

Belső érintetti klaszterek vizsgálata a változásokhoz való hozzájárulásuk tükrében

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A változás a szervezetek többségében folyamatosan napirenden van, a sikeres változások levezényelése, a legegyszerűbb innováció megvalósítása érdekében a vezetőknek mindent meg kell tenniük, hogy a belső érintettek a döntések résztvevői, a folyamatok „tulajdonosai” legyenek. A vállalati gyakorlatban gyakorta alulértékelik a belső kommunikáció szerepét annak ellenére, hogy számos kutatás igazolta, hogy az információ hiánya és a dezinformáció jelentősen hátráltathatja az újító ötletek születését illetve a változások levezénylését. A tanulmány egy a folyamatinnovációval, a változásokkal illetve az ehhez kapcsolódó kommunikációval kapcsolatos belső érintetti attitűdöket feltáró kutatás eredményeit mutatja be. Az elemzés célja a válaszadók személyes jellemzői (beosztás, munkahelyen eltöltött idő, végzettség) valamint a vállalati környezet, elsősorban a vállalatméret és az innovációt, változásokat támogató vállalati kultúra összefüggéseinek feltárása.

Kulcsszavak: belső érintettek, belső kommunikáció, változások kommunikációja

1 Bevezetés

A mai vállalati környezet elengedhetetlen velejárója a változás, amit az érintettek jellemzően nem fogadnak osztatlan lelkesedéssel. Azt egyetlen szakértő sem vitatja ugyanakkor, hogy a változás iránti elkötelezettség a versenyképesség fenntartásának alapfeltétele, így a változást hatékonyan menedzselni képes vezető jelenléte és az átalakulásokat támogató vállalati kultúra kialakítása már fél sikerként könyvelhető el.

Csakúgy, mint a változáshoz való alkalmazkodás képessége, illetve az újításokat támogató, sőt ösztönző környezet kialakítása, a tudatosan tervezett, megfelelően működtetett vállalati kommunikáció is a vállalati értékteremtés szükséges, de nem elégséges feltétele. A vállalati kommunikáció egyéni kommunikációs kapcsolatok összességévé értelmezhető (Borgulya, 2010), így feltételezhető, hogy a kommunikáció végső sikerét a folyamatban szereplők egyéni jellemzői is nagyban meghatározzák.

A szervezeti siker egyik akadályja lehet az információdeficit, azaz az információk elégtelen horizontális illetve vertikális terjedése. Az emberi erőforrás menedzsment és PR együtt teremti meg a változásokat sikeresen bevezető programok kereteit (Oliver, 2009), ami többek között támogató, ösztönző vállalati kultúrában manifesztálódik.

2 A belső kommunikáció és a változás

Az integrált szervezeti kommunikáció tervezett, tudatos folyamat, amely az információkat a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban juttatja el az érintettek számára. Az integrált kommunikáció átfogó, az egyes csatornákat a lehető leghatékonyabban kihasználó, konzisztens, célirányos, információcsere. (Borgulya, 2003)

Folyamatorientált, ugyanakkor tágabb megközelítést találunk a Public Relations Európai Konföderációja (CERP) állásfoglalásában, amely a belső public relationst olyan cselekvéssorozatként definiálja, amely során a közvéleménycsoportok meghatározását követően, az azok érdekein alapuló, a szervezet szempontjából fontos információkat osztunk meg. (Nyárádi-Szeles, 2004)

A külső turbulens környezet folyamatos változás kihívás elé állítja a vállalatokat, így a szervezetekben is beláthatatlan sok változás megy végbe. Ezen folyamatokat a 2008-ban kirobbant gazdasági válság csak tovább erősítette (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015). „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezet lényeges jellemzőiben következik be.” (Bakacsi et al., 1996; 166 o.). A változások érintettjeinek csoportját a változást kezdeményezőkre illetve a változásokban érintettekre oszthatjuk, előbbiek többnyire vezetők, utóbbiak beosztottként lesznek részesei a folyamatoknak. (Borgulya, 2003)

