

A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ KÜLSŐ KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK KEZELÉSÉBEN BETÖLTÖTT SZEREPÉNEK ÉS JELENTŐSÉGÉNEK VIZSGÁLATA EGY HAZAI VÁLLALKOZÁS ESETÉBEN

JUHÁSZ GÁBOR¹

Absztrakt

A külső környezet részéről differenciált hatásokat generáló turbulens változások folyamatosan új kihívásokkal állítják szembe a gazdasági és társadalmi szereplőket. A válság-, illetve krízishelyzetek hosszabb távon is elhúzódó negatív hatásai a korábbiakhoz képest is jelentősebb alkalmazkodási kényszert szülnek, arra készítetve a szervezeteket, hogy változásokat hajtsanak végre a szervezeti struktúra és működés különböző szegmenseiben. Az említett hatások ráirányítják a figyelmet azokra a kompetenciákra, amelyek a változásokhoz való alkalmazkodásban, ennek részeként pedig a szervezetek vezetésében és az üzleti kommunikációban egyaránt kulcsfontosságú szerepet játszanak (Hidasi, 2022).

A szervezeti / vállalati működés hatékonyságának megőrzése, a változásokból, válságokból következő kihívásokra való megfelelő válaszreakciók megfogalmazása és megvalósítása nagyobb mértékben a vezetők és a munkavállalók hozzáállásán, motivációik és elégedettségük fenntartásán, a köztük zajló interakciók minőségén és eredményességén, az egyéni és szervezeti szintű teljesítményeken egyaránt múlik, amelyek alakulásában meghatározó szerepet játszik a szervezeti kommunikáció. A szervezeti kommunikáció minősége, alkalmazott csatornái, mechanizmusai jelentős befolyással bírnak a szervezetre, valamint a vezetés működésére, jellemzőinek alakulására (Bakacsi, 2002).

Kulcsszavak: szervezeti kommunikáció, szervezeti működés és változás, válság

Bevezetés

A külső környezetet átható turbulens változások, a piaci, technológiai fejlesztési / fejlődési szükségletekhez kapcsolódó változáskezelési igények a Magyarországon működő vállalatokat is új kihívások elé állítják. Az alkalmazkodás egyik alapvető elvárása az alkalmazottak megfelelő információval való folyamatos ellátása, hatékony kommunikáció kialakítása, amely egyben a dolgozók szervezeti folyamatokba való integrációjának és ehhez kapcsolódóan a dolgozói elégedettség fenntartásának ugyancsak fontos alapeleme. A munkavállalói motivációk és elégedettség szinten tartása vagy fokozása növelheti a szervezeti hatékonyságot, így a szervezeti kommunikáció direkt és indirekt módon egyaránt kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezetek sikeres működésében (Semeginé, 2014). Annak érdekében, hogy a vállalatok, vállalkozások képesek legyenek kellő hatékonysággal reagálni az említett

¹ PhD, egyetemi docens, tanszékvezető, PPKE Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar; juhaszgaborx@gmail.com; ORCID: 0009-0003-6078-3545

kihívásokra, megfelelő kommunikációs stratégia és gyakorlat kialakítására van szükség.

A tanulmány célja, hogy bemutassa a szervezeti kommunikáció szerepét és jelentőségét a dinamikusan változó környezet által generált kihívásokra való szervezeti válaszadás meghatározójaként. Vizsgálatom egy, a munkaerőközvetítés és kölcsönzés terén piacvezető szerepet játszó hazai vállalkozásra irányult. A kutatás célja az volt, hogy adatokat, információkat gyűjtsék, és azok alapján beazonosítsam a vállalkozást ért kihívásokat, illetve a szervezeti kommunikáció által képviselt megoldásokat, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet hatékony és eredményes működéséhez.

