések meghozatalában.



13. ábra: A szervezet egységei közötti kommunikáció értékelése
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezeti belső kommunikációt alapvetően meghatározzák az azt gátló és segítő tényezők. A minta a szervezet egységei közötti kommunikációt 3,11-os átlag értékűre minősítette alacsony, 0,737-es szórás mellett. A válaszadók 50%-a, 32 fő vallotta (13. ábra), hogy csak közepes az egységek közötti kommunikáció. A kapott adatok tükrözik, hogy ha egy szervezet egyes egységei térben távol helyezkednek el egymástól, akkor belső kommunikációjuk nehezen hangolható össze, romlik annak hatékonysága, ami a szervezet egészére hatással van. A dolgozók jelentős része nem ismeri egymást, ami akár közös projektek, vagy különböző problémák megoldásánál hátrányt jelenthet, nem is beszélve arról, hogy a szervezeti kultúra, a közös szervezeti értékek sem jelennek meg egyformán az egyén szintjén. Az egységes szervezeti kultúra létezése nélkül pedig nem lehet beszélni jól működő szervezeti belső kommunikációról.



14. ábra: A szervezet dolgozóinak véleménye a kommunikációt segítő tényezőkről (százalékos értékek)
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezetek dolgozóinak válaszai alapján a belső kommunikációt leginkább segítő tényezők (14. ábra): a jó személyes kapcsolat (71,88 %), a közvetlen és rugalmas munkatársak (73,44 %), a jól működő technikai eszközök (68,75 %), valamint a vezető és vezetettek közötti jó kapcsolat (65, 63 %). Ezek a tényezők a kommunikációt segítve hozzájárulnak a szervezet munkájának zavartalan végzéséhez. Kevésbé tartják fontosnak, hogy az egyes vezetők jó kapcsolatot ápoljanak egymással (53,13 %), amit indokolhat, hogy a szervezet 7 egysége térben távol helyezkedik el egymástól, ezért a dolgozók elsősorban csak a saját vezetőjükön keresztül kapcsolódnak a szervezet egészéhez, tehát nem érzékelik problémának, ha a közvetlen vezetőjük esetleg a szervezet egy másik vezetőjével fagyos viszonyban van.

Az információs hírlánc rövidségét sem érzik kívánatosnak (39,06 %), ami alátámasztja azt is, hogy az informális kommunikációs csatornákat is csak ritkán használják az információk ellenőrzésére, a torzulások kiszűrésére (7. táblázat). Az informatív honlapot is kevesen jelölték (21,88 %), amelynek értéke már a 3. táblázatomban szereplő érték (17,19 %) alapján is előrevetíthető lett volna. Ennek oka lehet az, hogy egy honlap általában a szervezet külső partnereinek, vevőköreinek, felhasználóinak szól és nem a szervezet dolgozóinak.

10. táblázat: A hatékony kommunikációt gátló tényezők az egységek között

	Átlag	Szórás
Nincs személyes kontaktus	3,16	1,224
Rossz személyes kontaktus	2,91	1,354
Rossz technikai feltételek	2,45	1,344
Nagy térbeli távolság	2,64	1,289
Vezetők közötti rivalizálás	2,78	1,266
Hosszú az információs csatorna	3,17	1,062
Torzulnak az információk	3,31	1,125
Információt tartanak vissza	2,86	1,344
Vezető/beosztott közötti bizalmatlanság	3,31	1,258
Érdektelenség/motiváció hiánya	3,47	1,391

(Forrás: saját szerkesztés)

A vizsgált szervezet dolgozói a szervezeti egységek közötti kommunikációban a legfontosabb gátló tényezőként (10. táblázat) az érdektelenséget (3,47-os átlagérték), a vezető és beosztott közötti rossz viszonyt (3,31), az információk torzulását (3,31), a hosszú információs csatornát (3,17) és a személyes kommunikáció (3,16) hiányát jelölték meg. Magyarázza ezt a szervezet tagoltsága, a szervezeti hierarchia öt szintjéből eredeztethető magas szervezeti struktúra, a szemtől szembeni információcsere népszerűsége (vizsgálatom alapján a 90,63 %, 11. ábra), valamint, hogy az érdeklődés mértéke alacsony szintű, és mindez alapvetően befolyásolja a szervezet egységei közötti kommunikációt.

A szórások viszonylag magas értékei jelzik, hogy a szervezet dolgozói egy része kevésbé érez gátló tényezőket az egységek kommunikációjában, míg más ezt sűrűbben tapasztalja.

11. táblázat: A hatékony kommunikációt gátló tényezők saját egységén belül a szervezet egészére vetítve

	Átlag	Szórás
Rossz munkahelyi légkör	1,80	1,011
A vezető nem tájékoztat időben	2,34	1,185
Nem a megfelelő információt kapom a munkavégzéshez	2,17	1,176
Térbeli elszigeteltség	2,05	1,174
Munkatársak közötti konfliktus	1,92	1,074
Nem tervszerű kommunikáció	2,63	1,241
Együttműködés, csapatmunka hiánya	2,50	1,247
Vezetői döntések	2,53	1,272