A változás többek között az innováció egyik motorja lehet. Az innováció újdonságot, megújulást, változást jelent, a köztudatban a fogalom alapvetően pozitív tartalommal bír, a hozzá társított feltételezett haladásnak, fejlődésnek köszönhetően. Folyamatorientált megközelítésben az innováció tudományos, műszaki pénzügyi, kereskedelmi tevékenységek összessége, amelyek új termékek, termelési eljárások kifejlesztéséhez vezetnek (OECD, 2000). A tágabb értelmezésben megjelennek a menedzsmentinnováció, folyamatinnováció, a fejlődés, változás lehetőségei (Iványi – Hoffer, 2010; 16-17. o) Innovációt válthat ki a vállalati költséghatékonysági cél, az eredményesség javítása is (Erdős, 2004).

Míg a konkrét termék- illetve technológiai innováció nem a vezetők közvetlen feladata, a feltételek megteremtése, az ösztönző környezet kialakítása, majd a folyamat végig kísérése mindenképpen menedzsment felelősség. Fontos megjegyeznünk ugyanakkor, hogy az innovációs folyamat különböző szakaszaiban, eltérő lehet a támogató közeg illetve a hatékony kommunikáció jellege.

Egy szervezet innovációs kapacitását külső és belső tényezők sokasága befolyásolja, amelyek közül az egyik a vállalati kultúra. Az innovációs képességre pozitívan hat a differenciáltság, míg a korreláció negatív a centralizáltság, formalizáltság vonatkozásában. Egy alapjában decentralizált szervezet az információs csatornák sokaságával lehetővé teszi az innovációs javaslatok feltárását, továbbítását, ám ez a közeg valószínűsíthetően a konfliktusok melegágya is egyben. Összességében elmondható, hogy az „a struktúra, amely megkönnyíti a változásokat, általánossá teszi a konfliktusokat.” (Bakacsi et al., 1996; 226. o).

Az innováció vállalatmérettől függő sajátosságait vizsgálva kutatók megállapították, hogy nagyvállalati környezetben a kommunikáció a túlzott formalizáltság okán hosszadalmassá válhat, így hátráltatva a folyamatokat, míg a kis- és középvállalatok gyakorlatában az informális kapcsolatok előnyt jelenthetnek az innováció terén, miközben az idő- és erőforrás hiánya nehezíti a megfelelő tudományos és technológiai hálózat és kapcsolatok kialakítását. (Vágási et. al, 2008)

A változások sikeres menedzselésének fontos eleme a megfelelő kommunikáció. Egyes felmérések alapján a változások véghezvitelében a siker kulcsa 2/3-ad részben kommunikációs feladat és probléma és 1/3-ad részben a jövőkép kialakítása (Noszkay, 2009).

A kommunikáció tartalmára is találunk ajánlásokat a szakirodalomban. Okley-Krug (1997) ELÉR modellje az erőforrások jövőre való összpontosítását javasolja, ami a kommunikációban a probléma-irányultság helyett a megoldás-orientált megközelítést feltételezi. Az ilyen szervezetekben a nyitott légkör, az alkotó megoldások felkutatására való ösztönzés jellemző (Nyárádi-Szeles, 2004). A megoldás-orientált kommunikáció a célokat és a megvalósult változtatásokból származó előnyöket hangsúlyozza.

A változásokat bevezető programok esetén különösen fontos a nyitottság és az egyes érintettek habitusának, attitűdjének megfelelő kezelése. A tervezési folyamat során figyelembe kell venni a környezet felől érkező eltérő prioritásokat és megfelelően kell kezelni a rövidtávon pragmatikus, hosszú távon cinikus attitűdöt, azaz a változásokat alapvetően, érzelmi alapon elutasítók, illetve a folyamatban részt venni nem kívánók csoportjait. (Oliver, 2009)

A változások viszonylatában tehát az érintettek csoportja messze nem tekinthető egységesnek. A szereplőket több szempont szerint csoportosíthatjuk, de alapvetően az érintetteket könnyen megnyerhető, semleges illetve ellenszegülő attitűddel jellemezhetjük. (Borgulya, 2003)

3 A változással kapcsolatos attitűdök vizsgálata – empirikus kutatás

A kérdőíves kvantitatív kutatás terve a megelőző szakirodalmi áttekintés alapján került összeállításra. A kutatási célokat korábbi vizsgálatok eredményei indukálták. A kutatás során több az intern kommunikációval kapcsolatos megállapítást fogalmaztam meg, ezek közül jelen anyagban a változásokkal, innovációval kapcsolatos válaszadói attitűdök vizsgálatának eredményeit mutatom be.