Szakirodalmi áttekintés

A szervezeti kommunikáció fogalma és alapvető eszközei

A szervezeti kommunikáció a vállalatokon belüli és a külső információáramlást egyaránt biztosítja. A szervezet belső kommunikációja a hatékony szervezeti működéshez való hozzájárulás érdekében elősegíti a munkatársak és a szervezeti egységek közötti információcsere formális és informális kommunikációs csatornákon keresztül történő megvalósulását. A külső kommunikáció a partnerekkel, ügyfelekkel folytatott interakciókat jelenti, illetve a külső környezetben fellelhető, releváns információk gyűjtése, feldolgozása, elemzése tartozik a fő céljai és feladatai közé a folyamatosan változó külső elvárásokhoz való alkalmazkodás érdekében (Borgulya, 1996).

Az információáramlás irányait nézve a lefelé irányuló kommunikáció a vezetői döntések alapján születő utasítások, feladatok formájában megfogalmazott információk eljutását biztosítja az érintett szervezeti egységekhez, illetve dolgozókhoz a szervezeten belül. A felfelé irányuló kommunikáció pedig a dolgozók részéről származó, a végrehajtást érintő információk vezetők felé való visszacsatolását, a vezetők tájékoztatását szolgálja. A horizontális kommunikáció a szervezeti hierarchiában azonos szinten elhelyezkedő szervezeti egységek, munkacsoportok közti együttműködéshez, a feladatok összehangolásához járul hozzá.

A kommunikáció hagyományos szerepét, jelentőségét tovább fokozza a változásokat, válságokat előidéző helyzetekből fakadó elvárásoknak való elégtétel, hiszen a felmerülő kérdések, problémák, konfliktusok és krízisek kezelése és megoldhatósága jelentős mértékben függ a vállalati kommunikáció minőségétől (Borgulya-Barakonyi, 2004).

Fentiek alapján a szervezeti kommunikáció a vállalatok belső és külső interakcióit egyaránt befolyásoló folyamatok, intézkedések összességéként definiálható tehát, amely egyben hatással bírhat a szervezeti struktúra és működésmód változására, a szervezeti működés hatékonyságára, valamint a szervezeti kultúra fejlődésére is. A szervezeti kommunikáció kihat a vezetők és a dolgozók munkamagatartására, a munkához való hozzáállásra, a motivációk, az elégedettség és a teljesítmények alakulására egyaránt (Semeginé, 2014).

A szervezeti kommunikáció differenciált kommunikációs csatornák, eszközök, megoldások alkalmazásával megy végbe. Az információáramlás biztosítása érdekében alkalmazott kommunikációs eszközök között említhetjük például az e-mail üzeneteket, amelyek mára az egyik legelterjedtebb kommunikációs megoldásként járulnak hozzá a gyors és hatékony információcseréhez. Elsősorban belső

információk megosztására szolgáló platformként használatos az intranet, amely nagyban elősegítheti az információ-és tudásmegosztást a munkatársak irányába. Az online kommunikáció egyik legfontosabb eszközeként – főleg globális környezetben – terjedtek el a videokonferenciák. Ma már ugyancsak nélkülözhetetlen szerepet tölt be a social media is az említettek mellett, amely a vállalatok külső kommunikációjában szerepet játszva biztosítja a fogyasztókkal és a partnerekkel való kapcsolatok fenntartását (Men, 2021).

Aktuális kihívások a szervezeti változások és a kommunikáció terén

A vállalatoknak differenciált változásokkal kell szembenéznük hétköznapi működésük során. Az elmúlt időszakban a szervezeti kommunikációt is érintő, a változásokhoz kapcsolódó aktuális kérdések és kihívások fókuszpontja a digitalizációra, a mesterséges intelligenciára, a kultúrák közti interakciókra, a változásmenedzsmentre, a munkavállalói motivációk, a dolgozói elégedettség és a vállalati kommunikáció összefüggéseinek feltárására, illetve a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdésekre irányult nagyobb mértékben.

