

# **A SZERVEZETI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ HATÁSA A SZERVEZET HATÉKONY MŰKÖDÉSÉRE**

*THE EFFECT OF THE ORGANIZATIONAL INNER COMMUNICATION ONTO THE ORGNIZATION'S EFFICIENT OPERATION*

**SEMEGINÉ DR TARISZKA ÉVA főiskolai docens**

Szolnoki Főiskola, Közgazdasági- Pénzügy- és Menedzsment Tanszék

## **ABSTRACT**

Human resources are thought to be one of the most important ones among the organizational resources. By its upgrading inner organizational communication and its regulation are becoming more and more important. In this way, building up, organizing and operating inner organizational communication have a determinant role in the life of organizations. Communication is a term and a lot of definitions can be found in scientific literature to define. When communicating, people want to share a piece of information, thought and/or feeling with someone. Almost all authors of literature on organizations deal with communication. There are no organizations without communication. The structural characteristics of an organization are important determinant elements of the communicational possibilities. At the same time, the quality of communication determines the quality of operation and with its channels and mechanisms it influences the characteristics of the managing structure

## **1. Bevezetés**

A szervezeti kommunikáció elméleti alapjainak kutatása növekvő fontosságú. Ahogyan változik a szervezetek struktúrája, változnak a munkafolyamatok, a kommunikáció a tudomány vezetésével kulcsszerepet tölt be minden szervezetben. Az alkalmazottak megfelelő információval való ellátása egyre inkább a sikeres szervezeti működés alapeleme. A munkavállalók elégedettsége pedig a szervezeti hatékonyság mutatója is egyben, amely előnyhöz juttathatja a szervezetet a versenytársaival szemben. Éppen ezért egyetlen szervezet sem hagyhatja figyelmen kívül a belső szervezeti kommunikáció vizsgálatát, a stratégiájában fontos szerepet kell betöltenie.

A kommunikációs szerepkörök változása, átstrukturálódása, illetve az arról történő tájékoztatás hasonlóan kiemelt jelentőségű. A szervezeti kommunikáció napjaink szervezeteinél nemcsak a legkomplexebb és legváltozatosabb, de a legátfogóbb a szervezeti működés és siker szempontjából.

Ezért a kutatók azt vizsgálják, hogy a szervezeti kommunikáció hogyan változik a szervezeti forma, struktúra szerint. A hangsúly egyre inkább arra terelődik, hogy az új kommunikációs technológiák és adottságok hogy tudják segíteni a még hatékonyabb szervezeti formák és folyamatok alakulását.

## 2. Elméleti alapok

### 2.1. Szervezetelméleti megközelítés

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

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

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése nem tekint vissza hosszú múltra. Fayol(1984) volt az első, aki felhívta a figyelmet a formális szervezetnél a hiányzó „pallóhidak” (horizontális kommunikációs csatornák) jelentőségére. Majd Barnard(1938) volt, aki a szervezetelmélet középpontjába a kommunikációt állította. Számára a kommunikáció jelentette azt az erőt, ami a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

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

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

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

Így például:

- a munka összetettebb, szükséges a nagyobb összehangoltság, kapcsolattartás a dolgozók között,
- a munkatempó gyorsabb,

- az egyidejű munkamegosztás mindennapos, közös jellemző,
- tudás és innováció egyre jelentősebb szervezeti előny,
- kommunikációs technikák és hálózatok alapvetőek a szervezeti struktúra és stratégia tekintetében.

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

## **2.2. Strukturális megközelítés**

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

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

Barnard (1938) szerint „egy szervezet akkor kezd el létezni, ha vannak személyek, akik képesek egymással kommunikálni, s hajlandóak cselekvően közreműködni egy közös célkitűzés megvalósításában”.