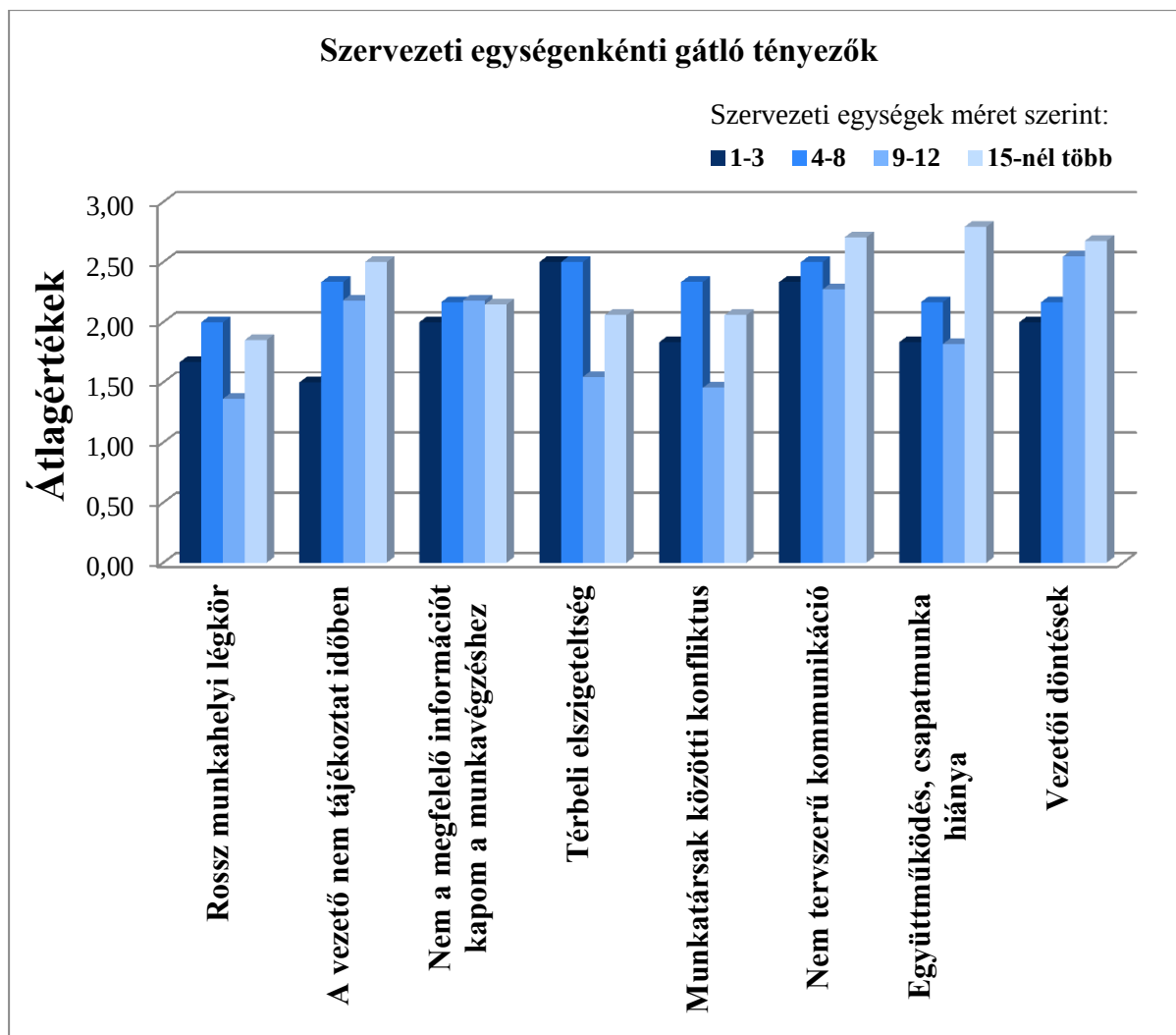
(Forrás: saját szerkesztés)

A saját egységen belüli kommunikációt a szervezet egészére átlagolva (11. táblázat) az alkalmazottak jobbnak látják, mint az egyes egységek közötti kommunikációt (10. táblázat). Általánosságban megállapítható, hogy a minta alapján, az osztályokon belüli kommunikáció

jó, ezt leginkább alátámasztja, hogy a rossz munkahelyi légkör alacsony szórás mellett (1,011) alacsony átlagértéket (1,80) kapott.

A saját egységen belüli kommunikációt gátló tényezők közül a nem tervszerű kommunikációt (2,63), az együttműködés és csapatmunka hiányát (2,50) és a vezetői döntéseket (2,53) jelölték meg. Mindhárom esetén magasnak mondható szórásértékek vannak, ami ismét csak azt jelzi, hogy a szervezeten belül is egyénenként más-más szintű a kommunikációt gátló tényezők érzékelése.

A vezetői döntésekre kapott érték jelzi, hogy az adott szervezeti egységen belül sem fogadja fenntartások nélkül minden vezetett a vezetője döntéseit, és ez elégedetlenséget, dacot válthat ki a vezetett személyéből, ami negatívan befolyásolhatja a munkavégzését.



15. ábra: Szervezeti kommunikációt gátló tényezők a szervezeti egységek átlagértékei alapján
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezeti belső kommunikációt gátló tényezők szervezeti egységenkénti vizsgálata (15. ábra) alapján megállapítható, hogy egy tényező kivételével (a nem a megfelelő információt kapom, szinte egyenlő az egyes egységek esetében) jelentős különbségek rajzolódnak ki. A vezetői döntések okozta kommunikációs problémák legkisebb értéke az 1-3 fős egységeknél figyelhető meg, és folyamatosan növekszik az egységek méretével párhuzamosan. A nem tervszerű kommunikáció átlagértéke is hasonlóképpen emelkedik, de itt már nincs akkora különbség a kis és a nagy szervezeti osztályok között.

Szembevetendő, hogy a csapatmunka hiánya a 15 főnél nagyobb szervezeteknél csúcsosodik ki, éppen ott, ahol a munkaközösségnek célszerű lenne jobban együtt működnie a hatékonyabb munkavégzés érdekében. A térbeli elszigeteltség a kis létszámmal dolgozó szervezeti részlegeknél jelent problémát. A tervszerű kommunikáció igénye a több főt foglalkoztató egységeknél figyelhető meg, ennek az egyszerű oka az, hogy több ember koordinálásához

precízebb belső kommunikációra van szükség. Számottevő különbség mutatkozik az 1-3 fős egységek és a többi osztály között a vezető általi tájékoztatás tekintetében. A 15. ábra alapján egyértelműen megállapítható az is, hogy a nagyobb szervezeti részlegekben a dolgozók elégedetlenek azzal, hogy a vezetőjük nem időben informálja őket. Ennek az lehet az oka, hogy az 1-3 fős egységekben a vezetőnek csupán 1-2 beosztottja van, akikkel napi szinten érintkezve meg tudja osztani a legfontosabb információkat, de a nagyobb egységek esetén a dolgozói létszámból adódóan már nem képes erre a vezető – fizikailag is képtelen minden beosztottjával napi szinten kommunikálni –, ugyanakkor azt is fontos megjegyezni, hogy a vezetőnek nem feltétlen szükséges minden vezetettjével szorosan kooperálni, nem kell az összes munkafolyamatról az összes beosztottat tájékoztatni.

12. táblázat: Melyik belső kommunikációs területen változtatnának legszívesebben a szervezet dolgozói?

	Átlag	Szórás
A belső kommunikáció rendszerén	3,77	1,192
A belső kommunikáció rendszerességén	3,94	1,097
Az információ frissességén, időszerűségén	3,69	1,246
Az információ tartalmán	3,30	1,204
A felső vezetés probléma-érzékenységén	3,58	1,152
A felfelé irányuló információs rendszeren	3,48	1,127
A felvetett problémákra történő reagáláson	3,91	0,988

(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezet dolgozói a belső kommunikáció számos területén javítanának (12. táblázat). Ez összefüggésbe hozható azzal, hogy az alkalmazottak a szervezet belső információs kommunikációját közepesnél rosszabbra értékelték (4. táblázat), továbbá a formális kommunikáció szereplőinek fajsúlyos aktivitása az információcserében (5. és 6. táblázat) még nem egyenes következménye a szervezet belső kommunikációjának zavartalan és produktív működése. Érvként a változtatásra az is felhozható, hogy számos kommunikációt gátló tényező kimutatható a vizsgált szervezet életében (10. és 11. táblázat). Agátló tényezők szórásértékei (10. és 11. táblázat) egyértelműen jelezték, hogy a szervezeti tagok csak bizonyos szegmense érzékeli ezen gátló tényezőket, de ők valószínűsíthetően gyakran tapasztalják azokat.