Az új technológiák bevezetése és alkalmazása nem pusztán a modernizációs igényeknek tesz eleget, hanem számolni kell azzal is, hogy ezek a változások magukkal hozzák a munkafolyamatok átalakításának, valamint új kommunikációs csatornák és platformok, ezekkel együtt pedig új kompetenciák alkalmazásának az igényét is. Az azonnali üzenetküldést, információcserét lehetővé tevő alkalmazások, valamint a közösségi médiaplatformok terjedése nem csak gyorsabb és rugalmasabb kommunikációt tesz lehetővé, hanem új kihívásokat is generál a vállalatok számára. A Dyson által leírt digitális korhoz (Dyson, 1998) kapcsolódóan a digitális kommunikáció tárgykörében említésre méltó fejlemény az online kommunikációs platformok alkalmazásának általános növekedése, amely jelentős változást hozott a belső és a külső szervezeti kommunikációban egyaránt. A vizsgálatok megállapításai szerint a digitális platformok integrálása jelentősen javította a belső információáramlást és csökkentette a reakcióidőt a vállalati működés során (Men, 2014, 2021; Men-Stacks, 2013, 2014).

Az interkulturális szervezeti kommunikáció tárgykörében folyó kutatások felhívták a figyelmet – többek között – az interkulturális kompetencia és a kulturális intelligencia fontosságára, s az említett fogalmakhoz kapcsolódóan hangsúlyozták, hogy a differenciált kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók eltérően reagálnak a kommunikációs stílusokra, megoldásokra, ami hatással van a szervezeti működés hatékonyságára is (Konczosné Szombathelyi, 2003; Borgulya-Barakonyi, 2004; Borgulya, 2011).

A változásmenedzsment és kommunikáció összefüggéseit boncolgató vizsgálatok kimutatták, hogy a nyílt és közvetlen, minél inkább átlátható, könnyen értelmezhető kommunikáció elősegíti a változások munkatársakkal történő elfogadtatását. A sikeres változáskezelés megvalósításához elengedhetetlen a munkavállalók változáskezelési folyamatokba való bevonása és számukra egyúttal a visszajelzési lehetőségek biztosítása (Lewis, 2019).

A munkavállalói elégedettség és kommunikáció összefüggéseit vizsgáló tanulmányokban közölt eredmények alátámasztják azt a feltételezést, amely szerint a szervezeti kommunikáció közvetlenül összefügg a munkavállalói elégedettséggel. A világos és konzisztens kommunikáció ti. a kutatási eredmények szerint növeli a bizalmat és a lojalitást a munkavállalók körében (Clampitt, 2017).

A közelmúlt ugyancsak aktuális és releváns problématerületeként merült fel a fenntarthatóság és a kommunikáció összefüggései a szakirodalomban. A témakörben zajlott kutatások eredményei alapján megfogalmazott javaslatok szerint a vállalatoknak célszerű proaktív módon kinyilatkoztatniuk fenntarthatósági céljait és eredményeiket kifelé irányuló kommunikációjuk során annak érdekében, hogy növeljék az ügyfelek részéről az általuk képviselt márkák iránti bizalmat (Fawkes, 2022).

Módszertan

Vizsgálatom célja a szervezeti kommunikáció változások menedzselésében játszott szerepének és jelentőségének kiemelése volt egy, a munkaerőközvetítés és kölcsönzés terén piacvezető hazai vállalkozás példáján keresztül. Az interjútechnika alkalmazásán alapuló adatfelvétel során információkat gyűjtöttem és dolgoztam fel annak érdekében, hogy meghatározzam a vállalkozást ért kihívásokat, valamint a szervezeti kommunikáció által képviselt, a hatékony szervezeti működés fenntartásához szükséges reakciókat.

A külső környezetben végbement változások és az ezekre adott szervezeti válaszok szakirodalmi forráskutatás és feldolgozás során megfogalmazásra került hipotézise szerint a vállalkozások esetében – beleértve a vizsgált vállalkozást is – szükség van a szervezeti kommunikáció hatékonyságának fokozására. Vizsgálatom során kutatási kérdésként merült fel egyfelől, hogy a vizsgált vállalkozást hogyan érintették a közelmúltban vagy jelenleg is tapasztalható válságok, változások. Ugyancsak kérdésként fogalmazódott meg, hogy mennyiben játszik szerepet a szervezeti kommunikáció a változások szervezeti működésre gyakorolt negatív hatásainak kezelésében, az új kihívásokra való válaszadásban. Harmadrészt pedig választ kerestem arra a kérdésre is, hogy konkrétan melyek azok a szervezeti kommunikációs megoldások, amelyek az elmúlt időszakban előtérbe kerültek a változások, válságok okozta hatások kezelése érdekében a szervezeten belül, és ezeket milyen hatékonysággal alkalmazták.