3.1 A kutatás célja

A kutatás célja a folyamatinnovációval, a változásokkal illetve az ehhez kapcsolódó kommunikációval kapcsolatos válaszadói értékítéletek, attitűdök vizsgálata volt.

A kutatási témakörök meghatározása során több szempontú vizsgálatra törekedtem. A vállalati környezet kérdéskörben néhány a változással illetve a kapcsolódó kommunikációval összefüggésbe hozható megállapítást értékeltem a válaszadókkal. Céлом volt, hogy feltárjam a vállalati környezet támogató esetleg akadályozó mivoltának és a válaszadók változásokkal kapcsolatos attitűdjeinek összefüggéseit.

A vizsgálat a megkérdezettek viselkedésére, napi rutinjára vonatkozó kérdéskört is felölelt és ezek alapján a változásokkal kapcsolatos szerepvállalást kutatta. A kérdőívben alkalmazott Likert skálás kérdések esetében az innovációban vállalható inicializáló szerepre vonatkozó, várhatóan pozitív válaszadói hajlandóság megerősítésére, ellenőrző kérdés is elhelyezésre került. Az változást, esetleges folyamatinnovációt kezdeményező illetve végrehajtó habitusra vonatkozó kérdéskörben érkezett válaszok vizsgálata során faktor illetve klaszter analízist alkalmaztam.

A kutatás célja volt továbbá a válaszadók személyes jellemzői (beosztás, munkahelyen eltöltött idő, végzettség) valamint a vállalati környezet, elsősorban a vállalatméret és az innovációt, változásokat támogató vállalati kultúra összefüggésének feltárása is.

Az empirikus kutatás adatfelvétele 2013 júniusában történt on-line kérdőív segítségével, önkényes mintavétellel, a minta 110 fős, nem reprezentatív, az adatokat Excel és SPSS programcsomag segítségével dolgoztam fel. A kutatás eredményei nem általánosíthatók.

3.2 A minta demográfiai összetétele

A minta demográfiai összetételét illetően a megkérdezettek 43,6%-a férfi, 56,4%-a nő. A válaszadók jelentős hányada közel 63%-a 31 és 45 év közötti, 25,7%-a 18-

30 éves korosztályt képviseli, míg 5,7-5,7%-a 46-55 között valamint 56 év fölött van.

A válaszadók által minősített szervezetek alkalmazotti létszámukat tekintve a 1-es számú táblázat szerinti megoszlásban jelennek meg a mintában.

Vállalatok alkalmazotti létszáma	Megoszlás
10 fő alatti	14.7%
11 - 50 fő	13.8%
51 - 250 fő	24.8%
251 - 500 fő	11.9%
501 - 1000 fő	10.1%
1001 fő felett	24.8%

1. táblázat

A minősített szervezetek alkalmazotti létszámának megoszlása (%)

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

3.3 Eredmények

A kérdőív első kérdéskörében a válaszadók az őket alkalmazó szervezetek gyakorlatára vonatkoztatott megfogalmazásokat értékelték.

Az információáramlás színvonalának, valamint a belső kommunikáció működésének megítélését tíz darab, ötfokozatú Likert skálás kérdés segítségével vizsgáltam. Összességében a belső információáramlás, kommunikáció színvonalát 3,1 skálaértékes minősítéssel közepesnek ítélték a megkérdezettek. A kérdések jelentős részében 3 és 3,3 között ingadozott az átlagos skálaérték, ehhez viszonyítva bár elenyésző különbséggel (2,9) a legnegatívabb megítélése a változásokkal kapcsolatos kommunikációnak volt a válaszadók körében, ami valószínűleg az ilyen esetekben jellemző fokozott információigénnyel van összefüggésben.

