

TÉR GAZDASÁG EMBER

- ♦ KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA – BALOGH GÁBOR – BORGULYA ÁGNES | Merre tart a kommunikációmenedzsment? Hátra és előre tekintés az Európai Kommunikációs Monitor alapján
- ♦ MERZA PÉTER – KURÁTH GABRIELLA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | Kommunikáció és vezetés. A kommunikációs kompetenciák fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában – egy országos felmérés tükrében
- ♦ BORGULYA ÁGNES – BALOGH GÁBOR – BORGULYA GÁBOR – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | Megtartani a jó munkaerőt: mennyit számít a belső szervezeti kommunikáció?
- ♦ ANGYAL ÁDÁM | Gondolatok az infoetikáról
- ♦ FEJES-NÁDAI JULIANNA | Recenzió | Szőke Júlia-Kecskés Petra-Tompos, Anikó (szerk.) (2023) A gazdaság, kultúra, oktatás és nyelv bővületében: Tanulmányok Ablonczyné Mihályka Lívia 70. születésnapjára című tanulmánykötetről
- ♦ BALOGH GÁBOR | Online PR szótár – Interjú Sós Péter Jánossal

TÉR – GAZDASÁG – EMBER

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



Győr, 2024

A Széchenyi István Egyetem
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának
tudományos folyóirata

Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.
A decemberi szám angol nyelven.

2024. XII. évfolyam 3. szám

**Tematikus szám az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság
Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága legújabb kutatásaihoz kapcsolódóan.**

Szerkesztőség
9026 Győr, Egyetem tér 1.

Főszerkesztő: Reisinger Adrienn
Főszerkesztő helyettes: Dernóczy-Polyák Adrienn
Vendégszerkesztők: Konczosné Szombathelyi Márta, Borgulya Ágnes, Balogh Gábor
Szerkesztőségi titkár: Hordósné Gósi Györgyi

E-mail | tge.szerkesztoseg@gmail.com

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti címre kérjük küldeni.
Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján (<https://tge.sze.hu>) található
formai és tartalmi követelményeket: <https://tge.sze.hu/szerzoknek>

Szerkesztőbizottság

Elnök: RECHNITZER JÁNOS †

Tagok:

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DERNÓCZY-POLYÁK ADRIENN,
DUSEK TAMÁS, HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS †,
REISINGER ADRIENN, REKETTJE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője
Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit Kft.
Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.
Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda
ISSN | 2064-1176

TARTALOM



7 VENDÉGSZERKESZTŐI ELŐSZÓ

TANULMÁNYOK

- 11 KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA – BALOGH GÁBOR – BORGULYA ÁGNES | Merre tart a kommunikációmenedzsment? Hátra és előre tekintés az Európai Kommunikációs Monitor alapján
- 27 MERZA PÉTER – KURÁTH GABRIELLA – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | Kommunikáció és vezetés. A kommunikációs kompetenciák fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában – egy országos felmérés tükrében
- 41 BORGULYA ÁGNES – BALOGH GÁBOR – BORGULYA GÁBOR – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA | Megtartani a jó munkaerőt: mennyit számít a belső szervezeti kommunikáció?

ISMERETTERJESZTŐ ESSZÉ

- 57 ANGYAL ÁDÁM | Gondolatok az infoetikáról

RECENZIO

- 71 FEJES-NÁDAI JULIANNA | Recenzió | Szőke Júlia-Kecskés Petra-Tompos, Anikó (szerk.) (2023) A gazdaság, kultúra, oktatás és nyelv bővületében: Tanulmányok Ablonczyné Mihályka Livia 70. születésnapjára című tanulmánykötetről

INTERJÚ

- 79 BALOGH GÁBOR | Online PR szótár – Interjú Sós Péter Jánossal

83 SZERZŐK

86 AUTHORS

89 LEKTOROK

VENDÉGSZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

A Tér–Gazdaság–Ember tudományos folyóirat 2024. évi 3. számát tartja kezében.

Megtiszteltetés számunkra, hogy e folyóirat 2024. évi 3. és 4. tematikus számában az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága tagjainak legfrissebb tanulmányai kaphatnak nyilvánosságot. Abban a folyóiratban szólítjuk meg tisztelt Olvasóinkat, amelynek szerkesztői és szerzői között a Munkabizottság tagjai a korábbi években is figyelemre méltó aktivitással jelentek meg.

Munkabizottságunk tizenöt éves múltja tekint vissza. 2009. évi megalakulása óta követi azt a célkitűzést, hogy összefogja a vállalati kommunikációmenedzsment terén folyó hazai kutatásokat, reflektáljon a nemzetközi kutatási trendekre, segítse a hazai eredmények megismertetését és fórumot biztosítson az akadémiai szféra és a gyakorlati élet szakembereinek találkozásához és eszmecseréjéhez. Ebben a szellemben szervezi évenkénti konferenciáit, műhelytalálkozásait és publikálja a született tanulmányokat, túlnyomó részt a konferenciákon elhangzó előadások tanulmányokká átdolgozott munkáit. Saját szervezései mellett más intézmények rendezvényein is megjelenik, vállalati kommunikációs szekciót alkotva.

Az eredmények nyomtatott kiadványokban is megjelentek. A Munkabizottság 2011-ben, 2017-ben, majd 2022-ben adott ki tagjai és partnerei munkáiból szerkesztett kötetet, a fenti témákban végzett legfrissebb kutatások eredményei és gyakorlati tapasztalatai alapján készült tanulmányokból. Mindegyik kiadványt egy-egy egyetemmel együttműködve jelentette meg: 2011-ben a Miskolci Egyetem, 2017-ben a Károli Gáspár Református Egyetem, 2022-ben a Pécsi Tudományegyetem partnereként. E 2024-ben megjelenő Tér–Gazdaság–Ember tematikus szám a Munkabizottság és a Széchenyi István Egyetem együttműködésének az eredménye.

A Munkabizottság akadémiai tagjai a magyar felsőoktatás intézményeinek tanárai/kutatói, ők képezik a kutatói hálózatot. Vállalati partnereink pedig a gépjármű- és gépjáratástól kezdve a szolgáltatási szektor ágazatáig a gazdaság számos ágából, nagy-, közép-, és kisvállalatok közül kerülnek ki.

Együttműködünk az MTA GTB al- és munkabizottságaival. 2021 óta Munkabizottságunk részt vesz az MTA Kommunikáció- és Médiatudományi Osztályközi Állandó Bizottság munkájában.

A folyóirat ezen tematikus, 3. száma négy tanulmányt, egy könyvismertetést és egy interjút tartalmaz.

A 3. szám első tanulmányának szerzői a „Merre tart a kommunikációmenedzsment?” kérdésre keresik a választ. Konczosné Szombathelyi Márta, Balogh Gábor és Borgulya Ágnes tanulmányának a célja a vállalati/szervezeti stratégiai kommunikáció helyzetének és trendjeinek áttekintése. Módszerük a 2007 óta évente készített European Communication Monitor (ECM) adatainak, eredményeinek összehasonlító elemzése.

Az ECM a világ legrégebben futó, stratégiai kommunikációval foglalkozó, empirikus kutatáson alapuló, évente megjelenő riportja. A tanulmány összegezi a kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdéseit, a kommunikációs vezetők kulcsfontosságú cselekvési területeit, eszközeit, kompetenciáit és kihívásait, 15 egymást követő évre visszatekintve, majd ezek alapján előre tekintve. Azt láthatjuk, hogy a technológia fejlődése állandó és növekvő kihívást jelent a kommunikációmenedzsment szakemberei számára. Mindezek egyben új lehetőségek is, amelyeknek a kihasználásához a szakemberek kompetenciáinak folyamatos fejlesztése szükséges, amelyekkel a közönséggel való bizalom alapuló kapcsolattartás biztosítható.

A második tanulmány szerzői, Merza Péter, Kuráth Gabriella és Konczosné Szombathelyi Márta a kommunikációs kompetenciák szerepét mutatják be a vezetők iránti bizalom kialakulásában, egy országos felmérés adatai alapján. A téma aktualitását igazolja egyrészt az, hogy a koronavírus krízis a vezetés krízise is volt egyben, és hatására az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak, a bizalom kialakításának és fenntartásának a készsége jelent meg. Másrészt az, hogy az elmúlt években egyre több szerző hangsúlyozta a vezetői kommunikáció jelentőségének erősödését. Zenger és Folkman kutatásának a szempontrendszeréhez kapcsolódó kutatásuk megerősítette a kommunikációs kompetenciák jelentőségét a vezető iránti bizalom kialakulása, továbbá az életkor és az iskolai végzettség tekintetében található szignifikáns különbséget a hatékony kommunikáció megítélése és a vezetői bizalom szempontjából.

Borgulya Ágnes, Balogh Gábor, Borgulya Gábor és Konczosné Szombathelyi Márta tanulmánya a szervezeti kommunikáció – megtartani a munkaerőt témájú kutatást mutatja be. A szerzők azt tárták fel, hogy van-e a belső szervezeti kommunikációnak hatása a munkaerő megtartására. Az online kérdőíves lekérdezés elemzése azt mutatja, hogy mind az infokommunikációs eszközök, mind a munkához szükséges információk kellő időben és hiánytalan rendelkezésre állása, valamint a szervezeti ügyekről történő tájékoztatás nagyon fontosak a munkavállalók számára. Hiányuk a válaszadók több mint felénél hozzájárul ahhoz, hogy új munkahelyet keressen. Ezek az ismeretek fontos támpontok a HR és a vállalati kommunikációs vezetők számára a jó munkaerő megtartása érdekében hozott intézkedéseikben.

Angyal Ádám gondolatai az infoetikáról a tudás alapú társadalom egyik jelentős kérdésével, az informatikai rendszerek adatkezelésének etikai problémáival foglalkoznak az ismeretterjesztő esszé formájában megírt írásában. Korunkban a kommunikáció meghatározó csatornáit az internet hálózatok, amelyek új etikai kérdéseket vetnek fel. Az informatika az emberiség kommunikációjának közös nyelve, a tudás alapú társadalom motorja. Olyan változásokat hozott, mint egykor az írás vagy a gépek feltalálása. Az információs technológia sokkal gyorsabban változik, mint az emberek szabályozó és alkalmazkodó képessége. A szerző bemutatja, hogy milyen etikai feszültségekkel, kihívásokkal terhelt a társadalom informatikai intézményi rendszere. Olyan kihívások előtt áll az etikai gondolkodás, mint például felelősségi viszonyok értelmezése a blokkláncok és hálózatok, a mesterséges intelligencia területén, a hamis hírek áradata, az autonóm, emberi beavatkozás nélküli technológiák. Az ezekre adható etikus válaszok keresésében nyújt támpontot az esszé.

Fejes-Nádai Julianna ismereti Ablonczyné Mihályka Lívía 70. születésnapjára készített tanulmánykötetet. A Szőke Júlia, Kecskés Petra és Tompos, Anikó által szerkesztett kötet 21 tanulmányt tartalmaz, amelyeket az ünnepeelt tudományos tevékenységéhez kapcsolódó szerzők, egykori és jelenlegi kollégák, társkutatók és hallgatók írtak. A kötetben szereplő írások változatos témái és eredményei betekintést engednek azokba a társadalomtudományi kutatásokba, amelyek a gazdaság, a kultúra és az oktatás területén folynak a felsőoktatásban. A Gazdaság és kultúra című alfejezet az interkulturális érzékenyítés, a szervezeti értékek, a vállalati kommunikáció központi kérdéseire fókuszál. A kötet második, Oktatás és nyelv című fejezetének írásai is változatos kérdéseket vizsgáltak. Látható, hogy a társadalomtudományi kutatások interdiszciplináris jellegűek, így a gazdasági, kulturális, valamint az oktatási és nyelvészeti kutatási területek egymással összefüggenek. A bemutatott tanulmánykötet elsősorban a szakemberek érdeklődésére tarthat számot. Ugyanakkor érdekes és hasznos olvasmány lehet azoknak is, akik betekintést szeretnének nyerni a társadalomtudományi kutatások aktuális kérdéseibe.

A 3. számot Balogh Gábor Sós Péter Jánossal, a PR szótár alapító főszerkesztőjével, a Magyar PR Szövetség örökös tagjával készített interjúja zárja. A beszélgetés témáját és aktualitását az első online PR szótár megjelenése adta, ami hiánypótló kiadvány. Több mint 370 szócikket tartalmaz, 12 témakörben. A szótár célja, hogy tisztázza a PR, a marketing és a reklám alapfogalmait. A kiadvány további küldetése, hogy a szakemberek egységesen ugyanazt érthessék egy-egy kifejezésen, valamint, hogy az egyetemisták és a pályakezdők is el tudjanak igazodni a kommunikációs és a PR szakma nyelvezetében és idegen nyelvű terminológiájában. A legfontosabb célcsoport a Z és alfa generáció tagjai, akik igénylik, hogy útmutatást kapjanak a megfelelő szakmai szókinccs fejlesztéséhez. A célcsoport jellemzői miatt is a megjelenés már online formában történt, és mobiltelefonra is optimalizált. A szótár folyamatosan bővül, például a mesterséges intelligencia fogalmai, szereplői szinte hetente bővülnek, újulnak meg. A szótár itt érhető el: <https://prszotar.mprsz.hu>

A TGE 4. számában további öt tanulmányt és egy könyvismertetést olvashatnak majd a Munkabizottság tagjainak tollából.

Köszönetünket fejezzük ki a Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karnak, hogy tudományos folyóiratuk két számának a vendégszerkesztésével Munkabizottságunk tagjai és ezáltal a kommunikációmenedzsment tudományterület nyilvánosságot kaphattak.

A vendégszerkesztők:

Konczosné Szombathelyi Márta, a Munkabizottság elnöke
Borgulya Ágnes, a Munkabizottság alapító, tiszteletbeli elnöke
Balogh Gábor, a Munkabizottság titkára

Győr, 2024. október 10.

<https://kommenbiz.hu/>



MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI
BIZOTTSÁG
Kommunikációmenedzsment
Munkabizottság

TANULMÁNYOK

Merre tart a kommunikációmenedzsment? Hátra és előre tekintés az Európai Kommunikációs Monitor alapján

Where is communication management headed? Looking back and looking ahead based on the European Communication Monitor



Absztrakt

A tanulmány célja a vállalati/szervezeti stratégiai kommunikáció helyzetének és trendjeinek áttekintése. Módszere a 2007 óta évente készített Európai Kommunikációs Monitor (European Communication Monitor, ECM) adatainak, eredményeinek összehasonlító elemzése. Az ECM a világ legrégebben futó, stratégiai kommunikációval foglalkozó empirikus kutatáson alapuló, évente megjelenő riportja. A tanulmány összegezi a kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdéseit, a kommunikációs vezetők kulcsfontosságú cselekvési területeit, eszközeit, kompetenciáit és kihívásait, 15 egymást követő évre visszatekintve. A tanulmány a Monitor eredményeiből levonható következtetésekkel zárul. Azt láthatjuk, hogy a technológia fejlődése állandó és növekvő kihívást jelent a kommunikációmenedzsment szakemberei számára. Mindezen új lehetőségek kihasználása és ehhez a szakemberek kompetenciáit fejlesztő képzések lehetnek a hajtóerők, amelyekkel a közönséggel való bizalmon alapuló kapcsolattartás biztosítható.

Kulcsszavak: stratégiai szervezeti kommunikáció, Európai Kommunikációs Monitor, trendek

Abstract

The purpose of the study is to review the situation and trends of corporate/organizational strategic communication. Its method is a comparative analysis of the data and results of the European Communication Monitor (ECM), prepared annually since 2007. ECM is the world's longest-running, annual report based on empirical research dealing with strategic communication. This study summarizes the most important strategic issues of communication management, the key areas of actions, tools, competencies and challenges of communication managers, looking back over 15 consecutive years. The study closes with conclusions that can be drawn from the results of the Monitor. It can be seen that the development of technology is a constant and growing challenge for communication management professionals. Taking advantage of all these new opportunities and trainings to develop the competences of professionals can be the driving forces for ensure a trust-based relationship with the public.

Key words: strategic organizational communication, European Communication Monitor, trends

JEL kód: M1

BEVEZETÉS

A 21. század eleje óta a média, a technológia és a közvélemény formálásának dinamikus fejlődése Európa-szerte átalakította a társadalmakat. Ez azt is megváltoztatta, ahogyan a vállalatok, non-profit szervezetek, kormányzati szervezetek és/vagy a nevükben dolgozó ügynökségek kommunikálnak a belső és külső érintettekkel.

A szervezetek azon gyakorlata, hogy a kommunikációt mások tájékoztatására, meggyőzésére vagy bevonására használják, nem új. De a 21. század eleje óta a társadalmaink növekvő mediatizációja miatt egyre fontosabbá vált egy megatrend: eszerint a vállalkozások, a kormányok, a non-profit szervezetek és más entitások stratégiájukat és annak kommunikálását a média logikájához igazítják (Zerfass et al., 2023). Ezt tovább erősítette a közösségi média és a digitális technológiák elterjedése, amelyek lehetővé teszik mindenki számára, hogy a nap bármely szakában tartalmat hozzon létre, üzeneteket osszon meg, kommentáljon és kapcsolatba léphessen.

A belső és külső érintettekkel folytatott kommunikációs tevékenységek tervezése és végrehajtása kompetenciák széles körét, erőforrásokat, struktúrákat és folyamatokat igényel. Ez a kommunikációs osztályok és külső szolgáltatók (ügynökségek és tanácsadók) területe. A szakma több százezer szakembert számlál Európában – a konkrét számról azért nincs megbízható statisztika, mert különböző kifejezések vannak használatban a tevékenységre, mint vállalati kommunikációmenedzsment, stratégiai kommunikáció, PR vagy egyszerűen csak kommunikáció. A fent nevezett területen dolgozó szakemberek számos kihívással néznek szembe, ugyanakkor egyre több lehetőséget látnak szakértelmük hasznosítására.

A 2007 óta évente készített European Communication Monitor (ECM) című jelentés áttekintést ad a terület változó státuszáról és a kialakulóban lévő vagy eltűnő irányairól, a kommunikációmenedzsment és PR szakma aktuális gyakorlatáról és jövőbeli fejlődési trendjeiről.

A tanulmány először rövid áttekintést ad a vonatkozó fogalmakról és azok értelmezéséről. Ezt követően az ECM három szakaszának témái, újonnan megjelenő jelenségei és trendjei kerülnek bemutatásra. A tanulmány a Monitor eredményeiből levonható következtetésekkel zárul.

1. FOGALMAK ÉS ÉRTELMEZÉSEK

Az internetre épülő információs forradalom következtében a kommunikációmenedzsment napjainkra globálissá vált. Ugyanakkor a globális jelenségek mellett számos, a kultúrától, a gazdasági, történelmi és társadalmi jellegzetességektől függő lokális jelenséget és értelmezést lehet azonosítani. Az alábbiakban áttekintjük a tanulmányban használt kulcsfogalmakat és értelmezéseiket, Borgulya és Konczosné (2019) tanulmányát alapul véve.

A *vállalati kommunikációmenedzsment* a „corporate communication” fogalomköréből nőtt ki. Tudománnyá az 1980-as években kezdett formálódni, angolszász/amerikai területeken, főleg az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban. Az új tudományterület erősödését nemzetközi szervezetek és a tudományterület saját folyó-

iratainak megjelenése jelzi. Mivel a kommunikációmenedzsment alkalmazott tudomány, a kutatás a kezdetektől fogva szoros kapcsolatban áll a napi gyakorlattal.

A vállalati kommunikációmenedzsment összekapcsolódott a stratégiai menedzsment területtel. A stratégiai megközelítés a kommunikáció kereteinek újra értelmezését is igényelte (Hallahan et al., 2007). Az új értelmezés szerint egy szervezet missziójának megvalósítását szolgáló, a szervezeti célok elérését támogató céltudatos kommunikációját tekintik *stratégiai kommunikációnak*. Az értelmezés szerint a stratégiai kommunikáció menedzsmentje számos tudományterületet foglal magában, mint például a vállalati és menedzseri kommunikáció, a szervezeti kommunikáció, a közönségkapcsolatok, a marketingkommunikáció, a közösségi marketing, a nemzetközi kapcsolatok, a nyilvános diplomácia és egyes üzleti tevékenységekre szűkített kommunikációs területek. Bár egyes szerzők a kommunikációmenedzsment elnevezés helyett továbbra is a vállalati kommunikáció, vállalati stratégiai/integrált kommunikáció elnevezéseket használják, ezeket a vállalati kommunikációmenedzsment fogalommal azonos jelentésűnek tekintik.

Nehezen váltak szét a vállalati kommunikáció menedzsmentje és a Public Relations (PR) fogalomterületek. Ennek oka részben Grunig és Hunt definíciója volt: eszerint a PR a kommunikáció menedzsmentje egy szervezet és annak nyilvánossága között (Grunig-Hunt, 1984). A művet idéző szerzők egyenlőségjelet tettek a két fogalom közé, ez a vállalati kommunikációmenedzsment és a PR azonosítását vonta maga után. A német iskolák álláspontja szerint viszont a PR a vállalati kommunikáció egy területe, menedzselése a vállalati kommunikációmenedzsment hatáskörébe tartozik (Zerfass, 1996).

Az alapvetően a német iskolákhoz köthető szemlélet a hazai kutatásban a 2000-es évek első évtizedében jelenik meg. A terület művelésének jelentős állomása az MTA IX. Osztálya Gazdálkodástudományi Bizottsága keretében létrejött Kommunikációmenedzsment Albizottság (2012-től Munkabizottság) megalakulása 2008-ban (<https://kommenbiz.hu>). Kiemelendő a Munkabizottság tagjainak a nemzetközi és kulturaközi kommunikációmenedzsment területén végzett kutatása (a teljesség igénye nélkül néhányat említve: Borgulya-Deák, 2011; Borgulya-Konczosné, 2017; Primecz et al., 2011; Ablonczyné Mihályka-Tompos, 2011; Hidasi, 2011; Falkné Bánó, 2011; Bajzát, 2011; Borgulya-Kovács, 2018; Borgulya-Balogh, 2019) (Borgulya-Konczosné, 2019: 162-165.).

Az internetre épülő információs forradalom következtében a technológia meghatározó kihívásokat és lehetőségeket jelent a kommunikációs szakemberek számára. Az ECM minden évben jelzi, hogy a modern infokommunikációs eszközök (ICT) használatának két arca van. Egyrészt jelentős versenyelőnyt biztosítanak a szakember számára, másrészt mindennapi kihívásokat jelentenek. A big data[1] és az algoritmusok használata, az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése, a közösségi média és a mesterséges intelligencia használata következtében a médiát elárasztó fals információk, a bizalom és etika kérdései szorosan összefüggenek az ICT eszközök használatával.

[1] „A Big Data kifejezés a világszerte és folyamatosan előállított óriási mennyiségű adatra utal...A nagy adatmennyiség azonban önmagában nem Big Data, csak akkor, ha jellemezi a nagy terjedelem, sokféleség, gyors feldolgozási sebesség és megbízhatóság... Az adatok a weben található, kinyerésük internet protokollokon keresztül valósul meg” (lexikon.uni-nke.hu)

Az ECM éves eredményeiből tehát azt látjuk, hogy az utóbbi években keletkezett kompetenciahiány oka a rendkívül gyorsan változó – elsősorban technológiai – tényezőkre vezethető vissza. A megoldás a folyamatos fejlesztés/képzés lehet, szervezeti, csapat és egyéni szintén.

2. AZ ECM EREDMÉNYEI ÉS ÉRTELMEZÉSÜK

A kutatást az Európai Public Relations Oktatók és Kutatók Szövetsége (European Public Relations Education and Research Association, EUPRERA) szervezésében egyetem kutatóinak a hálózata végzi évente. A kutatás vezetője Ansgar Zerfass professzor a Lipcsei Egyetemről. A kutatás eredményeit a www.communicationmonitor.eu oldalon teszik mindenki számára elérhetővé.

A Monitor 2007 óta (amikor a Twitter^[2] elindult) 2023-ig (amikor a ChatGPT^[3] színre lépett), tehát több mint 15 év során 50 ország közel 40 ezer válaszadójának az adatait mutatta be és értelmezte évente.

1. táblázat: A kutatási minta nagysága és a kutatásba bevont országok száma
(ECM 2007-2022)

Table 1 The size of the research sample and the number of countries included in the research
(ECM 2007-2022)

Évek	Minta nagysága (fő)	A felmérésbe bevont országok száma
2007	1 087	22
2008	1 500	37
2009	1 863	34
2010	1 955	46
2011	2 209	43
2012	2 185	42
2013	2 710	43
2014	2 777	42
2015	2 253	41
2016	2 710	43
2017	3 387	50
2018	3 100	48
2019	2 689	46

[2] A Twitter 2006 óta működő közösségi hálózat és mikroblog-szolgáltatás, amely lehetővé teszi a felhasználóknak, hogy rövid bejegyzéseket vagy egymásnak szánt üzeneteket írjanak. A név jelentése madárcsicsergés vagy egymást követő gyors hangok. 2023-ban a Twitter felvette az X nevet, elhagyva a korábbi kék madár logót (google.com)

[3] A ChatGPT (Chat Generative Pre-trained Transformer) egy mesterséges intelligencia alapú generatív nyelvi modell, amelyet az OpenAI nevű cég fejlesztett ki. A modell képes emberi szöveges kommunikációra és interakcióra, valamint kérdésekre válaszolni és felhasználói igényekre reagálni (google.com).

2020	2 324	44
2021	2 664	46
2022	1 672	43

Forrás: ECM 2007–2023 alapján saját szerkesztés

Egy korábbi tanulmány (Konczosné et al., 2015) már foglalkozott a 2007 és 2015 közötti jellegzetességek elemzésével. Egy másik tanulmány (Konczosné-Jakab, 2021) pedig a 2016 és 2021 közötti, a Monitor által feltárt sajátosságokra és trendekre fókuszált. Ez utóbbi kiemelten foglalkozott a 2021-es ECM eredményeivel, hiszen a 2020 tavaszán bekövetkezett pandémia gyökeresen megváltoztatta a kommunikációmenedzsment területén dolgozók feladatait, kihívásait és a szükséges kompetenciákat. A 2023-as, összegző Monitor elemzése további adalékokkal szolgál a szakma és a vállalati kommunikáció kutatása számára.

2.1. ECM 2007–2015

Az alábbiakban áttekintjük a kutatásban 2007 és 2015 közötti állandó és évente megjelenő új elemeket.