A társadalomtudományi kutatási gyakorlatban fontos szerepet játszik az interjútechnika alkalmazása (Molnár 2010). Az adatfelvétel során félig strukturált interjút alkalmaztam. Az interjúalany a szervezeti kommunikációért felelős munkatárs volt, aki személyes megkérdezés során válaszolt az interjú kérdéssorában szereplő kérdésekre. Az adatfeldolgozás folyamatában az interjú során rögzített hangfelvétel alapján interjúleíratot készítettem, amely az interjúelemzés alapjául szolgált. Az interjúelemzés során képzett eredményeket ismertetem a következő fejezetben.

Eredmények és értékelésük

A vizsgált vállalkozást közvetlenül érintették a közelmúltban végbement és jelenleg is tapasztalható válságok, változások hatásai, következményei.

A COVID-19 vírus által okozott pandémiához kapcsolódó hatások kompenzációjaként jelentős mértékben átalakult a szervezetek belső és külső kommunikációja, amely a vizsgált vállalkozásra is jellemzővé vált. A korábbiakban gyakrabban alkalmazott személyes jelenlétén alapuló egyeztetések helyett az online információcserét megvalósító megoldásokra helyeződött a hangsúly, amelyek a járványt követően is számottevő mértékben maradtak fenn és kerülnek alkalmazásra

mind a mai napig a szervezeten belül és a partnerekkel, ügyfelekkel való kommunikáció során egyaránt.

A kulcsfontosságú ágazatokban a képzett és magasan kvalifikált munkaerő hiánya a bevált, a vállalatok számára értékes munkaerő megtartásának szükségszerűségére irányította a figyelmet, amely érezhetően hatást gyakorolt az ösztönzési módok átalakulására is. Másfelől az említett munkaerőhiány a külföldi munkavállalók munkaerőpiaci és vállalati integrációja előtt is megnyitotta a lehetőséget, amelynek terén a vizsgált vállalkozás ugyancsak meghatározó szerepet tölt be Magyarországon és Közép-Kelet Európában egyaránt. Ezzel felerősödött és meghatározóvá vált az interkulturális kommunikáció a vizsgált vállalkozás esetében, amelyhez szükséges erőforrások és kompetenciák biztosítására és folyamatos továbbfejlesztésére kiemelt figyelmet fordít a szervezet.

A vizsgált vállalkozást érintő külső környezeti hatásokra vonatkozó példák alapján tehát elmondható, hogy a szervezeti kommunikáció jelentős szerepet játszott és tölt be jelenleg is a külső környezet részéről generált változások és kapcsolódó kihívások kezelésében.

A szervezet változásokra adott reakciói során végbemenő szervezeti kommunikáció céljait és funkcióit vizsgálva elmondható, hogy elsősorban az információk szervezeten belüli megosztása a cél. Az intern kommunikáció jelentős mértékben hozzájárul a célokkal, stratégiákkal, döntésekkel és változásokkal kapcsolatos információk munkavállalók között történő megosztásában. A szervezeti kommunikáció közepes mértékben segíti elő a koordinációs funkció teljesülését, azaz a munkatevékenységek, folyamatok és feladatok összehangolásához való hozzájárulást a vállalkozás szervezeti egységei és dolgozói között. Az említettekhez képest pedig a szervezeti kommunikáció csak kisebb mértékben tölti be a munkavállalók motiválása, kötődésük, elköteleződésük kialakítása, illetve fenntartása terén elvárt szerepét és jelentőségét.