A fejlesztendő területek közül (12. táblázat) a belső kommunikáció rendszerességén (3,91) és a felvetett problémákra történő reagáláson javítanának a legtöbben (3,94). Mindkettőhöz alacsony szóródási érték kapcsolódik, ez jelzi, hogy a dolgozók többsége hasonlóan látja ezt a két területet. A belső kommunikáció rendszerén is a válaszadók nagyobb része javítana

(3,77), ami igazolja a szervezet kommunikációs rendszerének működésével szembeni mérsékelt megelégedést (8. táblázat). Igényelnék, hogy mindig a megfelelő időben jussanak hozzá az információkhoz, annak ellenére is, hogy a munkájukkal kapcsolatos friss információk rendelkezésre állását viszonylag jónak (3,45) értékelték (4. táblázat). Az információs ellátottságukon már kevésbé módosítanának, ami alátámasztja, hogy nem állnak információs túlterheltség alatt (2,11) (4. táblázat).

Összegezve, megállapítható, hogy a vizsgálat alapján a belső kommunikációt segítő és gátló tényezők is kimutathatóak a tanulmányozott szervezet életében. A segítő tényezők közül a legfontosabb a személyes kapcsolat, a közvetlen és rugalmas munkatársak, a jól működő technikai eszközök és a vezető és vezetettek közötti jó kapcsolat, míg a gátló tényezők közül a motiválatlanság, a vezető és beosztott közötti rossz viszony, az információ torzulása és a személyes kommunikáció és a csapatmunka hiánya a legfontosabb. Jellemző, hogy a gátló tényezők jelentősége a szervezeti egység méretével párhuzamosan növekszik.

A dolgozók úgy látják, hogy a saját egységen belüli kommunikáció jó, a gátló tényezők jelentősége kicsi. Ezzel szemben az egységek közötti kommunikációban a gátló tényezőknek nagyobb szerepe van, gyakrabban befolyásolják negatívan az információcserét.

A szervezet alkalmazottai úgy vélik, hogy a szervezet életére komoly hatást gyakorol a belső kommunikáció, ennek megfelelően a szervezeti kommunikáció javítására vonatkozóan kiemelkedő értékek születtek. A dolgozók fontosnak tartanak az információáramlás rendszerességének biztosítását, a problémákra való nagyobb érzékenységet, a belső kommunikációs rendszer fejlesztését és a kapott információk időszerűségének fokozottabb biztosítását.

A 4.3-as fejezetben értékelték alapján bizonyítást nyert a második hipotézisem, miszerint a szervezeti belső kommunikációban fontos szerepe van a személyes kapcsolatoknak.

4.4. Formális vs. informális kommunikáció

A már elemzettek alapján megállapítható teljes bizonyossággal, hogy a szervezetben egyaránt jelen van a le- és felfelé irányuló, a horizontális és informális kommunikáció. Ebben a részben arra keresem a választ, hogy a szervezet életében mennyire fontos az informális kommunikáció, valamint az egyes egységek tájékozottságát és informális csatorna használati gyakoriságát is vizsgálom.

13. táblázat: Az információk áramlása a vizsgált szervezetben

	Átlag	Szórás
Fentről lefelé jól terjed	2,97	0,992
Lentről felfelé jól terjed	3,00	0,909
Azonos szintek között jól terjed	3,77	0,729
A nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	3,05	1,045
A szükséges információk rendelkezésre állnak	3,13	0,951
Előfordul a tudatos információ visszatartás	3,23	1,205
Nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak	4,33	0,757
Az informális tájékozódás elengedhetetlen	3,86	0,924
Nincs időm széleskörű személyes információszerzésre	2,84	1,312
Az információszerzést bizalmatlanság nehezíti	3,00	0,976
Az információk a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	3,09	1,050

(Forrás: saját szerkesztés)

A személyes kapcsolatok fontossága a szervezet belső kommunikációjában 4,33-os átlagértéket kapott (13. táblázat), amihez a kapcsolódó alacsony 0,757-es szórásérték jelzi, hogy a dolgozók csupán minimális különbséggel, de közös véleményen vannak, megerősítve a már bizonyítást nyert második hipotézisemet.

Minimális eltéréssel a formális felfelé és a lefelé irányuló kommunikációt is csak közepesre értékelték (3,00-es és 2,97-es átlagérték). Az értékek (3,86-os átlagérték, 0,924-es szórás) azonban bizonyítják az informális kommunikáció létjogosultságát (13. táblázat) és azt, hogy gyakran a formális kommunikációs akadályok (7. táblázat) miatt használják azt.

Fontos mutató még az információ tudatos visszatartásnak az érzékelése, ami összekapcsolható a bizalmatlansággal. Ha a dolgozók nem bíznak egymásban, akkor hajlamosak információkat visszatartani, ami már rövidtávon csökkentheti a munkavégzés hatékonyságát, a dolgozói elköteleződést, így hozzájárulva a fluktuáció felgyorsulásához, a rossz munkahelyi légkörhöz. A vizsgált szervezetben átlagos mértékben (3,00) jelen van a bizalmatlanság és a dolgozók úgy érzik, hogy gyakori (3,23) a tudatos információ visszatartás, ami kiváltója lehet, hogy a

dolgozók nagy hangsúlyt fektetnek az informális tájékozódásra (3,86), ezzel igyekezve megismerni az előlük visszatartott információkat is.

14. táblázat: A nem hivatalos kommunikáció hatékonysága a vezetők és a vezetettek között

	Átlag	Szórás
Lentről felfelé	3,19	0,852
Fentről lefelé	3,05	0,898

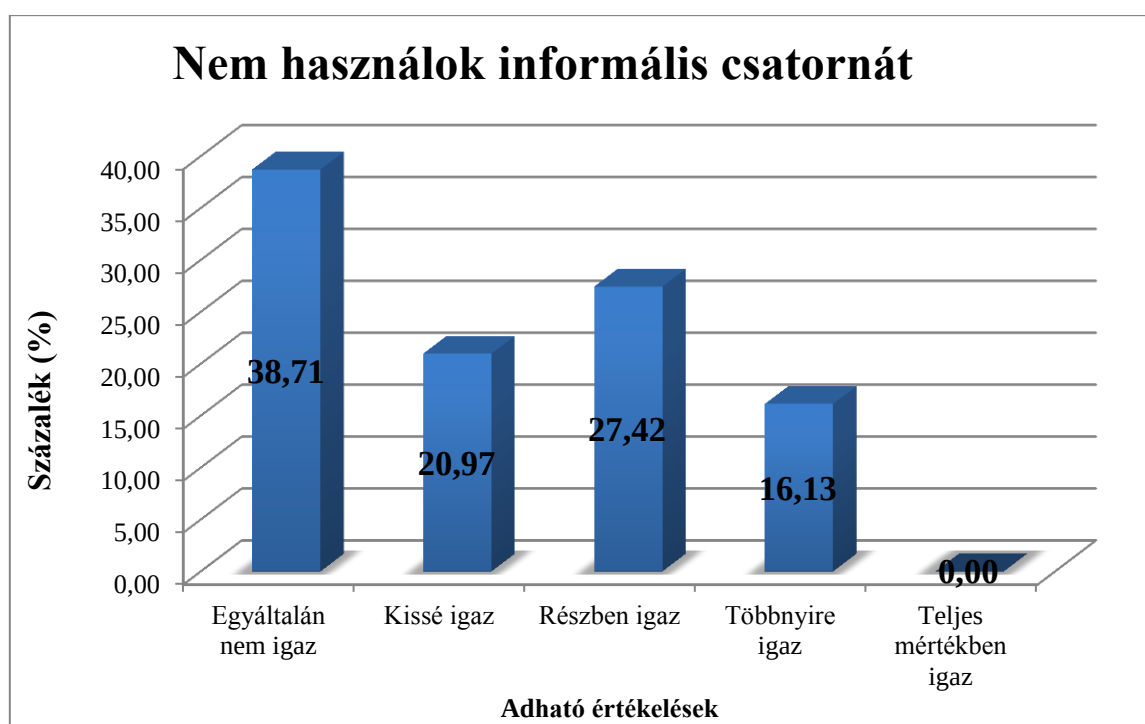
(Forrás: saját szerkesztés)