A szervezet alapvető strukturális jellemzői:

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

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

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

### **2.2.1. Formális kommunikációs hálózatok**

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

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

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

### 1. chart The effect of the communication relating to the network achievement and satisfaction

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

- a. Kevés információ szükséges – a centralizált személy gyorsan összegyűjti és megoldja a feladatot.  
 b. Sok információ szükséges – az információ lassan áramlik, a centralizált személy túlterhelte, a többi személynek nincs elég információja  
 c. Kevés információ szükséges – a sokoldalú kommunikáció túl sok időt vesz igénybe  
 d. Sok információ szükséges – szükség van mindenkinek a hozzájárulására, nincs túlterhelés, az információ egyenlően oszlik meg

Az elégedettségre vonatkozó eredmények

c., f. A participáció hiánya elégedetlenséget eredményez.

g., h. A participáció elégedettséget eredményez.

*Forrás:* Leavitt (1965) alapján

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

A decentralizált hálózatokban minden személy egyenlő mennyiségű információt kaphat.

## 3. Kutatási eredmények

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

Ennek eredményeként 140 magyarországi szervezet 1068 dolgozójától kaptam választ.

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

A kérdőív 20 zárt kérdést tartalmaz, de összesen 214 változó értékelését kellett elvégezni a válaszadóknak egy 1-5-ig terjedő skálán ill. az előre megadott válaszlehetőségek közül ( minőségi ismérvek) kellett választani az egyéb kategória mellett. Zárt kérdések esetében ötfokozatú intenzitás skálánál nem ajánlatos részletesebbet használni, mert a megkérdezettek nagyobb része nem eléggé érzékeny az árnyalatokra. A zárt kérdések alkalmazása azért is volt célszerű, mert így az

adatok könnyen feldolgozhatóak, és a kapott eredményeket egyszerűbb általánosítani. A nominális válaszlehetőségeket azért alkalmaztam, mert az egyes kategóriák kvantitatív alapon sorba rendezhetőek, megmondható, hogy melyik a „több” vagy „jobb”. A számértékek viszont azt nem mutatják, hogy az egyes elemek közötti eltérés mekkora..

A kérdőív feldolgozás első lépéseként próbáltam a 214 változót tömöríteni és csoportokba rendezni. Ehhez a főkomponens analízist választottam, mivel ennek segítségével az információtartalom jelentős mennyiségének megőrzése mellett a kérdéseket megfelelő mértékben redukálni lehet. Az elemzés elvégzése után 15 komponens alakult ki, úgy hogy az adatok 62 %-t megőriztem. A főkomponens elemzésbe nem vontam be valamennyi változót, mert a nominális változókat nem lehet az ordinális változókkal együtt értelmezni, és a 15. ill. 20. kérdésre külön végeztem főkomponens elemzést és klaszter analízist, így ezek a változók sem szerepelnek az elemzésben. A korrelációs mátrix vizsgálata alapján megállapítottam, hogy a változók alkalmasak az elemzésre, mivel a páronkénti korreláció közepes vagy gyenge értéket mutat. Az anti-image mátrix esetén gyakorlati tapasztalatok alapján az átlón kívüli elemek kb. 25 %-a lehet 0,09-nél nagyobb. Az elemzésnél ez néhány esetben fordul elő. A KMO teszt 0,905 értéket mutat, amely erős faktORIZÁCIÓS lehetőséget jelent. A kummunalitást vizsgálva megállapítottam, hogy nincs 0,5 alatti érték, így valamennyi elem kielégítően magyarázza az eredeti változót.

Végül 67 változót tömörítettem, amely a változók számának 4-szeres redukcióját jelentette. Az SPSS eredményeket terjedelmi korlátok miatt nem tudom mellékelni.

A kérdőív 4 blokkban vizsgálta a szervezeti kommunikációt, ill. annak hatékonyságát befolyásoló tényezőket. A tanulmányban azokat az eredményeket mutatom be, amelyek a kommunikáció változtatásának irányára mutatnak rá. Ezen blokkra felállított hipotézisem, hogy a dolgozók a felfelé irányuló kommunikációval elégedetlenek leginkább, amelyet korábbi külföldi kutatások már igazoltak. (McClelland,1965)

Arra kerestem a választ, hogy mely területeken változtatnának a szervezetük esetében a válaszadók.

