

# Intern kommunikáció jellemzőinek vizsgálata empirikus kutatási eredmények tükrében

**Saáry Réka**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

[saary.reka@kgk.uni-obuda.hu](mailto:saary.reka@kgk.uni-obuda.hu)

*Absztrakt: Jelen tanulmány az intern (belső) kommunikáció jellemzőit, csatornáit, funkcionalitását vizsgálja. Az elméleti modellek, empirikus vizsgálatok eredményei alapján a XXI. századi kutatók számára nem kérdés, hogy a megfelelően menedzselt belső kommunikáció a vállalati siker egy lehetséges indikátora. Kérdés, hogy ezt a tényt mennyire ismerték fel a vállalatvezetők, miként csapódik le a tudatos, vagy kevésbé tudatos kommunikációnedzsment eredménye az alkalmazottak értékítélete alapján. Nem reprezentatív kutatási eredmények felhasználásával jelen tanulmány célja, annak bemutatása, hogy milyen sajátosságokkal írható le az intern kommunikációs gyakorlat különböző alkalmazotti létszámmal bíró vállalkozások körében.*

*Kulcsszavak: intern(belső) kommunikáció, szervezeti kommunikáció, kommunikácimenedzsment*

## 1 Bevezetés - kommunikáció menedzsment, belső kommunikáció

A vállalati kommunikáció vitathatatlanul az értékteremtés meghatározó eleme. A Porter (1986) által definiált, immár klasszikusnak számító értéklánc nem kezeli önálló támogató tevékenységként a kommunikációt, azonban a századforduló kutatói az interdiszciplináris gazdasági- és társadalomtudományokat ötvöző modelljeiben egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az immateriális értéktényezők, többek között a vállalati kommunikáció, a szellemi tulajdonok, szervezeti képességek és a vállalati kultúra. A kommunikáció önmagában nem termel hozamot, legkézenfekvőbb hozzájárulása az értékteremtéshez a lehetővé tevő, elősegítő képességéből fakad. (Borgulya, 2010)

Gruning (1992) szerint a szervezeti kommunikáció emberek, csoportok vagy szervezetek kommunikációs magatartása, vagyis a kommunikáció menedzselése a szervezet és érintettjei (stakeholderek) között. (Nyáradi-Szeles, 2004 17.o) A

szerzőpáros hangsúlyozza ugyanakkor a napjainkra jellemző szervezetcsoportok alapján a szervezetek személyiségéből, magatartásából fakadó spontán kommunikáció jelentőségét. Borgulya (2003) definíciójában 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.

A vállalati kommunikáció sajátosságai: szinterei (intern vagy extern), irányultsága (vertikális, horizontális, diagonális), egyirányú, kétirányú, szabályozottsága (formális, informális), az információ kezelésének jellemzői (centralizált, decentralizált, decentralizált integrált). (Borgulya, 2010) A továbbiakban a belső kommunikáció jellemzőinek feltárásával foglalkozom.

## **2 Intern kommunikáció jellemzői, funkciói**

A belső kommunikáció stratégiai jelentőségének elismerése az utóbbi harminc évre tehető. Egyes angolszász szerzők korszakokat határolnak be, amelyek a belső kommunikáció jellegét, szerepét eltérő módon határozzák meg, úgy mint: az alkalmazottak szórakoztatása (40-es évek), egyirányú informálás (50-es évek), meggyőzés (60-as évek), nyitott kommunikáció (80-as évek). A XXI-ik század belső kommunikációja ugyanakkor folyamatos érdeklődést tart fenn, ösztönöz, kezeli a változásokat és biztosítja az alkalmazottak érintettségét és elkötelezettségét a vállalat irányába. (Chalmers, 2008)

Az intern kommunikáció közös cél érdekében végzett munka tervezését, irányítását, ellenőrzését, értékelését, a működési feltételek biztosítását, az erőforrások összehangolását teszi lehetővé. (Borgulya, 2010) A belső kommunikáció hozzáadott érték a kommunikáció esetében a kijelölt funkciók teljesítésével manifesztálódik. Smith és Mitchell (1976) a kommunikáció négy fő funkcióját határozta meg: az érzelmi, a motivációs, az információs valamint az ellenőrzési funkciókat. A jelölt feladatok megjelennek a belső public relations folyamatában több területen is. A szerzőpáros által meghatározott funkciókat Borgulya (2010) az integráló funkcióval egészíti ki. Az integráló funkció lehetővé teszi a környezet elfogadó magatartását és a munkatársak identifikációját. A belső kommunikáció jellemzőit az 1. számú táblázat foglalja össze.