A nem hivatalos információk terjedése (informális kommunikáció) a vezetők és vezetettek között mindkét irányban (14. táblázat) hasonló tendenciákat mutat, mint a formális kommunikáció irányultságai szerint (13. táblázat). Kis léptékű eltérés tapasztalható az informális kommunikáció irányultságai esetén (14. táblázat) is, amint a formális le és felfelé irányuló kommunikációnál (13. táblázat). A letről felfelé irányuló informális kommunikációt némileg jobbnak tartják, de mind a kettő csak közepesre értékelt.

15. táblázat: Informális rendszerek használata a vizsgált szervezetben

	Átlag	Szórás
Nem használók informális csatornát	2,20	1,115
Ha a formális rendszer nehézségeit meg akarom kerülni	3,19	1,052
A feladatok egy részét csak így lehet megoldani	3,47	1,007
Ha kíváncsi vagyok egy információra	3,36	1,074
Ha ellenőrizni akarom egy információ torzulását	3,16	1,224
Baráti beszélgetések alkalmával	3,77	1,080

(Forrás: saját szerkesztés)



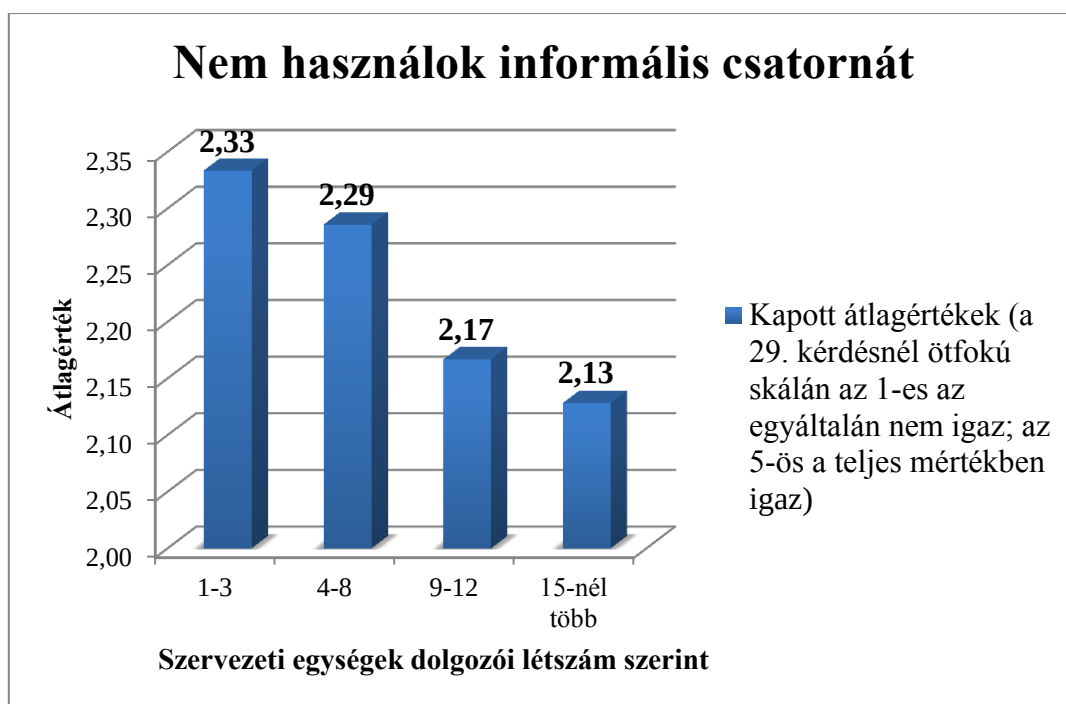
16. ábra: A informális csatorna használata a szervezetben
(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezeti információáramlást (13. táblázat) vizsgálva konstatálható, hogy az informális (3,86-os átlagérték, 0,924-es szórás) és horizontális kommunikáció (3,77-es átlag és 0,729-es szórás) nagy szerepet tölt be a szervezet működésében. Az informális csatornákat más-más indokból, de a szervezet minden tagja használja (16. ábra és 15. táblázat). A 16. ábra alapján pedig megállapítható, hogy a dolgozók csaknem 60 %-a gyakran fordul az informális csatorna felé, ez pedig egyértelműen jelzi, hogy az informális kommunikációnak nagyon fontos szerepe van a vizsgált szervezet életében.

Az adatok is alátámasztják, hogy az informális kommunikáció elengedhetetlen a szervezet életében (13. táblázat elemzése).