Az információáramlás irányait nézve a vizsgált vállalkozás esetében a lefelé irányuló kommunikáció kevésbé, a horizontális közepes-, míg a felfelé irányuló nagyobb mértékben tesz eleget az egyes irányultságokhoz kapcsolódó elvárásoknak. Ennek megfelelően a dolgozók részéről származó információk vezetőik irányába történő visszacsatolása, a vezetők elvégzett feladatokról való tájékoztatása az elvárásoknak megfelelően teljesül a szervezeten belül. A hierarchiában azonos szinten elhelyezkedő szervezeti egységek közti információáramlás tekintetében számos alkalommal időbeli eltérésekből, a hatás-és feladatkörök tisztázatlanságából és értelmezési nehézségekből fakadó problémák nehezítik az információcserét és ehhez kapcsolódóan a szervezeti egységek, munkacsoportok közti együttműködést.

A vezetői döntések szervezeti egységek és egyének irányába történő eljuttatását biztosító lefelé irányuló kommunikációval kapcsolatban fogalmazódott meg a legtöbb változtatási igény a dolgozók részéről annak érdekében, hogy pontos, megfelelően értelmezhető, kellő időben érkező információk segítsék az alkalmazottak munkavégzését, egyben a napi munkaszervezést, a munkafolyamatok racionalizálását.

Az alkalmazott kommunikációs eszközöket nézve jelentős információcsere valósul meg az e-mail üzenetek küldésével. A vállalati meetingek során fennmaradt és meghatározóvá vált az online kommunikáció. Az említettek mellett a mobiltelefon-használat ugyancsak jelentős mértékben járul hozzá a belső és kifelé irányuló információcsere lebonyolításához.

Az információk tartalmát vizsgálva elmondható, hogy nagyobb mértékben (70-80%-os arányban) a napi munkavégzéshez kapcsolódó tartalmú információk

áramoltatása jellemző, míg kisebb részarányt (20-30%) képviselnek az egyéb, illetve a cégcsoportot érintő információk.

Rákérdeztem a hatékony kommunikációt, az információáramlást nagyobb mértékben korlátozó tényezőkre is. Ezek között említésre került, hogy alacsony az információáramlást elősegítő meetingek előfordulási gyakorisága, ami számos operatív szintű működési problémában manifesztálódik. Ugyancsak a problémák között került felsorolásra, hogy viszonylag ritkán, de alkalmanként azonban relatíve sok információ érkezik a vezetők részéről a végrehajtási szintek felé, amelyek feldolgozása problematikus, mivel nem jut kellő idő az információk, adatok kódolására, ezek alapján az operatív szintű mechanizmusok működtetésére. A „felülről lefelé” irányuló kommunikációval kapcsolatban rögzített további problémaként definiálható, hogy bizonyos információk feldolgozásához, értelmezéséhez külön „utánajárás” szükséges, mert az üzenet küldője nem veszi figyelembe a „vevő” kompetenciáit, illetve a munkatárs előzetes, a tárgykörhöz kapcsolódó információival való ellátottságát. Így a kollégák nem mindig tudják, hogy bizonyos információkkal mit kezdjenek, illetve mely információkkal, kihez kell vagy lehet fordulni. Mindez az információk torzulásához, a reakcióidő növekedéséhez, kapcsolódó hatékonysági problémák előállításához vezethet, illetve egyben a jelenség rámutat arra a hiányosságra is, amely szerint bizonyos feladat- és hatáskörök nem kellően tisztázottak a szervezeten belül.

Következtetések és javaslatok

Fentieket összegezve megállapítható, hogy a belső szervezeti kommunikáció tekintetében célszerű elsősorban további, a szervezeti működés hatékonyságának fenntartása érdekében megfelelő változásokat eszközölni. Az intern kommunikáció tekintetében fokozni szükséges a szervezeti kommunikáció koordinációs funkciójának hatékonyságát, valamint a munkatársak ösztönzése terén elvárt szerepét és jelentőségét. Ugyancsak fontos, hogy a vezetői döntések kellő időben, pontosan értelmezhető módon megfogalmazva érkezzenek a különböző szervezeti egységek irányába annak érdekében, hogy hatékonyan járuljanak hozzá a napi munkaszervezés megvalósításához és a dolgozói teljesítmények javulásához.