Dimenziók	Jellemzők
<i>Irány</i>	Lefelé, felfelé, vízszintesen
<i>Irányultság</i>	Egyirányú, kétirányú/dialógus
<i>Formák</i>	Nyomtatott, szóbeli, elektronikus
<i>Célcsoport jellemzői</i>	Egy személy, csoport, vállalati szintű
<i>Tartalom</i>	Makrotéma, mikrotéma
<i>Formalizáltság</i>	Formális, informális
<i>Ciklikusság</i>	Egyszeri, rendszeres, rendszertelen
<i>Vállalati funkciók</i>	Szervezetirányítás Hatékonyságnövelés Image növelés funkció Humánpolitikai funkció
<i>Kommunikációs funkciók</i>	Információs, motivációs, érzelmi, ellenőrzési, integráló

1. táblázat

Az intern kommunikáció jellemzői

Forrás: saját készítés Bakacsi et al (1996) Barát (2001) Borgulya (2010) és Nyárádi-Szeles (2004) alapján

## 2.1 A belső kommunikáció menedzsment

A belső kommunikáció stratégiai szintekre emelése egyben a tudatosabb tervezés iránti igényt is hozta magával. Clampitt és Berk (1996) a szervezeti kommunikáció stratégiai feladatait jéghegyhez hasonlítja. (1. ábra) A szerzőpáros felhívja a figyelmet arra, hogy a tervezési folyamat magja a felszín alatt található, miközben a vállalati gyakorlat elsősorban a látható, taktikai területekre koncentrálna az erőforrásokat.



1. ábra

Az intern kommunikáció tervezési szintjei, jéghegy modell

Forrás: saját szerkesztés (Campitt-Berk, 1996) alapján

Mindaz, amit a modell alapján - de a valóságban is a felszín alatt zajlik - határozhatja meg a belső kommunikáció jellegét, hatékonyságát.

Clampitt és Down (1993) szerint a jól működő belső kommunikáció következményeként javul a termelékenység, csökken a hiányzás és a fluktuáció, javul a termékek, szolgáltatások minősége, intenzívebbé válik az innováció, kevesebb a sztrájk. Összességében a szerzőpáros véleménye alapján a fenti tényezők költségcsökkentést eredményeznek. Tegyük hozzá, hogy az idézett vizsgálat a kommunikációkutatás korábbi időszakában, a vállalatgazdasági megközelítés jegyében zajlott, ugyanakkor a 2000-es évekre jellemző interdiszciplináris szemléletek fókuszában - a költségcsökkentésen túl - a vállalat társadalomban betöltött szerepe áll, és mint ezt építő tényező, a kommunikáció hozzáadott értékére tevődik át a hangsúly.

A szervezési, vezetési ismertek egyre kifinomultabb módszereket ajánlanak az alkalmazottakkal, beosztottakkal való együttműködésre, a hangsúly valóban az együttműködésen van. Ezt a megközelítést természetesen követik a kommunikációs elméletek is.

A taktikai feladatok összegzésére Jakson-Welch (2007) megalkotta a belső kommunikációs mátrixot. A modell alapja a stakeholder elmélet implementálása a belső kommunikáció célcsoportjainak meghatározása során. A szerzőpáros az eltérő érdekek, érintettség mentén öt célcsoportot definiál: az alkalmazottak köre, a stratégiai vezetés, az operatív vezetés, a funkcionális szervezeti egységek szintje valamint a projektfeladatok mentén szerveződött munkacsoportok köre. A kommunikációs célcsoportok eltérő információs igényét, az információáramlás irányultságát és jellemző tájékozási csatornákat figyelembe véve állítható össze a vállalatok belső kommunikációs mátrixa.