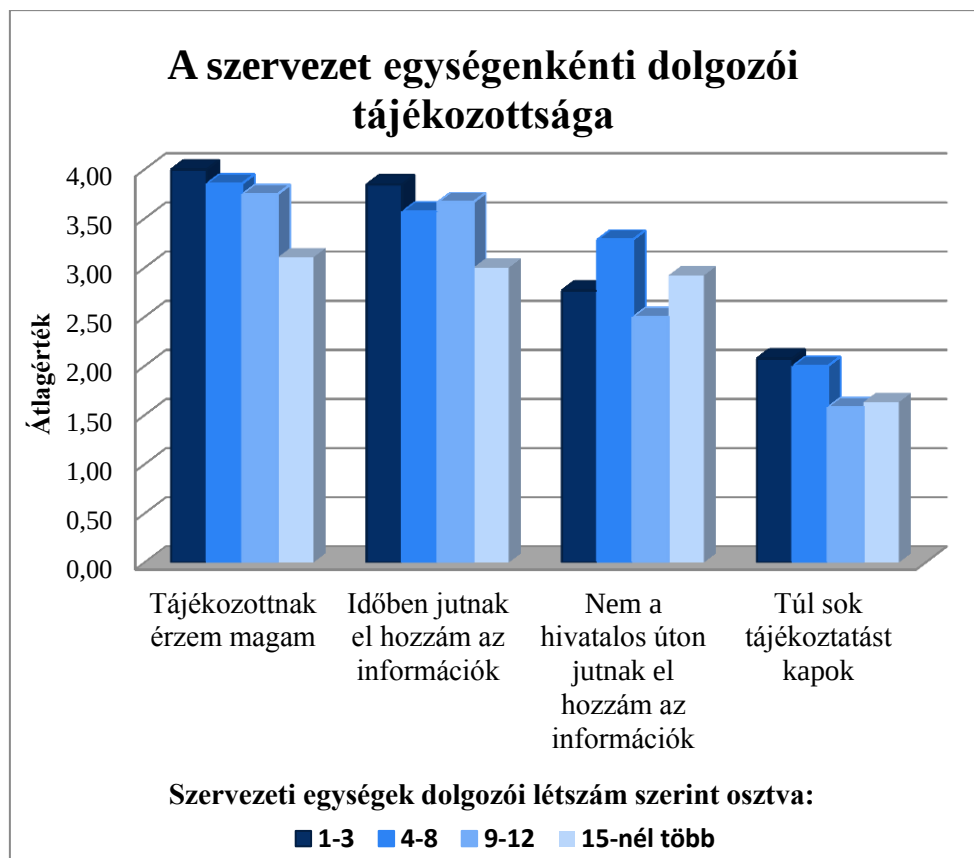
A szervezet dolgozói jelentős mértékben úgy gondolják (15. táblázat), hogy a feladatok egy részét csak az informális kommunikációs csatornán át tudják megoldani (3,47-es átlag). Ezt magyarázhatja a szervezet hierarchiájából adódó nehézségek és a formális kommunikáció csak átlagos működése (13. táblázat).

Legszívesebben a baráti beszélgetések során (3,77-os átlag) (15. táblázat) élnek az informális kommunikáció adta lehetőségekkel a dolgozók, ezzel is segítve a személyes kapcsolatok elmélyítését, a kellemes munkahelyi légkör kialakítását, de ugyanakkor a szervezeti kultúra, etika terjedéséhez is hozzájárulhat.



17. ábra: Szervezeti egységek dolgozó létszáma szerint az informális csatornák használata
(Forrás: saját szerkesztés)

Az egységek informális csatorna használatát összevetve (17. ábra) megállapítható, hogy ugyan kicsi a különbség, de a kis létszámú egységektől a nagy létszámúak felé haladva növekszik az informális csatorna használatának a mértéke.



18. ábra: A tájékozottság mértéke átlagértékek alapján szervezeti egységenként
(Forrás: saját szerkesztés)

16. táblázat: A tájékozottság mértéke szervezeti egységenként és a szervezet egészében

	1-3		4-8		9-12		15-nél több		A teljes szervezet	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Tájékozottnak érzem magam	4,00	0,707	3,86	0,900	3,75	1,055	3,11	0,798	3,39	0,261
Időben jutnak el hozzám az információk	3,85	0,987	3,57	1,134	3,67	1,155	3,00	0,900	3,31	1,033
Nem a hivatalos úton jutnak el hozzám az információk	2,77	1,363	3,29	1,496	2,50	1,087	2,92	0,882	2,88	0,219
Túl sok tájékoztatást kapok	2,08	0,954	2,00	1,000	1,58	0,669	1,63	0,675	1,70	0,693

(Forrás: saját szerkesztés)

A szervezet zavartalan működéséhez elengedhetetlen az alkalmazottak megfelelő tájékozottsága. Az elemzésem során már tárgyaltam (4. táblázat), hogy a dolgozók a szervezet

egészetét tekintve általában időben jutnak hozzá az információkhoz, közepes mértékben tájékozottnak érzik magukat, és nem érzik úgy, hogy túl sok információt kapnának.

A szervezeti egységekre vonatkoztatva (16. táblázat, 18. ábra) megállapítható, hogy a kis szervezeti egységekben a dolgozók tájékozottabbnak érzik magukat és hasonló megállapítást lehet tenni az információátadás időben történő lebonyolítására is. Ezekből egyenes úton származtatható, hogy az informális csatornák nyújtotta lehetőségekkel inkább a nagy szervezeti egységek dolgozói élnek, mintsem a kicsik. A túltájékozottság a kis egységekben jellemző, míg a nagyobbakban alultájékozottnak érzik magukat az alkalmazottak, ez abból is fakadhat, hogy a tájékozottságra vonatkozóan hasonló a tendencia (18. ábra).

Összegezve, elmondható, hogy a szervezeten belül az informális kommunikációnak jelentős szerepe van, aminek az egyik fő oka a formális kommunikáció közepes működési szintje. Fontos megjegyezni, hogy a vezetők és vezetettek közötti informális kommunikációt is csak közepesre értékelték a dolgozók.

A szervezet dolgozói átlagosnál jobbnak érzik tájékozottságukat, hasonlóan az információkhoz való időben történő hozzájutásukhoz.

Ebben a fejezetben további megerősítést nyert a második hipotézisem, miszerint a személyes kapcsolatok fontos szerepet töltenek be a szervezet belső kommunikációjában.

A harmadik hipotézisem nem nyert igazolást, ugyan a formális és informális kommunikációban is jobbnak mutatkozott a lentől felfelé irányuló, de nem mutatkozott szignifikáns különbség, így nem jelenthető ki, hogy a vizsgált szervezetnél a lentől felfelé irányuló kommunikáció szignifikánsan jobb lenne, mint a fentről lefelé irányuló.

A negyedik hipotézisem igazolva lett a vizsgált szervezetnél, ugyanis a kis létszámú egységektől a nagyok felé haladva a tájékozottság mértéke csökkent, miközben az informális csatornák használatának mértéke növekedett.

Az ötödik hipotézisem, miszerint a szervezet életében nagy jelentőséggel bír az informális kommunikáció használata további megerősítést nyert.

4.5. Hipotézisek összegzése és fejlesztési javaslatok

A vizsgálatom során öt általam felállított hipotézisemre kerestem a választ. Ezek közül három bizonyítást nyert:

- H2: A szervezeti belső kommunikációban kiemelkedő szerepe van a személyes kapcsolatoknak. A munkahelyi légkört és a szervezet működésének hatékonyságát alapvetően befolyásoló tényező, hogy az alkalmazottak milyen viszonyban vannak egymással, ennek tükrében a kommunikációt segítő tényezők közül a dolgozók a személyes kapcsolatokat és a rugalmas munkatársakat emelték ki, tehát a vizsgált szervezetben fontos a dolgozók számára, hogy a mindennapi munkában kivel kell osztózniuk, együttműködniük.
- H4: A kevés alkalmazottal rendelkező szervezeti egységtől haladva a nagyobb felé a tájékozottság mértéke csökken, ugyanakkor az informális kommunikáció használata gyakoribb. A vizsgált szervezet esetén egyértelműen meghatározható, hogy a kis dolgozói létszámú egységek alkalmazottai rendre tájékozottabbak, mint a nagyok és ebből következően a nagy szervezetek felé haladva az informális kommunikáció egyre népszerűbb.
- H5: Az ötödik hipotézisem, miszerint a szervezet életében nagy jelentőséggel bír az informális kommunikáció használata bizonyítást nyert. Az egyéb forrásból való tájékozódás a dolgozók 73 %-a szerint nem része a hivatalos kommunikációs csatornáknak, ez már tükrözi, hogy fontos szerepe van az informális kommunikációnak. Ugyanakkor a dolgozók közül senki sem nyilatkozott úgy, hogy nem használná az informális csatornát, sőt az alkalmazottak csaknem 60 %-a gyakran fordul az informális csatorna felé.