Állandó elemek 2007 és 2015 között:

Az ECM kutatás céljait a 2007-es bevezető kutatás ismertette. Ezek az alábbiak voltak:

- a kommunikációmenedzsment trendjeinek nyomon követése stratégiai kérdések, gyakorlati területek, eszközök és erőforrások tekintetében;
- a PR változó kereteinek elemzése:
 - a kommunikációs csatornák/eszközök (várható) fejlődése,
 - a kommunikációmenedzsment legfontosabb (stratégiai) kérdései (megbirkózni a digitális evolúcióval és a közösségi hálóval),
 - interaktív kommunikáció biztosítása (online közösségek),
 - a feltörekvő interaktív csatornákkal való megbirkózás és ezek beépítése a vállalati kommunikációba (közösségi média, hálózatok és online videók).
- konkrét témák feltárása, mint például a fiatalok megszólítása (szakmai utánpótlás érdekében), innováció a kommunikációban, a bizalom szerepe a kommunikáció sikerében és a kommunikációs szakterület értékelésének kérdései (Zerfass et al., 2007).

Minden évben új elemek (konkrét, specifikus témák) is megjelentek a Monitorban. Ezek az alábbiak:

2008-ban az interaktív csatornák és online videók, a vállalati társadalmi felelősségvállalás, az értékelés és kommunikáció-kontrolling, az ügyfélkapcsolatok és a vezetői döntések álltak a középpontban (Zerfass et al., 2008).

2009-ben az interaktív kommunikáció, a közösségi média és annak kezeléséhez szükséges kompetenciák:

- az interaktív kommunikáció – online közösségek,
- a kommunikációs menedzsment kihívásai a recesszió és a médiaválság idején,

- kommunikációs vezetők szerepe és befolyása a vezetői döntésekre,
- fizetések és képzési igények,
- képzési és képesítési követelmények (Zerfass et al., 2009).

2010–2012-ben a legnagyobb kihívásként az online kommunikáció és a *közösségi média*, valamint ezek fontossága és megvalósítása került a fókuszba, és az elvárt készségek vizsgálatára került sor. Ezen belül évente az alábbiak:

2010:

- online kommunikáció és közösségi média,
- a kiválóság és hatalom mutatói, tervezési eljárások, vezetési stílus,
- hozzájárulás a szervezeti célokhoz,
- a közösségi média perspektívái és korlátai,
- fizetések és munkával való elégedettség (Zerfass et al., 2010).

2011:

- közösségi média: irányítás, készségek és tevékenységek,
- olyan konkrét témák értékelése, mint a döntéshozatal, hatalom, bizalom, közösségi média készségek, a kommunikációs beruházások megtérülése, képzési igények, fizetések és a PR imázsa, valamint a szakma alternatív koncepciói,
- a kommunikációmenedzsment fejlődésének azonosítása különböző típusú szervezetekben, országokban és régiókban (Zerfass et al., 2011).

2012:

- közösségi média: fontosság, megvalósítás és készségek,
- etikai kihívások és normák,
- szakmai akkreditáció és minősítés,
- digitális technológiai ismeretek,
- fiatal szakemberek toborzása (Zerfass et al., 2012).

2013-ban a digitális kapuőrök és közösségi média kommunikáció volt a fókuszban:

- interakció konkrét kapuőrökkel és közönséggel a digitális szférában,
- közösségi média készségek és szakemberek általi használata,
- kommunikációs stratégiák a különböző generációk számára,
- stratégiák a vezetők kiválasztására,
- a válságok kezelése,
- megbirkózni a nemzetköziesedés kihívásaival (Zerfass et al., 2013).

2014-ben a fő hangsúlyt a digitális korszak szakmai kommunikációjára helyezték:

- hogyan tudják kezelni az információáramlást a kommunikációs szakemberek;
- hogyan formálják a fiatalabb „mindig online” kommunikációs szakemberek az alapvető elvárásokat, és
- hogyan kezelhetik a kommunikációs szakemberek a mobilkommunikációt: alkalmazások/applikációk (Zerfass et al., 2014).

2015-ben vizsgálták és vitatták a tömegmédiá jövőbeli jelentőségét:

- a tömegmédiának a véleményformálásban és a stratégiai kommunikációban betöltött jövőbeli szerepét,
- olyan új fogalmakat, mint a tartalommarketing, márkaujságírás és anyanyelven reklámozás,
- a kommunikációs tevékenységek integrációját,
- a kommunikáció értéke magyarázatának alternatív módjait,
- a kommunikációs szakemberek sikerének mérését és értékelését,
- a kommunikációs osztályok és ügynökségek közötti együttműködés és konfliktus eseteit (Zerfass et al., 2015).

2.2. ECM 2016–2022

Az alábbiakban áttekintjük a 2016 és 2022 közötti eredményeket, új vizsgálati területeket és trendeket.

2016-ban került vizsgálatra a big data és az algoritmusok használata a stratégiai kommunikáció terén, amelyek új utakat jelenthetnek a kommunikációs felsővezetők és szakemberek számára.

- A nagy adatmennyiség drámaian megváltoztathatja a kommunikációs szakemberek munkáját. A digitális információk és a big data megnyitotta az ajtókat a meggyőzés hatékonyságának valós idejű, olcsó és nagyszabású tesztelése előtt, valamint felhasználó- és helyzetspecifikus tartalmak előállításához. Ennek ellenére az ECM empirikus eredményei jelentős eltérést mutatnak az algoritmusok észlelt fontossága és alkalmazásuk között: a válaszadók mindössze 59,3 százaléka fordított nagy figyelmet a big data-ról folytatott vitákra.
- A 2016-os Monitor a kommunikációs szakemberek növekvő stratégiai szerepét jelzi. A munkatársak kompetenciái a szervezeti siker kulcsfontosságú hajtóerői. A Monitor azonban megállapítja, hogy a közösségi média kompetenciáinak szintje középszerű, és hasonló a helyzet a menedzsment kompetenciák terén is (Zerfass et al., 2016).

2017-ben a kutatás a következő trendeket tárta fel: vizualizáció és robotok, a hipermodernitás hatása és a stratégiai kommunikációban végzett benchmarking.

- Egyre vizuálisabb társadalomban élünk. A válaszadók 53,3 százaléka alacsonynak becsülte a vizuális kommunikációs készségeit. A szoftver robot applikációk növekvő kereskedelmi és politikai alkalmazása ellenére az ECM 2017 adatai azt mutatják, hogy ezt a jelenséget sok európai kommunikációs szakember figyelmen kívül hagyja. Csak egyharmada követi ezen applikációkról szóló vitát, és 15,9 százaléknak fogalma sincs a témáról.
- További téma volt a hipermodernitás^[4] és következményei a kommunikációra. Az európai kommunikációs szakemberek 71,5 százaléka tanúja az országukban

[4] A hipermodernitás társadalmainak közös jellemzője a kockázatra való érzékenység, a tudományos, közéleti, politikai vitáknak a kockázat, biztonság, prevenció iránti rögeszmés érdeklődése (Keszeg, 2009).

a hipermodern kultúra irányába mutató kulturális átalakulásnak, olyan jellemzőkkel, mint a folyamatos változás, a decentralizált informatika, a munkaerő gyors alkalmazkodása, a kreativitás és a felelősség etikája.

- Szintén vizsgálták a kommunikáció hozzájárulását a szervezeti sikerhez, a kommunikációs csatornák fejlődését, a terület stratégiai kérdéseit és a kiválóság jellemzőit (Zerfass et al., 2017).

2018-ban a kutatás azt vizsgálta, hogyan tudják kezelni az álhíreket, ezek kezelésére a közösségi médiát, valamint az európai kommunikációs szakembereknek a munkakörnyezetükkel való elégedettségét. A következőket állapították meg.

- Az európai szervezetek 22,5 százalékának a hírnevét érintették az álhírek az elmúlt hónapokban. A félrevezető tartalom fő forrásai a közösségi média (81,3%), de a tömegmédiá (59,6%) is óriási szerepet játszik. E kihívások ellenére az érintett szervezetek mindössze 12 százaléka alakított ki fejlett rutinokat a (potenciális) álhírek azonosítására. Annak ellenére, hogy egyre több szervezetet érintenek és támadnak meg az álhírek, többségük nem áll készen azok megfelelő kezelésre. Csak a környezet és az adatfolyamok megfigyelésével lehet előre észrevenni, hogy hamis hírek merülnek fel, és azonnal eldönteni, hogy hogyan kell kezelni őket. Noha a legfontosabb hírforrás a tömegmédiá és a közösségi média, a kommunikációs egységek és ügynökségek csupán 28,4 százaléka készít ezeken alapuló napi jelentéseket.
- Szintén vizsgálták a munka iránti elkötelezettséget és stresszt, a munkával való elégedettségét és annak hajtóerejét, valamint a kommunikációs egységek vezetőinek helyzetét. A válaszadók 27,9 százaléka jelez komoly stressz-problémát, amelyek kezelésére nincs kidolgozott módszer. Összehasonlítva a 2000-es és 2014-es munkával való elégedettségi faktort, annak folyamatos csökkenése látható. A válaszadó kommunikációs szakemberek 28,9 százaléka tervez munkahelyváltást a következő 12 hónapban. Ugyanakkor, ha a másik oldalról nézzük, a kommunikációs szakemberek kétharmada elégedett a munkájával (Zerfass et al., 2018).

2019-ben a bizalom, az átláthatóság és a mesterséges intelligencia került a vizsgálat fókuszába.

- A válaszadó kommunikációs szakemberek nagy többsége úgy érzi, hogy a munkatársaik, a közvetlen főnökeik, a belső és külső érdekeltjeik, érintettjeik (stakeholdereik) bíznak bennük. Ugyanakkor a top menedzsment részéről csak 67 százalékuk, a véleményformálók (influencerek) és a folyamatos bejegyzéseket tartalmazó weboldalt működtetők (bloggerek) részéről 47 százalékuk, az újságírók részéről 39 százalékuk, míg a közemberek részéről 27 százalékuk érez bizalmat.
- A válaszadók nagy része (77%) úgy látja, hogy a mesterséges intelligencia teljes egészében meg fogja változtatni a kommunikációs szakmát. Ugyanakkor nehéz biztosítani az ennek használatához szükséges kompetenciákat (Zerfass et al., 2019).

A **2020**-as felmérés - a stratégiai kérdések és a kommunikációs csatornák szerepének a vizsgálata mellett - feltárta az etikai kihívásokat és erőforrásokat, a digitális adatok, készülékek és eszközök biztonsága (kiber-biztonság) és kommunikáció kérdését, a nemi

egyenlőség kérdését, továbbá a kommunikációs szakemberek jelenlegi kompetenciáinak a helyzetét és a jövő elvárásait, ezek fejlesztésére vonatkozóan.

- Az etikai kihívásokra vonatkozóan az látszik, hogy a digitális kommunikációs csatornák teljesen új etikai kihívásokat hoznak magukkal, de a kommunikációs szakemberek nagy része híján van ezek naprakész kezelése forrásainak.
- Négyből három kommunikációs osztály több női munkatársat foglalkoztat, mint férfit. Ugyanakkor a felső vezetőknek csupán fele nő. Ennek legjelentősebb okait két dologban azonosították: egyrészt a rugalmasság hiányában, másrészt a szervezet átláthatatlan támogatási elveiben.
- A kommunikációs szakemberek félnek a webhelyek és a közösségi média fiókok feltörésétől – gyakran részt vesznek a kiber-biztonsági kérdések kezelésében, de ritkán segítenek az ellenálló képesség növelésében. Óriási *kompetencia-szakadék*ről számol be a jelentés a technológia és az adatkezelés területén, annak ellenére, hogy a kommunikációs szakemberek átlagosan 19 tréning napon vettek részt 2019-ben (Zerfass et al., 2020).

A **2020-as és a 2021-es** évben mindannyiunk életét beárnyékolta a globális pandémia.

- Nőtt a belső kommunikáció és a társadalmi kapcsolatok jelentősége. A kríziskommunikáció és a digitális készségek még soha nem voltak ilyen fontosak. A krízis utáni újjáépítés és helyreállítás kulcstényezőjévé vált a stratégiai kommunikáció és a kommunikáció digitális átalakítása. Így a 2021-es ECM felmérés fókuszában a kommunikációs technológiák és a digitális infrastruktúra állnak.
- A szakemberek különböző feladatokat látnak el egyidejűleg a mindennapi munkájuk során. Figyelemre méltó a fokozódó tanácsadói szerep, amellyel segítik a felső vezetést jobb üzleti döntések meghozatalában. Továbbá egyre jelentősebb a szerepük a vezetők és a kollégák coachingjában és/vagy a tanácsadásban a hierarchia minden szintjén.

A **2022-es** felmérés a sokszínűséget és befogadást, az empatikus vezetést, a technológiát (CommTech), a tanácsadást, a stratégiai kérdéseket és a kiváló kommunikációs osztályok jellemzőit vizsgálja, 43 ország 1 672 szakemberének válaszai alapján.

2.3. ECM 2023

A **2023-as** összegzés a 15 év legfontosabb stratégiai kérdéseire való visszatekintést ötvözi az előre tekintéssel, hogy meghatározza a kommunikációs vezetők számára legfontosabb öt cselekvési területet a kutatási eredmények és a legfrissebb szakirodalom összegzése alapján.

Az összefoglaló alapján az európai kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdései 2007 és 2022 között az alábbiak voltak:

1. A bizalom kialakítása és fenntartása
 - 2007 óta folyamatosan fontosnak tartják az európai kommunikációs vezetők.
 - 2018 óta minden évben a legfontosabb kérdés.

2. Az üzleti stratégia és a kommunikáció összekapcsolása
 - Stratégiai kérdés az ECM első tíz évében.
 - Hirtelen visszaesés 2019-ben, mivel az operatív kérdések egyre fontosabbá váltak, de most ismét emelkedőben van.
3. A fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kezelése
 - 2018-ig a gyakorlati szakemberek kevesebb, mint egyötöde részesítette előnyben.
 - Azóta folyamatos emelkedésben, 2020 óta pedig az első három között.
4. Az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése
 - 2014 óta mindig napirenden van.
 - Az új technológiával való lépéstartás folyamatos kihívását tükrözi.
5. Big data és/vagy algoritmusok használata a kommunikációhoz
 - 2016-ban már fontos stratégiai kérdésként azonosították.
 - Azóta Európában minden negyedik kommunikátor folyamatosan kiemelten relevánsnak értékeli.

A visszatekintés azt mutatja, hogy a megkérdezett kommunikátorok két témára fókuszáltak: a bizalomépítés, illetve a bizalom fenntartása, valamint az üzleti stratégia és a kommunikáció összekapcsolása. Az érintettek által a szervezetekbe vetett bizalom értékes immateriális erőforrás, amely gyakran kommunikációs tevékenységeken alapul. Nem meglepő, hogy a kommunikátorok fontosnak tartják a bizalom kiépítését és fenntartását – de az a tény, hogy ezt folyamatosan előnyben részesítik számos más, a kommunikáció által létrehozott értékkel szemben, megerősíti, hogy a bizalom elengedhetetlen a kiváló szervezetekhez (Tench et al., 2017). A kommunikációmenedzsment és az átfogó szervezeti célok összehangolása egy másik állandó kérdés. A kommunikáció hatékonyságának a mérésével és értékelésével kapcsolatos kutatások (Buhmann–Volk, 2022) számos olyan megoldást kínálnak ma, amelyek valószínűleg még nem épültek be a gyakorlatba.

Az érdekelt felek fenntarthatósággal és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos elvárásai 2008-ig a kommunikátorok fő témái voltak, de 2008 és 2022 között kevésbé voltak fókuszban. Azt láthatjuk, hogy mára ismét a három legfontosabb stratégiai kérdés közé tartoznak. Még nagyobb súlyt kap az információáramlás megnövekedett sebességével és volumenével kapcsolatos kihívások és lehetőségek felmérése a digitalizált és globalizált világban.

3. ELŐRE TEKINTÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A következő évtized hajtóerőit az alábbiakban határozzák meg az ECM 2023-ban.

1. Fejlett technológia és adathasználat

A digitalizáció a kommunikációs osztályok és tanácsadók vagy ügynökségek gyors átalakulásának kényszerítő hajtóereje és gerince. Ez az átalakulás jóval túlmutat az érintettek

közötti kommunikáció új csatornáin és formáin. Alapvetően befolyásolja a kommunikációmenedzsment struktúráit és munkafolyamatait.

A kommunikációs vezetők még soha nem szembesültek ilyen nagy lehetőségekkel és kockázatokkal egyszerre. A CommTech, a big data és a mesterséges intelligenciára épülő szolgáltatások fokozhatják a szervezeti kommunikáció hatékonyságát és eredményességét, de veszélyeztetik a kommunikációs osztályok és ügynökségek jelenlegi üzleti modelljeit is. A helyzethez igazodó átalakulási stratégiákra és bátor vezetésre van szükség a továbblépéshez.

2. Ritka kompetenciák és új szerepek a szakemberek számára

Ahhoz, hogy a stratégiai kommunikáció szakemberei el tudják érni céljaikat, tudásuknak, készségeiknek és személyes jellemzőiknek a fejlesztése szükséges. Az utóbbi években keletkezett kompetencia-hiány oka a rendkívül gyorsan változó, elsősorban technológiai tényezők, mint például a nagy adathalmazok használata és kezelése, kommunikációra való felhasználása, új médiaplatformok és formátumok térnyerése, az álhírek leküzdése, valamint a generatív mesterséges intelligencia (AI) elkerülhetetlen térnyerése. A Communication Excellence (Kommunikációs Kiválóság) (Tench et al., 2017) című könyv szerzői a kommunikációmenedzsment professzionalizációjának három dimenzióját vázolták fel: a szervezet (mentoring és networking), a csoport (tréning) és az egyén (önfejlesztés) dimenzióit.

3. A közönség elérése és befolyásolása egy hiper-kapcsolatos világban

A világ napról napra kisebb lesz: az internet megjelenése óta az információk azonnal és egyidejűleg terjednek. A globalizált média – az analóg és a digitális – hiper módon összekapcsolt világot hoz létre, amelynek gerincét számítógépes hálózatok alkotják, nyelve digitális, küldői globálisan elosztottak és globálisan interaktívak. Egyre könnyebb és egyre nehezebb is a közönség elérése és befolyásolása. Életünk média logikához való igazítása új utakat kíván. Az új utakat az alábbiakban jelölik ki:

- Az összes kommunikációs csatorna fontosságának egyértelmű konvergenciája. Napjainkban az érdekelt felekkel való hatékony és eredményes kommunikációt az összes csatornán, minden alkalmas platformon és médián keresztül kell lebonyolítani.
- A médiatartalom hibridizációja, amelyet a márkaújságírás, a tartalommarketing és a natív reklámok példáznak, megköveteli a kommunikációs diszciplínák mélyebb integrálását a szervezetekben.
- A stratégiai kommunikáció vizuális fordulata a digitális média, a kiterjesztett valóság (AR), a virtuális valóság (VR) és a párhuzamos világok (például a metaverzum) fejlődésén keresztül új megközelítéseket és megoldásokat igényel.

4. Rendkívüli csapatok vezetése és motiválása

Az Európai Kommunikációs Monitor tanulmányai azon kevesek közé tartozik, amelyek következetesen és rendszeresen vizsgálták a kommunikációmenedzsment területén a vezetést és a csapatépítést. Az egyik legfontosabb kihívás, amellyel a szervezetek vezetői szembesülnek, egy olyan szervezeti kultúra előmozdítása, amely hozzájárul az üzleti sikerhez. Ezen a területen az egyik kritikus téma a fentről lefele és lentől felfelé irányuló nézőpontok konvergenciája: a fentről lefele (top-down) nézőpont a vezetők viselkedését helyezi fókuszba, míg az alulról felfelé (bottom-up) irányuló perspektívák azt, hogy a csapattagok hogyan gondolkodnak és cselekednek, ami a partnerség fogalmát eredményezi. Vizsgálták a szervezeti kultúra és a vezetői teljesítmény szerepét a kommunikációs osztályok és ügynökségek eredményessége és hatékonysága szempontjából. Ugyancsak vizsgálták a vezetői kiválóságot, és annak hatását a csapattagok munkával való elégedettségére és elkötelezettségére. A kreativitás és az innováció forrásának e vizsgálatok is a sokféleséget, az egyenlőséget és a befogadást állapították meg. Napjaink szervezeteinek vezetői számára folyamatos kihívást jelent, hogy miként tudják hasznosítani a női kollégák készségeit a munkahelyen. Bár a legtöbb szakember elismeri a nemek közötti egyenlőség javulását országában, az ECM longitudinális adatai azt mutatják, hogy Európában négy kommunikációs osztályból és ügynökségből három több nőt foglalkoztat, mint férfit, de még mindig csak minden második vezető nő, és kevesebb fizetést kapnak.

Az alábbi téziseket fogalmazták meg a kommunikációs csapatok vezetéséről és motiválásáról:

- A kommunikációs vezetőknek meg kell erősíteniük a megosztott hatalmon és az együttműködésen alapuló döntéshozatalt, az ezeken alapuló befogadó vezetést a támogató csapatkultúra kialakítása érdekében.
- Az érdekes feladatokból, karrierlehetőségekből és a felettesek megbecsüléséből fakadó munkával való elégedettség kulcsfontosságú tényező a kommunikátorok elkötelezettségében – ennek kiaknázása prioritás kell, hogy legyen.
- A különböző kollégák tapasztalatainak és készségeinek egyesítése teszi lehetővé, hogy támogassák a szervezetek sokszínűségére, egyenlőségére és befogadására irányuló kezdeményezéseit.

5. Kapcsolatok építése a félretájékoztatás és a bizalmatlanság idején

Az elmúlt években sok országban folyamatosan csökken a médiába és más intézményekbe vetett bizalom. Ezzel egyidőben a stratégiai kommunikáció gyakorlatát egyre inkább az úgynevezett „igazság utáni társadalom” kialakulásához kapcsolják. A kommunikációs szakemberek körében ez a tendencia aggályokat vet fel a stratégiai kommunikáció és a szakma egészének vélt legitimitását illetően. Ez problémát jelent, nem utolsósorban azért, mert a kommunikátoroknak belső és külső bizalomra van szükségük ahhoz, hogy fenntartható kapcsolatokat építsenek ki az érintettekkel és elérjék a kommunikációs célokat. Az ECM több éven keresztül betekintést adott a kommunikációba vetett

bizalom szintjét befolyásoló fontos társadalmi trendekbe, és abba, hogy ezek a trendek hogyan akadályozzák a kommunikátorok kapcsolatépítési képességét. Azt is feltárták, hogy a szakemberek milyen módon kezelhetik és reagálhatnak a felmerülő kihívásokra. A félinformációk (misinformation), a hamis információk (disinformation), az álhírek (fake news) vagy a kontextusból kiragadott torzítások (mainformation) tömegessé válása alapvető kihívások elé állítja az egyre inkább digitalizálódó információs társadalmainkat. Az információs zavarok különböző formáinak kezelése prioritás a stratégiai kommunikátorok számára is, akik a bizalom kiépítésére és fenntartására törekszenek. Amint az új platformok és mesterséges intelligencia által vezérelt eszközök tovább súlyosbítják ezeket a kihívásokat, a gyakorlati szakembereket és a kutatókat egyaránt foglalkoztatni fogja a célirányos és hiteles érdekelt felek bevonása módjainak keresése. Megoldásként az alábbiakat javasolják:

- A közösségi média platformok olyan környezetet hoztak létre, amelyben a félretájékoztatás virágzik – a kommunikátoroknak kortárs digitális eszközöket kell használniuk az információzavar megfigyelésére és kihívásaira.
- A hitelesség, az érzelmi elkötelezettség és a történetmesélés kulcsfontosságúak a hatékony kommunikációhoz egy igazság utáni társadalomban, különösen akkor, ha az érintettek erősen érintettek, például válsághelyzetekben.
- Nagyobb figyelemre van szükség a konkrét és alkalmazható etikai irányelvek iránt, mivel a mesterséges intelligencia által támogatott, autonóm kommunikációs formákra való átállás új kihívásokat jelent a bizalom kiépítésében és fenntartásában.

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány arra a kérdésre kereste a választ, hogy merre tart a kommunikációmenedzsment. Az előre tekintést az eddigiekre alapozva a tanulmány összegezte a kommunikációmenedzsment 2007 óta felmerülő legfontosabb stratégiai kérdéseit, a kommunikációs vezetők kihívásait, kulcsfontosságú cselekvési területeit, eszközeit, a szükséges kompetenciákat, a vezetés, a bizalom és a csapatok szerepét, a 2007 óta megjelenő Európai Kommunikációs Monitor alapján.

Az európai kommunikációmenedzsment legfontosabb stratégiai kérdései az alábbiak voltak:

- a bizalom felépítése és megtartása,
- az üzleti és a kommunikációs stratégia összekapcsolása,
- a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kezelése,
- az információáramlás sebességének és mennyiségének kezelése,
- big data és/vagy algoritmusok használata a vállalati kommunikációhoz.

Azt láthatjuk, hogy a technológia fejlődése állandó és növekvő kihívást jelent a kommunikációmenedzsment szakemberei számára (is). A jövőre vonatkozó legfontosabbnak megjelölt feladatok mindegyike a technológiával és az óriási mennyiségű adat kezelésével kapcsolatos. Ezt kiegészítve arra fókuszálnak, hogy ebben a technológia orientált és technológia vezérelt világban miképp lehet mindezzel lépést tartani,

valamint megtartani az emberi kapcsolatokat, a bizalmat. Az ECM válaszadó kommunikációs szakemberei a következő évtizedre előre jelzett legfontosabb hajtóerőket az alábbiakban látják:

- a fejlett technológia és adathasználat lehetőségeinek a kihasználása,
- a szakemberek kompetenciáinak fejlesztése,
- a közönség elérése és befolyásolása a hiperkapcsolatos világban,
- bizalomépítés a félretájékoztítás és a bizalmatlanság idején.

Annak vizsgálata, hogy merre tart a kommunikációmenedzsment, hogyan reagál a változásokra, komplex terület. A komplexitás azt eredményezi, hogy a vállalatot érintő valamennyi környezeti vagy belső szervezeti változás a kommunikáció számos területét érinti. Tanulmányunk és annak alapját adó ECM sok nézőpontból reflektál korunk felgyorsult és sokirányú változásaira.