A legmagasabb átlagot 3,31 a felvetett problémára való reagálás kapta. Ha válaszokat összevontan vizsgálom (igaz és teljes mértékben igaz), akkor 47,1% változtatna a szervezetben ezen a gyakorlaton és ezzel együtt a felső vezetés probléma érzékenységén is 42,8% -uk. Szintén változtatásra szorul az információk frissessége 40,2% szerint és 35,2%-uk a felfelé irányuló információs rendszert fejlesztené. A belső kommunikációs rendszerben leginkább elégedettek az információk tartalmával (2,8) és magával a rendszer működésével (2,82).

A 2. táblán pirossal jelölt átlagok a kommunikációval való elégedetlenséget mutatják, hiszen a kérdés arra kereste a választ, hogy mely területeken kellene változtatni a belső kommunikációt illetően. Az 1. és 2. ábra a két leginkább problémás területre kapott válaszok megoszlását mutatja.

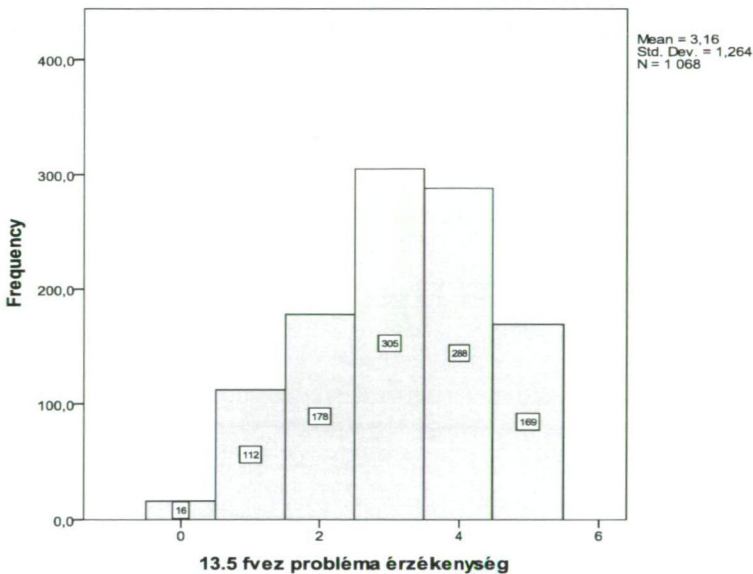
**2. tábla Átlag és szórás mutatók a kommunikációval való elégedettségre**  
**2. chart Mean and standard deviation indicators of satisfaction relating to the communication**

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
13.1 belső komm.rendszer	1068	2,82	1,244	1,546	-,018	,075
13.2 belső komm rendszere- resség	1068	3,08	1,221	1,491	-,253	,075
13.3 infofrissesség	1068	<b>3,12</b>	1,213	1,470	-,300	,075
13.4 infotartalom	1068	2,80	1,197	1,432	-,113	,075
13.5 felsővez. probléma érzékenység	1068	<b>3,16</b>	1,264	1,598	-,332	,075
13.6 felfelé irányuló	1068	3,01	1,203	1,446	-,191	,075
13.7 felvetett probl. reagálás	1068	<b>3,31</b>	1,214	1,474	-,439	,075
Valid N (listwise)	1068					