Két hipotézisem nem nyert igazolást, amik a következőek:

- H1: A szervezet tagjai legszívesebben a személyes kommunikációt használják a szervezeti belső kommunikáció során. A vizsgálatból az derült ki, hogy nagyon magas értéket képvisel a szervezet dolgozóinak életében a személyes kommunikáció, de az e-mailes üzenetváltást alkalmazzák legszívesebben, aminek az oka mindenképp az e-mail adta visszakereshetőség és hivatkozási lehetőség. A hétköznapi igazsággal élve, a szó elszáll, az írás megmarad.

- H3: A lentről felfelé irányuló kommunikáció jelentősen jobb, mint a fentről lefelé irányuló. A formális és informális kommunikációban sem lett kimutatva az irányultság szerint szignifikáns különbség.

Javaslatok a vizsgált szervezet belső kommunikációjának fejlesztésére:

1. A formális kommunikáció felülvizsgálata. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a lehetőség adott a vezetők és a vezetettek számára is, hogy a formális kommunikációt funkciójának megfelelően használják, de annak hatékonyságával nem elégedettek a szervezet dolgozói.
2. Informális csatornák formálissá tétele, a dolgozók magas arányban fordulnak az informális csatornák használatára felé, így célszerű bizonyos részének formalizálása.
3. A szervezet kommunikációs rendszerének felülvizsgálata. Jelenleg csak közepesre értékelték a dolgozók, tehát célszerű lenne annak átvizsgálása.
4. A szervezet létezésének okait, céljait a szervezetet érintő kérdéseket, problémákat, változásokat rendszeresen közvetíteni a dolgozók felé.
5. Törekedni, hogy az információátadás rendszeresen és a megfelelő időben történjen meg.
6. Amennyiben nincs, akkor a szervezeten belül olyan munkakör kialakítása, melynek feladata a kommunikáció szervezése, javítása.
7. Kommunikációs és csapatépítő tréningek tartásával összefüggő pályázatok felkutatása, mely lehetővé teszi a szervezet belső kommunikációjának fejlesztését.
8. A vezetők részéről nagyobb fokú problémaérzékenység gyakorlása, a felvetett problémákra gyors válaszok adása, vagy legalább annak közlése, hogy megkezdték annak átgondolását.
9. A szervezeti egységek közötti szorosabb viszony kialakítása, a kommunikáció javítása, mivel a dolgozók jelenleg gyakran kerülnek szembe valamilyen információcserét gátló tényezővel.

Összefoglalás

A modernizált világ, a számítógépek elterjedése egyértelműen abba az irányba mutat, hogy a személyközi kapcsolatok elsorvadhatnak, ezáltal a közvetlen intern kommunikáció is egyre kisebb jelentőséggel fog bírni egy szervezet életében [14].

Az emberi kommunikáció során az információ jelentős része a szavak révén ér célta. Az üzenet totális hatása 7 százalékban verbális (csak szavak), 38 százalékban vokális (hanglejtés, hangszín, hangsúly) és 55 százalékban nem verbális (szavak nélküli) jelek segítségével nyer értelmet [5]. Egyértelműen megállapítható tehát, hogy az interaktivitás, akár minden technikai eszközt nélkülözve is fontosabb az embernek. Természetesen nem szabad a jelenkor technika vívmányait sem figyelmen kívül hagyni, mivel azok a mai mediatizált világban már biztosítani képesek a személyesebb viszony kialakítását, fenntartását (pl. videokonferenciák), ezzel is támogatva a szervezetek belső kommunikációját.

A kutatásom célja a szervezeti belső kommunikáció vizsgálata volt egy általam választott szervezet belső kommunikációs jellemzőinek feltárásával és a kapott értékek alapján hipotéziseimet kívántam igazolni. Céлом volt, hogy a kapott értékek tükrében javaslatokat állapítsak meg a vizsgált szervezet belső kommunikációjának fejlesztésére vonatkozóan.

Célkitűzésemet részben elértem. Sikertelenül feltártam a szervezet belső kommunikációs jellemzőit és ajánlásokat tenni annak javítására, erősítésére, de két hipotézisem nem nyert igazolást a jelen vizsgálat alapján.

Javasolt lenne további vizsgálatok végzése hasonló méretű és felépítésű szervezeteknél a hipotézisek megerősítésére, további hipotézisek felállítására, a nem igazolt hipotézisek esetleges bizonyítására.

A kutatásom alapján konklúzióként megállapítom, hogy a szervezetek életében kitüntetett szerepet kell betöltenie a kommunikációnak, amelynek magában kell foglalnia egy kiegyensúlyozott belső kommunikációt, ami a formális és informális kommunikáció megfelelő arányán, a gátló tényezők kiküszöbölésén, a vezetők és vezetettek harmonikus információcseréjén alapszik.

Irodalomjegyzék

- [1] Bakacsi, Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-KERSZÖV, Budapest. ISBN 963 22 4496 6
- [2] Berta L. (2014): Lapos és demokratikus - egy vállalat, ahol nincs főnök: <http://www.hrportal.hu/hr/lapos-es-demokratikus-egy-vallalat-ahol-nincs-fonok-20140411.html> Letöltés időpontja: 2014.09.12. 11:20
- [3] Borgulya I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 05 88 36 2
- [4] Dajnoki K.(2003): A vezetés és a kommunikáció összefüggései In: Agrártudományi közlemények = Acta Agraria Debreceniensis, 10. pp. 248-255. ISSN 1587-1282
- [5] Dinnyés, J., Szecsődi, I. (1993): Üzleti kommunikáció I. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő
- [6] Dobák, M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó, Budapest. ISBN 963 05 83402
- [7] Fayol, H.(1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. ISBN 9632214919
- [8] Forgó S. (2011): A kommunikációelmélet alapjai. Eszterházy Károly Főiskola, Eger.
- [9] Hamp, G., Horányi Ö. szerk. (2006): Társadalmi kommunikáció mérnököknek. Typotex, Budapest. ISBN 9639664103
- [10] Higham, T. M. (1966): Alapvető pszichológiai tényezők a kommunikáció terén. In: Sutermeister, R.A.: Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- [11] Jávor I., Rozgonyi T. (2007): A szervezetek és a munka világa. Zsigmond Károly Főiskola, Budapest. ISBN 9789639683754
- [12]Johnson, A. R., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1971): In: Kindler J., Kiss I. (szerk.):Rendszerelmélet: válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Kvk., Budapest. pp. 221-409.
- [13]Kabai, I. (2009): A diplomás pályakövető rendszer kutatásainak módszertana. L'Harmattan, Budapest. ISBN 9789632363554
- [14] Karoliny M. [et al.] (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-SZÖV, Budapest. ISBN 963224724 8
- [15] Karoliny, M., Poór, J. szerk. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex, Budapest. 978963295108 9