Az ECM évről évre elérhető eredményeinek a tanulmányozása nemcsak a téma kutatásával foglalkozó kollégáknak ajánlható, hanem a gazdaságban, a vállalati és közszférában működő cégek/szervezetek vezetőinek és a kommunikációs szakembereknek egyaránt.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka, L.-Tompos A. (2011) Az OPTI-COM projekt kutatási tevékenységeinek bemutatása. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 287–294.
- Bajzát T. (2011) Az interkulturális kompetencia elméletének és fejlesztésének legújabb eredményei, az idegennyelv-tudás és az interkulturális kompetencia vállalati elvárásai. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 295–304.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M. (2019) A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, L, 12, 161–172. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.14>
- Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.) (2011) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M. (Szerk.) (2017) *Vállalati kommunikációmenedzsment*. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Borgulya Á.-Kovács É. (2018) A klaszterkommunikáció és határterületei kutatásának kurrens témái: felvetések és bepillantás a szakirodalomba. *Tér – Gazdaság – Ember*, 2, 67–87.
- Borgulya Á.-Konczosné Szombathelyi M.-Szondi Gy. (2015) Nemzetközi vállalatok országhatáron átvélő belső kommunikációjának menedzsmentje. *Vezetéstudomány*, 46, 9–10, 12–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.09.02>
- Borgulya Á.-Balogh G. (2019) Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*, 50, 1, 29–42. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.03>
- Buhmann, A.-Volk, S. C. (2022) Measurement and evaluation: Framework, methods, and critique. In J. Falkheimer-M. Heide (Eds.): *Research handbook on strategic communication*. Edward Elgar. pp. 475–489.
- Falkné Bánó K. (2011) Virtuális osztálytermi tréning (VCT) a jövő interkulturális tréningformája. In Borgulya Á.-Deák Cs. (Szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 305–314.

- Grunig, J. E.-Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, K.-Holtzhausen, D.-van Ruler, B.-Verčič, D.-Sriramesh, K. (2007) Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1, pp. 3– 35. <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hidasi J. (2011) A globalizáció és a nemzetköziesedés vetületei. In Borgulya Á.-Deák Cs. (szerk.): *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Z-Press, Miskolc. 189–200.
- Keszeg A. (2009) A kockázat kultúrái. *Korunk*, 20, 6, <https://epa.oszk.hu/00400/00458/00150/index979f.html>
- Konczosné Szombathelyi, M.-Waldbuesser, P.-Ralph T. (2015) Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management. In Baranyi, P. (szerk.): *6th IEEE Conference on Cognitive Infocommunications CogInfoCom 2015 Proceedings*. pp. 229-234. <https://doi.org/10.1109/CogInfoCom.2015.7390596>
- Konczosné Szombathelyi M.-Jakab P. (2021) Stratégiai kommunikáció: status quo és trendek az Európai Kommunikációs Monitor alapján. In Konczosné Szombathelyi, M.-Balogh G.-Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE KGK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs. 70–83.
- Primecz, H.-Romani, L.-Sackmann, S. (2011) *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. Edward Elgar Publ., Cheltenham.
- Tench, R.-Verčič, D.-Zerfass, A.-Moreno, A.-Verhoeven, P. (2017) *Communication excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Palgrave Macmillan.
- Zerfass, A. (1996) *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR KIADVÁNYOK:

- Zerfass, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Moreno, A.-Buhmann, A.-Hagelstein, J. (2023) *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Buhmann, A. (2022) *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Buhmann, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Moreno, A. (2021) *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D. (2020) *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. EUPRERA/EACD, Brussels.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2019) *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verhoeven, P.-Verčič, D.-Moreno, A. (2018) *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work*

stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2017) *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries.* EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D. (2016) *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 Countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2015) *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A. (2014) *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication - Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2013) *European Communication Monitor 2013. A Changing Landscape - Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Verčič, D.-Verhoeven, P.-Moreno, A.-Tench, R. (2012) *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Verhoeven, P.-Tench, R.-Moreno, A.-Verčič, D. (2011) *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a Survey in 43 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Tench, R.-Verhoeven, P.-Verčič, D.-Moreno, A. (2010) *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2009) *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations. Results of a Survey in 34 Countries.* EACD/EUPRERA, Helios Media, Brussels.
- Zerfass, A.-Moreno, A.-Tench, R.-Verčič, D.-Verhoeven, P. (2008) *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications.* University of Leipzig/Euprera, Leipzig.
- Zerfass, A.-Van Ruler, B.-Rogojinaru, A.-Verčič, D.-Hamrefors, S. (2007) *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications.* University of Leipzig /Euprera, Leipzig.

INTERNETES FORRÁSOK:

- <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/big-data/>
- <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=twitter>
- <https://www.google.com/search?q=chat+GPT>

Kommunikáció és vezetés. A kommunikációs kompetenciák fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában – egy országos felmérés tükrében

Communication and leadership. The importance of communication competences in the development of trust in leaders – based on a national survey



Absztrakt

A tanulmányban a kommunikációs kompetenciák fontossága kerül bemutatásra a vezető iránti bizalom szempontjából. Egyrészt a koronavírus krízis a vezetés krízise is volt egyben, és hatására az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak, a bizalom kialakításának és fenntartásának a képessége jelent meg. Másrészt az elmúlt években egyre több szerző hangsúlyozta a vezetői kommunikáció jelentőségének erősödését és változását is. A vezetői hatékonyságot kutatta Zenger és Folkman, akik ennek 20 területét definiálták. Az ő kutatásuk szempontrendszeréhez kapcsolódva jelen tanulmányban egy 2022-ben zajló hazai országos online megkérdezés keretében megkérdezett ezer fő e témához kapcsolható válaszai kerülnek elemzésre. Két kutatási kérdés fogalmazódott meg a szakirodalom áttanulmányozása után: 1) Mennyire fontosak a kommunikációs kompetenciák a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából? 2) A vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében? Az eredmények alapján igazolódott az előzetes feltételezés, amely szerint a vezetők iránti bizalom kialakulása szempontjából a kommunikációs kompetenciák jelentősége kiemelkedő fontosságú, továbbá a nők, az életkor és az iskolai végzettség tekintetében található szignifikáns különbség.

Kulcsszavak: kommunikáció, bizalom, vezetés

Abstract

The paper discusses the importance of communication competencies from the perspective of trust in the leaders. The coronavirus crisis – on the one hand – was also a crisis of leadership and it resulted that building and maintaining trust has appeared to become one of the most important leadership qualities. On the other hand, in recent years, more and more authors have started to emphasize the strengthening and the importance of leaders' communication. Leadership effectiveness was researched by Zenger and Folkman who defined 20 areas of it. Connected to the criteria of their research, a national online survey in 2022 was elaborated and the answers of one thousand people are analysed. Two research questions have been formulated: 1) How important are the communication competences in terms of building trust in leaders? 2) Based on the examined aspects, is there a significant difference in the importance of communication competences? Based on the results, the preliminary assumption was proved,

that from the perspective of the development of leadership trust, communication competencies have outstanding importance and the differences are significant regarding women, age and the level of education.

Keywords: communication, trust, leadership

JEL kód: D8, M1

BEVEZETÉS

A tanulmány témája a kommunikációs kompetenciák és a vezetők iránti bizalom összefüggésének vizsgálata empirikus kutatás alapján. Kutatási kérdésként az fogalmazódott meg, hogy milyen szerepet játszanak a vezetői kommunikációs kompetenciák az irántuk való bizalom kialakításában, továbbá hogy azonosíthatók-e szignifikáns eltérések a válaszadók egyes csoportjai között. A téma fontosságát igazolja az a tény, hogy egyrészt a témával foglalkozó szerzők az elmúlt években végzett kutatásuk eredményeként jelzik a vezetői kommunikáció növekvő fontosságát. Másrészt a koronavírus hatására az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak a bizalom kialakításának és fenntartásának a képessége jelenik meg. Jelen tanulmány újdonságértékét az adja, hogy a vezetői kommunikációs kompetenciákat kapcsolja össze a vezető iránti bizalom kialakulásával.

A kutatás alapjául a szakirodalomból megismert Zenger és Folkman (2021) vezetői hatékonyság modelljét használtuk, akik ennek 20 területét definiálták. A kutatás módszere egy 2022-ben zajló hazai országos online ezer fős lekérdezés volt, melynek alapján a fenti szerzőpáros szempontrendszeréhez kapcsolódó válaszok kerültek elemzésre a kommunikációs kompetenciák fontosságára fókuszálva, a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából (a felmérés további eredményeit egy korábbi tanulmány foglalta össze [Kuráth et al., 2023]).

A tanulmány első része a szakirodalmi háttérrel tekinteti át a vezetés és bizalom, valamint a vezetés és kommunikáció témakörök alapján. Ezt követi a módszertan bemutatása, majd a tanulmány céljához kapcsolódó kutatási eredmények és a diszkusszió. A tanulmány végén, az összegzésben a főbb megállapítások, a kutatás korlátai, valamint további kutatási irányok kerültek megfogalmazásra.

1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Napjainkban vezetési válság van a világban. Kouzes és Posner (2019) megállapításai szerint a legtöbb szervezet aggódik a vezetés színvonala miatt, ezt támasztja alá, hogy globális jelenség a vezetőkbe vetett bizalom hanyatlása. Továbbá a pandémia okozta krízis is rámutatott arra, hogy mennyire meghatározó, hogy az emberek bizalmat szavaznak-e az első számú vezetőnek (Czifra-Csukonyi, 2022).

1.1. VEZETÉS ÉS BIZALOM

A vezetés és bizalom témakörét évtizedek óta vizsgálják különböző tudományterületek képviselői (Dirks-Ferrin, 2002; Tomka, 2022; András et al., 2022). Egy nagyon komplex kérdéstről van szó. Ennek is köszönhető, hogy nincs általánosan elfogadott bizalom-definíció. Gyakran alkalmazzák a vezetéstudományi kutatások Rousseau és társainak (1998) definícióját, amely szerint a bizalom a másik fél szándékaival vagy viselkedésével kapcsolatos pozitív elvárásokon alapul, és magában foglalja a sebezhetőség elfogadásának hajlandóságát is.

A bizalomszintek elemzése alapján a bizalom elsősorban a személyes kapcsolatok jellemzője, de létezik a csoportok közötti és csoportokon belüli bizalom is (Bencsik-Juhász, 2020; Bansal, 2016; Balázs et al., 2023). Covey és Merill (2011) szerint a bizalom azt jelenti, hogy hisznek nekünk, ezért jelen van az egyéneken, a kapcsolatokban, a szervezetekben, a gazdaságokban és a társadalmakban is.

A vezető iránti bizalom kialakulására nagyon sok tényező lehet hatással. Bencsik és Juhász (2020) kutatásában a vizsgált szervezetek munkavállalói a bizalom alapjainak tartják a csapatmunkát, a kollégák tiszteletét, a nyitott kommunikációt, a szabad véleménynyilvánítást és a kölcsönös segítségnyújtást.

A kommunikációt az elmúlt időszakban megjelent kutatási eredményekben kulcsfontosságú területnek tartják a krízisek kezelésének a szempontjából is (Gulyás, 2022), ezért a következő alfejezetben ezzel a témával kiemelten foglalkozunk.

1.2. VEZETÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Számos szerző hangsúlyozza a kommunikáció fontosságát. Néhányat említve: „A kommunikáció, amely az egyik legrégebbi társadalmi folyamat, az emberi élet minden területének szerves része, mind a személyes, mind a szakmai területen” (Rogala-Bialowas, 2016, 1), és mint minden emberi cselekvésnek, úgy a vezetői magatartásnak is természetes velejárója (Buday-Sántha, 2022). „A kommunikáció továbbra is a legfontosabb készség [...]. A legjobb vezetők és menedzserek mindennap gyakorolják kommunikációjuk árnyalatait” (Becker-Wortmann, 2021, 10–11).

Ezért a hatékony kommunikáció nemcsak interperszonális, hanem szervezeti szinten is fontos. Rogala és Bialowas (2016, 21) azt is megállapította, hogy „a szervezetben a kommunikáció nem csupán a munkavállalók feladatai ellátásához szükséges információk egyszerű átadása, hanem befolyásolja az alkalmazottak közötti kapcsolatot, motivációjukat, munkával való elégedettségüket, elkötelezettségüket, energiájukat és hatékonyságukat [...]. A belső kommunikáció célja az információszolgáltatás, de ellátja az ellenőrzéssel, motivációval, valamint a társadalmi igények kielégítésével kapcsolatos funkciókat is.”

Venus, Stam és van Knippenberg (2013) összefoglalták írásukban a vezetői kommunikáció és a szervezeti hatékonyság közötti kapcsolatot. Véleményük szerint „a szervezetek alapvető funkciója a kívánt végállapotok elérése. Ennek megfelelően a szervezeti vezetők kulcsfontosságú feladata, hogy motiválják és inspirálják az alkalmazottakat

ezeknek a végállapotoknak az elfogadására [...] Ebből a célból a vezetőknek meggyőző kommunikációt kell folytatniuk, [...] a jövőkép meggyőző közlésének képessége a kiemelkedő vezetés elengedhetetlen feltétele” (Venus et al., 2013, 1).

A SAGE szervezeti kommunikációról szóló kézikönyvében Fairhurst és Connaughton áttekintette, hogy „a kommunikáció egyre központibb szerepet játszik a vezetői tanulmányokban társadalmi és kulturális objektív megjelenése miatt – amely arra összpontosít, hogy a kultúra és a társadalmi interakció milyen hatással van a vezetésre –, amely mellett megjelenik (az erős belső) egyéni és kognitív lencse motorja” (Fairhurst-Connaughton, 2014, 401). Azt is kijelentették, hogy a tudósok a kommunikációt úgy tekintik, mint egy komplexitást, és mint „kapcsolati jelenséget az emberek között, még a tárgyak között is [...] és mint olyan médiumot, amelyen keresztül a kollektívák mozgósítanak cselekvésre, és nem csak a vezetőkön van a hangsúly, hanem minden szereplőn [...] akik transzformatív ágensek lehetnek” (Fairhurst-Connaughton, 2014, 401).

A vállalati kommunikáció, mint versenyelőnyt biztosító tényező és értékvezérelt vezetői tevékenység felsorakozott a vállalatok piaci értékét növelő, hagyományosan elfogadott tényezők, azaz a versenyképesség, az innovációkészség és a nyereségeség mellé (Borgulya, 2010). Ugyanakkor Peterson és kollégái (2020) kutatásukban összegezik, hogy a kommunikációs kompetenciák fejlesztésével a vezetői stílusunkat is tudjuk fejleszteni. A stílus jelentős megkülönböztető tényező a vezetők karrierje során, és szándékosan megváltoztatható. Ha dinamikus tudjuk integrálni az erőteljes, hatalmi és vonzó markerek szélesebb körét, az jelentős változást hozhat abban, ahogyan észlelnek bennünket.

Zenger és Folkman (2021) a fentiekhez hasonló faktorokat hozott létre. Ők a kedveltség (warmth) és a szakmai kompetencia (competence) faktorokat vizsgálták, és ezeken a kategóriákon belül állapítottak meg 20 szempontot, amelyek alapján a vezetői hatékonyságot kutatták. Eredményeik alapján az előléptetés során a szakmai kompetenciák fontosabbak lehetnek, azonban minél magasabb vezetői pozícióban van az egyén, annál lényegesebbé válnak munkájuk során a kedveltséghez köthető képességek. A Pécsi Tudományegyetemen több kutatás is zajlott a témában. A frissen végzettek véleménye alapján megállapítható, hogy a kedveltséghez köthető tulajdonságok lényegesen erősebben hatnak a vezetők iránti bizalomra, mint a szakmai kompetenciakészlet (Kuráth et al., 2021). Egy 2023-as tanulmány eredményei pedig megerősítették, hogy a bizalom és a kommunikáció szignifikáns faktorai a vezetés sikerének (Kuráth et al., 2023).

A továbbiakban a kommunikáció szerepére összpontosítunk a vezetők iránti bizalom kialakulásában. Az irodalomkutatás alapján a következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. Mennyire fontosak a kommunikációs kompetenciák a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából?
2. A vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében?

2. MÓDSZERTAN

2.1. A MÓDSZERTAN LEÍRÁSA

A tanulmányban a 2022 tavaszán végzett ezer fős, CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) online felmérés adatait elemezzük, a vezetői kommunikáció és az iránta való bizalom kapcsolata szempontjából. A kutatásban kvantitatív módszert alkalmaztunk, az adatfelvételt piackutató szervezet végezte omnibusz típusú online kérdőíves megkérdezés formájában. Az felmérés a hazai felnőtt (18–65 éves) lakosságra országosan (nem, életkor és településtípus szerint) reprezentatív mintán történt, az elemzést Zenger és Folkman (2021) szempontrendszer alapján (1. táblázat) végeztük.

1. táblázat: Szempontrendszer: kedveltség és szakmai kompetencia összetevők
Table 1 Aspect system: popularity and professional competence components

Kedveltség faktor összetevők	Szakmai kompetencia faktor összetevők
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	Problémák megelőzése és megoldása
Együttműködés és csapatjátékosság	A változáskezelés képessége
Mások fejlődésének segítése	Stratégiai perspektíva, látásmód
Öszinte visszajelzések adása	Eredmény-orientáltság
Bizalomépítés	Technikai szaktudás
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	Kihívó célok meghatározása
Változási hajlandóság	Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő
Inspiráló és motiváló képesség	Kezdeményezőkézség
Következetesség és őszinteség	A szokásos megközelítések megkérdőjelezése
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	
Hatékony kommunikáció	

Forrás: Saját szerkesztés Zenger és Folkman (2021) alapján

A válaszadók 10-es skálán értékelték, hogy a fenti szempontok (tulajdonságok, kompetenciák) a válaszadók tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában.

A feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, SPSS szoftver segítségével végeztük.

2.2. ALAPADATOK

A megkérdezettek alapadatait a következő táblázatok tartalmazzák; a minta nem, életkor és településtípus szerint reprezentatív, ezért ezeket a kategóriákat mutatjuk be részletesen.

A nemek szerint megoszlást vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 53%-a nő, 47%-a férfi. Az életkori megoszlás tekintetében legnagyobb arányban (33%) a 45 és 64 év

közötti válaszolók vannak a mintában, őket a 30–44 éves korosztály követi (28%), 20% felett vannak 65 év felettek, és 18%-ot képviselnek a 18–29 éves válaszolók (2. táblázat).

2. táblázat: A válaszadók életkori megoszlása, n = 1 000

Table 2 The age ratio of respondents, n = 1 000

Életkor	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
18 – 29	180	18,0
30 – 44	280	28,0
45 – 64	330	33,0
65 +	210	21,0

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Településtípus szerint megoszlást elemezve megállapíthatjuk, hogy a válaszolók több, mint 20%-a a fővárosból érkezett, közel 65%-a városi lakos, és 15% felett van a községek lakóinak aránya (3. táblázat).

3. táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 3 Proportion of respondents by place of residence, n = 1 000

Lakóhely	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Főváros	213	21,3
Megyei jogú város, megyeszékhely	350	35,0
Egyéb város	285	28,5
Község, falu	152	15,2

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

További alap adatokat, információkat tartalmazó táblázatok a mellékletben szerepelnek, úgymint a régiók, az iskolai végzettség, a gazdasági aktivitás, a háztartás jövedelme és a vezetői tapasztalat szerinti megoszlás (Melléklet: 1–4. táblázatok).

3. EREDMÉNYEK ÉS DISZKUSSZIÓ

3.1. EREDMÉNYEK

A válaszadók a vizsgált 20 szempontot értékelték a következő kérdés alapján: Kérjük, jelezze (egy 1-től 10-ig terjedő skálán), hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák az Ön tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában?

A legmagasabb értéket, 9,01-et a hatékony kommunikáció kapta, amelyet a következetesség és őszinteség (8,98), valamint a problémák megelőzése és megoldása (8,84) követett (4. táblázat).

4. táblázat: A szempontok fontossága a vezető iránti bizalom és elfogadás kialakulásában
 Table 4 The importance of the items in the development of trust and acceptance towards a leader

Szempontok	Átlag
Hatékony kommunikáció	9,01
Következetesség és őszinteség	8,98
Problémák megelőzése és megoldása	8,84
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	8,81
Együttműködés és csapatjátékosság	8,79
Bizalomépítés	8,79
Őszinte visszajelzések adása	8,75
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	8,67
Mások fejlődésének segítése	8,66
Inspiráló és motiváló képesség	8,65
Stratégia perspektíva, látásmód	8,59
A változáskezelés képessége	8,58
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	8,51
Technikai szaktudás	8,51
Kezdeményezőkézség	8,47
Eredmény-orientáltság	8,42
Változási hajlandóság	8,41
Külső perspektíva – Szervezeten túlra tekintő	8,24
Kihívó célok meghatározása	8,06
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	7,28

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A hatékony kommunikáció a legmagasabb értéket kapta, továbbá magas átlagokat értek el a fontosság tekintetében a kommunikációhoz szorosan köthető, a kedveltséggel kapcsolatos további kompetenciák mint a pozitív emberi kapcsolatok vagy a visszajelzések is. Az első kutatási kérdést megválaszolva, felmérésünk eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a kommunikációs kompetenciák jelentősége kiemelkedő a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából.

A továbbiakban a 20 szempont közül a legfontosabb szerepet betöltő szemponttal, a hatékony kommunikációval foglalkozunk, és azt vizsgáljuk meg egyutas Anova segítségével ($p < 0,05$), hogy a vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében.

Az elemzésbe bevont kategóriák közül csak három esetben találtunk szignifikáns különbséget (5. táblázat).

1. Elsőként a nem szerint: ezek alapján a nők magasabbra értékelték a kommunikáció fontosságát.

2. Az életkor tekintetében is találtunk különbséget: minél idősebb valaki, annál magasabbra értékeli a kommunikáció fontosságát.
3. A harmadik kategória az iskolai végzettség: ezek szerint minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik a válaszadó, annál magasabbra értékeli a terület fontosságát.

5. táblázat: A hatékony kommunikáció fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában nem, életkor, iskolai végzettség szerint

Table 5 The importance of effective communication in the development of trust in leaders by gender, age, education

Nem	N	Átlag
1 Férfi	452	8,89
2 Nő	519	9,11
ANOVA Sig.: 0,014		
Életkor	N	Átlag
1 18 – 29 év	176	8,67
2 30 – 44 év	276	9,03
3 45 – 64 év	323	9,11
4 65+ év	196	9,12
ANOVA Sig.: 0,004		
Iskolai végzettség	N	Átlag
1 8 általános vagy annál alacsonyabb iskolai végzettség	11	8,55
2 Befejezett szakmunkásképző, szakiskola	81	8,53
3 Befejezett középiskola	412	8,93
4 Befejezett főiskola, egyetem	467	9,17
ANOVA Sig.: 0,001		

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

További szempontok szerint, így a régiók, lakóhely, gazdasági aktivitás és a jövedelem, valamint a vezető–nem vezető kategóriák esetében nem találtunk szignifikáns különbséget (Melléklet: 5. táblázat).

A második kutatási kérdést megválaszolva megállapíthatjuk, hogy a nem, az életkor és az iskolai végzettség szerint található szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében, ezek alapján a magasabb értékeket a nők, az idősebb válaszadók és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők adták.

3.2. DISZKUSSZIÓ

Az ezer fős kutatás keretében azonosított eredmények igazolják, hogy a hazai vezetők kedveltségéhez kapcsolódó preferenciák teljes mértékben illeszkednek a nemzetközi trendekhez (Zenger–Folkman, 2021). A felmérésünk alapján jól látható, hogy a kedvelt-

ségi faktor és általánosságban a vezetők kommunikációs és a személyiségükhöz kapcsolódó készségei jelentősebb hatással vannak megítélésükre, a vezetők iránti bizalom kialakulására, mint a szakmai kompetenciáik (Kuráth et al., 2021).

A kutatás központi eredményei illeszkednek a korábbi nemzetközi kutatások eredményeihez (Kouzes–Posner, 2019; Peterson et. al., 2020), melyek két egymáshoz szervesen kapcsolódó eredményt mutatnak: egyértelműen és markánsan jelzik, hogy a hatékony kommunikáció a vezetők iránti bizalomra és annak fejlődésére ható legfontosabb tényező. Ezt a tényezőt – a mérések alapján – szorosan csak a „következetesség és őszinteség” követi, amely értelmezhető a hatékony, elvű kommunikáció cselekvési szintű megvalósulásának is. E két szempont kommunikációs és cselekvési szinten értelmezhető egymás feltételeként is, illetve ezek képezik nemcsak a vezetők iránti bizalom, hanem az eredményes vállalatok egyik alapfeltételét is (Gulyás, 2022).

A kutatás egyik központi eredménye annak a folyamatnak az adatokkal történő bemutatása és alátámasztása, hogy a hatékony kommunikáció a vezetők iránti bizalom tényezői között az életkor előre haladásával egyre fontosabbá válik (5. táblázat). A szervezetek munkavállalóinak átlagéletkora és az életkor szórása alapján a bizalomépítésre koncentrálnó vezetőfejlesztési programok készségfejlesztési gyakorlatai is jobban fókuszálhatóvá válnak.

Ehhez a megállapításhoz szorosan kapcsolódik az iskolai végzettség hatása a vezetői bizalomépítés kompetencia-készletére: a magasabb iskolai végzettséggel bíró munkavállalók számára kiemelten fontos a hatékony kommunikáció. Ennek egy másik olvasata, hogy a közép- és felsővezetői beosztásban lévő – alapesetben felsőfokú végzettségű – kollégák irányából igen magas fokon és arányban elvárt bizalmi tényező a hatékony kommunikáció. Az itt szereplő 9,17-es átlagérték a legmagasabb bizalmi tényezőként azonosítható a felmérés keretében kapott eredmények közül, amely Kouzes és Posner (2019) eredményeivel is összhangban van.

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy Zenger és Folkman (2021) kutatásaihoz illeszkedve hazai nagy mintán is vizsgálatra kerüljön, hogy a vezetők iránti bizalom kialakulásában mennyire játszanak fontos szerepet a kommunikációs kompetenciák. 2022-ben egy ezer fős reprezentatív minta alapján, online adatgyűjtés keretében, piackutató cég bevonásával, kvantitatív elemzést végeztünk húsz kedveltségi és kompetencia faktor vizsgálata mentén, azzal a céllal, hogy igazoljuk, hogy a vezetők iránti bizalomépítés legfontosabb tényezője a hatékony kommunikáció.

A kutatás alapján megállapítást nyert, hogy a vezetői bizalomépítés legfontosabb, elsősorú változója a hatékony kommunikáció, amely azonban összességében nem különül el markánsan, nem válik egyedivé és dominánssá a Zenger és Folkman (2021) által is vizsgált, a vezetők iránti bizalom és elfogadás további tényezőitől. Az életkor és az iskolai végzettség mérhető, jelentős hatással bír a hatékony kommunikáció megítélésére a vezetői bizalom szempontjából, amely további kutatási irányokat vetít előre. A kutatás korlátja, hogy az adatok alapját csak egy

ország online felmérése adta, illetve általánosan a vezetői pozícióról szolt, nem lettek elkülönítve a vezetői szintek.