A szervezetek, vállalatok, mint a változást és ennek esetleges hozadékaként az innovációt támogató környezet jellemzőit illetően több kérdés szerepelt a kérdőívben, amelyek közül a leglényegesebbek eredményeit mutatja be a 2.-es számú táblázat.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
q2.1 A vállalatnál folyamatos a változás.	110	1	5	3,55	1,122
q2.2 A vállalatom technológiai fejlesztéssel kíván eleget tenni az új kihívásoknak.	109	1	5	3,27	1,207
q2.3 A vállalatom a vevői igények magasabb szintű kielégítésében látja a fejlődés lehetőségét.	106	1	5	3,86	1,222
q2.4 A vállalat vezetése ösztönzi a munkatársi ötletek/javaslatok benyújtását.	110	1	5	3,11	1,302
q2.5 A vállalaton belüli változtatások az alkalmazottak véleményével összhangban történnek.	108	1	5	2,52	1,123
q2.6 A vállalatom innovatívnak tekinthető.	107	1	5	3,31	1,239

2. táblázat

A vállalatok innovációt, változást támogató működésével kapcsolatos értékítéletek

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

A megkérdezettek fele inkább innovatívnak tartja vállalatát, mint nem, ugyanakkor több mint 52 %-a úgy gondolja, hogy munkáltatója nem, vagy csak minimális mértékben ösztönzi a dolgozói javaslattételt a fejlesztések vonatkozásában. Kiemelten alacsony, 2,52-es értékelést kapott az a kérdés, amely a végbemenő változások és az érintettek véleményének összhangját vizsgálta. A megkérdezettek szerint munkaadóik inkább a vevőigények magasabb színvonalú ellátásában, mintsem technológiai újításokban látja a fejlődés lehetőségét.

A válaszadók szerepvállalására vonatkozó percepcióit hét Likert skálás kérdés segítségével vizsgáltam. A válaszadók értékelésének átlagait a 3. számú táblázatban mutatom be.

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
q3.7 Napi munkám mellett elegendő időm jut a teljesítményt növelő lehetőségek keresésére.	110	1	5	2,76	1,108
q3.4 Javaslataim alapján intézkedések történnek.	105	1	5	2,95	1,130
q3.5 Saját ötleteim, javaslataim megvalósítására hatáskört kapok.	107	1	5	3,16	1,311
q3.3 Javaslataimra korrekt visszajelzést kapok.	107	1	5	3,19	1,275
q3.2 Ötleteimet, javaslataimat több csatornán juttatom el feletteseimnek.	110	1	5	3,21	1,076
q3.6 Feladataim meghatározása során a végeredményre és nem a végrehajtás módjára kapok utasítást.	108	1	5	3,60	1,093
q3.1 Munkám során tudatosan keresem a változtatás, fejlesztés lehetőségeit.	109	1	5	4,01	,977

3. táblázat

A változást valamint az alkalmazotti részvételt támogató környezet jellemzőinek megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

Habár a kapott eredmények tükrében a válaszadók a változások alapján, a fejlesztések tekintetében aktív szerepvállalóként, kezdeményezőként jellemzik önmaguk (a q3.1-es kérdésben született a legmagasabb átlagérték és volt a legkisebb a szórás), az ellenőrző kérdés, amely a napi, operatív teendők melletti, fejlesztésre maradó energiát firtatja 2,76-os értékelése ennek ellenkezőjére utal. Szintén figyelemre méltóan alacsonyra értékelték az újító javaslatok megvalósításához kapcsolódó vállalati aktivitást a válaszadók. A megkérdezettek jelentős része úgy érzékelt, hogy esetleges jobbító ötleteik süket fülekre találnak, annak kiderítése, hogy ennek mi az oka ugyanakkor további kutatást igényelne.