- [16] Kelly, A., Grimes, T. (1993): A menedzsment elvei. Association of Certified Accountants Hungary Kft, Budapest. ISBN 0 900094 710
- [17] Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. SHL Hungary, Budapest. ISBN 963 00 70081
- [18] Kommunikáció a szervezetben:
http://energetika.13s.hu/pub/msc/epuletgepesz%20msc/Vezet%e9spszichol%3gia/2/kommunikacio_szervezet.pdf Letöltés időpontja: 2014.09.11. 18:40
- [19] Komor L., Gósi M. (szerk.) (2011): Vezetési és kommunikációs ismeretek. In: Digitális Tankönyvtár {online}
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0034_vezetesi_es_komms_ismeretek/adatok.html Letöltés időpontja: 2014.10.25. 19:20
- [20] Ladó, L. (1973): A szervezés időszerű kérdései. Kossuth Könyvkiadó.
- [21] Mikulás Gábor (1999): Menedzsment: bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információs és könyvtári példával. „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Nyíregyháza. ISBN: 963 03 7288 6
- [22] Mintzberg, Henry (1975): The manager's job: folklore and fact. In: Harvard Business Review. 53/4. pp. 49-61.
- [23] Mónus, Á. (2001): Public relations: a bizalomépítés művészete. SHL Hungary, Budapest. ISBN 963 00 6394 8
- [24] Nagy, J. (1974): A vállalati rendszerszervezés elmélete. Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest.
- [25] Nagypál, M. (2009): A munka minőségét rontja a rossz kommunikáció [elektronikus dokumentum] <http://www.hrportal.hu/hr/a-munka-minoseget-rontja-a-rossz-kommunikacio-20091014.html> Letöltés időpontja: 2014.09.10.20:13
- [26] Nyárádi G. (2002): A belső kommunikáció szerepe közintézményekben. In: Múzeumi Közlemények 1/1 pp. 15-19. ISSN 1589-4959
- [27] Papp, T. (2005): Kommunikáció cégen belül. In: Cégvezetés 13/3. pp. 37-42. ISSN1217-615X
- [28] Roóz, J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt, Budapest. ISBN 963 394 428 7
- [29] Roebuck, C. (2000): Hatékony kommunikáció. Scolar, Budapest. ISBN 963 9193437
- [30] Rosengren, K. E. (2004): Kommunikáció. Typotex, Budapest. ISBN 963 9326 98 4
- [31] Semeginé Tariszka, É. (2011): A szervezeti kommunikáció elméleti áttekintése = A Theoretical Overview of Organisational Communication. In: Economica, 4/11. pp. 122–129.

- [32] Semeginé Tariszka É.(2013): Informális szervezetek. In: Tudásmenedzsment. 14/2. pp. 24-31.
- [33] Semeginé Tariszka, É. (2009): Szervezeti belső kommunikáció. In: Economica 2/2. pp.103-112. ISSN1585-6216
- [34] Zsolt A. (szerk.) (1992): A menedzser kézikönyve: amit a vezetésről tudni érdemes. Park Könyvkiadó, Budapest. ISBN 963 7737 31 6

Köszönetnyilvánítás

Köszönetet nyilvánítok dr. Matkó Andrea Emese konzulensemnek, iránymutatása és támogatása nélkül nem készülhetett volna el a pályamunkám.

Melléklet

1.sz. melléklet: Szervezeti belső kommunikáció vizsgálat - kérdőív

Tisztelt Kitöltő!

A kérdőív kitöltésével hozzájárul "A szervezeti belső kommunikáció vizsgálata egy nonprofit szervezetben" - c. TDK dolgozatom elkészítéséhez.

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

A kérdőív teljes anonimitása biztosított.

1.Neme? *

- ☐ ☐ Nő
- ☐ ☐ Férfi

2. Életkora? *

- ☐ ☐ 20-29
- ☐ ☐ 30-39
- ☐ ☐ 40-49
- ☐ ☐ 50-59
- ☐ ☐ 60-

3. Beosztása? *

- ☐ ☐ Vezető
- ☐ ☐ Alkalmazott

4. Jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik?

- ☐ ☐ 1-3
- ☐ ☐ 4-10
- ☐ ☐ 11-20
- ☐ ☐ 20-nál több

5. Az ön egységében hányan dolgoznak? *

- ☐ ☐ 1-3
- ☐ ☐ 4-8
- ☐ ☐ 9-12
- ☐ ☐ 15-nél többen

6. Hány hierarchikus szint választja el a legfelső vezetőtől? *

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

7. A munkahelyén milyen kommunikációs eszközt használ szívesen? *

Többet is megjelölhet!

- ☐ személyes beszélgetés
- ☐ telefon
- ☐ hirdetőtábla
- ☐ intranet
- ☐ email
- ☐ honlap
- ☐ Egyéb:

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

1: egyáltalán nem jellemző; 5: teljes mértékben jellemző

		1	2	3	4	5
Mindenről értesülök a szervezettel kapcsolatban	a	☐	☐	☐	☐	☐
Mindenről értesülök munkával kapcsolatban	a	☐	☐	☐	☐	☐
Időben hozzájutok minden információhoz a szervezettel kapcsolatban	a	☐	☐	☐	☐	☐
Időben hozzájutok minden információhoz a munkámmal kapcsolatban	a	☐	☐	☐	☐	☐
Túl sok információt kapok	sok	☐	☐	☐	☐	☐
Mindig elérem azt a személyt, akit szeretnék	a	☐	☐	☐	☐	☐
Jó a szervezeten belüli információcsere	a	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Tájékozott vagyok munkahelyi ügyekben	☐	☐	☐	☐	☐

9. Miről kap tájékoztatást a titkárságtól? *

Több válasz is megjelölhető!

- ☐ vezetői értekezleten elhangzottakról
- ☐ újdonságokról
- ☐ személyi kérdésekről
- ☐ feladatokról
- ☐ a szervezet céljairól, működéséről
- ☐ továbbképzési lehetőségekről
- ☐ fejlesztési lehetőségekről
- ☐ semmiről
- ☐ Egyéb:

10. Miről kap tájékoztatást a csúcsvezetőtől? *

Több válasz is megjelölhető!

- ☐ vezetői értekezleten elhangzottakról
- ☐ újdonságokról
- ☐ személyi kérdésekről
- ☐ feladatokról
- ☐ a szervezet céljairól, működéséről
- ☐ továbbképzési lehetőségekről
- ☐ fejlesztési lehetőségekről
- ☐ semmiről
- ☐ Egyéb:

11. Miről kap tájékoztatást az egységvezetőtől? *

Több válasz is megjelölhető!