A kutatás eredményeit a vezetőfejlesztés, illetve a vezetői önfejlesztés területén lehet a gyakorlatban is jól hasznosítani, amely egyaránt jelenti a tréningek tartalmi elemeinek, készségfejlesztési gyakorlatainak összeállítását, meghatározását, másrészt a kommunikációs tréningek készségfejlesztési elemeinek finomhangolását is. Különösen fontosnak tartjuk a vezetői önvizsgálat-önfejlesztés területének a hangsúlyozását (Bányai-Sipos, 2019), tekintettel arra, hogy a 'hogyan tudom hatékonyabbá tenni a kommunikációm, megfogalmazni az üzeneteimet' általános kérdéshez kapcsolódó válaszok közvetlenül eredményezik a vezetők személye iránti bizalom növekedését, amely minden vezető egyik elsősorú célkitűzése.

A jövőben mind nemzetközi szinten, mind a mélyebb információkhoz történő hozzáférés érdekében kvalitatív módszerekkel tovább bővíthető a kutatás: elsősorban vezetői és munkavállalói mélyinterjúk, illetve fókuszcsoportos megbeszélések lebonyolításával tervezzük a hatékony vezetői kommunikációt, mint a bizalomépítés kiemelt tényezőjét és gyakorlatát vizsgálni. Továbbá a magasabb értékeket adó csoportok vizsgálata (nők, idősebb válaszadók, magasabb iskolai végzettségűek) is jövőbeli kutatási irányként definiálható.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány megírását a TKP2021-NKTA-19 számú projekt támogatta, amely az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- András I.-Rajcsányi-Molnár M.-Nagy G. (2022) A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés: Fókuszban a vállalkozó egyetem és vállalati érdekeltség. In: Konczos Szombathelyi M.-Balogh G.-Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE KGK VSZI, Pécs. 117–124.
- Balázs L.-Rajcsányi-Molnár M.-András I.-Mizerák E. (2023) Vezető- és szervezetfejlesztés egy modellváltó egyetem harmadik missziójában. *Civil Szemle*, 20, 7, Különszám, 49–60.
- Bansal, A. (2016) Employee trust dynamics during organizational change, a context of mergers and acquisitions, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8, 1, pp. 55–69. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2015-0075>
- Bányai E.-Sipos N. (2019) Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50, 1. 63–69.
- Becker, E. F.-Wortmann, J. (2021) *Mastering communication at work: How to lead, manage, and influence*. McGraw Hill Professional.

- Bencsik A.-Juhász T. (2020) Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust. *Economics & Sociology*, 13, 1, pp. 249–270. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-1/16>
- Borgulya I. Vető Á. (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Buday-Sántha, A. (2022) *Kommunikáció - Etika - Jog. A kommunikáció etikai és jogi alapjai*. B. SWAN Partners Kft., Budapest.
- Czifra J.-Csukonyi Cs. (2022) A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt, avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, 3, 15–24.
- Covey, S. M.–Merill, R. R. (2011) *A bizalom sebessége*. HVG Könyvek, Budapest.
- Dirks, K. T.–Ferrin, D. L. (2002) Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, pp. 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
- Fairhurst, G. T.–Connaughton, S. L. (2014) Leadership communication. In L. L. Putnam-D. K. Mumby (eds.): *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method*. Sage Publications. pp. 401–423.
- Gulyás D. K. (2022) *Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- Kouzes, J. M.–Posner, B. Z. (2019) *Vezetői készségek elsajátítása*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- Kuráth G.-Szabó-Bálint B.–Sipos N.-Jarjabka Á. (2021) *A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Kuráth G.-Bányai E.-Sipos N.-Venczel-Szakó T.-Konczos-Szombathelyi M. (2023) Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16, 3, pp. 159–174. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/9>
- Peterson, S. J.-Abramson, R.-Stutman, R. K. (2020) How to Develop Your Leadership Style. *Harvard Business Review*, Nov–Dec 2020. <https://hbr.org/2020/11/how-to-develop-your-leadership-style> Letöltve: 2023. 11. 27.
- Rogala, A.-Bialowas, S. (2016) *Communication in organizational environments: functions, determinants and areas of influence*. Springer.
- Rousseau, D. M.–Sitkin, S. B., Burt, R. S.–Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Tomka J. (2022) *A bizalomépítő vezető. A gyanakvás mérgétől a bátor elköteleződésig*. Harmat-Luther, Budapest.
- Venus, M.-Stam, D.-van Knippenberg, D. (2013) Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 1, pp. 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.009>
- Zenger, J.-Folkman, J. (2021) *Warmth or Competence: Which Leadership Quality is More Important?* ZengerFolkman. <https://zengerfolkman.com/articles/warmth-or-competence-which-leadership-quality-is-more-important/> Letöltve: 2023. 11. 27.

MELLÉKLETEK

1. táblázat: A válaszadók regionális megoszlása, n = 1 000

Table 1 Proportion of respondents by region, n = 1 000

Régió	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Észak-Magyarország	120	12,0
Észak-Alföld	150	15,0
Dél-Alföld	130	13,0
Közép-Magyarország	300	30,0
Közép-Dunántúl	110	11,0
Nyugat-Dunántúl	100	10,0
Dél-Dunántúl	90	9,0

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

2. táblázat: A válaszadók iskolai végzettségük szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 2 Proportion of respondents according to their educational level, n = 1 000

Iskolai végzettség	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
8 általános vagy annál alacsonyabb iskolai végzettség	13	1,3
Befejezett szakmunkásképző, szakiskola	86	8,6
Befejezett középiskola	422	42,2
Befejezett főiskola, egyetem	479	47,9

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

3. táblázat: A válaszadók gazdasági aktivitásuk szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 3 Proportion of respondents by economic activity, n = 1 000

Gazdasági aktivitás	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Dolgozik	657	65,7
Tanul	17	1,7
Nyugdíjas	202	20,2
Egyéb	124	12,4

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

4. táblázat: A válaszadók háztartásuk jövedelme szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 4 Proportion of respondents by household income, n = 1 000

Jövedelmi kategória	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Jelentősen átlag alatti	28	2,8
Átlag alatti	115	11,5
Átlagos	548	54,8
Átlag feletti	237	23,7
Jelentősen átlag feletti	21	2,1
Nem tudom / nem válaszolok	51	5,1

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

5. táblázat: A válaszadók megoszlása vezetői tapasztalat szerint, n = 1 000

Table 5 Proportion of respondents by their leadership experience, n = 1 000

Jelenleg vagy az elmúlt 5 évben dolgozott vezetőként	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Igen	227	22,7
Nem	773	77,3

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

6. táblázat: A hatékony kommunikáció fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában régió, lakhely, gazdasági aktivitás, jövedelem és vezető–nem vezető kategória szerint, n = 1 000

Table 6 The importance of effective communication in the development of trust in leaders by region, place of residence, economic activity, income and according to the leader-non-leader category, n = 1 000

Régiók	N	Átlag
1 Észak-Magyarország	119	8,92
2 Észak-Alföld	146	9,17
3 Dél-Alföld	126	8,72
4 Közép-Magyarország	289	9,08
5 Közép-Dunántúl	108	9,00
6 Nyugat-Dunántúl	97	9,06
7 Dél-Dunántúl	86	8,98
ANOVA Sig.: 0,205		
Lakhely	N	Átlag
1 Főváros	208	9,05
2 Megyei jogú város, megyeszékhely	339	9,05
3 Egyéb város	276	8,99
4 Község, falu	148	8,90
ANOVA Sig.: 0,205		

Gazdasági aktivitás	N	Átlag
1 Dolgozik	645	9,01
2 Tanul	17	8,29
3 Nyugdíjas	187	9,13
4 Egyéb	122	8,89
ANOVA Sig.: 0,088		
Jövedelem	N	Átlag
1 Jelentősen átlag alatti	27	9,22
2 átlag alatti	105	8,71
3 átlagos	538	9,02
4 átlag feletti	231	9,07
5 Jelentősen átlag feletti	21	9,14
ANOVA Sig.: 0,202		
Vezető – nem vezető kategória	N	Átlag
1 Vezető	222	9,09
2 Nem vezető	749	8,99
ANOVA Sig.: 0,353		

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Megtartani a jó munkaerőt: mennyit számít a belső szervezeti kommunikáció?

Retaining good employees: how much does internal organizational communication matter?



Absztrakt

A tanulmány a SZEKO-MEM (Szervezeti Kommunikáció – Megtartani a Munkaerőt) kutatást mutatja be, amely azt tárta fel, hogy hogyan értékelik a munkavállalók a belső szervezeti kommunikáció elemeinek rájuk gyakorolt hatását abban a döntésben, hogy változtassanak-e munkahelyet. A kutatás célja annak megállapítása volt, hogy van-e a belső szervezeti kommunikációnak hatása a munkaerő megtartására. Ezen belül a jelen tanulmány célja fényt deríteni arra, hogy a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állása vagy hiánya milyen hatással van a munkavállalókra. Az így nyert ismeretek fontos támpontok a HR és a vállalati kommunikációs vezetők számára a jó munkaerő megtartása érdekében hozott intézkedéseikben. Az adatgyűjtést a Survio szolgáltatás támogatta. A 265 értékelt válasz elemzése azt mutatja, hogy mind az infokommunikációs eszközök, mind a munkához szükséges információk kellő időben és hiánytalan rendelkezésre állása, valamint a szervezeti ügyekről történő tájékoztatás nagyon fontosak a munkavállalók számára. Hiányuk a válaszadók több mint felénél hozzájárul ahhoz, hogy új munkahelyet keressen.

Kulcsszavak: szervezeti kommunikáció, munkaerő-megtartás, munkavállalói döntés

Abstract

The study presents the research that revealed how employees evaluate the impact of elements of internal organizational communication on their decision to change job. The purpose of the research is to determine whether internal organizational communication has an effect on workforce retention. The purpose of the study is to shed light on whether the availability or lack of information necessary to carry out work has what kind of effect on employees. The insights gained this way are important supports for the HR and the communication leaders of companies in retaining good workers. Data collection was supported by the Survio service. The results of 265 valid responses show that both information communication tools and the timely and complete availability of information necessary for work, as well as information about organization are so important for the employees that their absence contributes to more than half of the respondents looking for a new job.

Keywords: communication, workforce retention, employee decision

JEL kód: D83

BEVEZETÉS

Olyan körülmények között, amikor mind az európai, mind a hazai munkaerőpiacon növekszik a kereslet a szakképzett munkaerő iránt és munkaerő-hiány mutatkozik (Csedő et al., 2016; Krajcsák-Kozák, 2018), a vállalatoknak érdeke megtartani értékes munkavállalóikat. Számos vezetéstudományi tanulmány kiemeli a szervezet belső kommunikációjának jelentőségét a szervezet eredményességében és a szervezet tagjainak közérzetében (többek között: Dortok, 2006; Thomas et al., 2009; Harris-Nelson, 2007; Borgulya, 2010; Titang, 2013; Ablonczyné Mihályka-Tompos, 2017; Zerfass-Volk, 2018). A jó munkahelyi közérzet és a munkahelyhez kötődés között bizonyítottan pozitív korreláció áll fenn (Halbesleben, 2010; Gardiner, 2023). Ugyancsak bizonyított, hogy a vezetői kommunikáció hat a bizalomépítésre és ezáltal a vállalati eredményességre is (Kuráth et al., 2023; András et al., 2022; Konczos Szombathelyi et al., 2023).

SZEKO-MEM projektünk keretében 2023 novemberében kvantitatív módszert alkalmazó online kutatást végeztünk azzal a céllal, hogy megállapítsuk, van-e a belső szervezeti kommunikációnak hatása a munkaerő megtartására, illetve hogy a kommunikációra jellemző körülmények közül melyek a legfontosabbak a munkavállalók számára. Kutatásunkban azt tártuk fel, hogyan értékeli a munkavállalók a belső kommunikáció jelentőségét és hatását, amikor új munkahelyet választ(a)nak. Erősíti-e például munkahely-változtatási szándékukat az, ha elavult kommunikációs eszközökkel kell dolgozniuk, ha nem áll időben rendelkezésre a munka elvégzéséhez szükséges információ, vagy ha bántó a kommunikáció stílusa.

Fő kutatási kérdéseink: a) Megjelenik-e a kommunikáció jelentősége abban a döntésben, amelyet a munkavállaló egy új munkahelyre váltás során hoz? b) Mekkora jelentőséget tulajdonít a munkavállaló a kommunikációnak és egyes aspektusainak (a mit, mikor, mely eszközzel, hogyan kérdéseknek) a döntés során? Arra kerestük a választ, hogy a szervezeti kommunikáció egyes jellemzői (pl. az operatív, technikai jellegű munkafeltételek, az attitűd jellemzők) milyen mértékben befolyásolják a munkavállalók döntését, amikor munkahely-változtatást mérlegelnek.

Az operatív jellegű feltételeken kívül kutatási projektünk kiterjed a kommunikációnak a lelki közérzetet befolyásoló tényezőire is, az involváltság kérdéskörére, a szabad kritikagyakorlás és elismerés kommunikálására, a kommunikáció módjára és stílusára. Képet kapunk a vállalatnál folyó belső szervezeti kommunikáció megítéléséről a munkavállalók nézőpontjából, továbbá munkahely-változtatási szándékukról. Jelen tanulmányunkban a kutatás első egységét, az operatív jellegű kommunikációs feltételek szerepéről szerzett eredményeinket mutatjuk be. Az eredmények hasznos támpontot nyújtanak a vállalati kommunikációs, illetve PR-munkatársaknak a kommunikációs feltételek optimalizálásában. Segítenek annak biztosításában, hogy a munkához kapcsolódó információk a munkatársakhoz a közérzetüket javító módon juthassanak el, növelve ezzel a vállalathoz kötődésüket.

Tanulmányunk szakirodalmi feldolgozással indul, majd leírja az empirikus kutatás fő jellemzőit és az alkalmazott módszert. Az eredményeket és elemzésüket bemutató részben írjuk le az operatív kommunikációs feltételek jelentőségét korábbi publikációk megállapításaira is kitérve. A témát a munkahelyváltás nézőpontjából közelítjük meg.

1. A KUTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALMI ÉS ELMÉLETI HÁTTÉR

Napjainkban Európa-szerte számos ágazatban hiány alakult ki szakképzett munkaerőben (Geis-Orth, 2016; Európai Parlament Jelentés, 2023). Az értékes munkaerő megtartása elemi érdeke a vállalatoknak, a probléma kezelésének szükségessége így megteremtette a megtartás-menedzsmentet (Winkler-Saur, 2019; Kozák, 2022). A megtartás-menedzsment azokkal a tényezőkkel foglalkozik, amelyek erősítik a munkavállalóknak a szervezetükhöz kötődését, illetve azokkal, amelyek ellene hatnak. E körbe beletartozik a szervezeti kommunikáció is.

A témához kapcsolódó külföldi és magyar kutatások egy része a *munkával való elégedettség*, a vállalati jólét és az *elkötelezettség*, a *munkahelyhez kötődés* közötti összefüggést vizsgálja. A *munkahelyi „elégedettség* jelentése, hogy az alkalmazottak szeretnek a vállalatnál dolgozni, fizetésük, munkakörülményeik, illetve az egyéb munkavégzéshez kapcsolódó tényezők megfelelnek elvárásaiknak.” (Nagy, 2004, 24) A fogalom magában foglalja a munkából fakadó stressz, a munkával kapcsolatos elégedettség, a munkahelyi életminőség, a munka elismertsége, a munkahelyi kapcsolatok, továbbá a munkavállaló önállóságának, szakmai továbbfejlődésének és önmegvalósításának lehetőségét, valamint további faktorok eredményeként kialakuló pszichikai állapotot (Hinek, 2015).

A *munkahelyhez kötődés elkötelezettséget* jelent a munkaadó szervezet iránt, ami motiváltságban, odaadásban, a feladatokra fordított figyelemben nyilvánul meg, és visszatartja a munkavállalót attól, hogy önszántából munkahelyet változtasson.

Számos tanulmány pozitív összefüggést igazolt az elégedettség és a kötődés között (Carrière-Bourque, 2009; Mravikné Homolya-Sebők, 2021; Szondi-Nagy, 2016). „...aki elégedett a munkájával, jobban is kötődik hozzá, és ez ösztönzőleg hat teljesítményére is [...] az elkötelezett munkatárs, pozitívan nyilatkozik a vállalatról, szeretne ott maradni, és megtesz mindent a cég sikeressége érdekében.” (Szondi-Nagy, 2016, 273) Nézőpontunkból fontos, hogy kutatásoknak csak egy része tartalmaz a kommunikációt érintő elemeket (a hazai kutatások sorában: Mravikné Homolya-Sebők, 2021; Raffay-Danyi-Hajmási, 2021; Gelencsér et al., 2022; vagy indirekten kezeli őket Gyökér-Krajcsák, 2009). Másik részük, több hazai és külföldi tanulmány nem tér ki a kommunikációra (Szondi-Nagy, 2016; Kozák-Dajnoki, 2019; Meyer-Maltin, 2010).

Az 1980-as években nagy lendületet kapott a *munkahelyi kommunikációval való elégedettség* (communications satisfaction) és a *munkával való elégedettség* (job satisfaction) kutatása, miután 1977-ben C. W. Downs M. D. Hazennel közös tanulmányában alkalmazta az általa kidolgozott a „Communication Audit Questionnaire”-t, és a kutatók felismerték a nyolcdimenziós megközelítés hasznosságát (Downs-Hazen, 1977; Clampitt-Downs, 1993). Ezt követően elméleti nézőpontokat és gyakorlati alkalmazásokat bemutató tanulmányok sokasága látott napvilágot (Clampitt-Girald, 1986; Clampitt-Girald, 1987; Gregson, 1991; Varona, 1996; de Ridder, 2006; Gülnar, 2007). Némelyek összefüggést kerestek a kommunikáció és a teljesítmény (performance) között (Titang, 2013).

A kutatások alátámasztják, hogy a kommunikációval való elégedettség és a munkahelyi elégedettség között pozitív összefüggés van, továbbá azt is, hogy a munkahelyi

elégedettség és a munkahelyhez kötődés között pozitív a kapcsolat, azonban kevés olyan tanulmányt találtunk, amely a szervezeti kommunikáció és a munkahelyi elkötelezettség (commitment) és kötődés közötti kapcsolatot vizsgálta (Trombetta-Rogers, 1988; Varona, 1996; Carriere-Borque, 2009).

A Society for Human Resource Management and Globoforce 2018-as kutatása (Shweta, 2018) azt igazolta, hogy a *támogató visszacsatolásnak és elismerésnek* munkaerő-megtartó hatása van. Egy „köszönöm” is számít, de az anyagi elismerés fajsúlyosabb. Jenna West (2018) arra következtetésre jut, hogy a ma munkavállalója *emberközpontú munkahelyre vágyik*. Meyer és Maltin (2010) nagyívű és elméleti keretet adó tanulmánya említi ugyan a *világos elvárások* és a *visszacsatolás* fontosságát az elégedettség kialakulásában, a szervezeti kommunikációt mint komplex hatótényezőt, azonban modelljük nem tartalmazza. Postmes és munkatársai (2001) meta-analízis tanulmányukban a vertikális (vezető és beosztott) és horizontális (egy szervezeti egységen belüli munkatársak közötti) kommunikációt vizsgálva azt találták, hogy a (felsőbb) *vezetők és a beosztottak közötti kommunikációnak erősebb a munkaerő megtartó hatása, mint a horizontálisé*. Összességében közepesen erős pozitív kapcsolatot azonosítottak az adekvát szervezeti kommunikáció és a munkahelyhez kötődés között, ami főleg nagyvállalatok körében érvényesült. Harris és Nelson (2007) állítja, hogy a nem hatékony szervezeti kommunikáció alacsonyabb termelékenységet, határidő-csúszásokat, kis hatékonyságot eredményez. Ezt az állítást azonban nem támasztják alá kutatási eredményekkel. A nem pozitív kommunikációs környezet (a kellemetlen munkahelyi légkör, a jól végzett munka elismerésének elmaradása, a kellő motiváció hiánya) végső soron a munkaerő elvándorlásához vezethet (Hamlin, 2017).

Jules Carriere és Christopher Borque (2009) több, már elfogadott kvantitatív kérdőívet használva a belső kommunikáció gyakorlatát, a kommunikációval való elégedettséget, a munkával való elégedettséget és a munkahelyi elkötelezettséget kapcsolják össze kutatásukban. Arra az eredményre jutnak, hogy a kommunikációval való elégedettség a kulcselem, ami szoros összekötő szerepet tölt be a belső kommunikáció gyakorlata és a munkával való elégedettség között éppúgy, mint a kommunikáció gyakorlata és a szervezet iránti érzelmi elköteleződés között. A kommunikáció gyakorlata azonban csak akkor van (pozitív) hatással a munkával való elégedettségre és az érzelmi elköteleződésre a szervezet iránt, ha a szervezetenél olyan intern kommunikáció működik, amely kiváltja a munkával való elégedettséget.

A hazai kutatások és szakemberek a gyakorlatban alkalmazható eszközök és programok sokaságát írják le, segítő az elvándorlás elkerülését (Csedő et al., 2016; Krajcsák-Kozák, 2018). Ezekben a tanulmányokban az adekvát szervezeti kommunikáció azonban nem szerepel a megtartó tényezők között, illetve hiányát sem említik a fluktuációt negatívan befolyásoló tényezőként. HR-szakblogírók ugyanakkor meggyőződéssel állítják, hogy „A magas fluktuáció és a kommunikációs problémák a legtöbbször kéz a kézben járnak. [...] Hogyan válhat a kommunikáció juttatássá, és így a szervezetek egyik legerősebb megtartó erejévé?” - teszi fel a kérdést a HR portál (2017).

2. A KOMMUNIKÁCIÓ ÉS A MUNKAERŐ TÁVOZÁSI SZÁNDÉKA: KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT

2.1. A MINTA ÉS A KÉRDŐÍV

A 2023 novemberében online kérdőívünkkel (Borgulya Á. et al., 2024) végzett felmérésben 333 fő vett részt. Elemzésünkben kizártuk azokat a válaszadókat, akik kevesebb, mint 5 percet töltöttek a kérdőív kitöltésével, mert tesztelésünk alapján minimum ennyi idő kellett pusztán ahhoz, hogy a kitöltő rákattintson a válaszokra. A kevesebb időt ráfordítóktól származó adatokat ezért komolytannak tekintettük. Így 265 fő válaszait elemeztük. Azok aránya, akik a mintavétel előtti két évben változtattak önszántukból munkahelyet 34,0%, azoké, akik nem változtattak 66,0%. Fő jellemzőiket az 1. táblázat tartalmazza. A minta nem reprezentatív.

1. táblázat: A felmérésben választ adók domináns csoportjainak fő jellemzői, n = 265

Table 1 The main characteristics of the dominant groups of respondents, n = 265

	Változtatott munkahelyet (90 fő)	Nem változtatott munkahelyet (175 fő)
Iparban dolgozik	48%	45,1%
1995 és 2009 között született (Z generációs)	73%	52,6%
Férfi	62%	54,9%
Felsőfokú végzettségű	74%	68,0%
500 főnél több főt foglalkoztató vállalatnál dolgozik	42%	46,3%

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Az 53 kérdést magában foglaló kérdőív három egységre tagozódik. Az első egység két kérdés-blokkot foglal magában: A) a munkavégzéshez szükséges technikai, operatív feltételek meglétének fontosságát, B) a lelki közérzetet befolyásoló kommunikáció-tényezők fontosságát. Az utóbbi a munkavállaló szervezeti involváltságának; a kritika szabad gyakorlásának és az elismerés kinyilvánításának, valamint a kommunikáció módjának, a kommunikációs légkörnek a fontosságát boncolja. A második egység foglalkozik azzal, hogy a munkavállaló hogyan értékeli aktuális munkáltatójánál a belső kommunikációt. A felmérés harmadik egysége a munkahely-váltás szándékát vizsgálja.

Tanulmányunk a munkavégzéshez szükséges operatív feltételek meglétének fontosságát, illetve ezeknek a munkahely megváltoztatására gyakorolt hatását elemzi, a felmérés következő állításaira, illetve kérdésére adott válaszok alapján:

- 1) a munkavégzéshez szükséges *korszerű (info)kommunikációs eszközök* hiánya (E__)
 - a) múltbéli indíték (_MI), jelenlegi indíték (_JI)

EMI/EJI „A munkavégzéséhez szükséges korszerű (info)kommunikációs eszközök (pl. számítógép, telefon, internet) rendelkezésére állása olyan fontos nekem, hogy hiányuk hozzájárult/na ahhoz, hogy önszántamból munkahelyet változtattam/ssak.”

b) múltbéli tény (_MT), jelenlegi tény (_JT)EMT/EJT „Munkahelyemen/Korábbi szervezetemnél a szükséges kommunikációs eszközök maradéktalanul rendelkezésre állnak/tak.”

2) a munkavégzéshez szükséges információ időben rendelkezésre bocsátásának hiánya (I__)

a) IMI/IJI „Az, hogy a munkavégzéséhez szükséges információk *kellő időben* eljussanak hozzám, olyan fontos nekem, hogy *késlekedésük* hozzájárult/na ahhoz, hogy önszántamból munkahelyet változtattam/ssak.”

b) IMT/IJT „Munkáltatóm (a korábbi munkahelyemen) biztosította/ja, hogy a szükséges információk *kellő időben* eljussanak hozzám.”

3) az, ha nem *minden szükséges információ* áll rendelkezésre (M__)

a) MMI/MJI „Az, hogy a munkavégzéshez *szükséges minden információ* eljusson hozzám, olyan fontos nekem, hogy a szükséges információ hiánya hozzájárult/na ahhoz, hogy önszántamból munkahelyet változtattam/ssak.”

b) MJT „Jelenlegi munkáltatóm maradéktalanul biztosít *minden olyan információt*, amely a munkához *szükséges*.”

4) illetve az, ha nem biztosítja a vezetés *a szervezet ügyeiben való tájékozottságot* (a szervezetet érintő fontos kérdésekről, változásokról, rendelkezésekről) (S__)

a) SMI/SJI „Kulcskérdés számomra, hogy a szervezetünk dolgaiban tájékozottnak érzem magam. A tájékozódási lehetőség hiánya hozzájárult/na ahhoz, hogy önszántamból munkahelyet változtattam/ssak.”

b) SMT/SJT „A szervezeti ügyekben való tájékozottságot korábbi szervezetem vezetése számos intézkedéssel támogatta.”

5) Valamint az összkép, ÖM/ÖJ „Milyenek ítélte/i meg *összességében a belső kommunikációt* a (korábbi) munkahelyén?”

2.2. MÓDSZER

Az adatgyűjtéshez a Survio szolgáltatást használtuk. A válaszadás a kérdésekre Likert skála segítségével történt. E tanulmány céljaira a válaszkategóriákat igenné és nemmé vontuk össze. Így csak az ellentétes álláspontokat vetettük össze, hogy a területi kereketeket tudjuk tartani. Az adatokat Python/Pandas és STATA szoftverekkel dolgoztuk fel. A statisztikai elemzés programkódja letölthető Borgulya Gábor 2024-es tanulmányából. Logisztikus regresszió segítségével számítottuk ki az esélyhányadosokat, konfidencia intervallumaikat (KI) és a p értékeket. Az azonos konklúzióhoz tartozó kérdéscsoportokban Bonferroni korrekciókat alkalmaztunk.