### **3 Intern kommunikációs csatornák fontosságának megítélése - empirikus kutatás**

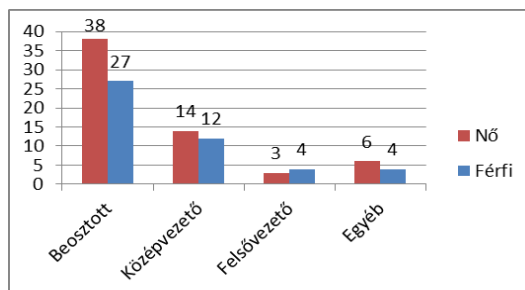
A kérdőíves kvantitatív kutatás terve a megelőző szekunder áttekintés eredménye. A kutatási célokat a szekunder eredmények, illetve saját intuícióim indukálták. A kutatás célja a belső kommunikációban alkalmazott csatornák feltárása, fontosságuk megállapítása az egyes vállalat típusok viszonylatában. Borgulya (2010) szerint a kis- és középvállalkozások szélsőséges jellemzőket mutatnak a kommunikációmenedzsment területén, a vállalatok zömében elengedhetetlen lenne a kommunikációreform, a tudatos kommunikációmenedzsment kialakítása. A kutatás eredményeinek bemutatása során kiemelten kezelem az ezen vállalatoknál alkalmazásban lévő válaszadóktól származó eredmények bemutatását.

Az adatfelvétel 2013 júniusában zajlott on-line kérdőív segítségével, önkényes mintavétellel, a minta 110 fős, nem reprezentatív, az adatok feldolgozását az Evasys rendszer valamint Excel segítségével végeztem.

### 3.1 A minta demográfiai összetétele

A minta demográfiai összetételét illetően 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 2-es számú ábra a megkérdezettek beosztását szemlélteti, nemek szerinti megoszlásban.



2. ábra

A minta összetétele nemek és beosztás vonatkozásában (fő)  
Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

A válaszadók által minősített szervezetek alkalmazotti létszámukat tekintve a 2-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%

2. táblázat

A minősített szervezetek alkalmazotti létszámának megoszlása (%)  
Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

### 3.2 Eredmények

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 megkérdezettek körében, ami valószínűleg az ilyen esetekben jellemző fokozott információigénnyel van összefüggésben. A legelégedettebbek a válaszadók a munkatársaktól, valamint a közvetlen felettestől származó információk mennyiségével és tartalmával voltak.

A kommunikációs jellemzők megítélése jelentős eltérést mutat a vállalatméret, jelen esetben az alkalmazotti létszám függvényében. (3. táblázat) A minta átlagértékei alapján egyértelmű, hogy a közepes vállalatok alkalmazottai a legkevésbé elégedettek a belső információáramlás színvonalával. Összességében az információáramlás értékelése és a vállalat mérete közötti kapcsolatot Chi2 próba segítségével vizsgálva, a próba eredménye 0,063%, ami 95%-os szignifikancia szinten összefüggést mutat a két változó között. Hangsúlyozva, hogy a kutatás nem reprezentatív és kis mintán történt, elmondható, hogy a kapott eredmények felhívják a figyelmet a közepes vállalatoknál kommunikációmenedzsment tekintetében tapasztalható hiányosságokra.