- ☐ vezetői értekezleten elhangzottakról
- ☐ újdonságokról
- ☐ személyi kérdésekről
- ☐ feladatokról
- ☐ a szervezet céljairól, működéséről
- ☐ továbbképzési lehetőségekről
- ☐ fejlesztési lehetőségekről
- ☐ semmiről
- ☐ Egyéb:

12. Miről kap tájékoztatást a közvetlen kollégáktól? *

Több válasz is megjelölhető!

- ☐ ☐ vezetői értekezleten elhangzottakról
- ☐ ☐ újdonságokról
- ☐ ☐ személyi kérdésekről
- ☐ ☐ feladatokról
- ☐ ☐ a szervezet céljairól, működéséről
- ☐ ☐ továbbképzési lehetőségekről
- ☐ ☐ fejlesztési lehetőségekről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

13. Miről kap tájékoztatást mástól? *

Több válasz is megjelölhető!

- ☐ ☐ vezetői értekezleten elhangzottakról
- ☐ ☐ újdonságokról
- ☐ ☐ személyi kérdésekről
- ☐ ☐ feladatokról
- ☐ ☐ a szervezet céljairól, működéséről
- ☐ ☐ továbbképzési lehetőségekről
- ☐ ☐ fejlesztési lehetőségekről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

14. Ön miről tájékoztatja a titkárságot? *

- ☐ ☐ feladat végrehajtásról
- ☐ ☐ szakmai információról
- ☐ ☐ ötletéről
- ☐ ☐ problémáról
- ☐ ☐ véleményről
- ☐ ☐ kérésről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

15. Ön miről tájékoztatja a csúcavezetőt? *

- ☐ ☐ feladat végrehajtásról
- ☐ ☐ szakmai információról
- ☐ ☐ ötletéről
- ☐ ☐ problémáról

- ☐ ☐ véleményről
- ☐ ☐ kérésről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

16. Ön miről tájékoztatja a egységvezetőt? *

- ☐ ☐ feladat végrehajtásról
- ☐ ☐ szakmai információról
- ☐ ☐ ötletéről
- ☐ ☐ problémáról
- ☐ ☐ véleményről
- ☐ ☐ kérésről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

17. Ön miről tájékoztatja a közvetlen kollégákat? *

- ☐ ☐ feladat végrehajtásról
- ☐ ☐ szakmai információról
- ☐ ☐ ötletéről
- ☐ ☐ problémáról
- ☐ ☐ véleményről
- ☐ ☐ kérésről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

18. Ön miről tájékoztat a fentiekén kívül más? *

- ☐ ☐ feladat végrehajtásról
- ☐ ☐ szakmai információról
- ☐ ☐ ötletéről
- ☐ ☐ problémáról
- ☐ ☐ véleményről
- ☐ ☐ kérésről
- ☐ ☐ semmiről
- ☐ ☐ Egyéb:

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

- ☐ ☒ igen
- ☐ ☒ nem

20. Ha nem része a hivatalos információs csatornának az egyéb forrásból való tájékozódás, akkor milyen gyakorisággal veszi azt igénybe?

1: egyáltalán nem; 5: mindig

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

21. Mi a véleménye a szervezete belső kommunikációs rendszeréről?

1: nagyon rossz - 5:kiváló

	1	2	3	4	5
A rendszer kiépültsége	☐	☐	☐	☐	☐
Működési mechanizmusa	☐	☐	☐	☐	☐
Hatékonyasága	☐	☐	☐	☐	☐
Technika színvonala	☐	☐	☐	☐	☐

22. Véleménye szerint mennyire hatékony az Ön részlege és a többi egység (osztály) közötti kommunikáció? *

- ☐ Nincs kommunikáció
- ☐ Nem hatékony, kevés kommunikáció
- ☐ Nem elég hatékony
- ☐ Jó
- ☐ Kiváló

23. Mi az oka a jó kommunikációs kapcsolatnak? *

- ☐ Jó személyes kapcsolat
- ☐ Jól működő technikai eszközök (telefon, e-mail, levél)
- ☐ Vezetők közötti jó kapcsolat
- ☐ Informatív honlap
- ☐ Közvetlen, rugalmas munkatársak
- ☐ Vezető és vezetettek közötti jó kapcsolat
- ☐ Információs hírlánc rövideksége
- ☐ Egyéb:

24. Mi gátolja a hatékony kommunikációt az osztályok, munkatársak között?

1:egyáltalán nem igaz - 5:teljes mértékben igaz

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

25. Mi gátolja a hatékony kommunikációt saját egységén belül?

1:egyáltalán nem igaz - 5:teljes mértékben igaz

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

26. Mely területen kell leginkább változtatni?

1: egyáltalán nem kell - 5: nagyon kell

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

27. A belső kommunikáció milyen mértékben befolyásolja a(z)

1: egyáltalán nem - 5: teljes mértékben

	1	2	3	4	5
munkatársak közérzetét	☐	☐	☐	☐	☐
vezető-beosztott közötti viszonyt	☐	☐	☐	☐	☐
szervezeti egységek egymáshoz való viszonyát	☐	☐	☐	☐	☐
bizalom-bizalmatlanság légkörének kialakulását	☐	☐	☐	☐	☐
szervezetben belüli konfliktusok kialakulását	☐	☐	☐	☐	☐
vezetés döntéshozatali mechanizmusát	☐	☐	☐	☐	☐
feladatok pontos	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
értelmezését és végrehajtását					
szervezeti működés hatékonyságát	☐	☐	☐	☐	☐
szervezeti kultúrát és etikát	☐	☐	☐	☐	☐

28. Hogyan jellemezné szervezetében az információk áramlását?

1: egyáltalán nem igaz - 5: teljes mértékben igaz

	1	2	3	4	5
Fentről lefelé jól terjed	☐	☐	☐	☐	☐
Lentről felfelé jól terjed	☐	☐	☐	☐	☐
Azonos szintek között jól terjed	☐	☐	☐	☐	☐
A nem hivatalos információk rendelkezésre állnak	☐	☐	☐	☐	☐
A szükséges információk rendelkezésre állnak	☐	☐	☐	☐	☐
Előfordul a tudatos információ visszatartás	☐	☐	☐	☐	☐
Nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak	☐	☐	☐	☐	☐
Az informális tájékozódás elengedhetetlen	☐	☐	☐	☐	☐
Nincs időm széleskörű személyes információszerzésre	☐	☐	☐	☐	☐
Az információszerzést bizalmatlanság nehezíti	☐	☐	☐	☐	☐
Az információk a küldőktől a felhasználóig sokat torzulnak	☐	☐	☐	☐	☐

29. A szervezetek életében mindenhol megtalálhatók az informális kapcsolatok és információs rendszerek. Ön mikor fordul informális csatornák felé?

1: egyáltalán nem igaz - 5: teljes mértékben igaz

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

30. Mi a véleménye a dolgozók és a vezetés közötti nem hivatalos kommunikációról?

1: nagyon rossz - 5: kiváló

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

31. Az Ön szervezeti egységére mennyire jellemzők az alábbi állítások?

1: egyáltalán nem igaz - 5: teljes mértékben igaz

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