3.3.1 Faktorelemzés eredménye

A változásokkal kapcsolatos alkalmazotti kezdeményezőkézséget illetve effektív hozzájárulást vizsgáló kérdéskört faktor analízissel elemeztem tovább. A faktoranalízis futtatása után az eredmények két jól elkülöníthető faktort jelöltek, amelyek szakmailag is megfelelően értékelhetőek voltak.

A két kapott faktor, az innovációs törekvésre vonatkozó kezdeményező készség illetve megvalósítási szándék/lehetőség változóként voltak értelmezhetőek. A kezdeményezőkézség és a lehetőség a legjobb szándék ellenére sem feltétlenül fedik egymást, de feltételezhető, hogy a két dimenzió mentén specifikus válaszadói csoportok rajzolódnak ki a további elemzések eredményeként.

	Component	
	1	2
q3.4 Javaslataim alapján intézkedések történnek.	,830	,375
q3.3 Javaslataimra korrekt visszajelzést kapok.	,818	,309
q3.2 Ötleteimet, javaslataimat több csatomán juttatom el feletteseimnek.	,740	-,069
q3.5 Saját ötleteim, javaslataim megvalósítására hatáskört kapok.	,618	,530
q3.6 Feladataim meghatározása során a végeredményre és nem a végrehajtás módjára kapok utasítást.	,133	,821
q3.7 Napi munkám mellett elegendő időm jut a teljesítményt növelő tevékenységekre	,147	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 3 iterations.

4. táblázat

Főkomponens analízis eredménye

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

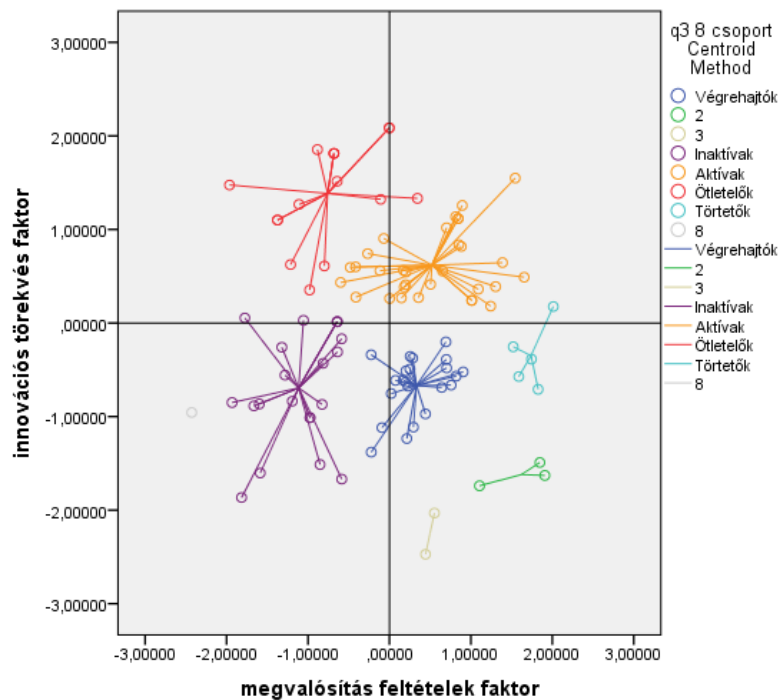
3.3.2 Válaszadói klaszterek a változáshoz való hozzájárulás alapján

A vizsgálati eredmények alapján a program nyolc klasztert, válaszadói csoportot különített el. A klaszterek Scatter plot diagramm segítségével történő ábrázolása segített a válaszadói csoportok, klaszterek innovációval/változással kapcsolatos attitűdjének szemléltetésében, áttekintésében. (1. számú ábra)

Az egyes klaszterekbe sorolt elemszámot figyelembe véve, az öt százalékos küszöb meghatározásával öt klaszter vonatkozásában volt folytatható a vizsgálat:

- Az innováció, változás kezdeményezése illetve megvalósítása tekintetében is viszonylag aktív válaszadók csoportja - ezeket a válaszadókat **aktív innovátor**oknak neveztem el

