

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 szervezetnél olyan intern kommunikáció működik, amely kiváltja a munkával való elégedettséget.

A hazai kutatások és szakemberek a gyakorlatban alkalmazható eszközök és programok sokaságát írják le, segítettő 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. Elemzésünkéből 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 rendelkezésére (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 „Milyennek 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 kerekete tudjuk tartani. Az adatokat Python/Pandas és STATA szoftverekkel dolgoztuk fel. A statisztikai elemzés programkódja letölthető Borgulya Gábor 2024-es tanmányából. 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 véleménye-

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 munkavállalókhoz, 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%
Tájékoztatás 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)	-	-	-	
Tájékoztatás 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 keresett 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 megtartásában.

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-

sége 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 általánosítóan 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 elemeire 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 presztíziséhez stb.) viszonyítva.

Bár birtokában vagyunk erre vonatkozó adatoknak, a minta mérete és a területi 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 KKG VSZI, 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 – szisztematikus 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.ksz.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 jól-lét 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 közforgalmú 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.
- Zeffass, 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>