A kérdéseket azonos tartalommal két csoportra vonatkoztatva állítottuk össze: külön kezeltük azokat a válaszadókat, akik az adatgyűjtés évében (2023-ban) vagy az azt megelőző évben (2022-ben) önszántukból munkahelyet változtattak. (Feltételeztük róluk, hogy még élénken emlékeznek arra, hogy mi hogyan befolyásolta őket a döntésükben.) A másik csoportot a munkahelyet nem változtatottak alkották, akik vélemény-

nyüket a meglévő (sok esetben egyetlen) munkahelyükre alapozták. Emiatt ez a csoport feltételezett választ adta meg több kérdésre (Mi hogyan befolyásolná a döntésemet?). Ez a megkülönböztetés lehetőséget adott arra, hogy megkülönböztessük a szándék és a valós cselekvés összefüggését is. A mintában 175 fő nem változtatott munkahelyet a vizsgált időszakban, 90 fő igen.

2.3. A KOMMUNIKÁCIÓ OPERATÍV FELTÉTELEINEK HATÁSA: A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI ÉS ELEMZÉSŰK

Mint fentebb bemutatottuk, a korábbi publikációk egy része érinti ugyan a szervezeti kommunikációt, vagy annak egyes elemeit, nem ad azonban választ többek között az alábbi kérdésekre. Honnan ered, miben áll a szervezeti kommunikáció megtartó ereje? Hogyan érzékelik, észlelik a munkavállalók a szervezeti kommunikáció rájuk gyakorolt hatását? Mennyire érvényesül ez a hatás a munkahelyhez kötődés affektív tényezőiben?

Kutatásunkban a szakirodalom szintézise alapján a szervezeti kommunikáció és a szervezethez kötődés összefüggésében a *kommunikáció lehetővé tevő funkcióját* “enabling function” (bővebben: Borgulya, 2010), illetve negatív esetben gátló hatását azonosítottuk, és kialakítottuk munkamodellünket. Az adekvát *szervezeti kommunikáció teszi lehetővé, hogy kialakuljon* a munkavállaló elégedettsége magával a kommunikációval, ez pedig pozitív hatással van a munkával való elégedettség kialakulására. A munkavállaló a munkahelyi elégedettségen keresztül jut el a szervezethez kötődéshez, illetve a kötődés erősödéséhez. Modellünk (1. ábra), a Communication ► Communication Satisfaction ► Job Satisfaction ► Commitment (Com-Sa-Com) modell, segít megvilágítani a kommunikáció szerepét a munkaerő megtartásában. Empirikus kutatásunk e fázisa nem terjedt ki a modell érvényesülésének tesztelésére, ez a kutatásunk következő lépése lesz. Modellünkben a „munkavállalói elégedettség” magában foglalja a szervezeti kommunikációval (communication satisfaction) és ezzel összefüggésben a munkával való elégedettséget (job satisfaction) is.

1. ábra: A kommunikáció lehetővé tevő funkciója a szervezeti elkötelezettségben (Com-Sa-Com modell)

Figure 1 The enabling function of communication in organizational commitment (Com-Sa-Com model)



Forrás: A szakirodalom és a saját felmérés szintézise alapján

Értelmezésünkben az *adekvát szervezeti kommunikáció* a kommunikáció mennyiségi és minőségi kritériumainak (Thomas et al., 2009) egyidejű teljesülését jelenti. Ennek köszönhetően a munkavégzéshez szükséges minden információ a szükséges időpontban eljut a munkavállalóhoz, a technikai előfeltételek adottak a kölcsönös irányú információ fogadására, tárolására és feldolgozására. Az információk konzisztensek, átláthatók, hitelesek. A vezetők és beosztottak, valamint a munkatársak között feszültségmentes, elismerő, visszacsatolást biztosító, motiváló légkör uralkodik. Mindez segíti a közös cél elérését, és ennek köszönhetően teljesül a szervezet tagjainak igénye a pszichikai jó közérzet / a mentális egészség / a lelki komfort érzet iránt.

A Com-Sa-Com modell szoros rokon vonásokat mutat Carriere és Borque (2009) gondolatmenetével. Míg azonban a szerzők a kommunikációval való elégedettségnek központi összekapcsoló szerepet tulajdonítanak egyrészt a munkával való elégedettség, másrészt a munkahelyhez való érzelmi kötődés irányában, mi úgy véljük, hogy egy láncolat egymásból táplálkozó elemeivel állunk szemben, amelyben a *kommunikáció lehetővé teszi és előre mozdítja a pszichikai folyamatokat* (először az elégedettséget a kommunikációval, ami viszont segíti a munkahelyi elégedettség kialakulását, az pedig táplálja a szervezethez való kötődést). Eközben a láncolat elemei között kölcsönös egymásra hatások is érvényesülnek.

Az empirikus kutatás a munkavégzéshez szükséges technikai, operatív feltételek meglétének fontosságára derített fényt. E feltételek fontosságát azzal mértük, hogy az adott körülmény hozzájárult-e/hozzájárulna-e a munkavállaló önszántából távozásához a vállalatától. Az önszántukból munkahelyet váltott csoport 46%-a ítélte jónak vagy nagyon jónak a belső kommunikációt korábbi munkahelyén (ÖM), míg jelenlegi munkahelyükön az önszántukból nem váltottaknak 64,6%-a (ÖJ). E különbség 2,18-as (KI 1,30–3,7) esélyhányadosnak felel meg ($p=0,003$), azaz egyértelműen megállapíthatjuk, hogy a jobb belső kommunikáció a munkaerő megtartásával társult, mégpedig körülbelül kétszeres eséllyel.

A 2. táblázat az operatív kommunikációs feltételekből fakadó munkahelyváltási szándékokat mutatja be és hasonlítja össze az önszántukból munkahelyet váltók és az önszántukból munkahelyet nem váltók között. Négy kérdésre alkalmazott Bonferroni korrekció után is egyértelműen kimondhatjuk, hogy a munkahelyváltást csak elképzelő csoport nagyobb (mind a négy feltétel esetében hasonlóan, körülbelül kétszeres) eséllyel fejezett ki munkahelyváltó szándékot az egyes operatív feltételek elképzelt hiányában, mint a ténylegesen váltó csoport. A kisebb esélyeket kifejező, önszántából váltott csoportnak is körülbelül fele jelezte minden operatív kommunikációs előfeltételről, hogy hiányuk hozzájárult a váltási szándékukhoz.

2. táblázat: A munkavégzéshez szükséges információ és a szervezeti működésről tájékozottság fontossága a munkahelyváltás indítékeként, n = 265

Table 2 The importance of the information required for work and being informed about organizational functioning as a motive for changing jobs, n = 265

Operatív előfeltétel	Hiánya hozzájárulna a váltáshoz n=175 nem változtatott	Hiánya hozzájárult a váltáshoz n=90 változtatott	Esélyhányados (konfidencia-intervallum)	P	Átlag
Infokommunikációs eszközök	78,9% (EJI)	46% (EMI)	4,46 (2,57-7,7)	<0,001	62,2%
Időben rendelkezésre álló információ	66,9% (IJI)	51% (IMI)	1,92 (1,15-3,2)	0,013	59,0%
Minden szükséges információ	74,3% (MJI)	56% (MMI)	2,31 (1,35-4,0)	0,002	64,9%
Tájékozottság a szervezet ügyeiről	66,9% (SJI)	50% (SMI)	2,02 (1,20-3,4)	0,008	58,4%

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A 3. táblázat az operatív kommunikációs feltételek hiányainak gyakoriságait mutatja be és hasonlítja össze az önszántukból munkahelyet váltók és az önszántukból munkahelyet nem váltók között. Három kérdésre alkalmazott Bonferroni korrekció után is egyértelműen kimondhatjuk, hogy az önszántukból munkahelyet váltott csoportban gyakoribbak voltak a hiányzó feltételek, mind a négy feltétel esetében hasonlóan, körülbelül kétszeres esélynek megfelelő mértékben. A kommunikációs eszközök ritkábban (15,2%) hiányoztak, mint a kommunikálni szükséges tartalom (30,8%, 36,8%).

3. táblázat: Az operatív kommunikációs feltételek hiányának gyakorisága, n = 265

Table 3 Frequency of lack of operational communication conditions, n = 265

Operatív előfeltétel	Nem váltott, de hiányzik a feltétel n=175	Váltás előtt hiányzott a feltétel n=9	Esélyhányados (konfidencia-intervallum)	P	Átlag
Info-kommunikációs eszközök	12,6% (EJT)	18,0% (EMT)	0,50 (0,75-3,0)	0,254	152%
Időben rendelkezésre álló információ	20,6% (IJT)	41,0% (IMT)	2,70 (1,54-4,7)	<0,001	30,8%
Minden szükséges információ	21,7% (MJT)	-	-	-	
Tájékozottság a szervezet ügyeiről	26,9% (SJT)	47% (SMT)	2,38 (1,40 - 4,1)	0,001	36,8%

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A tájékoztatást, vagyis annak fontosságát, hogy a munkavállalókat értesítsék a szervezeti folyamatokról, bevonják őket az információmegosztásba, a vállalatok legnagyobb része szem előtt tartja. Számos intézkedést vezetnek be: hírlevél, emlékeztetők, tájékoztató fórumok szolgálják a folyamatos informálást. Mintánkban a válaszadók közel egyharmada azonban nem részesül kielégítő tájékoztatásban.

A munkavégzéshez szükséges *korszerű infokommunikációs eszközök* megléte (E_I) nagyon fontos a munkavállalók számára, mégis aligha vagy ritkán lehet fő indítéka munkahelyváltásnak, ugyanis a teljes minta 86%-a (E_T) nyilatkozott úgy, hogy munkájához rendelkezésre állnak a korszerű infokommunikációs eszközök. A munkahelyet váltók 46%-a (EMI) állítja, hogy hiányuk vagy nem teljes rendelkezésre állásuk hozzájárult ahhoz, hogy másik munkahelyet kerestett magának. (2. táblázat) Azoknak, akik nem változtattak munkahelyet, 79%-a (EJI) véli úgy, hogy önszántából válna meg munkahelyétől, ha ez a feltétel hiányozna. Tehát, bár a munkaadók többnyire jó szinten biztosítják a kommunikációs eszközöket, ezek olyan fontos indítékot képeznek, hogy a jó színtről nagyon jó szintre továbblépés is számít a munkaerő megtartásban.

A munkavégzéshez szükséges *információ időben rendelkezésre* bocsátásának hiánya az eszközökhöz viszonyítva a munkahelyet váltók körében még súlyosabb megítélés alá esik (2. táblázat, I_I). Az 51%, illetve 66,9% eredmény azt mutatja, hogy jelentős munkaerőcsoportot érint negatívan, ha a vezetés nem biztosít időben tájékoztatást. Hasonló súlyú probléma az is, ha az *információk hiányosak* (M_I), és az is, ha nem kapnak a munkavállalók *rendszeresen tájékoztatást* a szervezetet érintő fontos kérdésekről, változásokról, rendelkezésekről (S_I). Az ilyen tartalmú információk segítik, hogy a munkavállalók azonosuljanak a célokkal. Hiányuk elbizonytalanodáshoz vezethet. Az, hogy a válaszadók egy harmada nem kap kielégítő tájékoztatást (I_T, MJT, S_T) azt mutatja, hogy esetükben a vállalatvezetőknek vannak még lehetőségeik a megtartás erősítésében a kommunikált tartalom terén.

Mint a szignifikancia-tesztek igazolták és a számok mutatják, feltűnő az eltérés a munkahelyet váltók, vagyis a tapasztalat alapján válaszolók és a változtatást csak elképzelők indíték-válaszai között (EMI-EJI, IMI-IJI, MMI-MJI, SMI-SJI). A megelőző két évben munkahelyet önszántukból nem váltók úgy képzelik, hogy döntésükben nagyobb jelentősége lenne a szervezeti kommunikáció negatív kvantitatív jellemzőinek, ők sokkal „súlyosabban” ítélik meg e körülményeket. E jelentős eltérések mélyebb feltárására további kutatást végzünk. Az objektív feltételek hiányának arányaiban is jelentős különbségek voltak a nemrég önszántukból váltottak és a nem váltottak között, az időbeni információ (IMT-IJT) és a minden szükséges információ rendelkezésre bocsátása (MMI-MJT) terén és főképpen az infokommunikációs eszközök terén (EMT-EJT). E különbségek konzisztensen azt mutatták, hogy a rosszabb objektív körülmények között lévők között gyakoribbak voltak a váltók.

A SZEKO-MEM projekt első kutatási kérdése, hogy *megjelenik-e a kommunikáció jelentősége abban a döntésben, amelyet a munkavállaló egy új munkahelyre váltás előtt hoz*. E tanulmányunkban a belső kommunikáció általános megítélésén kívül, részleteiben csupán a munkavégzés operatív feltételeit érintő válaszokat vizsgáltuk meg. Az e feltételekre vonatkozó válaszok világosan tükrözik, hogy a munkavállalók döntő több-

sege mérlegeli a munkáltatójánál szolgáltatott információk jellemzőit (idő, mennyiség, tartalom) és *figyelembe veszi őket*, amikor arról dönt, hogy változtasson-e munkahelyet.

Másik kérdésünk, hogy *mekkora jelentőséget tulajdonít a munkavállaló a szervezeti kommunikációnak és egyes aspektusainak* (a mit, a mikor, a mely eszközzel és a hogyan kérdéseknek) a döntés során. A munkavégzéshez szükséges operatív előfeltételek kérdéskörébe a milyen eszközzel, a mikor és a mit kérdései tartoznak. Feltételezzük, hogy a döntéshozó nem bontja elemeire, aspektusaira a szervezeti kommunikációról kialakított véleményét, hanem spontán módon „összítélet” keletkezik benne és általánosítónan alkot véleményt arról, hogy a kommunikáció a napi munkahelyi közérzetét kellemesen befolyásolja-e, „helyén van-e”, vagy bosszúságokkal van teli. (Ez formálja a kommunikációval való elégedettség révén a munkával való elégedettség komplexebb érzését is.) Mégis, amikor egyes elemekre kérdez rá a kutató, képes felbontani a benne kialakult képet. E feltételezés alapján kimondhatjuk, hogy a munkavállaló nagy és differenciált jelentőséget tulajdonít az egyes aspektusoknak. A technikai előfeltételek hiánya jelentős hányad (54%, EMI) esetében hozzájárult ahhoz, hogy új munkahely keresésébe kezdjen, az időben megkapott és a hiánytalan információk 56%-nak, illetve 50%-nak olyan fontosak, hogy ezen elvárás nem teljesülése szerepet játszott abban, hogy új munkahelyet keressen.

A szervezeti kommunikáció elemeinek, mint a munkavállaló elégedettségét növelő vagy csökkentő elemeknek lehetővé tevő funkciója nem igazolható empirikus kutatásunk alapján direkt módon. Ahhoz, hogy ezt elérjük, olyan ellenőrző információkat is be kellett volna vonnunk a napi lelkiállapot, illetve közérzet alakulásáról, mint például „Nagyon bosszús vagyok, amikor lefagy, roppant lassú a gépem / leáll a rendszer / nem működik az internet / nem haladok a munkámmal.” Vagy: „Mindig felháborodom, amikor a munkámhoz szükséges információt késve kapom meg.” Minthogy ilyen állítások nem szerepeltek a lekérdezésben, csak visszafele tudunk következtetni: a döntésben bizonyára az elégedetlenség is szerepet játszott.

3. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja volt fényt deríteni arra, hogy a munkavégzéshez szükséges információk rendelkezésre állása vagy hiánya és a kommunikáció milyensége hogyan befolyásolja a munkavállalókat döntésükben, ha munkahelyük elhagyását fontolgatják. A cél érdekében kérdőíves felmérést végeztünk. A válaszok kvantitatív módszerekkel végzett feldolgozása az egyes tényezők fontosságáról ad képet. Kitűnik, hogy szervezeti kommunikáció operatív feltételeinek, az időben, a szükséges mennyiségben, a rendszeresen szolgáltatott tájékoztató információknak és az infokommunikációs infrastruktúrának nagy a súlya abban, ahogyan a munkavállalók a szervezeti kommunikáció rájuk gyakorolt hatását egy új munkahely keresése szempontjából megítélik. Feltételezhetően frusztráló és emiatt elégedetlenséget idéz elő, ha hiányoznak, vagy nem működnek rendeltetésszerűen az infokommunikációs eszközök, késnek és hiányosak az információk vagy az elmaradó tájékoztatás miatt nem világos, hogy mi történik a felső vezetés szintjén a szervezettel, milyen irányba tart a szervezet, a vállalat. Mindez nehezíti a munkaerő megtartását.

A bemutatott kutatási eredmények az intern vállalati kommunikáció alapvető előfeltételeit érintik. Az olyan kommunikációs audit, amely a kommunikáció fent bemutatott aspektusaira is kitér, nélkülözhetetlen információkhoz juttatja a szervezeti vezetőket. A megállapítások támpontokat adnak a munkáltatóknak a munkaerő megtartására kidolgozott stratégiájukban az alkalmazott gyakorlatukban, részét képezik a megtartás-menedzsmentnek.

Kutatásunk korlátja, hogy a minta nem reprezentatív, továbbá, hogy nem tárja fel a kommunikációnak, illetve egyes tényezőinek a fontosságát a munkaerő megtartása más eszközeihez (a javadalmazáshoz, a fizetett szabadsághoz, a karrierlehetőséghez, a munka társadalmi presztízséhez stb.) viszonyítva.

Bár birtokában vagyunk erre vonatkozó adatoknak, a minta mérete és a terjedelmi korlátok miatt nem térhetünk ki az életkor, a vállalatok mérete, az iskolai végzettség alapján kirajzolódó különbségekre.

Jelen tanulmányunk nem foglalja magában annak bemutatását, hogy a kommunikációnak a lelki közérzetet közvetlenül befolyásoló tényezői milyen hatással vannak a munkaerőre a „menjek vagy maradjak” dilemma eldöntése során. Mennyire fontos a vélemény, a javaslatok kinyilvánításának lehetősége, a szabad kritikagyakorlás, az, hogy a jó teljesítményt verbális elismeréssel, szóbeli dicsérettel is jutalmazza a vezetés? Lényeges-e a szervezeten belül az informális kommunikáció lehetőségének biztosítása? Befolyásolja-e a munkáltatótól megváltást a kommunikáció módja és stílusa? Vajon van-e a kommunikáció valamely aspektusának visszatartó hatása olyan esetekben, amikor a munkavállalónak szándékában állna ugyan önszántából munkahelyet változtatni, de mégis marad. E kérdésekre kutatásunk második fázisában adunk majd választ.

A két fázis következtetéseinek összekapcsolása a szervezeti belső kommunikáció hatótényezőinek komplex leképezését jelenti majd. Megközelítésünk hiányt pótol a hazai szakismeretekben. Támogatja a munkáltatókat a rendszeres kommunikációs audit tartalmának átgondolásában, a szervezet belső kommunikációjának tervezésében és működtetésében.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ablonczyné Mihályka L.-Tompos A. (2017) Vállalati belső kommunikáció vizsgálata: esettanulmányok Győr-Moson-Sopron megyéből. In Borgulya, Á.-Konczos Szombathelyi, M. (Szerk.): *Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet*. L'Harmattan Kiadó, Károli Gáspár Református Egyetem Budapest. 67–78.
- András I.-Rajcsányi-Molnár M.-Nagy G. (2022) A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés: Fókuszban a vállalkozó egyetem és vállalati érdekeltség. In Konczos Szombathelyi M.-Balogh G.-Jarjabka Á. (Szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE KTK VRSZ, Pécs. 117–124.
- Borgulya, Á.-Konczosné Szombathelyi, M.-Balogh, G.-Borgulya, G. (2024) *Corporate Communication – Workforce Retention (SZEKO-MEM-2023) Survey: table of the survey questions*. Zenodo. Open access research repository. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10943929>
- Borgulya, G. (2024) *Statistical analysis for the article „Retaining good employees: how much does internal organizational communication matter?”* Zenodo. Open access research repository.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10938978>

- Borgulya I.-né Vető Á. (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Carrière, J.-Bourque, C. (2009) The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14, 1, pp. 29–49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Clampitt, P. G.-Downs, C. (1993) Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *International Journal of Business Communication*, 30, 1, pp. 5–28 <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Clampitt, P. G.-Girard, D. (1986) *Communication satisfaction: A useful construct?* Paper presented at the International Communication Association, Chicago.
- Clampitt, P. G.-Girard, D. (1987) *Time for reflection: A factor analytic study of the communication satisfaction instrument*. Paper presented to the International Communication Association, Montreal.
- Csedő Cs.-Frajna P. A.-Horváth A.-Kolbe T.-Kovács T.-Poór J. (2016) *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. PIVOT Tanácsadók, Budapest.
- Downs, C. W.-Hazen, M. D. (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14, 3, pp. 63–73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Dortok, A. (2006) Managerial Look at the Interaction between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corp Reputation Rev.* 8, pp. 322–338. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540258>
- Geis, W.-Orth, A. K. (2016) A szakképzett munkaerő pótlása nagyszámú menedékkérő bevándorlása idején. *Statistikai Szemle*, 95, 4, pp. 446–448.
- Gelencsér M.-Végyvári B.-Szabó-Szentgróti G. (2022) A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikusan irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 6, 40–51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Gregson, T. (1991) The Separat Construct of Communication Satisfaction and Job Satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 5, 1, pp. 39–48.
- Gülnar, B. (2007) The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: a survey among Selcuk University research assistants. In *Fifth International Symposium Communication*. Indiana University School of Journalism, Bloomington. pp. 190–205.
- Gyökér I.-Krajcsák Z. (2009) *Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata*. *Vezetéstudomány*, 40, különszám, 56–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.kisz.09>
- Halbesleben, J. R. B. (2010) A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In Bakker A. B.-Leiter M. P. (Eds.): *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. New York. pp. 102–117.
- Hamlin, K. (2017) What does a high turnover rate say about management. *Career Trends*. <https://careertrend.com/advantages-participative-leadership-11881.html> Letöltve: 2024. 02. 26.
- Harris, Th. F.-Nelson, M. D. (2007) *Applied Organizational Communication*. Routledge, New York.
- Hinek M. (2015) A munkahelyi jóléti tényezők kvantitatív vizsgálata mikro-, kis-, közép, valamint kezdő vállalkozások és vállalkozásfejlesztési szervezetek körében. In Hervainé Szabó Gy.-Folmeg M. (Szerk.): *A munkahelyi jólét és professzionalizáció kérdései esetkönyv*. Kodolá-

nyi J. Főiskola, Székesfehérvár. 21–40.

- Konczos Szombathelyi, M.-Borgulya, Á.-Balogh, G. (2023) Home-based telework: aspects of communication. Evidence from Hungary. *Economics and Sociology*, 16, 3, pp. 178–197. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/10>
- Kozák A.-Dajnoki K. (2019) Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 2, 36, 56–65.
- Kozák A. (2022) A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 4, 5–13.
- Krajcsák Z.-Kozák A. (2018) Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 2, 37–46.
- Kuráth, G.-Bányai, E.-Sipos, N.-Venczel-Szakó, T.-Konczos-Szombathelyi, M. (2023) Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16, 3, pp. 159–174. doi:10.14254/2071-8330.2023/16-3/9
- Meyer, J. P.-Maltin, E. R. (2010) Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, pp. 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Mravikné Homolya B.-Sebők M. (2021) Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség – empirikus kutatás a közfoglalmú gyógyszerárakban. *Vezetéstudomány*. 52, 6, 56–70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.06.05>
- Nagy Zs. (2004) A dolgozói elégedettség mint a szervezet versenyképességének meghatározója. *Marketing & Menedzsment*, 5, 24–35.
- Postmes, T.-Tanis, M.-de Wit, B. (2001) Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 3, pp. 227–246. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- Raffay-Danyi Á.-Hajmásy Gy. (2021) A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR vizsgálata tükrében. *Vezetéstudomány*, 4, 32–47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Ridder, de J. A. (2006) Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14, 3, pp. 20–3. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x>
- Shweta A. (2018) *SHRM/Globoforce Survey Reveals Human-Centred Approaches in the Workplace Help Organizations Better Recruit and Retain Employees*. Businesswire. <https://businesswire.com>
- Szondi I.-Nagy G. (2016) A munkával való elégedettség nemzetközi összehasonlításban. *Acta Universitatis Szegediensis: forum: acta juridica et politica*, 3, 2, pp. 271–291.
- Thomas, G.-Zolin, R.-Hartman, J. (2009) The central role of communication in developing trust and its effects on employee involvement. *International Journal of Business Communication*, 46, 3, pp. 287–310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Titang, F. (2013) *The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization (July 23, 2013)*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2865675 Letöltve: 2024. 02. 25. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2865675>
- Trombetta, J. J.-Rogers, D. P. (1988) Communication Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Effect of Information Adequacy, Communication Openness, and Decision Participation. *Management Communication Quarterly*, 1, pp. 494–514.
- Varona, F. (1996) Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33, 2, pp. 111–140.
- West, J. (2018) *SHRM/Globoforce Survey Reveals Human-Centered Approaches in the*

Workplace Help Organizations Better Recruit and Retain Employees. *Globoforce Press Release*. January 24. <https://press.workhuman.com/press-releases/globoforce-shrm-human/> Letöltés: 2024. 02. 27.

- Winkler, K.- Saur, Ch. (2019) Employee Retention Management: long-term retention of employees – a comparison of generations. *Journal of Applied Leadership and Management*. 7, pp. 96–111.
- Zerfass, A.-Volk, S. C. (2018) How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework, *Journal of Communication Management*, 22, 4, pp. 397–415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>


INTERNETES FORRÁSOK:

- *Európai Parlament A9-0232/2023 számú jelentés*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0232_HU.pdf Letöltve: 2024. 02. 25.
- Gardiner, K (2023) *How to Improve Employee Retention With Wellbeing Programs*. <https://positivepsychology.com/employee-retention/> Letöltve: 2024. 02. 25.
- HR-Portal (2017) *Kommunikációval a fluktuáció ellen*. <https://www.hrportal.hu/hr/kommunikacioval-a-fluktuacio-ellen-20170901.html>

ISMERETTERJESZTŐ ESSZÉ

Gondolatok az infoetikáról

Thoughts on infoethics



Absztrakt

Az esszé a tudás alapú társadalom egyik jelentős kérdésével, az informatikai rendszerek adatkezelésének etikai problémáival foglalkozik. Az adatkezelési szabályzatok egyben az informatika etikai kódexei is. Korunkban kommunikáció meghatározó csatornái az internet hálózatok, amelyek új etikai kérdéseket vetnek fel. A szerző bemutatja, hogy milyen etikai feszültségekkel, kihívásokkal terhelt a társadalom informatikai intézményi rendszere. Külön figyelmet fordít a vezetés (adminisztráció) informatikai támogatású jelenségeire, melyeket a bürokráciával vet össze.