- A változásokat inicializáló, de a megvalósításban kevésbé aktív válaszadók csoportja - őket *ötletadók*nak tekinthetjük, itt lehetnek olyan megkérdezettek, akik nem azért ötletadók, mert nem képes a tényleges megvalósításra, hanem, mert a lehetőségeik a végrehajtás területén korlátozottak
- A kezdeményezésben és a megvalósításban egyaránt passzívokat, akik inkább szemlélődő, mintsem ténylegesen résztvevő habitusúak, ezeket az alkalmazottakat *inaktív*ak a szervezeti innováció vonatkozásában
- A *végrehajtók*, azok a válaszadók voltak a mintában, akik a végrehajtásban aktív szerepet töltenek be, de kevésbé kezdeményeznek változást.
- A *törtetők* a legkisebb elemszámú klaszter tagjai, azok a megkérdezettek, akik élen járnak a végrehajtásban.



1. ábra

Válaszadói klaszterek

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

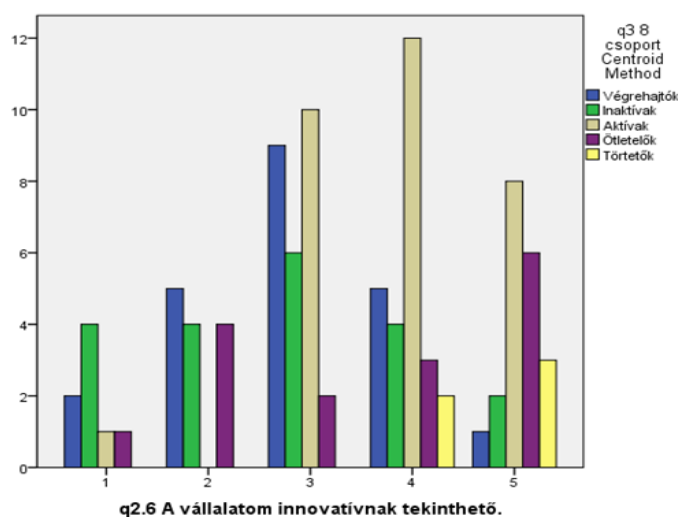
3.3.3 Összefüggés-vizsgálat

Az kapott klaszterek az innovációval, változásokkal kapcsolatos attitűdöket tükrözik, kérdés ugyanakkor, hogy kimutatható-e szignifikáns összefüggés a személyes jellemzők illetve a vállalati környezet jellemzői és a kirajzolódó válaszadói csoportok vonatkozásában. Ennek kiderítésére keresztábrában elemeztem a változókat: a vállalati illetve a válaszadói jellemzőket független, a klaszter jellemzőket függő változóként vizsgálva.

Az klaszterek és a személyes jellemzők, azaz beosztás, iskolai végzettség valamint a vállalatnál eltöltött munkaviszony illetve a vállalatra vonatkozó makro jellemzők (alkalmazotti létszám) között a Pearson féle Khi-négyzet próba alapján nem volt kimutatható összefüggés 0,05-ös (5 százalékos) szignifikanciaszinten.

Az öt klaszter és a vállalati környezetre vonatkozó, változásokkal kapcsolatos jellemzőkre adott értékelések között ugyanakkor - a kapott eredmények alapján - szignifikáns összefüggés volt igazolható 5 százalékos szignifikanciaszinten.

Az öt klaszter és a vállalat innovativitására vonatkozó értékítéletek vonatkozásában elvégzett Khi-négyzet próba értéke 0,02, ami kisebb, mint 0,05, így elvettem a null hipotézist, vagyis igazolt az összefüggés a változók között. A kapcsolat erősségének vizsgálatát illetően a változók jellegének okán (nominális adatok) a Cramer's V volt irányadó, amely 0,281-es értékével a közepesnél kicsit erősebb összefüggést mutatott a változók között.