<i>Információáramlás jellemzőinek színvonala</i>	<i>Vállalat mérete alkalmazotti létszám szerint</i>						
	10 fő alatti	11-50 fő	51-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1001 fő felett	<b>Összesen</b>
Összességében az információáramlás színvonala.	3,50	3,20	2,74	2,62	3,82	3,07	<b>3,10</b>
Pontos, hiteles tájékoztatás.	3,56	2,93	2,78	2,54	4,00	3,48	<b>3,19</b>
Tényekkel, adatokkal megalapozott központi tájékoztatás.	3,44	2,93	2,67	2,77	4,27	3,37	<b>3,16</b>
Tájékoztatás a vállalatot érintő változások indokairól.	3,13	2,67	2,33	2,62	4,00	3,04	<b>2,88</b>
Hiteles tájékoztatás a vállalatot érintő változásokból eredő várható eredményekről.	3,31	3,21	2,44	2,54	3,73	2,93	<b>2,94</b>
Felettesemtől származó információk mennyisége.	3,44	2,93	3,19	2,77	3,82	3,37	<b>3,25</b>
Felettesemtől származó információk tartalma.	3,69	3,14	3,04	2,77	3,82	3,48	<b>3,31</b>
Munkatársaimtól, egyéb szervezeti egységektől származó információk mennyisége.	3,31	3,27	3,19	2,92	3,82	3,48	<b>3,32</b>
Munkatársaimtól, egyéb szervezeti egységektől származó információk tartalma.	3,38	3,33	3,12	2,77	4,00	3,37	<b>3,29</b>
Célirányos, hatékony munkahelyi megbeszélések.	3,31	3,20	2,48	2,92	3,82	3,07	<b>3,05</b>

3. táblázat

Az információáramlás jellemzőinek átlaga vállalat típusonként

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

Az egyes információs csatornák használatának gyakorisága illetve hatékonysága vonatkozásában adott válaszok alapján számított átlagokat, szórást, valamint a 95%-s megbízhatósági szinten számított konfidencia intervallumokat az 4. számú táblázat tartalmazza.

	Kommunikációs csatornák	Átlag	Szórás	Darab	Megbízhatóság intervallum (Átlag +/-)
Gyakoriság	Közvetlen felettes szóbeli tájékoztatása	3,69	1,16	110	0,2174
	Munkatársaktól származó nem hivatalos tájékoztatás	3,66	1,06	109	0,2085
	Központi tájékoztatás: hírlevelek, e-mailek, intranet	3,47	1,40	108	0,2697
	Rendszeres, formális megbeszélések	3,30	1,29	110	0,2409
	Közvetlen felettes írásbeli tájékoztatása	2,98	1,22	110	0,2278
	Munkatársaktól származó hivatalos tájékoztatás	2,88	1,07	109	0,2054
Hatékonyság	Közvetlen felettes szóbeli tájékoztatása	3,64	1,16	108	0,2257
	hivatalos tájékoztatás	3,54	0,96	107	0,2005
	Közvetlen felettes írásbeli tájékoztatása	3,46	1,21	105	0,2493
	Központi tájékoztatás: hírlevelek, e-mailek, intranet	3,28	1,24	105	0,2557
	Munkatársaktól származó hivatalos tájékoztatás	3,22	0,98	105	0,2137
	Rendszeres, formális megbeszélések	3,07	1,27	107	0,249

4. táblázat

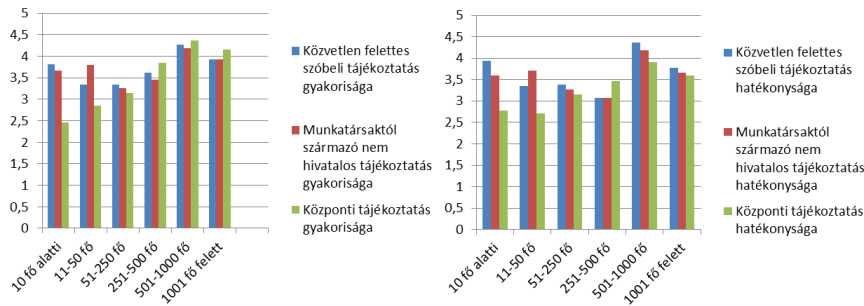
Az információs csatornák gyakoriság és hatékonyság szerinti megítélése

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

Az eredmények a szakirodalomból már ismert sorrendiséget támasztják alá. A válaszadók a közvetlen felettes szóbeli tájékoztatását mind gyakoriság mind hatékonyság tekintetében első helyre sorolták. Az egyes csatornatípusok átlagai nem mutatnak jelentős eltérést a különböző alkalmazott létszámot foglalkoztató vállalatok között, kivételt képez ez alól a központi tájékoztatás, ami a mikro vállalatok esetében, érthető okoknál fogva viszonylag alacsony pontszámmal szerepel.