Kulcsszavak: informatika, adatkezelés, etikai kódex, bürokrácia

Abstract

This essay analyses one of the significant issues of the knowledge-based society, the ethical problems of data management in IT systems. The data management regulations are also the ethical codes of IT. Internet networks are the determining channels of communication, which raise new ethical questions. The author shows the ethical tensions and challenges that society's IT institutional system is burdened with. He pays special attention to IT-supported phenomena of management (administration), which he compares with bureaucracy.

Keywords: IT, data management, code of ethics, bureaucracy

BEVEZETÉS – AZ ESSZÉ MINT KUTATÁSI MÓDSZER

1905-ben Albert Einstein négy, tudománytörténeti szempontból is igen jelentős tanulmányt írt^[1]. Ezek közül a fényelektromos jelenség törvényszerűségeinek felismeréséért 1921-ben Nobel-díjat érdemelt. Ezekre a dolgozatokra jellemző, hogy nincsenek bennük hivatkozások, források, így napjainkban a legtöbb tudományos kiadó visszautasítaná a cikkeket. Írásai a legjobb értelemben vett esszék, ami szó szerint próbálkozást, kísérletet jelent, a szerző saját gondolatainak megfogalmazását, egy összefüggés felismerését. Írásom is esszé, az informatika egyes etikai problémáinak felismerése. Ennek során, bár hivatkozások nélkül, de természetesen hasznosítottam mások megállapításait is.

[1] Albert Einstein (1905) Über einen die Erzeugung und Verwandlung des Lichtes betreffenden heuristischen Gesichtspunkt. *Annalen der Physik*, 17, 6, pp. 132–148.

Albert Einstein (1905) Zur Elektrodynamik bewegter Körper. *Annalen der Physik*, 322, 10, pp. 891–921.

Albert Einstein (1905) Ist die Trägheit eines Körpers von seinem Energieinhalt abhängig? *Annalen der Physik*, 323, 13, pp. 639–641.

Albert Einstein (1906) Zur Theorie der Brownschen Bewegung. *Annalen der Physik*, 324, 2, pp. 371–381.

Az infoetika problémái bemutatása előtt szükséges két olyan körülmény felvázolása, amely rávilágít megállapításaim alapjaira. A tanulmány második részében az infoetikához kapcsolódóan mutatom be a jelentősebb problémákat és az ezekhez kapcsolódó jelenlegi folyamatokat, lehetséges trendeket.

1. TÁRSADALOMSZABÁLYOZÁS

A társadalom szabályozásának a történelemben három alapvető módszere alakult ki. Az első a kényszerítés, erőszak hadsereg, rendőrség és hasonlók igénybevételével. Így biztosítják a vezetők, uralkodók akaratuk érvényesítését. Erőszakkal létrehozott birodalmak, rendszerek alkotják a történelem nagy részét.

Másik alapvető társadalomszabályozás a jogalkotás, a joguralom érvényesítése. Autokratikusan, demokratikusan vagy megegyezéssel szabályokat (törvényeket) hoznak létre (vagy szabályok jönnek létre), és gondoskodnak azok érvényesítéséről. Az érintettek általában elfogadják a szabályokat. A jogi normák követését nevezik joguralomnak is. Ma a civilizált közösségekre általában ez a jellemző.

A harmadik szabályozás ott és úgy érvényesül, ahol és amikor sem az erőszak, sem a joguralom nem biztosítja megfelelően a társadalom működését. Ez a közmegegyezés, a szokások és hagyományok követése, az önszabályozás, vagyis a széles értelemben vett etika. A társadalmi szokásokat az egyéni és szervezeti kultúrák alakítják. Az egyének önszabályozó erkölcsi rendszerét morális ösztönnek, a szervezetekét pedig szervezeti lelkiismeretnek nevezik.

Az információs társadalomra jellemző, hogy a kényszerítő erő és a jogi szabályok mellett a megegyezések és az önszabályozás, az etikai megfontolások erőteljesebbek. Az informatika fejlődése gyorsabb, mint a jogalkotás, ezért ennek hiányában és pótlására jelentek meg a megegyezések, a szokások etikája. Szabályozó eszközként a gazdasági érdekelttség is működik, de ez a tudáskoordinációt tekintve kétséges, sőt esetenként káros is lehet.

Az élet minden jelenségét nem lehet szabályokkal körül írni. A nem jogi eszközökkel kialakított és érvényesülő szokások, szabályok, eljárások jelentős mértékben meghatározzák a viselkedést, a magatartást, a társadalmi normákat. Ezeket, a nem a hatalom által kidolgozott és érvényesített szabályokat nevezem önszabályozásnak, etikának, ami az egyéni, szervezeti és társadalmi viselkedési normák összessége.

2. AZ INFORMATIKA ALAPJAI

Az információs társadalom alapvető jellemzője a tudás (információ) erőteljes szerepe. A történelmi társadalmi modellek fő alkotói a tulajdoni és a hatalmi viszonyok. Ma ezek mellett a tudás, az információ és ennek a kommunikációja, terjesztése és felhasználása jelenti a társadalom és működése meghatározó jellemzőjét.

2.1. AZ ADAT

Az informatika alapegysége az adat. Az világban fellelhető legtöbb információt számítástechnikai rendszerekkel adatokká alakítják (digitalizálják). A szövegeket, beszédeket, írásokat, képeket, mozgásokat, hangokat, azaz szinte minden informatív tartalommal rendelkező jelenséget, folyamatot lehet digitalizálni. Az adatokká átalakított információt közlik a számítógépekkel (betáplálják), majd azok feldolgozásával új információk képződnek. A számítógépek meghatározott algoritmusok (programok, software) alapján dolgozzák fel az adatokat. A mesterséges intelligencia (AI) maga is képes adatgyűjtési, tárolási, rendezési, feldolgozási és új információképzési folyamatokra, közlésekre.

A számítógép lényegében abban különbözik az emberi agytól, hogy sokszorosan több információt (adatot) képes befogadni, tárolni és sokszorta gyorsabban és szerte ágazóban, többcélúan dolgozza fel azokat. Tudni lehet, hogy a számítástechnika (ma még) azonban nem képes néhány olyan tevékenységre, amely csak az ember sajátja.

Ha az adatkezelés mellett figyelembe vesszük a távközlést is, akkor az internet, a mindent átfogó kommunikáció világába érkeztünk. Az informatika elsősorban az internet közvetítésével, kommunikációs csatornáival beépült a társadalom mindennapi üzemébe, kikerülhetlenné vált.

Az adatkezelők viselkedése nagymértékben önszabályozó. Az adatkezelési szabályzatok egyben az informatikai társadalom magatartási, etikai kódexei. Néhány jogszabály, így az európai GDPR, a kaliforniai CCPA és azok egyes származékai, mint a TCF (átlátható és megbízható információminősítés), az IAB (digitális marketing elvek), stb. jelentik a jogi kereteket. Ezek elsősorban a személyesíthető adatokra vonatkoznak. A technikai adatok védelme, valamint a szerzői jogok kezelése a világhálón kiforratlan.

2.2. AZ INFORMATIKA ETIKAI KÓDEXEI

A probléma egészét az intézményi közgazdaságtan fogalmi rendszerében értelmezem. Az informatika a társadalom nagy intézménye, akár az állam, a piac, a pénz, a gazdaság, a nemzet, az oktatás, a média, stb. Önálló, melynek befolyása van az összes többi társadalmi intézmény működésére. Saját diszkrecionális szabályozása és szokásrendszere van, amelyre jellemző a gyenge hatalmi és jogi környezet, az erőteljes önszabályozás. Ennek többek között az az oka, hogy az informatika fejlődése sokszorta gyorsabb, mint a jogalkotás procedúrái.

Az etikai kódexek az érintett személyek, szervezetek, intézmények, valamint a társadalom többi szereplője közötti kapcsolatokat, viszonyokat, szokásokat, viselkedést, elvárásokat tartalmazzák. Az adatkezelési szabályok hasonló funkciókat töltenek be. A létrehozók ezekben rögzítik az adatokkal kapcsolatos viselkedés játékszabályait. Mindazok, akik adatkezeléssel, vagyis információgyűjtéssel, tárolással, feldolgozással és továbbítással kapcsolatba kerülnek, ezekből tájékozódhatnak arról, hogy mi történik a rendszerekbe bevitt, ott tárolt és feldolgozott, valamint kibocsátott információkkal.

2.3. AZ INTERNET NÉHÁNY SAJÁTOSÁGA

Az internet globális, mindent átfogó információkezelő, -tároló és -továbbító, szolgáltató, sőt vezérlő hálózat. A szolgáltatókon, adatgazdákon átfolyó adat tömeg (információ tenger) szűrése révén lehetővé teszi a válogatást, elkülönítést. Nem csak az eredeti információkból, hanem a feldolgozott adattengerből célirányosan kiválasztott (halászott), elkülönített adatokból is önálló információk képezhetők.

Az adatszűrés az a tevékenység, amikor az adattengerből meghatározott követelmények alapján kiválasztanak adattömeget és az ezeket megjelenítő információkat. Az ilyen kiválasztás például statisztikai módszerekkel, célcsoport választással, paraméterek rögzítésével stb. történhet. Az adattenger szűrésének megvalósítói az adatkezelők, -feldolgozók és -felhasználók.

Nincs globális adatkezelési szabályozás. E szabályok jelentős része önkéntes és a kibocsátók etikai elveit tükrözik. Ezeket a korlátozottan szabályozott környezetben a szolgáltatók állapítják meg, követik és felügyelik. Szabályok helyett és mellett különféle egyezmények igyekeznek részben az egységesítés (értelmezhetőség, használhatóság), részben etikai megfontolások érvényesítése céljából kordában tartani az adatkezelést.

3. INFOETIKA

Az információs és kapcsolódó kommunikációs rendszerek viselkedése és nagyrészt maga alkotta szabályai az infoetika. Az információs társadalomban az adatkezelési problémák mellett sok olyan jelenség is előfordul, melyek etikai kihívásokat jelentenek. Ezek többsége kifejezetten az informatika, az ezzel kapcsolatos távközlés, az információtechnológiák elterjedésének és használatának következményei.

Az etikai kihívásokról tudható, hogy a társadalom sikeres, eredményes működését szolgáló szabályokat, megegyezéseket, szokások betartását tekintik etikus magatartásnak. Egy magatartástudományi értelmezés szerint az etika a jogszabályok által nem kellően meghatározott viselkedés, mely általában az emberiség vagy kisebb közösségei javát, érdekeit szolgálja.

3.1. INFOETIKAI KIHÍVÁSOK

Az alábbiakban bemutatok néhány jelentősebb infoetikai problémát.

Az *adatgyűjtés*, adattárolás, adatfelhasználás, adattovábbítás kérdése, hogy kinek és milyen felhatalmazás alapján van joga vagy lehetősége információkat gyűjteni és kezelni. Az adatgyűjtés jelentős része önkéntes (pl. Facebook) vagy kvázi önkéntes (bankszámlavezetés), de néhány esetben kötelező (hatóság), olykor pedig elvárt vagy ajánlott. Az adatgyűjtő szervezet korlátozott jogi keretek között maga dönti el, hogy kitől, milyen adatot gyűjt. A nem adatgyűjtésre, hanem információkeresésre vagy -továbbításra szolgáló rendszerek, mint pl. a kereső programok, e-mail továbbítás, kereskedelmi közvetítés is gyűjti, értelmezi, szűri az átfolyó adathalmazt.

Az *adattulajdonlás*, illetékesség, felhasználási jogosultság nagy kérdése, hogy az adatgyűjtő által megszerzett adat, információ kinek a tulajdona, és hogyan gyakorolhatók a tulajdonosi jogok. Az adatok tulajdonosa az általános jogi doktrínák szerint az, akit érint, vagy aki rendelkezik vele. Másoknak, így elsősorban az adatkezelőknek – korlátozásokkal – hozzáférése lehet ezekhez a (személyes) tulajdonokhoz. A tulajdon feletti önrendelkezés jogát a rendszerek csak korlátozottan érvényesítik. Az adatokat az adatkezelő is hasznosíthatja, sőt aggregát formában közkinccsé is válhat. Eredeti és képzett adatokat az informatikai piacon – olykor illegálisan – meg lehet szerezni.

Az *adathasznosítás* a tulajdonos vagy adatgyűjtő szándékaitól eltérő volta csak nehezen ellenőrizhető módon korlátozott. Egyszerűbb esetben az átfolyó, kezelt információkat anonim módon csoportosíthatják és ebből további aggregát információt képeznek. Az adathasznosítás lehetősége az adatok megosztása és ennek korlátozása általában megengedett a szabályzatokban. Az adathasznosítás olykor lehet rosszindulatú, csalárd beavatkozás is.

A rendszerek, hálózatok által *képzett és szolgáltatott adatok* alapja mindaz az adattömeg, amely bármilyen módon kezelésbe került. Ezekből – szerencsés esetben egyedileg nem azonosítható módon – gyakran statisztikai, mintavételes és más szűrő eljárásokkal új információkat képeznek. A felhasználóhoz kerülő képzett információk olyanok, amelyeket az adatkezelők saját érdekeiket is követve állítanak elő.

A *decentralizált blokklánc-hálózatokban* nincs meghatározott adatkezelő vagy közvetítő, amely/aki ellenőrizné az adatáramlást vagy a tranzakciókat. Jellemzője a felhő alapú adatkezelés. A blokkláncok működés elve, hogy azok nem egyetlen (adat)gazda szervezet kezelése alatt állnak, hanem a hálózatok ellenőrzési és döntéshozatali jogköre a felhasználók között oszlik meg. Önálló adatblokkok egymáshoz kapcsolódó láncolata és működése során az egyes elemek szerepe elkülönül az egész láncolatától, így a felelősség is decentralizált. A felelősség, mint etikai alapvetés fogalma új dimenziót nyert, megjelenik a hálózati és rendszerfelelősség, amely a jövőben talán a kollektív, hálózati felelősségre is értelmezhető lesz.

Kényes etikai témák a *cenzára, vétó, korlátozások*, azaz általában az adatkezelésbe történő beavatkozás. Az adatkezelők szűrhetnek, elkülöníthetnek és a továbbítást, feldolgozást korlátozhatják vagy megtagadhatják. Ezek egy részére van jogi felhatalmazás, mint pl. veszélyes anyagokkal kapcsolatos információk terjesztésének tiltása. Általános gyakorlat a moderátorok, adminisztrátorok, szűrő programok alkalmazása, amelyek jó esetben adatkezelési szabályokra, máskor nehezen átlátható elvekre, esetleg szubjektív megítélésre alapozva és hivatkozva korlátozhatják vagy esetleg befolyásolhatják az információ áramlását.

Az információkkal történő *visszaélés* a csalási szándékkal történt adattorzítás, adat továbbítás. A csalások, adatlopások, adattorzítások, hamisítás a világháló velejárója, akár a társadalmi lét minden területén a bűnügyek. Az informatikai bűnözés a büntető szabályozás egyre szétágazóbb területe. A felhasználókat megtévesztik, hiszékenységüket kihasználják és a csalók esetleg jogi háttérrel is megerősítve folytatják üzelmeiket. Általános védekező magyarázat a csalárd kereskedés vádjára az, hogy az érintettek saját elhatározásukból vettek árut vagy igényeltek szolgáltatást. A megtévesztő, jogi úton is

elmarasztható tartalom leleplezheti a csalókat, bár erre ritkán és nehezen kerül sor. A csalárd adatgyűjtés ismert változata a phishing, amikor eleve megtévesztéssel veszik rá a felhasználókat adataik átadására.

A *rendszerbiztonság* az informatikai szolgáltatók és hálózataik alapvető követelménye. A működés során felmerülő gondokat gyakran biztonsági, megbízhatósági problémának értelmezik. Egyre több biztonsági üzemeltetési intézkedést, szabályokat hoznak a hatóságok és a rendszergazdák. Szabványosított ISO 27001 és EU szabályzat a NSI2 is a rendszer biztonságot szolgálják. Hívó szavuk a felhasználók védelme, de emellett az üzembiztonságot is erősíteni igyekeznek. Egyre több az egy, két és háromlépcsős üzemeltetési beléptetési kapu, hozzáférési korlátozás, ellenőrzési mechanizmus, tűzfalak alkalmazása, szinkron és aszinkron kriptotechnikák, stb. Ezek egy része nehezíti az adatokhoz való hozzáférést, korlátozottan felhasználó barátok, bennük a biztonság és a felhasználhatóság egyensúlya ütközik. A nagy rendszerek különösen sok erőfeszítést tesznek megbízhatóságuk és annak látszata erősítésére. A rendszergazdák és felhasználók gyakran alkalmaznak belső vagy külső „hackereket”, akik feladata a rendszer gyengeségek feltárása, saját hackeretikai kódexeiket is figyelembe véve. Kívülállók is kereshetnek és használhatnak rendszergyengeségeket. A crackerek (fekete kalapos hackerek) felhatalmazás nélkül hatolnak be informatikai rendszerekbe, a megszerzett adatokat főként haszonszerzésre, titkok kiszivárogtatására használják. Fő módszerük a jelszavak feltörése.

A rendszerbiztonság területének különös része a *titkosság*, a feltörések, betörések, beavatkozások kérdése. A világhálón keringő információk jelentős része nem törölhető, viszont módosítható. Általános az a vélekedés, hogy az az információ, ami egyszer felkerült a világhálóra, többnyire megtalálható. Nem csak az eredeti, hanem a képzett információk is hasonlóak. Etikailag gyakran kétséges programokkal lehet követni nem csak a tartózkodást és üzenet forgalmazást, de az informatikai eszközök nagy része lehallgatásra, távbekapcsolásra is alkalmas. A titkosság az internet világában elég korlátozott. Csak azok az információk tekinthetők – egyes felhasználók előtt – teljesen titkosnak, amelyek fel sem kerültek a világhálóra. Ezek egy részét azonban következtetésekkel, adatösszekapcsolással, mesterséges intelligenciával is elő lehet állítani. Az informatikai rendszerekbe bekerült információk védelme elég széleskörű, technikailag általában tetten lehet érni a beavatkozásokat. Az általános adatkezelési szabályzatok megvalósításaként kidolgoznak egyedi átláthatósági és megbízhatósági megoldásokat is.

Az *információ eredetisége* problémás, a felhasználók nagyon nehezen tudják megállapítani, hogy eredeti vagy módosított, torzított információkat kapnak. A szolgáltatók kötelezettek adatbiztonsági szabályokat kidolgozni és azokat közreadni. Álhírek, fake news-ok zilálják a rendszerbiztonságot, amelyekről szinte lehetetlen kideríteni, hogy megbízhatók vagy sem. A szigorúan zárt és védett rendszerek is feltörhetőek, titoktartásuk korlátozott, ebből következően adataik is torzíthatók.

Információs dömping jellemezi a világhálót. Szinte minden témáról több tucat, esetenként több száz információ kering, amelyek megbízhatósága nehezen ellenőrizhető. A nagy tömegű információ szűrésére szolgáló algoritmusok készítöik érdekeit és

elveit tükrözik. Önmagában a nagy tömegű és nehezen ellenőrizhető információ is elbizonytalanít, sőt bénít is. Az adattömping a hitelesítés jelentős akadálya. Az adattömeghasznosítást big data elemzésnek is nevezik és jelentős tudás forrás is lehet.

Elsősorban a közvetítő, levelező és kereskedelmi rendszereken keresztül érkeznek hívatlan, *kéretlen üzenetek*, levél szemetek, spam-ek. Ezek milliószám árasztják el a világhálót. A rendszerek működését akadályozzák, bénítják elsősorban nagy tömegükkel, kapacitás lekötésükkel és megbízhatatlanságukkal. A rendszerek részben felkészültek ezekre és eleve félre dobják, spam dossziékban gyűjtik az ilyen üzeneteket. A levélszemét többsége reklám, álhír vagy propaganda, de esetenként értékes üzenetek is kerülhetnek közéjük. A spam, különösen csatolmányaik kinyitása fertőzéseket, vírusokat vagy más informatikai kártevőket, biztonsági kockázatot jelentő rendszerbénítást juttathat a felhasználó készülékére. A spam elleni küzdelmek, tilalmak eddig nagyrészt eredménytelenek.

A *mesterséges intelligencia* (AI) egyre nagyobb jelentőségű. Sokan úgy értelmezik, mint a fejlődés egy ugrását, a jövő megvalósulását. Többen az emberiség létét veszélyeztető, de legalábbis a társadalom teljes átrendeződését okozó lehetőségnek és veszélynek vizionálják. A nagyon sokféle etikai probléma közül csak néhányat emelek ki. A mesterséges intelligencia alkalmas emberi beavatkozás nélkül hatásokat, akciókat kezdeményezni és megvalósítani. Tisztázatlan azonban az ilyen események, alkalmazások felelőssége. Talán sor kerül majd a mesterséges intelligencia előre szabályozott keretek között érvényesíthető felelősségének önálló jogi elismerésére is, akár csak a korábban említett hálózati felelősségre. A mesterséges intelligencia aktívan támogatja az élmunka és az emberi beavatkozások kiszorítását, de a deepfake, a valóságot élethűen megtévesztő hamisítást is, az informatikai alapon végzett klónozást, avatarokat. Ennek megvalósítója például az openAI, deep mind és más hasonlóak. A nemzeti sajátosságokat vagy más egyediségeket is figyelembe vevő szuverén mesterséges intelligenciák között az átjárás, a közös értelmezés bizonytalan. Az EU kidolgozta a mesterséges intelligencia kordában tartásának rendjét, amerikai kezdeményezés is ismert az AI világméretű szabályozásáról. Ezek még nem érvényesülnek.

Az informatika területén gyakori az *erőfölény* érvényesítése, a helyzetből következő kényszerszerződés (oroszlánszerződés), az adatgazdák diktátuma. Az informatikai rendszer felhasználója olykor kénytelen elfogadni az ott érvényes adatkezelési és eljárási szabályokat. Választható esetben a felhasználó eldöntheti, hogy vállalja vagy sem a diktált szabályokat. Ha azonban nem választható eljárásról van szó, például állampolgári kötelezettség teljesítése, hatósági eljárás, akkor a felhasználó kényszerűen elfogadja a számára olykor nehezen áttekinthető vagy megnyugtató adatkezelési szabályokat. Ezek többnyire tartalmaznak írott biztosítékokat az adatok egycélú, tisztességes felhasználásáról, a titkok védelméről, de ezek ellenőrzése, követése nem megoldott. Hasonló kiszolgáltatottságot okozhat a szabad felhasználású rendszerek alkalmazása, amelyek esetében még felelős rendszergazdát sem lehet azonosítani.

Az adminisztráció, igazgatás, bürokrácia, a vezetés, szervezet-irányítás informatizált rendszereire jellemző, hogy alacsony a mások által feltárt problémákkal kapcsolatos *javítási készségük*. Általában a hibák kezelése, hibaelhárítás, ellenőrizhetőség a rend-

szerek gyenge pontja. Szinte minden rendszert folyamatosan fejlesztenek és ezek során a már felismert hibalehetőségeket is igyekeznek javítani. Ha azonban egy felhasználó, alkalmazó konkrét hibát észlel, akkor annak elismertetése és kijavítása rendkívül bonyolult, gyakran megoldhatatlan. Ennek kezelésére több rendszer alkalmaz önjavító vagy az alkalmazó által kezdeményezhető pontosítás lehetőségét. Az adatkezelő szervezetek nagy része létrehozott intézményeket, amelyek az informatikai anomáliák javítását segítik. Sok rendszergazda ezt felismerve csevegő (chat) felületeket alkalmaz, ahol szakértői beavatkozásra, korrekciókra adnak lehetőséget.

Érdeemes felhívni a figyelmet az internethasználat *feltételeire és költségeire*. Maga a szolgáltatás is költséges. Egyre több olyan informatikai megoldás ismert, amely igénybe vesz más szolgáltatásokat, így például telefonhálózatot. A biztonsági rendszerek működése gyakran második készülékeken keresztül történő igazolásokat követel. Mindez előfeltételezi a felhasználók informatikai képzettségét, felkészültségét, alkalmazási gyakorlatát is. Még az egyszerű rendszerek is gyakran kérnek csatlakozási (belépési) lépéseket, amelyek adatgyűjtési célokat is szolgálnak. Az interneten keresztül értékesítők sok esetben külön felárakat is szabnak (pl. kényelmi, szerviz, tranzakciós, közvetítési stb. díj) a piaci áron felül. Drágítják a rendszereket a közbenső szolgáltatók, tanácsadók, bevezetők, auditálók, ellenőrök gyakran kötelező alkalmazásai. Tisztázatlan az internet használatát előíró rendszerek viselkedése, amennyiben az internet akadozása okozott késéseket, károkat vagy rendszer összeomlás következett be.

Végezetül a *jogalkotási és jogalkalmazási* problémákra kell felhívni a figyelmet. Az informatika sajátos jogalkotást teremtett meg, amelyben az információ kezelés technikai tudásának, a hozzáértésnek nagy szerepe van. A hagyományos jogalkalmazók gyakran nem képesek az informatika problémáinak megítélésére, hanem szakértői támogatást igényelnek. Az informatika világában jelentős közreműködők a tanácsadók, szakértők, szabályzatkészítők, minősítők, akkreditálók, akik hivatás szerűen támogatják az adatkezelőket és felhasználókat. Az ő felelősségüket az esetleges problémák, különösen a közvetett károk esetében nehéz azonosítani és átlátni.

A mesterséges intelligencia és a blokklánc technológia az informatika olyan területei, amelyek a tudás alkalmazás soha nem látott szakaszait jelentik, forradalmi újdonságok. Megerősítik, hogy az infovilág kikényszeríti a hagyományos jogi és etikai gondolkodás, a felelősségviselés újra értelmezését.

3.2. ADATKEZELÉSI SZABÁLYZATOK

Az adatkezelési szabályzatok az informatika viselkedési, azaz etikai kódexei. Az átfogó szabályzatoknál egyszerűbbek és kötelező dokumentumok. Ezek az informatikai rendszerek gyártói, működtetői és felhasználói közötti szerződések alapjai. Sajátosságuk, hogy hivatkozásokkal, kiegészítésekkel, értelmezésekkel, lábjegyzetekkel és más konstrukciókkal, linkekkel stb. rendelkeznek. Fel kell ismerni, hogy nem csak bonyolult szerződésről, hanem etikai alapvetésekről, viselkedési normákról is szólnak.