2. ábra

Válaszadói klaszterek és a minősített vállalatok észlelt innovációs szintje közötti összefüggés

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

Az eredményeket oszlopdigrammon ábrázolva kiderült, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyeket a közepesnél innovatívabbnak ítélték a válaszadók több az aktív illetve az ötletadó szegmensbe sorolható alkalmazott dolgozik. Szintén az innovatívnak értékelt vállalkozásoknál dolgozik az összes törtető, a megvalósítás mentén leginkább elkötelezett alkalmazott. (2. számú ábra)

Hasonló eredményeket igazoltak vissza további, a vállalati, változást támogató közeget firtató kérdések vonatkozásában elvégzett összefüggésvizsgálatok is, az újító javaslatok benyújtását szorgalmazó, támogató környezet, valamint a változások tekintetében az alkalmazottak véleményét figyelembe vevő, azzal összhangban működő vállalatok esetében felülreprezentált az aktív és ötletadó alkalmazottak csoportja.

Összegzés

Jelen tanulmány a változások, esetleges folyamatinnovációk vonatkozásában tetten érhető alkalmazotti attitűdöket vizsgáló kutatás eredményeit mutatta be. A nem reprezentatív kutatás alapján öt klaszter körvonalazódott a változásokkal kapcsolatos attitűdök, hozzájárulás vonatkozásában. Annak ellenére, hogy a szakirodalom alapján a változások kezdeményezői és irányítói jellemzően vezető beosztású alkalmazottak az eredmények nem igazoltak összefüggést a személyes jellemzők és a klaszterek között, így nem igazolható, hogy a vezető beosztás a változásokban aktív részvételre predesztinálná az alkalmazottakat, illetve ennek ellenkezője sem. Ez megerősíti a személyes adottságok korábban feltárt fontosságát (Tóth 2002).

Jelentős eredménye ugyanakkor a kutatásnak, hogy az eredmények alapján igazolódni látszik, hogy a vállalati környezet, annak támogató, a változásokat inicializáló, a javaslatok vonatkozásában nyitott jellege az alkalmazottak változással kapcsolatos habitusával összefüggést mutat. Az alapvetően innovatívnak tekinthető szervezetek esetében nagyobb a változások mellett elkötelezett, azokat kezdeményezni és végrehajtani egyaránt képes alkalmazottak száma.

Habár a kutatás több belső kommunikáció vonatkozású kérdést vizsgált, ezen eredmények részletes bemutatása meghaladja jelen tanulmány kereteit, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezen eszközök célzott, az egyes klaszterek sajátos jellemzőihez igazodó alkalmazása (különösen a változásokkal kapcsolatos attitűdök beépítésével) jelentős szerepet vállalhat a változások sikeres menedzselésében, így hozzájárulva a vállalati értékteremtés folyamatához.

Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M-Máriás A. (szerk.) (1996):Vezetés-szervezés II. kötet. Bp. Aula
- [2] Borgulya, I. (2003): Kommunikáció, a kritikus tényező. Munkaügyi Szemle, 47. évf., 11. szám, pp. 11-16.
- [3] Borgulya, I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben, Bp., Aula Kiadó
- [4] Erdős Anikó (2004): A köz- és a versenyszféra szolgáltatásainak marketing eszközszerkezete – A vasúti személyszállítási szolgáltatások marketingsajátosságai. Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája, A közszolgáltatás és a versenyképesség szekció, Kormányzat és marketing alszekció, Győr, Széchenyi István Egyetem, 2004. november 13-14.
- [5] IABC: Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches
http://discovery.iabc.com/view.php?pid=59&search_text=employee+communication
- [6] Iványi A.-Hoffer I. (2010): Innováció a vállalkozásfejlesztésben Bp., Aula Kiadó
- [7] Nyárádi G.-Szeles P. (2004): Public relations II. kötet. Bp. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt.
- [8] Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól Bp. N&B Kiadó
- [9] Oliver, S. (2009): Public relations stratégia, Bp. Akadémia Kiadó Zrt.
- [10] Tóth G. (2002): Bajnok kerestetik, Human Resources Magazine, 2002. dec., 40-41. o.
- [11] Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (2006): Innovációmarketing Bp. Akadémia Kiadó Zrt.
- [12] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.