A külső szervezeti kommunikáció hatékonynak bizonyul a vállalkozás esetében a változásokhoz való alkalmazkodás megvalósításában, a válságok szervezeti működésre gyakorolt negatív hatásainak kezelésében, az új kihívásokra való válaszadásban. Különösen a külföldi munkavállalók kölcsönzésére irányuló folyamatokban, az idegen kultúrákkal való együttműködés során szerzett tapasztalatok feldolgozása, kommunikációs stratégiába, valamint napi kommunikációs gyakorlatba való integrálása, rutinszerű, hatékony alkalmazása biztosít jelentős előnyt a vállalkozás számára a változáskezelés során. Az elmúlt időszakban a külföldi partnerekkel és munkavállalókkal folytatott kommunikáció ellátásához, a kapcsolatok erősítéséhez megfelelő kommunikációs megoldások, technikák (pl. tárgyalástechnika) kerültek kidolgozásra és alkalmazásra a vizsgált szervezet esetében.

Az interjúelemzés során képzett eredmények visszaigazolják azt a hipotézist, amely szerint a vizsgált vállalkozás esetében felmerül az igény a szervezeti kommunikáció hatékonyságának fokozására. A szervezeti kommunikáció tekintetében említett hiányok kompenzációja, az érzékelt problémák kezelése érdekében a vállalkozás nemrégiben egy saját céges applikáció fejlesztésébe fogott. Az applikáció fokozatosan egyre bővülő funkciókkal kerül napi szinten alkalmazásra

a munkatársak által, amelynek eredményeként a vállalkozáshoz és a cégcsoporthoz tartozó tagvállalkozásokhoz kapcsolódó információk a korábbiakhoz képest gyorsabban, közvetlenül értelmezhető és felhasználható módon jutnak el az érintettekhez. Az egyre bővülő tartalommal bíró információk áramoltatása hírfolyamszerűen történik és fokozatosan kiterjed a hétköznapi munkavégzés minden dolgozót érintő területeire. Ugyancsak folyamatosan zajlik a vezetők és a beosztottak kommunikációs kompetenciáinak fejlesztése, amelyben a jövőben jelentősebb fókusz vetül az intern információáramlást képviselő irányokban való hatékonyság fokozására a feladatok, utasítások, illetve visszajelzések pontosabb megfogalmazása és időben való áramoltatása érdekében.

Az említett fejlesztés rámutat arra a tényyszerűsége is, hogy a vizsgált vállalkozás esetében alkalmazott kommunikációs szisztéma megpróbálja követni a változásokat, a külső környezet részéről származó kihívásokra folyamatosan dolgoznak ki válaszreakciókat. Az alkalmazkodási kényszerből kifolyólag is érzékelhető a struktúrák, a csatornák, az eszközök megváltozása, a munkatársak és a vezetők felé irányuló elvárások, az attitűdök, a kompetenciák átalakulása a gyakorlatban. Az alkalmazott szervezeti kommunikációs megoldások viszonylag széles skálán mozognak, azonban egyelőre csak részben alkalmasak az elmúlt időszakban előtérbe került változások, válságok okozta hatások kezelésére.

A vizsgálat igazolta azt, a témakörben a korábbiakban zajlott kutatások során deklarált megállapítást is, amely szerint a belső szervezeti kommunikáció minősége igen jelentős mértékben befolyásolja a munkatársak motivációit, meghatározza a munkához való hozzáállásukat, elégedettségüket, azaz hatással bír a szervezeti működés hatékonyságára. A változások során a munkavállalók bizonytalanságérzetét mind a munka-, mind pedig a család oldaláról fellépő nehézségek fokozhatják, amelyek a motivációk és az elégedettség csökkenéséhez, a munkahatékonysági problémák fokozódásához, a teljesítmények gyengüléséhez vezethetnek. A nyílt és könnyen értelmezhető, egyértelmű kommunikáció elősegítheti a bizalom és az elkötelezettség megerősödését, míg a hiányos, kevésbé jól érthető, nehezen értelmezhető információk növelhetik a bizonytalanságot, valamint a változásokkal szemben táplált félelmet és az ellenállást a dolgozóknál.