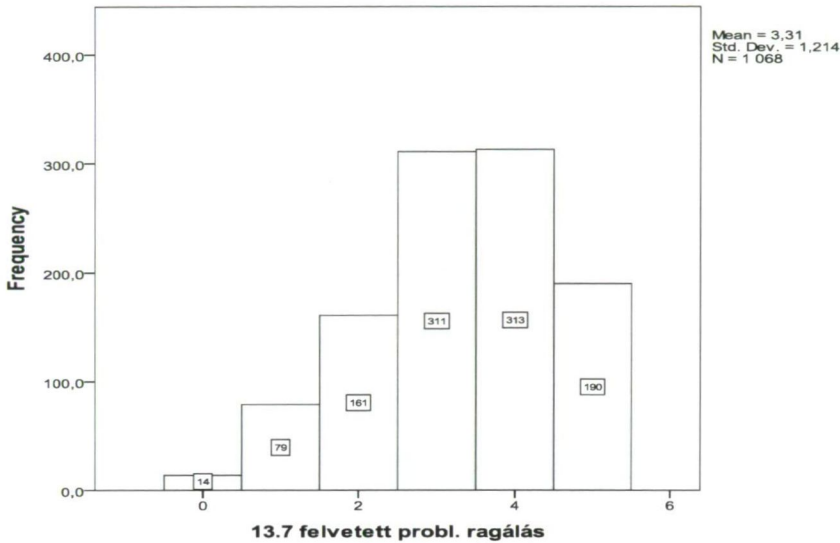
*Forrás: Saját kutatás*

**1. ábra A felsővezetés problémaérzékenységének megítélése**  
**1. diagram Judging of the problem sensitivity for the top management**



*Forrás: saját kutatás*

**2. ábra A beosztottak által felvetett problémára való reagálás megítélése**  
**2. diagram Judging of the reaction to the problems mentioned by the subordinates**



*Forrás:* saját kutatás

A válaszok igazolják a hipotézist, amely szerint a szervezeteknél a felfelé irányuló kommunikációval elégedetlenek a dolgozók. Ebbe az irányba mutat, az is, hogy a felsővezetők nem reagálnak a felvetett problémákra és nem eléggé érzékenyek az alulról jövő kezdeményezésekre, nincs vagy nem megfelelő a visszacsatolás.

A belső kommunikáció, mint befolyásoló tényező leginkább a szervezeti működés hatékonyságára, a munkatársak közérzetére, a feladatok pontos értelmezésére és végrehajtására van hatással. Ezt igazolja a két tényező közötti szoros összefüggést. Tehát a szervezeti belső kommunikáció és a szervezeti működés hatékonysága közötti kapcsolat igazolt, amelyet a hatékonyság további tényezői is alátámasztanak, mint a jó munkahelyi közérzet, az információk tartalma és időszűrűsége, ill. a vezető és beosztott közötti viszony.

**3. tábla Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció tényezőinek hatása**  
**3. chart Mean and standard deviation indicators of inner communication's**  
**relating to the effects**

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
14.1 munkatársak közérzetét	3,91	1,047	1068
14.2 vezető-beosztott visz.	3,93	,985	1068
14.3 szervezeti egys.egymáshoz v.viszony	3,64	1,029	1068
14.4 bizalom-bizalmatlanság légköre	3,84	1,052	1068
14.5 szervezetben belüli konfl. kialakulása	3,70	1,086	1068
14.6 vezetés dönt.mechan.	3,35	1,173	1068
14.7 feladatok értelmezése végrehajtása	3,92	1,082	1068
14.8 szervezeti működés hatékonysága	3,94	1,047	1068
14.9 szervezeti kultúra és etika	3,46	1,151	1068

*Forrás:* saját kutatás

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

**4. tábla Átlag és szórás mutatók a belső kommunikáció gátló tényezőiről**  
**4. diagram Mean and standard deviation indicators of inner**  
**communications relating to the obstacle facts**

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
11.1gát – nincs személyes kontaktus vagy rossz (ok)	1068	3,05	1,443	2,083
11.2gát – rossz techn. felt (ok)	1068	2,49	1,286	1,654
11.3gát – nagy térbeli táv (ok)	1068	2,32	1,207	1,458
11.4gát – vezető közötti rivalizálás (ok)	1068	2,75	1,321	1,745
11.5gát – hosszú inf. csat (ok)	1068	2,74	1,223	1,495
11.6gát – torzulnak az infók (ok)	1068	3,00	1,172	1,373
11.7gát – infóvisszatartás (ok)	1068	3,08	1,271	1,616
11.8gát – bizalmatlanság (ok)	1068	2,87	1,306	1,705
11.9gát – érdektelenség (ok)	1068	3,06	1,258	1,583
Valid N (listwise)	1068			