Az adatkezelési szabályzatok tartalmát részben jogszabályok is rögzítik. Tartalmazzák, hogy az egyes szervezetek milyen adatokat gyűjtenek, honnan szerezhetik azokat és

mi ennek a célja. Be kell mutatni, hogy milyen informatikai beállítások állnak rendelkezésre. Tájékoztatnak, hogy milyen adatokat és milyen célból, kikkel osztanak meg. Beszámolnak az adatbiztonságról, az adatok őrzéséről. Tisztázzák a jogi megfeleléseket, illetve a nemzetközi előírásokhoz történő kapcsolódásokat. A szabályzatok része az is, hogy az adattulajdonosnak milyen jogai vannak az adatokra vonatkozóan, például visszavonhatja az adatkezelésre vonatkozó engedélyét.

Ezeket áttanulmányozva, az adatok (információk) hihetetlen széles skáláját rendkívül változatosan kezelik, illetve ezek összekapcsolásával újabb és újabb információkat képeznek. Ha csak azt kísérjük meg áttekinteni, hogy milyen adatokat gyűjtenek és kezelnek, akkor is rendkívül gazdag eredeti és származékos információ tömeget észlelünk. Adatokat gyűjtenek a szolgáltatások használatakor a rendszerekbe történő belépőkről, böngészőkről, az eszközökről, operációs rendszerekről és az interakciókról, beleértve az érintetteket, a témákat, a helyszíneket is. Ezek a szabályzatok kedvelt szófordulata szerint a felhasználói élmények és lehetőségek szélesítését szolgálják.

Tudható azonban, hogy egyéb célokra is hasznosítják a gyűjtött adatokat, például kereskedelmi, statisztikai, kutatási, biztonsági, tevékenységi vagy személyes profilalkotási szándékkal. A népszerűbb kereső vagy szórakoztató felületekről gyűjtik a keresett és/vagy megtekintett témákat, tartalmakat, kapcsolódó harmadik feleket, hívás és fogadás teljes naplóadatait, mentéseket stb. Az orwell-i nagy testvér megfigyelési funkciói és még annál több is megvalósul. Ez olyan etikai dimenzió, amely átírja a hagyományos erkölcsi alapvetéseket, a személyiség és titkok autonómiájáról vallott nézeteket. A szabályzatok mindezeket legalizálják.

Fontos részei a szabályzatoknak a felhasználók védelmével, a titkok kezelésével foglalkoznak. Így választási lehetőségeket kínálnak egyes adatkezelési tevékenységekhez, programozható rendszerhasználatok segítik a védelmet. Lehetőséget kínálnak annak kiválasztására is, hogy kik és hogyan férhetnek hozzá az adatokhoz. Ezek a szolgáltatások csak korlátozottan tartalmaznak olyan garanciákat, amelyek biztosítják, hogy más célból a titkosított adatokhoz nem lehet hozzáférni. A folyamat lényege az, hogy ott lapulnak a legerősebben védett és titkosított információk is a rendszerben és adott esetben hivatalból vagy ügyes rendszeroperátorokon keresztül megismerhetők, sőt szivárogtathatók. Az informatika egésze úgy is értelmezhető, mint látens óriási titok-gazda. Hiába kezdeményezi valaki adatainak törlését, az csak bizonyos felhasználói körre vonatkozik, a rendszerből való teljes és végleges törlés gyakorlatilag nem valósul meg, mint ezt bizonyítják az IT szakemberek nyilatkozatai. Különösen érvényes ez a nem adathordozókon és nem szervereken, hanem a felhőben vagy lánckapcsolatokban tárolt adatokra, melyek feletti ellenőrzés lehetősége elvész. Az adatmegosztás szabályai egyébként is több olyan lehetőséget tartalmaznak, amikor a rendszergazdák átadnak vagy átadhatnak információkat.

A biztonsági funkciók alkalmazására jellemző mondatok olvashatók a szabályozásokban. Ez úgy szól, hogy „mindent megteszünk az adatok vagy felhasználóink védelme érdekében”. Ez korántsem totális biztonságot ígérő nyilatkozat. Az adatok törlése csak a felhasználó szintjén értelmezhető. Az adatok változathatósága és ennek korlátozása a szabályzatokban többnyire nem jelenik meg.

Az adatkezelési szabályzatok ismertetik az adatkezelés jogalapjait és az ezekhez kapcsolódó lehetőségeket. Ezek tartalmazzák jogos érdekre való hivatkozásokat, továbbá a körülményektől függő adat felhasználhatóságot, vagyis akár szubjektív elemeket. Etikai kódex fogalmakat használva ezek részben szándék és érték nyilatkozatok, ugyanakkor formailag követelmény, azaz szabályok, melyekhez általában nem kapcsolódnak szorosan számonkérési és az etikus (szerződött) állapot helyreállításához szükséges garanciák és lépések. Általában hiányoznak az etikai sértések következtében felmerülő károk reparálásának útjai.

Az általános magatartási előírások elve az, hogy a szabályzat igyekszik minden ismert problémára kiterjedni, jóhiszemű adatkezelést és felhasználást feltételez. Ettől eltérő esetek az etikailag szürke zónák. Az ismertetett problémák többségét az adatkezelési szabályzatok kezelik, de korántsem teljes körűen vagy megnyugtatóan. Éppen ezért arra a következtetésre juthatunk, hogy az infoetika megvalósulása jelentős mértékben azoktól a feltételektől, körülményektől és a megvalósítók attitűdjétől függ, akik valamilyen szerepet játszanak az informatika működésében. Ez a minden etikai jelenségre érvényes megállapítás az infoetikára sokszorosan vonatkozik.

3.3. INFOBÜROKRÁCIA

A vezetés- és szervezéstudomány is gyakran szembesül infoetikai kihívásokkal. Ez az infobürokrácia. A közigazgatás, a szervezetirányítás, a termelés, a kereskedelem, a szolgáltatás szinte minden ágazatban kitermelte az informatikai alapú működési, irányítási, vezetési modelleket, rendszereket. Ezek egyik közös sajátossága a magas fokú folyamat szervezethez. Ezekben etikailag ugyanúgy kétséges megoldások fordulnak elő, mint a klasszikus vezetési modellekben. Nézzük meg az informatizált (tévesen gyakran digitalizáltnak nevezett) vezetés (adminisztráció), azaz az infobürokrácia egyes olyan jelenségeit, melyek etikai kétségeket jelentenek, vagyis a társadalmi igények kielégítését csak hibásan szolgálják.

Az adminisztratív informatika működése *személytelen*, csak betáplált adatokra alapoz, a rendszer által ismert paramétereket kezeli. Ha például valaki hátrányos helyzetű, akkor a hozzá köthető megértő eljárásra csak akkor kerül sor, ha a hátrányos helyzet jellemzőit a rendszer felismeri. Ezt lehet embertelenségnek is tekinteni.

Az informatizált vezetés működtetése *hierarchikus*, a döntés a felettesek vagy rendszergazdák kezében van. Az üzemeltetők akkor sem tudnak valamilyen programozott megoldást átlépni, ha erre jó okot ismernek fel. Ilyenkor vezetői, rendszergazdai beavatkozás szükséges. Tapasztalható, hogy egy üzlet pénztárosa nem javíthatja a hibákat, hanem hívni kell felettesét az engedélyezéshez. Ez biztonsági okokból érthető, ugyanakkor korlátozó, csökkenti a munkatársak felhatalmazását (empowerment).

Az interneten kitölthető *formanyomtatványok*, ügyintézési segédletek egyre általánosabbak. Ha azonban például hitelesítés céljából ezeket papír alapon is dokumentálni kell, akkor az informatika csak felesleges munkateher. A gépi, automatikus *hitelesítést* sok rendszer, így gyakran a hatóságok, a bíróság nem is fogadja el, eredeti aláírásokat követel. Némely szerződés minden oldalát saját kézzel parafálni kell. A jogszabályok

egyre inkább megengedik a digitális aláírást, illetve a képernyő előtti közvetlen azonosítást. Az egységes rendszerek kiváló képessége mellett bizonyos adatok, információk csak papír alapon léteznek, a rendszer nem kezeli azokat. Összetett adat tartalmú képi felvételeket, leleteteket az egészségügyi rendszer például nem továbbít vagy tárol, mert úgymond túllépi a rendelkezésre álló feldolgozó vagy tároló kapacitást.

Végső fokon a rendszergazdák határozzák meg az eljárási *módszereket* a vezetés igényei alapján. Informatikai célból, például egyszerűsítés, átláthatóság, rendszerfrissítés okán a működési célok torzulhatnak vagy csorbát szenvednek, bonyolultabbá válnak. A megszokott eljárásoktól való frissítés a felhasználók számára *többlet terhet*, új eligazodási kényszereket teremt, noha a deklarált cél az egyszerűsítés, felhasználóbarátság erősítése. Fontos törekvése a rendszergazdáknak, hogy a lehető legkevesebb változtatásra kerüljön sor, mert ezek a tapasztalatok szerint szinte automatikusan hibázáshoz vezetnek.

Egy hagyományos adminisztratív szereplő, mint nyilvántartó, könyvelő, raktárgazda, üzemeltető, számfejtő vagy középvezető stb. önmagától nem tudja vagy éppen tilos is számára a felmerült *problémákat kezelni*, hanem felettes vezetői vagy informatikai segítséget kell keresnie, ha a program nem tartalmazza az adott helyzet megoldását. Az olyan hagyományos kérdések, mint „hogyan számoljam el”, minek tekintsem, stb. nehezen kezelhetők. A megszokott és jól működő kitérő lehetőségek, kiegészítő megoldások köre lecsökken. A szervezéstudományban jól ismert és gyakran bírált Taylor-i műveletelemzés mintájára az informatizált adminisztráció aprólékos, sőt túlzó tevékenység szabályozáson alapul.

Az informatizált folyamatok *szabályozottak*, normatívak. Tudható azonban, hogy a valóság egy része nem ilyen természetű. Az egészségügy például széles körben alkalmazza a diagnosztikai, eljárási protokoll módszereket, de ezek nem helyettesíthetik az orvosi véleményt vagy beavatkozást. A zárt, minden lehetőséget szabályozni igyekvő megoldások hasznosak, de kritikus helyzetekben működésképtelenek.

Nagy erőssége az informatizált adminisztrációnak a *kiszámíthatóság*, a következmények olykor bonyolult, de követhető természete. Ez növeli a rendszerek és felhasználók biztonságát. Ilyen kiszámítható emberi erőforrásgazdálkodási rendszer például az életpálya modell, ami lehetővé teszi - újabb tényezők felmerülése nélkül - annak megtervezését, hogy normális esetben milyen karrier követelmények és lépések várhatók. Sokak számára ez biztonságot jelent. A korunkra jellemző erős mobilitási szokások közepette ez az előny azonban csak kevesek számára jelent értéket.

A formalizált eljárások többsége az alkalmazók számára *monopolizált* is, nincs kerülő út a célok eléréséhez. Visszatérően ismert mondat, hogy „ezt hozta ki a rendszer” és akkor nincs mit tenni. Az nem jelenti a bürokrácia mérséklését - bár ez sokszor hangoztatott cél -, ha nem papír, hanem képernyő alapú megoldások érvényesülnek.

Az informatizált adminisztráció képes olyan megoldások, *kimutatások*, aggregátok automatizált kidolgozására, amelyek korábban önálló kézi munkameneteket igényeltek. Ismert, hogy a felhasználó vezetők mintegy vérszemet kapnak a tág lehetőségek-től, újabb és újabb információs igényekkel lépnek fel. Az irányítási rendszerek több tucat olyan képződő információt ajánlanak a vezetők figyelmébe, amit legfeljebb érde-

kességképp hasznosítanak, inkább az elemzőknek szolgálnak háttérnek. Nincs olyan általános modell, ami a legjobb megoldásként telepítené egy vezető számítógépére a számára fontos információkat. Ezeket a vezetők maguk választják ki.

Az informatizált adminisztráció, azaz az infobürokrácia általános jellemzője a *nehezen javítható*, esetleg félreértelmezhető kimenet, eredmény. A szervezetek javító és panaszkezelő, megfelelőséget felügyelő szolgáltató szervezeteket (compliance és complaints) alakítanak ki. A gondok oka részben a folyamat bonyolultsága és a bevitt adatok tömege. A sokféle felmerülhető probléma előzetes felismerésének és programozott megoldásainak gyengesége, hiánya is hibázásra ad okot. A rendszerek csak nagyon korlátozottan tanulnak saját hibáikból, ezt a munkát a rendszergazdák és néhány mesterséges, tanuló intelligencia végzik. Kreatív lépésekre az infobürokrácia általában nem alkalmas.

Az informatizált irányítási rendszerek gondja a *nagy tömegű információ* kezelése. A hagyományos szervezési módszerek az ilyesmire felkészültek, csak a folyamathoz szükséges legfontosabb információkat használják. Ilyen az ABC elemzés, a Pareto féle 80–20 szabály vagy statisztikai eljárások, mint átlagolás, a normál eloszlás feltételezése, stb. A problémakezelés, mondhatni a gondolkodás általános tapasztalata, hogy a nagyon sok összetevőjű kérdések megoldásának célszerű módszere, ha csak a legfontosabb, legjellemzőbb néhány, általában három tényezőt mérlegelünk és a többieket imponderábiláknak (nem mérhető kiszámíthatatlan tényezőknek) tekintjük. Az informatika kihasználva azt a lehetőséget, hogy sokkal több és gyorsabb adatfeldolgozásra képes, mint az emberi elme, ezeket az egyszerűsítő bölcsességet csak korlátozottan hasznosítja, noha ezek a vezetés mindennapos fegyverei.

4. ÖSSZEGZÉS

Az informatika az emberiség kommunikációjának közös nyelve, a tudás alapú társadalom motorja. Olyan változásokat hozott, mint egykor az írás vagy a gépek feltalálása. Új korszakot jelent a társadalmi együttélésben. Szokásai, kultúrája új etikai kihívásokkal jár. Az IT sokkal gyorsabban változik, mint az emberek szabályozó és alkalmazkodó képessége. Olyan kihívások előtt áll az etikai gondolkodás is, mint például felelősségi viszonyok értelmezése a blokkláncok és hálózatok, a mesterséges intelligencia területén, a hamis hírek áradata, az autonóm, emberi beavatkozások nélküli technológiák stb. Még keressük ez ezekre adható etikus válaszokat.

RECENZIÓ

RECENZIO

A gazdaság, kultúra, oktatás és nyelv bővületében: Tanulmányok Ablonczyné Mihályka Livia 70. születésnapjára című tanulmánykötetről



A tanulmánykötet címe tükörképe és lenyomata annak a több évtizedes tudományos pályafutásnak, amelyet Ablonczyné Mihályka Livia Professzor Asszony magáénak tudhat. A kiadvány az ő 70. születésnapja alkalmából jelent meg, mintegy elismerésként és tiszteletként a Professzor Asszony oktatási és kutatási munkája iránt. A Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék gondozásában (szerkesztők: Szőke Júlia, Kecskés Petra, Tompos Anikó), és az Universitas-Győr Nonprofit Kft. kiadásában 2023-ban megjelent kötetben szereplő írások változatos témái és hasznos kutatási eredményei betekintést engednek azokba a társadalomtudományi kutatásokba, amelyeket a gazdaság, a kultúra és az oktatás területén aktuálisan folytatnak a felsőoktatásban. Az angol és magyar nyelvű írások szerzői magyar és más nemzetek kutatói, amely sokszínűség a kötet egyik nagy értéke.

A kötet 21 tanulmányt tár az olvasók elé, amelyeket Professzor Asszony tudományos tevékenységéhez kapcsolódó szerzők, egykori és jelenlegi kollégák, társkutatók és hallgatók írtak. A kötet Előszavában a Szerkesztők a Professzor Asszony munkásságát méltatva felhívják a figyelmet a kötet változatosságára és értékes tanulmányaira. A laudációban az Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar dékánja, Pongrácz Attila az ünnepelt méltatásában kiemeli a Professzor Asszony tudományos, értékteremtő és közösségépítő munkáját.

A tanulmányokat a szerkesztők két nagy alfejezetre osztották, hogy a tematikusan egységet képező kutatások áttekinthető rendszerben jelenjenek meg. A szerkesztéskor ugyanakkor kihívást jelentett a témák sokfélesége, mivel nehezen kategorizálhatók csupán néhány nagyobb egységbe. A Gazdaság és kultúra alfejezet 11, az Oktatás és nyelv alfejezet 10 művet tartalmaz. A tanulmányokat olvasva érdekes megtapasztalni, hogy a két témakör kutatásai között gyakran lehet átfedéseket, metszéspontokat találni.

Az adott alfejezeteken belül is megjelennek súlyponti témák, amelyekről több szerző, különböző szempontok alapján értekezett. A Recenzió ezért nem az alfejezetekben megjelentetett sorrendben mutatja be a tanulmányokat, hanem egy adott témához közel álló írásokat ismertet egy-egy bekezdésbe csoportosítva.

A Gazdaság és kultúra című alfejezet az interkulturális érzékenyítés, a szervezeti értékek, a vállalati kommunikáció központi kérdéseire fókuszál. Átfogó képet ad a gazdasági élet szereplőit érintő kihívásokról, elméleti és gyakorlati megközelítésben egyaránt. A kutatások eredményei alapján jól összevethetők az időszerű kérdésfeltevésekre adott korszerű válaszok a történetileg megszokott kihívásokra adott válaszokkal.

A Pietro Berutti, Gian Enzo Duci és Roberto Garelli által felvázolt és elemzett probléma a gyakorlatban mutatja meg, hogy bizonyos ágazatok vállalatainak gazdasági nehézségei mennyire összefüggenek a környezeti problémák tartós fennállásával. Kutatásuk fókuszában a tengeri hajózást megnehezítő, a hajótesten lerakódó bioszennyeződések elleni küzdelem áll. Az ennek a kezelésére irányuló számos szabályozást és jó gyakorlatot elemzik a szerzők, és arra a következtetésre jutnak, hogy az energiahatékonyság fenntartása érdekében nem elég és nem lehet csak egy megoldást találni, hanem komplex megközelítéssel lehet egyszerre gazdasági és ökológiai haszonnal járó lépéseket tenni.

Tompos Anikó és Kawamoto Suzune angol nyelvű cikke a külföldi munkaerő Japánba történő beáramlásának visszaszorítására tett intézkedések társadalmi és gazdasági okait és ennek következményeit vizsgálja. Arra a következtetésre jutnak, hogy Japánnak meg kell oldania azt a nehéz feladatot, hogy homogén japán államként kialakítson egy olyan bevándorlás-, gazdaság- és társadalompolitikát, ahol a más kultúrákkal való együttélés és az egységes japán kultúra egyensúlya fenntartható.

Az interkulturális érzékenységre irányuló nagyobb figyelem áll Szőke Júlia tanulmányának központjában. A felsőoktatási hallgatókkal folytatott kérdőíves felmérés tanulsága, hogy bár a válaszadó Nemzetközi tanulmányok szakos hallgatók rendkívül jól alkalmazkodnak más kultúrákhoz, a sztereotípiák felismerésének és elfogadásának képességét tovább kell fejleszteniük. Ezek a felvetések és elemzések alkalmasak arra, hogy a nemzetközi szinten megjelenő társadalmi mobilitás okozta problémákat helyi szinten vizsgálja és egyes elemeire megoldási javaslatot nyújtson.

Kecskés Petra a térbeli és kulturális közelség szerepét vizsgálja a szervezetek közötti kapcsolatok kialakításában. A vállalattelepítési stratégiák elsődleges szempontja a földrajzi közelség, azonban hosszú távú, jó együttműködések kialakításához sokkal fontosabb a szervezetek közötti kulturális közelség megléte. A nem térbeli közelségen kívül a kulturális és a virtuális közelség lehet a kulcsa, hogy felgyorsuljon a szervezeti, vállalati kapcsolatok kialakítása és gyorsabb legyen közöttük az információáramlás. Pálffy Zsuzsanna a tér és a vállalat kapcsolatrendszerét vizsgálta a vállalatok kulturális beágyazódásának tükrében. Kutatásának egyik meghatározó eredménye az lett, hogy a vállalatok egymáshoz alkalmazkodása révén közös helyi, regionális identitás alakulhat ki. A szervezeti elkötelezettséget is fontos tényezőként említi.

A szervezeti elköteleződésről alkotott elméleti modelleket mutatja be Lakosy Dóra, és rávilágít arra, hogy az elkötelezett munkavállalók hozzájárulnak a szervezet stabilitásához és sikerességéhez. A munkavállalónak a szervezet céljaival való azonosulása, identifikációja és a munkavállalói költségek azok az elemek, amelyek mentén az elköteleződés az elméleti kutatások és a Szerző szerint a leghatékonyabban vizsgálhatók.

A vállalati kommunikáció változásairól, a kor kihívásaihoz igazodó fejlődéséről fejt ki gondolatait saját és más kutatók korábbi kutatásai alapján Borgulya Ágnes. Írásában rávilágít arra, hogy az új érában a vállalati kommunikáció is szintet lép, amihez három pillérre kell támaszkodni. A három kritérium szorosan összefügg: a digitális technika értő használata magasan képzett szakemberekkel, akik képesek multikulturális közegben együttműködni, aminek előfeltétele a kulturális intelligencia fejlesztése.

A Borgulya Ágnes kutatásában megjelenő pillérek stabil kiindulási alapot adnak ahhoz, hogy a munkavállalók és a munkáltatók milyen feltételek mentén tudnak eligazodni a mobilitásra épülő munkaerőpiacon. Az adott feltételek között azonban életkortól, nemzetiségtől és piaci szegmenstől függően eltérő értékek mentén keresik és találják meg helyüket a munkavállalók.

Jelen recenzió szerzője, Fejes-Nádai Julianna tanulmányában a hálózatos társadalomban zajló kommunikáció és az értékek közötti összefüggéseket elmezi. Az egyre növekvő számú hálózatokban és csomópontokban nehéz eligazodni abban a kérdésben, hogy mely értékek tekinthetők hitelesnek, amelyek más hálózati csomópontokkal megosztásra érdemesek. Az értékek tudatos felelősségvállalásának hiánya veszélyezteti a kommunikáció tisztaságát a vállalatok, munkavállalók és a különböző társadalmi csoportok között.

Az értékutatások területén Pátkainé Bende Anna egy empirikus kutatásban a családbarát szervezetek értékpreferenciáit vizsgálta. A kutatás eredményei azt igazolták, hogy a vizsgált szervezetek értékként kezelik és előtérbe helyezik a munka-magánélet egyensúlyát és a társadalmi felelősségvállalást is. A tanulmányban kiemeli, hogy az úgynevezett családbarát szervezetekben nem csak a vezetői, hanem a munkavállalói elvárások is nagy hangsúlyt kapnak, mint ahogy az esélyegyenlőség és a felelősségvállalás is.

Az értékek megőrzése, új értékek teremtése a fiatal felnőttek felelősége is. Ehhez nyújt segítséget a magyar felsőoktatásban működő tudományos diákkör, amelynek fő küldetése a tehetség kibontakoztatása. Ehhez kapcsolódóan Konczosné Szombathegyi Márta tanulmányában a tehetségmenedzsment kommunikációjával foglalkozik. Az Egyetemi Tudományos és Művészeti Diákköri Tanács, mint szervezet hatékony belső és külső szervezeti kommunikációján túl a Szerző rávilágít a kommunikációt érintő kihívásokra, mint a kulturális és generációs távolságok, valamint a túl nagy mennyiségű információ áramlása, kezelése. A nehézségeket azonban a szervezet igyekszik előnyné formálni a folyamatosan változó társadalmi és tudományos környezetben.

A fenntarthatóság aspektusa minden szervezet céljai között megjelenik. Rákosi Szabolcs és Pongrácz Attila a magyarországi természettudományos élményközpontok szerepét vizsgálják az ENSZ által deklarált Fenntartható Fejlődési Célok megvalósításában. Az ország számos pontján működő központok (Győr, Szeged, Debrecen, Békéscsaba) jó gyakorlatai példaként szolgálhatnak a célok elérésében. Emellett a Szerzők kritikus szemlélettel is tekintenek a jelenlegi helyzetre. Kutatásaik azt igazolták, hogy ha a tematizálás helyett a komplexitásra kerülne a hangsúly, akkor eltérő profilú intézmények is sikerrel valósítanák meg a kitűzött fenntarthatósági célokat.

A tanulmánykötet első alfejezetében megjelent írásművek számos kérdéskört tárgyaltak. A Szerzők kiemelték azokat a súlypontokat, amelyek aktuálisan a legnagyobb kihívást jelentik a kutatók és a társadalom számára és választ kerestek olyan kérdésekre, amelyeket nemzetközi szinten is érdeklődésre tarthatnak számot. A vállalatok tartós együttműködésének lehetőségeiről, az interkulturális érzékenységről, az értékek megőrzéséről, a szervezetek hatékony kommunikációjáról és a fenntarthatósági célok megvalósításáról számos jó gyakorlatot, problémamegoldási javaslatot és megfontolásra érdemes kérdést ismerhettünk meg a tanulmányokban.

A kötet második, Oktatás és nyelv című alfejezete az előző fejezethez hasonlóan érdekes és változatos kérdéseket vizsgál. A tanulmányok címének olvasásakor is szembetűnő, hogy a társadalomtudományi kutatások interdiszciplináris jellegűek, így a gazdasági, kulturális, valamint az oktatási és nyelvészeti kutatási területek egymással összefüggenek, lazább vagy szorosabb kapcsolódási pontok egyértelműen felfedezhetők. Mindkét fejezetben olyan kutatásokról olvashatunk, amelyeket a szerzők mások vagy saját meglévő eredményeikre építettek.

Dusek Tamás tanulmánya sokakat érintő és foglalkoztató témát részletez. Be kell-e tölteni kutatással a kutatási rést (researchgap), vagy érdemes a már meglévő szakirodalomban elének tárt eredményeket más szempontból megközelíteni és az Óriások – azaz nagy tudós elődök – vállára támaszkodva pontosítani, szűkíteni az eredményeket? A Szerző a második kérdésre ad igen választ írásában. A tanulmányban megadja a fogalom meghatározásait és tipizálja azt. Megkérdőjelezi a kutatási rés fogalom tudományos létjogosultságát, amely inkább az erre hivatkozó kutatók saját szakirodalmi ismerethiányát mutatja. És amennyiben elfogadjuk, hogy vannak alig vagy egyáltalán nem kutatott kérdések, területek, a felelős kutatónak át kell gondolnia, hogy érdemes-e vizgálatra az általa nívumnak tekintett kérdéskör.