A hatékony változáskezeléshez elengedhetetlen tehát a világos, mindenki számára elsajátítható és alkalmazható, konzisztens kommunikációs stratégia és technikai megoldások gyakorlatban való véghezvitele. Az említett, változásvezetést támogató kommunikációs stratégia eleget kell, hogy tegyen néhány nagyon fontos elvárásnak, annak érdekében, hogy betölthesse szervezeti kommunikációban játszott szerepét, vállalt küldetését (Clampitt, 2017). Egyfelől elengedhetetlen, hogy a vezetőknek kiemelt hangsúlyt kell fektetniük arra, hogy célzott üzeneteikkel minél egyértelműbb és kezelhetőbb információkat továbbítsanak az alkalmazottak irányába. Ez elősegíti a dolgozók változási folyamatok tervezésébe és megvalósításába való bevonását a szükséges mértékben, növelve ezzel a változások irányába történő elkötelezettségüket. A változásokból fakadó problematikus helyzetek során a vezetőknek minél érthetőbb módon szükséges kommunikálniuk a szervezeti változások célját, következményeit, köztük az előnyeit is. Célszerű többcsatornás megközelítést alkalmazni, mivel a különböző kommunikációs csatornák (mint például az e-mail, az intranet vagy a személyes-, illetve online üzenetek) használata teszi elérhetővé és felhasználhatóvá minden munkavállaló számára az információkat. Ugyancsak elengedhetetlen a feedback mechanizmus állandó működtetése, hiszen a változásterhes időszakokban a folyamatos információmegosztás és a visszajelzések áramoltatása jelentős mértékben hozzájárulhat a munkavállalók bizonytalanságának

csökkentéséhez, az esetleges félreértések kiküszöböléséhez, a konfliktushelyzetek megelőzéséhez és kezeléséhez.

Az említetteken kívül ugyancsak célszerű tanácsadói módszereket (például coaching) és további kompetenciafejlesztő tréningeket is igénybe venni egyéb változáskezelési intervenciók szervezése és megvalósítása mellett, amelyekben jelentős szerepet játszik a kommunikációs kompetencia célirányos és komplex fejlesztése.

A képzett eredmények alapján is igazolható a belső szervezeti kommunikáció és a szervezeti működés hatékonysága közötti kapcsolat.

Összegzés

A külső környezet részéről generálódó, technológiai, piaci, kulturális vagy egyéb eredetű, a szervezetek belső környezetét is átható változások elkerülhetetlenek a szervezetek életében, így a Magyarországon működő vállalkozásokat is érintik természetesen. Az említett változások jelentős hatással bírnak a szervezeti kommunikációra. A változások miatt a belső környezetben végbemenő szervezeti átalakulások során a szervezeti struktúra, a működésmód, a szervezeti kultúra, valamint ezekkel összefüggésben a szervezeti kommunikáció irányvonala is megváltozhat, ami új stratégia és gyakorlati megoldások bevezetését igényelheti.

A vállalati kultúrában bekövetkező változások ugyancsak új kommunikációs igényeket, elvárásokat és egyben szokásokat hozhatnak magukkal, amelyeket meg kell honosítani a kommunikációs, illetve a szervezeti működési gyakorlatban.

Az elmúlt időszak vizsgálatai a külső környezeti tényezőkhez való folyamatos alkalmazkodás legfontosabb, a szervezeti kommunikációt érintő változásai között a digitális technológiák és csatornák megjelenését, ezek professzionális használatát és a kapcsolódó kompetenciák szükségességét emelik ki. A szervezeti kommunikáció digitalizációja jelentős szerepet játszik a változásokhoz való szervezeti alkalmazkodás sikeres megvalósításában (Konczosné és Jakab, 2022).

A hatékony szervezeti kommunikáció elengedhetetlen a változások sikeres kezeléséhez, segít a munkavállalók tájékoztatásában, nélkülözhetetlen szerepet játszva a bizonytalanságok és a változással szemben fellépő félelmek, ellenállások leküzdésében, a dolgozói motivációk, elkötelezettség és elégedettség növelésében.

Irodalomjegyzék

Bakacsi Gy. (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.