*Forrás:* saját kutatás



A szervezeti kommunikáció gátló tényezői szervezeti szinten:

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

A 3 egész körüli átlagok úgy tűnik nem igazolják ezt, de ha az igaz és teljes mértékben igaz válaszokat összevontan vizsgálom, akkor a válaszadók 40%-a tartja ezeket a tényezőket a kommunikáció akadályozóinak, a nem megfelelő működés okának.

**5. tábla Átlag és szórás mutatók a kommunikációt segítő tényezőkről**  
**5. diagram Mean and standard deviation indicators of inner communication relating to the supportive facts**

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
10.1Jó komm.kapcs – Jó személyes kapcsolat	4,13	1,032	1068
10.2Jó komm.k – jól működő tech.eszk.	3,96	1,028	1068
10.3Jó komm.k – vezetők közötti jó kapcs	3,83	1,050	1068
10.4Jó komm.k – informatív honlap	2,98	1,259	1068
10.5Jó komm.k – közvetlen rugalmas munkatársak	4,17	,985	1068

*Forrás:* saját kutatás

A szervezeti kommunikáció hatékonyságát segítő tényezők:

- közvetlen, rugalmas munkatársak
- jó személyes kapcsolat
- jó technikai feltételek

A gátló és segítő tényezők összevetésével megállapítható, hogy bizonyos egyezés mutatható ki, hiszen valaminek a megléte illetve hiánya a befolyásolás két végpontja. Ez egyértelműen a munkatársak közötti jó kapcsolat és együttműködés esetében igazolódik és még erősebb összefüggést mutat a személyes kapcsolat esetében. A válaszadók egységesen jelölték meg a sikeres kommunikáció feltételeként a közvetlen ismertséget a munkatársak között. Ez összefügg azzal is, hogy a legkedveltebb kommunikációs csatornának a személyes beszélgetést választották.

#### 4. Összefoglalás

Az információáramlás, a belső szervezeti kommunikáció hatékonyságát közvetlen módon befolyásolják a szervezeti feltételek. A „szervezeti” típusú megítélés természetesen sok problémát jelent, mert a modern szervezetek világában a szervezeti és egyéni érdekek, szükségletek, célok azonosságát feltételezik. A munkavállaló – szervezeti ember, aki az által érzi jól magát, ha azonosulni tud a szervezet

értékrendjével, szükségleteivel, az elvárt magatartással, és ő maga is lehetőséget kap az önfejlődésre. A szervezeti tényezők ebben az esetben a probléma megközelítésének a kiindulási feltételeit jelentik, és úgy is értelmezhetők, hogy mi lenne, ha változtatnák rajta, illetve hol kell változtatnom, ha eredményesebb akarok lenni.

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

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

A belső kommunikáció tervezése feltételezi a folyamatos mérés, értékelés lépéseit, ennek révén pedig kimutatható a szervezet eredményességének, a dolgozók teljesítményének növekedése.

Minden szervezetnek fel kell ismernie, hogy a belső kommunikáció egyike napjaink utolsó racionális tartalékainak. (Bogner, 1990.)

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK Budapest
- Barnard, Ch. I. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press Cambridge
- Bogner, F (1990): Das neu PR denken
- Dobák M. (1999). Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 150-154.
- Drenth, P.J.D.-, H. Thierry, – C.J. de Wolff (eds.). (1998.) Handbook of Work and Organizational Psychology (2nd Edition). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (eredeti megjelenés 1918)
- Leavitt H.J.(1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére Gondolat, Budapest
- McClelland, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. Harvard Business Review
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). Managing by Communication – An Organizational Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rogers, E. M., and R. A. Rogers. (1976.): Communication in Organizations. New York: Free Press.
- Torgersen, P. E.-Weinstock, I. T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239-377.