Az egyetemeknek nagy felelőssége van a jövő tudósainak és szakembereinek képzésében. A felsőoktatás szereplőinek felelőségéről értekezik írásában Veress József. A tanár – diák – infrastruktúra kapcsolatának keretében értelmezi a hallgatókkal szemben támasztott követelményeket történelmi távlatokban, összevetve a múlt és a jelen tendenciáit. Az affinitás, önfegyelem, felkészültség, fizikai és lelki kondíciók feltételrendszerének azonban a valóságban nem minden hallgató felel meg. Az ugrásszerűen fejlődő technológiai változások a Szerző meglátása szerint egyrészt a felsőoktatás elszemélytelenedéséhez vezetnek, másrészt a felsőoktatás diverzifikálódik általános és elit felsőoktatási intézményekké.

A 21. század oktatási helyzete adta Göröcsné Muzsai Viktória cikkének témáját is. A hagyományos, tantermi oktatás legnagyobb előnyének az oktatók és a diákok személyes kapcsolódását látja, és feladatának elsősorban a kompetenciák fejlesztését tartja; ugyanakkor kiemeli, hogy ezeket érdemes újra átgondolt módszerekkel kiegészíteni. A hibrid oktatási forma jelentősége napjainkban egyre erőteljesebb, amely integrálja a jelenléti és az online oktatást. A Szerző nagy lehetőségeket lát a mesterséges intelligencia alkalmazásában is, amelyet a jövő alapvető oktatástechnológiai háttereként értékel, és optimistán tekint az előállított tartalmak hitelességének fejlődésére is.

Némethová Ildikó ugyancsak a jelenkor felsőoktatási tanulási környezetének átalakulásával és ezek hatásaival foglalkozik tanulmányában. Az élethosszig tartó tanulás során elsajátított képességeknek és tudásnak köszönhetően az egyének könnyebben tudnak a folyamatos változásokhoz alkalmazkodni. Az önfejlesztés révén fejlődik a kritikus gondolkodás képessége és az alkalmazkodási és beilleszkedési készség, valamint nő a az új ismeretanyag elsajátítására irányuló motiváció is. A felsőoktatásnak tehát elsődleges feladata, hogy motiválja a hallgatókat a folyamatos tudásszerzésre, hogy a megszerzett tudás komplexitása által kreatívabb, önállóbb munkavállalók kerüljenek a munkaerőpiacra.

A kötetben megjelenő tudományterületek összefüggéseinek és kapcsolódásának szép példája Makkos Anikó tanulmánya, amely az oktatási és pedagógiai intézmények belső kommunikációját mutatja be. Különleges szempontrendszer szerint épül fel a vizsgálat, a Szerző az információáramlás, az őszinteség, az aktív hallgatás és az átláthatóság szerepét helyezi középpontba. A munkavállalók értékelései alapján arra az eredményre jut, hogy a vezetők kommunikációja nagy hatással van a munkahelyi légkörre. A munkavállalók által pozitívan értékelt intézményekben a hatékony konfliktuskezelés, innovatív gondolkodásmód és eredményorientáltság a jellemző, míg a több negatív kritikával illetett intézményeknél az információtorzulás, a feszültség és a túlzott formalitás gyakori jelenségek.

Csapóné Horváth Andrea a gazdaság turisztikai ágazatát és a nyelvészeti kutatásokat kapcsolta össze tanulmányában. A turisztikai desztinációk reklámszlogenjeinek a márkaismeretre gyakorolt hatását vizsgálta, és hogy ezek hogyan vonják magukra az utazók figyelmét. A World Travel Awards szlogenjein végzett szerkezeti és tartalmi elemzés segítségével hat kategóriába osztotta ezeket. A kutatás eredménye szerint a pozitív konnotációval bíró, rövid és egyszerű jelmondatok a célravezetők. Ez az eredmény a gyakorlatban is jól használható a turisztikai szakemberek számára.

A szakmai nyelvhasználat gazdasági és társadalmi szempontból fontos aspektusát emeli ki írásában Dobos Csilla a célcsoport-orientált intralingvális fordítás tükrében, azaz amikor a nyelvi jelek értelmezése ugyanazon nyelv más jeleivel valósul meg (pl. kevesebb terminus használata, köznyelvi kifejezések beékelése). A szakmai nyelvhasználatban elavult felfogásnak tartja a bináris felosztást, azaz a laikusok és a professzionalisták éles elhatárolását. A szakmai nyelvhasználat rétegződése az intralingvális fordításban is tetten érhető. Ezért a Szerző célravezetőnek tartja, ha a laikusok csoportján belül differenciált csoportokat alakítanak ki, ami megkönnyíti a szakemberek és a nem szakemberek közötti hatékony kommunikációt.

A célcsoport-orientáció a kommunikáció gördülékenységét biztosítja, a megértést könnyíti. Az akadálymentes kommunikáció és a közérthetőség jelentősége kerül Fóris Ágota tanulmányának előterébe. Az érthetőség követelményeit vizsgálja fordítási szempontból és ennek a terminológia közérthetőségében játszott szerepét elmezi. Elsősorban a jogi szakszövegek kapcsán vizsgálja a terminusok közérthetővé tételének lehetőségét és szükségességét. A robotizáció, digitalizáció és a mesterséges intelligencia térnyerését kihívásnak tekinti a kutatott kérdés kapcsán. Megoldásként az előző tanulmányban feldolgozott intralingvális fordítást, valamint terminus adatbázisok, szójegyzékek kialakítását tartja célravezetőnek.

Az üzleti nyelv terminológiájának több nyelven történő kialakítását a nyelvészek és a gazdasági szereplők fontos feladatnak tartják. Wallendums Tünde az olasz gazdasági-üzleti szaknyelvet mutatja be az abban megjelenő, főként az angol nyelvből átvett neologizmusokon keresztül. A tanulmány alapjául forrásként három jelentős olasz szógyűjtemény és enciklopédia szolgál. Az új kifejezések használata gyorsan elterjed az üzleti nyelvben, azonban a fordítóknak sokszor nehéz a magyar megfelelőt egy adekvát szóval megadni, mivel az eredeti olasz kifejezés több szó összeolvadásából is keletkezhet. A Szerző a cikkben nagyon sok gyakorlati példával mutatja be a neologizmusok szerkezetét és használati körét.

A digitális korszak kihívásaira ad megoldási lehetőségeket Gősiné Kövecses Viktória. Tanító szakos hallgatók érzelmi intelligenciájának fejlesztése a meseterápia segítségével nem csak a fiatalokat készíti fel a pályára, hanem szakmai életükhöz is hatékony nevelési módszert ad kezükbe. Fontos, hogy a jövő pedagógusai az értékkeremtő és önfejlesztő magatartásformákat erősítsék magukban és tanítványaikban is. A kurzus során kitöltött kérdőívek és önismereti naplók elemzése igazolta, hogy a módszer pozitív hatással van a hallgatók magabiztosságára és önmegvalósítási hajlandóságára is.

Az érzelmi intelligenciát a meséken kívül más művészeti alkotások is fejleszthetik. Boldizsár Boglárka és Cseri Kinga tanulmánya a pedagógiában alkalmazott egyedi módszer hatékonyságát elemzi. A művészetek metamorfotikus hatásairól, azaz a művészi alkotás hatására az egyén belső világának átalakulásáról adnak átfogó képet. A műalkotások gyógyító erejének létevel a pszichológia és a mentálhigiénia tudománya is foglalkozik. A Szerzők ezt a metamorfózist zeneművek példáján keresztül mutatják be.

A bemutatott tanulmánykötet elsősorban a gazdasággal, kultúrával és oktatással foglalkozó szakemberek érdeklődésére tarthat számot. Ugyanakkor érdekes és hasznos olvasmány lehet azoknak is, akik betekintést szeretnének nyerni a társadalomtudományi kutatások aktuális kérdéseibe és megoldási javaslataiba. A Szerzők tudományos, mégis közérthető stílusa alkalmas arra, hogy az adott témákban nem járatos olvasók figyelmét is az elemzett jelenségek felé fordítsák és azokról őket gondolkodásra ösztönözzék.

INTERJÚ

Online PR szótár – Interjú Sós Péter Jánossal



Tudjuk-e, mi az a CcP, a deep fake, az NFT vagy a SEO? Mit jelent az USP vagy az EVP a PR-ben és általában a kommunikációmenedzsmentben? Mi a különbség a márkaképviseelő és a márkanyagkövet között? Kik a PR szakmai legnagyobb nevei? A válaszokat egy hiánypótló kiadványból, a PR-szótárból lehet megtudni, ami több mint 370 szócikket tartalmaz, 12 témakörben (pl. lobby, média, márkázás, digitális világ, mutatószámok). A szótár célja, hogy tisztázza a PR, a marketing és a reklám alapfogalmait. A kiadvány további küldetése – a szavak jelentésének pontosításán túlmenően –, hogy a szakemberek egységesen ugyanazt érthessék egy-egy kifejezésen, valamint, hogy az egyetemisták és a pályakezdők is el tudjanak igazodni a kommunikációs és a PR szakma nyelvezetében és idegen nyelvű terminológiájában.

Interjúnkban Dr. Sós Péter Jánost, a PR-szótár alapító főszerkesztőjét, a B. SWAN Partners Kft. ügyvezető igazgatóját, címzetes egyetemi tanárt és a Magyar PR Szövetség Örökös Tagját kérdeztük a kiadvány tartalmáról, létrehozásának körülményeiről.

Mi adta az ötletet a PR-szótár létrehozásához?

- Tábori György és Sarlós Gábor 1996-ban jelentetett meg egy angol-magyar PR szótárt – természetesen akkor még csak papíralapon. (Később a Pepper PR oldalán megjelent kereshető formában is.) Ebben a kiadványban még nem volt értelmezés. Azóta sokat változott, fejlődött a világgal együtt a szakma is, így a public relations szakterületén prominens szakértőkkel közösen úgy döntöttünk, hogy eljött az ideje egy aktualizált, online kiadványnak.

Hogyan állt össze a kiadvány?

- Természetesen az elmúlt időben a PR is, a technika is, a közönség is nagyban megváltozott. Az új PR szótár létrehozását alapvetően a tanítványaim inspirálták – arra jöttem rá, hogy nagy igény van egy angolul-magyarul kereshető és egyszerűen megfogalmazott definíciókkal ellátott PR szótárra. Az integrált kommunikáció és a technikai fejlődés miatt már marketing-elemeket és digitális értelmezéseket is elhelyeztünk benne. Ez utóbbiba beletartoznak már a mesterséges intelligencia szavai és fogalmai is. A szótár kiadója a Magyar PR Szövetség, és – mint a Szövetség Örökös Tagja –, ezt a szótárt társadalmi munkában készítettem és adtam át. A Szövetségtől elsőként Soós Eszter (PR Agent ügyvezető) karolta fel a projektet és adott tárhelyet, gondozót az anyagnak.

Kikből áll a célközönség?

- A legfontosabb célcsoportot a Z és alfa generáció tagjai alkotják. Nap mint nap találkozom az értintetti körrel, és tapasztalom az erős igényt arra, hogy útmutatást kapjanak a fiatalok a megfelelő szakmai szókincs fejlesztéséhez. Erre egy ilyen fogalommagyarázó szókincsgyűjtemény jó lehetőséget kínál. A célcsoport jellem-

zói miatt is a megjelenés már online formában történt, és mobiltelefonra is optimalizált, vagyis reszponzív.

Mit lehet tudni a szótár technikai megvalósításáról?

- A weboldal a Pressonline ügynökség a SaaS (Software as a Service) alapú CMS alkalmazásával készült, a cég ügyvezetője Szemes Gábor. Személyesen kb. 3 évi munkámba került a szótár összeállítása, a kollégákkal való együttműködésben. A kilencvenes évek végén az Akadémiai Kiadó elnök-vezérigazgatójaként feleltem a Klasszikus Nagyszótárak sorozatáért, az ezekből derivált közép- és kisszótárakért, valamint más kis- és középszótárakért (pl. a héber-magyar-héber szótár és a szlengszótár), így volt rálátásom arra, miként kell szakmailag és technikailag összeállítani egy szótárt. Ez az első és egyetlen olyan online szakszótár, amely ISBN számot is kapott. A kiadvány kétnyelvű, vagyis a szócikkek magyarul és angolul, a magyarázatok magyarul találhatók benne. Úgy gondoljuk, hogy egy olyan weblap, ami a publikált és a keresők által is látható módon újraszerkesztett, organikus találatokat tartalmaz, nagyszerű megoldást biztosít a tartalmak hatékonyabb felhasználására.

Mi a PR-szótár fő tartalma, milyen kulcsszavakkal lehet találkozni?

- Először az interneten megtalálható szavakkal, illetve a korábbi #mindennapir című könyvem fogalmaival kezdtük a feldolgozást, majd a Kodolányi Egyetem hallgatóinak bekapcsolódásával gyűjtöttünk további kifejezéseket. Ez után jöttek a szakértő kollégák, akik a saját szakterületük fogalomtárával bővítették a szókincset. Így alakult ki a több mint 300 szakszót tartalmazó gyűjtemény – természetesen ez folyamatosan bővül, ma már éppen 371 kifejezésnél tartunk.

Kik kapcsolódtak be a PR-szótár elkészítési folyamatába?

- Az egyes szakterületek képviselőitől komoly szakmai segítséget kaptam. A jogi részeket Dr. Buday-Sántha Andrea PhD írta és szerkesztette, a válságkommunikációs tematika kialakításához jelentősen hozzájárult Böhm Kornél szakértő. Végül a szakmai lektor két Örökös Tag, Dr. Rácz Gábor és Sárosi Péter volt. További kollégáinkat az impresszumban soroltuk fel: <https://prszotar.mprsz.hu/impresszum>

Hogyan fejlődik a szótár? Mennyire lehet up-to-date?

- A szótár „felülről nyitott”, azaz folyamatosan bővül, változik. Igyekszünk naprakészek lenni, pl. a mesterséges intelligencia fogalmai, szereplői szinte hetente bővülnek, újulnak meg. Most új „fület” is kapott a szótár: „Személyiségek” címszó alatt olyan – magyar és külföldi – már nem élő szakembereket jelenít meg, akik a tevékenységükkel jelentősen hozzájárultak a PR szakma fejlődéséhez. A Pressonline CMS platform biztosítja, hogy könnyen szerkeszthető legyen a szótár, így a készítők várják is az újabb szavakat, terminusokat a felhasználóktól.

A szótár ide kattintva érhető el: <https://prszotar.mprsz.hu/>

SZERZŐINK

PROF. DR. ANGYAL ÁDÁM: professor emeritus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Szervezés Tanszék; E-mail: adam.angyal@uni-corvinus.hu

Angyal Ádám közgazdász, több évtizedes vállalati felsővezetői gyakorlattal rendelkezik. Az utóbbi 35 évben a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete és jogelődjei oktatója, 25 éve kinevezett egyetemi tanár, MTA kandidátus, PhD, jelenleg óraadóként dolgozik. USA és francia tanulmányok és előadások alapján számos oklevelet szerzett. Fő oktatási, kutatási és publikálási területei a vállalatstratégia, vállalat-szervezés, vállalati stratégiák, vállalati kormányzás, üzleti etika, vezetési tanácsadás, társadalmi felelősség. Majd egy tucat hazai felsőoktatási intézményben tartott meghívottként előadásokat. Közel 100 publikációja van, köztük 17 önálló könyv.

DR. HABIL BALOGH GÁBOR: egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; E-mail: baloghg@ktk.pte.hu

Balogh Gábor a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet habilitált docense. Az MTA köztestületi tagja, a GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának 2019 óta titkára. Oktatási és kutatási témái: emberi erőforrás fejlesztés és menedzsment (HR), tehetségmenedzsment, kommunikációmenedzsment, karriermenedzsment, coaching. A Kar Kompetencia és Karrier Központjának szakmai vezetője. Tehetséggondozói tevékenységét számos kitüntetéssel ismerték el (Bonis Bona, Pro Cura Ingenii-díj, Farkas Ferenc Emlékdíj). Mentor, diplomás management tréner, az Európai Coaching Szervezet tagja, és EMCC EIA nemzetközileg akkreditált coach senior practitioner szinten.

DR. BORGULYA GÁBOR: kutató orvos, Würzburg-i Egyetemi Klinika, Háziiorvosi Intézet; E-mail: borgulya_g@ukw.de; tge436@borgulya.simplelogin.com

Borgulya Gábor háziiorvos szakorvos, orvosbiológiai mérnök, biostatistikus. Mindezekelőtt, de nem kizárólag orvosi kutatási-fejlesztési projekteken dolgozik, főleg kutatásmódszertani tanácsadóként, kutatóként, fejlesztőként.

DR. HABIL BORGULYA ÁGNES, CSC: egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; E-mail: vetoag@borgulya.hu

Borgulya Ágnes a PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet magántanára. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának alapító elnöke, 2019 óta tiszteletbeli elnöke. Kutatási témái: szervezeti kommunikáció és kommunikációmenedzsment, kultúraközi kommunikáció, szervezeti kultúra. Oktatói és kutatói

munkáját több kitüntetéssel díjazták (A Közgazdászképzésért – arany fokozat; Cursus Vitea Aureus). Sokat idézett könyvei: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában; Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben; Kulturális távolságok; Vállalati kultúra (társszerző), Kommunikáció az üzleti világban (társszerző).

DR. FEJES-NÁDAI JULIANNA, PHD: egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Apáczai Csere János Pedagógiai, Humán- és Társadalomtudományi Kar, Nemzetközi Tanulmányok és Kommunikáció Tanszék; E-mail: nadaij@sze.hu

Fejes-Nádai Julianna 2004 óta a Széchenyi István Egyetem oktatója. A Pécsi Tudományegyetemen 2008-ban szerzett PhD doktori fokozatot. Oktatási és kutatási területei közé tartoznak a diplomácia, a kultúrák közti kommunikáció, a szervezeti kommunikáció, az érték- és ifjúság kutatások.

DR. KONCZOSNÉ PROF. DR. HABIL SZOMBATHELYI MÁRTA: egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi és Marketing Tanszék; E-mail: kszm@sze.hu

Konczosné Szombathelyi Márta a Széchenyi István Egyetem professzora. „A töke-telepítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája” című doktori disszertációját 2006-ban védte meg. 2013-ban habilitált gazdálkodás- és szervezéstudományok területén. Egyetemi tanári kinevezését 2018-ban vehette át. Főbb kutatási és oktatási területei a kommunikáció (kultúrák közti kommunikáció, szervezeti kommunikáció, PR), valamint a menedzsment (nemzetközi menedzsment, tehetségmenedzsment). Legtöbbet hivatkozott monográfiája a „Kommunikáló kultúrák” (2008). Az Egyetem Tudományos Diákköri Tanácsának és Tehetségsegítő Tanácsának elnöke. A Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola tanácsának tagja. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító tagja, 2019-től elnöke. 2024-től az MTA Kommunikáció és Médiatudományi Osztályközi Állandó Bizottság alelnöke.

DR. HABIL KURÁTH GABRIELLA: egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet; E-mail: kurath.gabriella@ktk.pte.hu

Kuráth Gabriella habilitált egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. 1987-ben szerzett okleveles közgazda diplomát, 1990-ben pedig Vállalati komplex tervező-elemző szakközgazdaként végzett. 2008-ban PhD-fokozatot szerzett, majd 2020-ban habilitált. A diplomaszerezést követően elemző közgazdászként dolgozott, majd 1995-től a Pécsi Tudományegyetemen dolgozik különböző beosztásokban: először marketing területen, marketingvezetőként, majd ezzel párhuzamosan a Diplomás Pályakövetési Program kutatásvezetőjeként. Ez utóbbi keretében kiépítette és működtette az egyetemi pályakövetési rendszert. Közel 30 éve oktat a felsőoktatásban menedzsment és kommunikáció, marketing területeken magyar és

angol nyelven, 2019-től a KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetben főállású oktatóként. Kutatási érdeklődési területe a vezetés és bizalom, a felsőoktatási vezetőfejlesztés, illetve a hallgatói kompetenciafejlesztés lehetőségei.

DR. MERZA PÉTER, PHD: egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet; E-mail: merza.peter@ktk.pte.hu

Merza Péter egyetemi adjunktus a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán. 1999-ben szerzett földrajz-angol szakos középiskolai tanári oklevelet, PhD-fokozatát uniós források felhasználása vizsgálatához kapcsolódóan, a földtudományok területén, 2006-ban szerezte. 1999-től 2019-ig az önkormányzati szektorban dolgozott, európai uniós pályázatok tervezésével és menedzsmentjével foglalkozott, közel húsz évig különböző pályázatokkal foglalkozó szervezet vezetői feladatait látta el. 2020-tól a KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet főállású oktatója, érdeklődési területe a probléma-alapú és célorientált projektek hatékony fejlesztésének vizsgálatra, a körforgásos gazdasági átmenet vizsgálata, valamint a vezetőfejlesztés, különös tekintettel az önkormányzati-közigazgatási szféra kihívásaira, kereteire.

AUTHORS

PROF. DR. ANGYAL, ÁDÁM: professor emeritus, Corvinus University of Budapest, Institute of Management Studies, Department of Management and Organization; E-mail: adam.angyal@uni-corvinus.hu

Ádám Angyal is economist, he has several decades of senior management experience in industrial company management. He has been teaching at Corvinus University of Budapest and its legal predecessors for 35 years. He has been a full professor for 25 years, currently he is professor emeritus. He has several degrees based on studies in the USA and France. His teaching, publication and research areas are as follows: corporate planning, corporate organization, corporate strategies, corporate governance, business ethics, management consulting, and social responsibility. He held lectures as a guest lecturer in more than ten Hungarian higher education institutions. He has almost 100 publications, including 17 books.

DR. HABIL BALOGH, GÁBOR: associate professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics; E-mail: baloghg@tkk.pte.hu

Gábor Balogh is habilitated associate professor at University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. His teaching and research fields are the followings: human resource management (HRM), career and talent management, coaching, communication management. He is the secretary of the Communication Management Working Committee at Hungarian Academy of Science and the member of advisory board at Cranet international network for global HRM survey. Since 2022 he is the professional leader of Competence and Career Centre (CareerSpot). He has mentor, management trainer and business coach certificates on advanced level. He has been awarded several times for his talent support activities (Bonis Bona, Pro Cura Ingenii, Ferenc Farkas Memorial Prize). He is an EMCC EIA accredited coach and mentor on senior practitioner level.

DR. HABIL BORGULYA, ÁGNES, CSC: affiliated professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics; E-mail: vetoag@borgulya.hu

Ágnes Borgulya is affiliate professor at University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences. Her research fields are organizational and corporate communication; communication management; cross-cultural communication; organizational culture. She is the founder and former head of the Communication Management Working Committee at Hungarian Academy of Science. She has been awarded for her teaching and research work (“Laureate for Education of Business Students – Gold”; “Cursus Vitea Aureus”). Her most often cited books are “Cross-cultural Business Communication” (in Hungarian); “Communication management in value creation within enterprises” (in Hungarian);

“Cultural distances” (in Hungarian); Organizational culture” (co-author; in Hungarian);
“Communication in the world of business” (co-author; in Hungarian).

DR. BORGULYA, GÁBOR, MD: research physician, University Hospital Würzburg, Department of General Practice; E-mail: borgulya_g@ukw.de, tge436@borgulya.simplelogin.com

Gábor Borgulya is family medicine specialist doctor, biomedical engineer, biostatistician. He works mainly, but not exclusively in medical research-development projects, primarily as research methods advisor, researcher, developer.

DR. FEJES-NÁDAI, JULIANNA, PHD: associate professor, Széchenyi István University, Apáczai Csere János Faculty of Humanities, Education and Social Sciences, Department of International Studies and Communication; E-mail: nadaj@sze.hu

Julianna Fejes-Nádai has been a lecturer at Széchenyi István University since 2004. She received her PhD degree at the University of Pécs in 2008. Her teaching and research interests include diplomacy, intercultural communication, organizational communication, values and youth research.

PROF. DR. HABIL KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI, MÁRTA: full professor, Széchenyi István University, Kautz Gyula Faculty of Economics, Department of Leadership and Marketing; E-mail: kszm@sze.hu

Márta Konczosné Szombathelyi is a full professor working for the Széchenyi István University, Hungary. Her PhD dissertation – “The linguistic and cultural infrastructure of capital investment in Hungary” – was defended in 2006. She has done her habilitation in 2013 in business and management sciences. In 2018 she was appointed a professor. Her teaching and researching portfolio covers different areas of the communication and management sciences, such as intercultural and international communication, corporate communication, corporate reputation, Public Relations, furthermore gender management, talent management. Her most cited monograph is “Communicating cultures” (2008). She serves the University’s talent management goals as President of Scientific Student Association, as President of Talent Supporting Committee and member of the Committee of Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences. She is one of the founding members and since 2019 the Chair of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy. Since 2024, vice-chairman of the Interdepartmental Standing Committee for Communication and Media Studies of the Hungarian Academy of Sciences.

DR. HABIL KURÁTH, GABRIELLA: associate professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics Department of Leadership and Organizational Sciences; E-mail: kurath.gabriella@tk.pte.hu

Gabriella Kuráth is a habilitated associate professor at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs. She graduated in 1987 and after it she got complex planning economic analyst degree in 1990. She received her PhD degree in 2008 and habilitated in 2020. Since 1995 she has been working at the University of Pécs in various positions, and from 2019 she joined the Department of Leadership and Organizational Sciences as a lecturer. She currently teaches leadership, business management, communication on the bachelor and master level. Her primary professional fields are leadership and trust, leadership development in HE and student competence development.

DR. MERZA, PÉTER, PHD: assistant professor, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Department of Leadership and Organizational Sciences; E-mail: merza.peter@tk.pte.hu

Péter Merza is an assistant professor at the Faculty of Business and Economics of the University of Pécs. He graduated as a secondary school teacher on Geography and English in 1999. He received his PhD degree in the field of Earth sciences, related to the utilisation of EU funds, in 2006. From 1999 to 2019 he worked in the municipality sector dealing with EU projects and applications. For nearly twenty years he was the leader of various organisations dealing with project planning and management. Since 2000, he has been a full-time lecturer at the Department of Leadership and Organizational Sciences. His fields of interest are project management, circular economy transition and leadership development, especially in the municipal-public administration sector.

LEKTOROK/REVIEWERS

Ásvány Zsófia (Pécsi Tudományegyetem)

Dobay Péter (Pécsi Tudományegyetem)

Görcsné Muzsai Viktória (Széchenyi István Egyetem)

Kiss Ferenc (Információs Társadalomért Alapítvány)

Kovács Éva (Pécsi Tudományegyetem)

Kőkuti Tamás (Dunaújvárosi Egyetem)

Rajcsányi-Molnár Mónika (Dunaújvárosi Egyetem)

Tompos Anikó (Széchenyi István Egyetem)

Minerva baglya csak a beálló alkonnyal kezdi meg röptét.
(G. W. F. Hegel)

ISSN 2064-1176



9 772064 117062