Borgulya Á. (2011): A kultúraközi kommunikáció, mint tudományos diszciplína alkalmazása. In: Lendvai, E., Wolosz, R. (szerk.): *Kultúrák dialógusa a soknyelvű Európában VII. Nemzetközi Konferencia*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Fordítástudományi Kutatóközpont, 86-89. o.

Borgulya I-né (1996): *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem.

Borgulya I-né, Barakonyi K. (2004): *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

Borgulya Á., Balogh G., Jarjabka Á. (2022): Communication management in industrial clusters: an attempt to capture its contribution to the cluster's success. *Journal of East*

European Management Studies, 27(2) 179-209. o. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2-179>

Clampitt, P. G. (2017): *Communicating for Managerial Effectiveness. Challenges / Strategies / Solutions*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071800829>

Clark, L. (2020): *Innovation in a Time of Crisis*. Harvard Business Publishing, March 26, 2020 (online: <https://www.harvardbusiness.org/innovation-in-a-time-of-crisis>)
Utolsó letöltés: 2025. március 20.

Dyson, E. (1998): *2.0 verzió. Életünk a digitális korban*. Budapest: HVG Kiadó.

Fawkes, J. (2022): *Depth Public Relations. After the Masquerade*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351121910>

Hidasi J. (2022): Hatékony kompetencia-mix az üzleti kommunikációban. In: Konkocsné Szombathelyi M., Balogh G., Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv. 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. VSZI Kötetek I. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, 40-48. o.

Konkocsné Szombathelyi M. (2003): Interkulturális kommunikációs vizsgálatok Győrött dolgozó menedzserek körében – interkulturális kihívások. In: Kukorelli, S-né (szerk.): *A Dunaújvárosi Főiskola Nyelvi lektorátusa által ... A nyelvtudás szerepe a változó Európában fő témakörrel megrendezett V. Dunaújvárosi Nemzetközi Nyelvvizsgáztatási és Alkalmazott Nyelvészeti Konferencia*. Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskola (DF), 142-151. o.

Konkocsné Szombathelyi M., Jakab P. (2022): Status Quo és trendek az Európai Kommunikációs Monitor alapján. In: Konkocsné Szombathelyi M., Balogh G., Jarjabka Á. (szerk.) *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv. 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. VSZI Kötetek I. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, 70-83. o.

Lewis, L. (2019): *Communication Strategies for Organizational Change*. In: *Origins and Traditions of Organizational Communication*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203703625>

Men, L. R. (2021): Evolving research and practices in internal communication. In: Men, L. R. & Tkalac Vercic, A. (Eds.): *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice* Palgrave Macmillan, 1-18. o. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_1

Men, L.R. (2014): Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 28(2), 264-284. o. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Men, L.R. (2014): Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes.

Journal of Public Relations Research, 26(3), 256-279. o.
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L.R. Stacks, D. (2014): The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. o. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

Men, L.R., Stacks, D.W. (2013): The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192. o. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>

Molnár D. (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. *Humán Innovációs Szemle*, 1(1-2), 61-71. o.

Semeginé Tariszka É. (2014): A szervezeti belső kommunikáció hatása a szervezet hatékony működésére. *Taylor Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat*, 6(1-2), 519-528. o.

EXAMINATION OF THE ROLE AND IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL CHANGES IN A DOMESTIC ENTERPRISE

GÁBOR JUHÁSZ

Due to various effects generated by turbulent changes from the external environment economic and social actors are constantly facing new challenges. The long-term negative effects of crises and critical situations require significantly more adaptation than before, forcing organizations to implement changes in different segments of the organizational structure and operation. The aforementioned effects draw attention to the competencies that play a key role in adapting to changes, and as a part of this, in the leadership of organizations and business communication (Hidasi, 2022).

Maintaining the efficiency of organizational / corporate operations, formulating and implementing appropriate responses to the challenges arising from changes and crises depends to a greater extent on the attitude of managers and employees, their motivation and satisfaction, the quality and effectiveness of the interactions between them, and both individual and organizational level performances. Organizational communication plays a decisive role in the development of these factors. The quality, channels and mechanisms of organizational communication strongly influence the functioning of the organization and the qualities of management (Bakacsi, 2002).

Keywords: organizational communication, organizational operation and change, crisis