A három legnagyobb átlagértéket kapott kommunikáció csatornát vizsgálva szembevetően a középvállalatok alkalmazottainak (51-250 és 251-500 fő) viszonylag kedvezőtlen értékítélete mind a gyakoriság, mind hatékonyság tekintetében. (3. számú ábra)





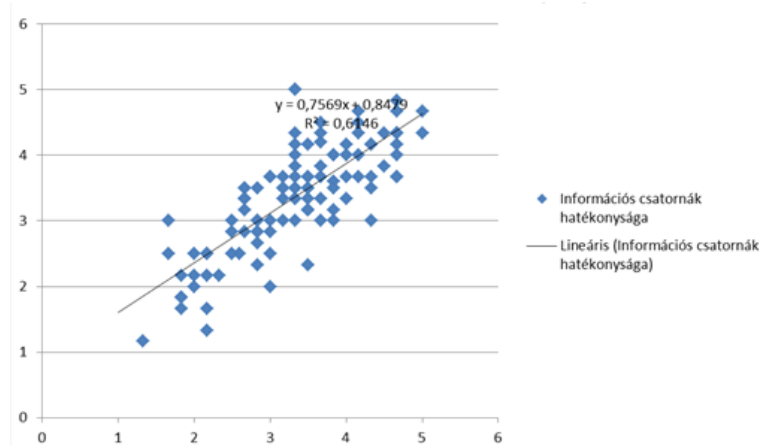
3. ábra

A legjellemzőbb kommunikációs csatornák használati gyakoriság és hatékonyság átlagai vállalat típusonként

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

A kommunikációs csatornák használati gyakorisága és hatékonysága közötti kapcsolatot Chi2-próba segítségével tesztelve, a próba eredménye 0,47%, ami kisebb, mint 5%, tehát 95%-os megbízhatósággal, az adott csatorna alkalmazási gyakorisága és a hatékonysága között szignifikáns összefüggés van. A két kérdésre adott válaszokból számított Pearson-féle korrelációs együttható 0,699, ami szintén határozott kapcsolatra utal a vizsgált tényezők vonatkozásában.

A függetlenség-vizsgálat illetve szakmai megítélés alapján egyaránt úgy tűnik, hogy az információs csatornák átlagos használati gyakorisága és azok átlagos hatékonysága között összefüggés mutatható ki. Szakmai megfontolás alapján feltételezhető, hogy a vizsgálat során a kommunikációs csatornák használatának a gyakorisága lesz a független változó, amelynek egységnyi növekedése, növekedést vált ki az egyes csatornák hatékonyságában. A két tényezőtől számított átlagok kapcsolatát az 4. számú ábra szemlélteti. A pontok elhelyezkedése és vonulási iránya alapján megbecsülhető a kapcsolat jellege és a korreláció erőssége. A két minta korrelációs együtthatója 0,7839, ami erős kapcsolatot mutat a használati gyakoriság és hatékonyság átlagos értékei között.



4. ábra

Az információs csatornák használati gyakorisága és hatékonysága közötti kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján, 2013, N=110

A vizsgálat során meghatározott  $R^2=0,6146$ , determinációs együttható értéke alapján megállapítható, hogy az y értéke, azaz a kommunikációs csatornák hatékonyságának változását az x, azaz a csatornák használatának gyakorisága 61%-ban magyarázza.

## 4 Összegzés és következtetések

Az intern kommunikáció jellemzőinek, funkcionalitásának elméleti áttekintése alapján egyértelműen definiálható a terület vállalati hatékonyságban betöltött szerepét. A szervezeti kommunikáció vállalatmérettől függetlenül működik spontán illetve tervezett, tudatos formában. A vállalatméret, az alkalmazotti létszám növekedésével egyértelműen szembevető a belső kommunikáció sikertényezőként való deklarálása, a kommunikációmenedzsment stratégiai szintre emelése. A vállalatok belső kommunikáció hiányosságai, az információ deficit, nem csak az alkalmazottak általános közérzetét, munkavégzését, hatékonyságát ronthatják, de implicit módon a vállalati teljesítmény romlásához is vezetnek.

A kutatás eredményei alapján az alábbi megállapítások tehetők:

- A belső kommunikáció megítélését illetően kapott közepes eredmény alapján úgy tűnik, hogy a hatékonyan működő, zavarmentes kommunikáció csak utópia a válaszadókat foglalkoztató vállalatok számára. A mintában szereplő 50-500 alkalmazottal rendelkező

vállalkozások különösen rosszul teljesítenek az intern kommunikáció menedzselése tekintetében, az ott dolgozók megítélése szerint.

- Az egyes csatornák használati gyakorisága és a válaszadók által érzékelt hatékonysága iránymutatást adhat a vezetőknek, belső kommunikációs szakértőknek a belső kommunikáció taktikai tervezésében. A kutatás eredményeiben több korábbi vizsgálat sorrendisége köszön vissza. Az egyes csatornák, mint a felettel folytatott face-to-face kommunikáció, illetve a nem hivatalos fórumok - alkalmazotti létszámtól függetlenül - kiemelt jelentőséggel bírnak a megkérdezettek értékítélete szerint és ezek fejlesztése elengedhetetlen.
- A kutatás során feltárt összefüggések alapján – a kutatás korlátait figyelembe véve - elmondható, hogy az egyes információs csatornák alkalmazási gyakoriságának növelésével, az azoknak tulajdonított hatékonyság is nő. A stratégiai, valamint taktikai tervezés feladata, hogy az egyéb tényezők feltárásával olyan optimális, integrált belső kommunikációs mixet alakítson ki, amely gyors, zavarmentes és hatékony információáramlást tesz lehetővé.

A szakirodalomban fellelhető, illetve a cikkben bemutatott kommunikációs elméletek, modellek alkalmasak a kommunikációs folyamatok ábrázolására, az érintett tevékenységi területek (stratégiai, taktikai menedzsment) felvázolására, de semmiképpen nem tudják megragadni a valóság komplexitását. Az intern kommunikáció menedzsmentjének sikerét számtalan tényező befolyásolhatja, úgy mint az adott vállalat kulturális jellemzői, a környezete, a vezetői kompetencia, alkalmazotti összetétel, az iparági sajátosságok, a kommunikációs üzenetek jellege és még sorolhatnánk. Az egyedi jellemzők mellett és ellenére a belső kommunikáció, mint a vállalat hatékonyságát és teljesítményét meghatározó tényezőként való elismerése, a fokozott tudatosság és a szervezettség mindenképpen a siker egyik kulcsa lehet.

### Hivatkozások

- [1] Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M-Máriás A. (szerk.) (1996):Vezetés-szervezés II. kötet. Bp. Aula
- [2] Barát T. (2001): A bizalom tolmácsai. Bp. Medipen
- [3] Borgulya, I. (2003): Kommunikáció, a kritikus tényező. Munkaügyi Szemle, 47. évf., 11. szám, pp. 11-16.
- [4] Borgulya, I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben Bp. Akadémiai Kiadó Zrt.
- [5] Chalmers, S. (2008): The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges? Paper presented at Euprera (European Public Relations

Education and Research Association) 2008 conference, Milan, 16th - 18th October 2008.

- [6] <http://eresearch.qmu.ac.uk/568/>
- [7] Clampitt, G. – Berk L. R. (1996): Strategically communicating organisational change. Journal of Communication Management, August 1996, pp. 15-28. <http://www.imetacomm.com/otherpubs/>
- [8] 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](http://discovery.iabc.com/view.php?pid=59&search_text=employee+communication)
- [9] Nyárádi G.-Szeles P. (2004): Public relations II. kötet. Bp. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt.
- [10] Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól Bp. N&B Kiadó
- [11] Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication a stakeholder approach. Corporate Communication: An International Journal, 12 (2), 177-196.